Het Ruud de Moor Centrum van de Open Universiteit Nederland ondersteunt scholen bij de professionalisering van leraren(teams) op de werkplek. Het RdMC koppelt wetenschappelijk onderzoek aan de ondersteuning in de praktijk om inzicht te krijgen in wat wanneer en waarom werkt. De kennis die het RdMC vergaart is vrij beschikbaar voor het hele onderwijsveld. Scholen kunnen ook eigen problemen formuleren en ondersteuning vragen via de vraaggestuurde projecten.

U kunt deze en andere publicaties downloaden op www.rdmc.ou.nl

DOCENTENPROFESSIONALISERING op de WERKPLEK

Wilt u meer weten over deze twee professionaliseringsprojecten?
Ga dan naar **www.booracademie.nl** en kijk bij best practices.

Colofon

Ruud de Moor Centrum
Open Universiteit
Lia van Alphen, Bieke Schreurs, Arnoud Evers
lia.vanalphen@ou.nl

Postbus 2960
6401 DL Heerlen
T. 045 5762961

december 2010 | tekst: Selma Lagewaardt, De Nieuwe Lijn | Vormgeving: IJzersterk | Druk: De Nieuwe Grafische

Ruud de Moor Centrum

Open Universiteit
rdmc.ou.nl

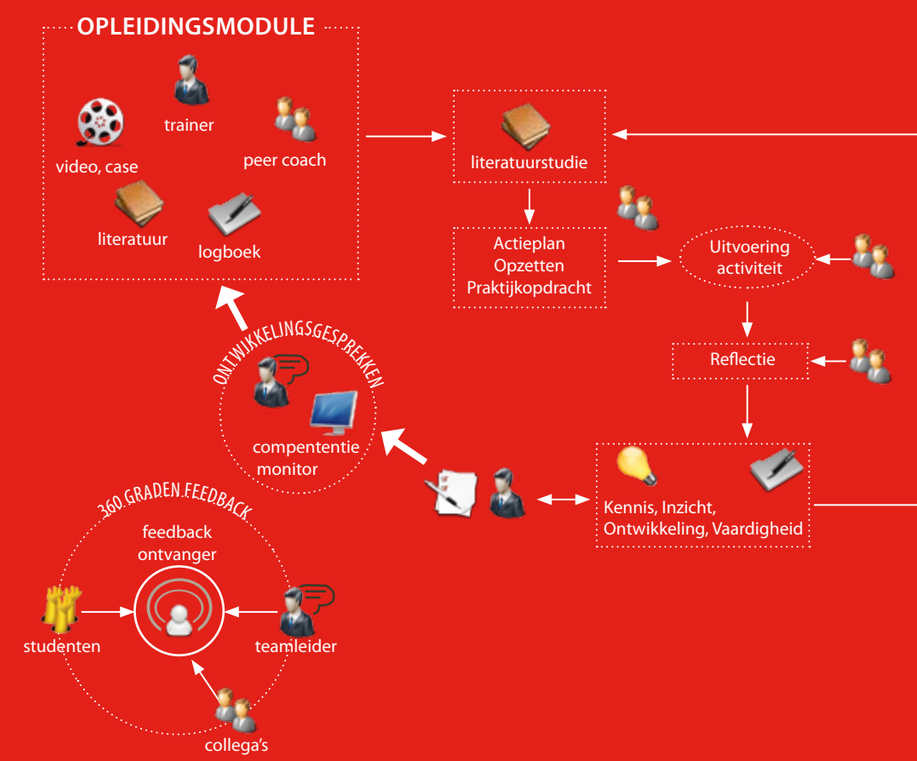
PROFESSIONALISERING VAN DOCENTEN

De kwaliteit van het onderwijs staat of valt met de professionaliteit van docenten. Veel scholen pakken docentenprofessionalisering op hun eigen manier aan. Reden voor de BOOR Academie om te inventariseren welke aanpak wel en niet goed werkt. Zij vroeg het Ruud de Moor Centrum (RdMC) onderzoek te doen om de professionaliseringsprojecten in kaart te brengen. De aandacht ging vooral uit naar scholen die de professionalisering van docenten op de werkplek organiseren. De BOOR Academie wilde namelijk weten hoe 'leren op de werkplek' in de praktijk vorm krijgt. Op die manier wil de BOOR Academie good practices verzamelen waarmee andere scholen hun voordeel kunnen doen. Het onderzoek van het RdMC, concentreerde zich op twee professionaliseringsprojecten: een bij het Thorbecke College en een bij een scholencluster in Hoogvliet.

Idealiter is de professionalisering van docenten onderdeel van een continu ontwikkelingsproces van zowel de docent (competentieontwikkeling en loopbaanontwikkeling) als de school (kwaliteitsborging). Naast het volgen van externe na- of bijscholingscursussen blijkt het 'leren op de werkplek' een effectieve professionaliseringsstrategie. Daarbij oefent de docent nieuwe inzichten en vaardigheden direct in de eigen onderwijspraktijk. Feedback, reflectie en 'coaching on the job' spelen hierbij een belangrijke rol.

Een bruikbaar ondersteunend instrument is de methodiek van '360 graden feedback'. Dit is een evaluatie-instrument waarbij de docent informatie krijgt over zijn eigen functioneren van verschillende personen uit de werkomgeving: afdelingsleiders, collega's en leerlingen. Het instrument geeft de school en de betreffende docent inzicht in nader te ontwikkelen competenties. De leervragen die uit de feedback naar voren komen, kunnen besproken worden tijdens de ontwikkelgesprekken. Vervolgens kunnen deze vertaald worden in ontwikkelpunten, een opleidingsbehoefte en bijpassend scholingstraject.

De 360 graden feedback wordt veel gebruikt binnen bedrijven maar is nog relatief onbekend binnen het onderwijs. Op basis van een literatuurstudie hebben de onderzoekers daarom eerst een theoretisch model ontwikkeld en dit vervolgens getoetst aan de praktijk. Hier kwam het volgende plaatje uit voort over elementen die een rol spelen bij docentenprofessionalisering.



DEELONDERZOEK THORBECKE

'De lesobservatie bespreken we direct na de les. Dat vinden docenten het prettigst. Wegens tijdgebrek doen we dat niet tijdens het ontwikkelgesprek (functioneringsgesprek) maar ik kom er wel op terug tijdens dat gesprek. En ik vraag hoe de docent zich daarover voelt.'

Het Thorbecke Voortgezet Onderwijs verzorgt onderwijs voor de sectoren VWO, HAVO, MAVO en VMBO. De school besteedt veel aandacht aan de talent(en) en de ontwikkeling daarvan bij haar leerlingen. Zo biedt Thorbecke speciale mogelijkheden voor topsporttalenten en is de enige CultuurProfielSchool in Rotterdam. Bij de school werken circa 220 docenten verspreid over vier locaties in Rotterdam Alexander en Nieuwerkerk aan den IJssel.

Leren op de werkplek: De Thorbecke Academie
Met de oprichting van de Thorbecke Academie (2010) wil Thorbecke VO de professionalisering van docenten een impuls geven. De Thorbecke Academie biedt effectieve scholing van de eigen docenten op basis van heldere competentieprofielen, gericht op kwaliteitsbevordering en gekoppeld aan de loopbaanplanning. Peilers onder deze aanpak zijn:

- goed onderbouwde ontwikkelgesprekken op alle locaties
- eigen aanbod van professionaliseringsactiviteiten en modulen

In het kader van de wet BIO organiseren de afdelingsleiders van Thorbecke VO met iedere docent ontwikkelgesprekken. Basis voor deze gesprekken vormt de informatie die verkregen is volgens de methodiek van 360 graden feedback. Hierbij krijgt de docent feedback over zijn functioneren vanuit de leerlingen (leerling-enquête), collega-docenten, lesobservaties door de afdelingsleider en een zelfevaluatie. Deze informatie wordt vastgelegd in de competentie-monitor; een digitaal hulpmiddel bij het inzetten van de 360 graden feedbackmethode.
Doel van de ontwikkelgesprekken is de professionele ontwikkeling van de docent te stimuleren. Docenten kunnen op basis van deze gesprekken een POP (persoonlijk ontwikkelingsplan) opstel- len en gericht aan de ontwikkeling van hun competenties werken. Hierbij kan de docent gebruik maken van het aanbod van de Thorbecke Academie.

De Thorbecke Academie is pas recent (2010) van start gegaan en begint langzaam meer bekendheid te krijgen. Het doel is een scholingsprogramma aan te bieden dat voortkomt uit de leerbehoeften van de docenten. Het programma is nu nog vooral aanbodgericht en niet afgestemd op de input uit de ontwikkelgesprekken. De kracht ervan is wel dat de deelnemers de inhoud direct kunnen toepassen in de praktijk. In 2009/2010 omvatte het programma de thema's: interpersoonlijk- en pedagogisch competent, didactisch competent, ict-competent en mentoraat. In 2010 zijn er 70 deelnemers. De aanvragen voor komend jaar lopen goed. Ook is er een coachtraining die door alle nieuwe docenten gevolgd wordt.

Kern van de Thorbecke Academie-aanpak is 'leren op de werkplek' waarbij docenten elkaar coachen (peer coaching). Dit systeem werkt als volgt:

1 De trainer peilt interesses en competenties van de deelnemers aan de module, reikt bronnen aan voor theoretische verdieping en formuleert een praktijkopdracht.
2 De deelnemende docenten kiezen een 'peer coach' (een collega die ook de betreffende module volgt) en starten een persoonlijk logboek over hun leerproces.
3 Op basis van een grondige literatuurstudie zet de docent – samen met zijn peer coach – een actieplan op voor het vervullen van een praktijkopdracht.
4 De uitvoering van de opdracht gebeurt in samenwerking met de peer coach. De peer coach geeft feedback op de uitvoering en zet de docent daarmee aan tot reflectie.
5 Dankzij de feedback verwerft de docent nieuwe inzichten en kennis en ontwikkelt nieuwe vaardigheden.
6 De trainer evalueert de docent. Als de module positief is afgesloten ontvangt de docent een certificaat dat kan worden opgenomen in zijn/haar competentieprofiel.

Onderzoek RdMC
Het Ruud de Moor Centrum onderzocht de Thorbecke-aanpak van 'leren op de werkplek' als methodiek voor professionalisering. Daarbij heeft het RdMC vooral gekeken naar de rol die de methode van 360 graden feedback speelt bij de ontwikkelgesprekken en het gebruik van de competentiemonitor.

Ook heeft het RdMC het Register Praktijkleren ingezet in een van de modules. Het Register Praktijkleren is een database met praktijkoefeningen die het RdMC heeft ontwikkeld voor de lerarenopleiding van de Hogeschool Rotterdam. Deze database is mogelijk goed bruikbaar als hulpmiddel bij docentenprofessionalisering en leren op de werkplek. De module met het

Register Praktijkleren wordt aan het eind van dit jaar geëvalueerd.

Het RdMC heeft gebruik gemaakt van vragenlijsten die zijn voorgelegd aan tien teamleiders. Verder zijn bij drie teamleiders interviews afgenomen voor en na een ontwikkelgesprek en is er een evaluatie geweest met alle teamleiders over het houden van ontwikkelgesprekken en het gebruik van de competentiemonitor.

Conclusies

- De afdelingsleiders zijn enthousiast over het gebruik van de 360 graden feedback. Het geeft een meer volledig beeld van het functioneren van de leraar. Het werken met de 360 gradenfeedback is wel nog nieuw en sommige instrumenten zijn dan ook gemakkelijker inzetbaar dan andere. Zo haalt bijvoorbeeld een afdelingsleider aan dat de collega-evaluatie nog niet helemaal vlot verloopt. Collega's vinden het ook moeilijk om andere leraren te beoordelen en hebben schrik om afvallig te zijn.
- De lesobservatie, een component uit de 360 graden feedback, wordt nog steeds het meest gebruikt als input voor het ontwikkelgesprek. Toch hebben enkele afdelingsleiders vragen bij de accuraatheid van deze informatie. Het valt namelijk op dat leraren alsook leerlingen zich anders gedragen tijdens een lesobservatie. De veelheid van input van de 360 graden feedback geeft dan ook de mogelijkheid om de bevindingen vanuit de lesobservatie te interpreteren.
- Ook de vertaling van de verschillende evaluatie-instrumenten naar competentiegericht professionaliseren is een moeilijke oefening. Dit resulteert soms in ingewikkelde vragenlijsten. Vooral bijvoorbeeld de leerlingenenquête is zeer pittig geworden en misschien wat moeilijk voor de leerlingen om in te vullen.
- Daarnaast gebruiken de meeste afdelingsleiders hetzelfde format tijdens het ontwikkelgesprek. Dit format zorgt ervoor dat alle belangrijke punten besproken worden en het geeft ook genoeg ruimte voor de docent zelf. De docentinput is dan ook het belangrijkste onderdeel van de ontwikkelgesprekken.
- Hoewel de verschillende feeback instrumenten gebruikt worden als input voor het ontwikkelgesprek sluit dit niet uit dat de afdelingsleiders ook allerhande andere bronnen gebruiken ter voorbereiding van het gesprek: feedback van de ouders, verslagen van vaksectievergaderingen en andere.
- Het inzetten van een nieuw instrument zoals de competentiemonitor vraagt wel extra training voor de gebruikers ervan. De meeste teamleiders hebben behoefte aan een training.

'Soms spreken leerlingen met elkaar af hoe ze de enquête invullen. In dat geval pak ik er de resultaten van een andere klas bij. Dan bespreek ik met de docent: hoe kan het dat leerlingen in staat zijn om met elkaar zo'n enquête te traineren.'

'We hebben de competentiemonitor ingezet zoals het moet. Dat levert veel feedbackinformatie op. Leerlingen-enquêtes deden we al maar nu gebruiken we ook de collega-evaluatie, de evaluatie van de leidinggevende en de zelfevaluatie. De vraagstelling is niet altijd even makkelijk. En voor collega's is het soms moeilijk cijfers te geven omdat ze hun collega's niet af willen vallen.'

DEELONDERZOEK HOOGVLIET

In Hoogvliet werken diverse scholen samen aan talentontwikkeling. Het gaat om het Einstein Lyceum en de basisscholen De Plevier, De Notenkraker, Andries van der Vlerk, De Tuimelaar, SBO Hoogvliet, De Boomgaard en 't Prisma.

Onderwijsinnovatoren als vehikel voor professionalisering

In 2006 startte het Einstein Lyceum in Hoogvliet een verbetertraject omdat de school onvoldoende presteerde. Daarbij zocht de school contact met de basisscholen waarvan hun leerlingen afkomstig waren. Doel van het verbetertraject was om meer uit de leerlingen te halen en talentontwikkeling begint immers al op de basisschool. Bovendien bleek dat veel Hoogvlietse leerlingen in het basisonderwijs onder hun niveau presteren. Er was dus een gezamenlijk belang om aan talentontwikkeling te werken. Het scholencluster formuleerde drie speerpunten:

- Investeren in de mensen voor de klas
- Verbeteren van de zorg aan leerlingen
- Verlengen van de onderwijstijd

In deze brochure beperken we ons tot het eerste punt: *investeren in de mensen voor de klas.*

APS begeleidt het verbetertraject op deze scholen volgens het principe 'train de trainers'. Concreet betekent dit dat APS interne onderwijsvernieuwers (onderwijsinnovatoren) opleidt die binnen hun school fungeren als aanjager van de ontwikkeling en als inspirator en vraagbaak voor hun collega's.

Daarnaast loopt er een tweede traject vanuit BOOR Academie waarbij coaches in de scholen lesobservaties doen in het kader van docentenprofessionalisering.

Om effectief gebruik te maken van de inzet van onderwijsinnovatoren volgen zij een masterclass bij APS. Elke school moet over twee getrainde innovatoren beschikken. De onderwijsinnovatoren vormen gezamenlijk een expertisecentrum en worden gecoacht en ondersteund door een externe instantie (APS). Zij werken op schoolniveau maar realiseren ook een aantal zaken op projectniveau voor de deelnemende BOOR-scholen in Hoogvliet :

- coaching van leerkrachten in activerende didactiek, op schoolniveau
- Hoogvliet-brede workshops over onderwerpen die de onderwijsinnovatie ondersteunen.

'Een ontwikkelgesprek moet plaatsvinden op basis van vertrouwen. Want anders krijg je sociaal wenselijke antwoorden en dan werkt het niet.'

- intervisie binnen de school en (in latere fase) met andere deelnemende scholen.
- expertise uitwisseling tussen de scholen.

Op organisatieniveau vormen de directeuren een stuurgroep. Zij worden met trendrapportages op de hoogte gehouden en kunnen op basis daarvan het proces (bij)sturen.

Inmiddels organiseren de scholen gezamenlijke studiebijeenkomsten en workshops en zitten docenten bij elkaar om leerstof af te stemmen.

Onderzoek RdMC

Het onderzoek van het RdMC was gericht op het in kaart brengen van wat er op de scholen gebeurt op het gebied van docentenprofessionalisering. Daarbij is met name gekeken naar het ontwikkelgesprek en de rol van de onderwijsinnovatoren.

Om zicht te krijgen op de praktijk hebben de huidige onderwijsinnovatoren (16) een vragenlijst ingevuld over hun rol en is er een teamdag bijgewoond van de onderwijsinnovatoren. Verder is het APS geïnterviewd en zijn er verschillende documenten bestudeerd. Een tiental afdelingsleiders heeft een vragenlijst ingevuld over de ontwikkelgesprekken en over de rol van de onderwijsinnovator/coach. In november (2010) zullen nog telefonische interviews plaatsvinden met een aantal afdelingsleiders over de ontwikkelgesprekken en de rol van de onderwijsinnovatoren.

Conclusies

- De onderwijsinnovatoren zien hun rol vooral als het aan de man brengen van vernieuwingen in het onderwijs met een nadruk op het coachen van collega-docenten. Daarnaast zien zij een rol voor zichzelf in de communicatie tussen stuurgroep en school
- Om de onderwijsvenieuwingen te implementeren op school zien de onderwijsinnovatoren het meeste heil in collegiale consultatie, individuele coaching, trainen van coachvaardigheden en intervisie.
- De implementatie van de vernieuwingen start met een workshop. Over de vorm daarvan lopen de meningen nog uiteen.
- Veel respondenten werken met de Kijkwijzer van BOOR als format voor de lesobservaties. Er zijn nog grote verschillen in het gebruik van lesobservaties en er bestaat nog veel onduidelijkheid over bij de coaches/onderwijsinnovatoren.
- Veel innovatoren voelen zich nog niet voldoende toegerust voor hun nieuwe rol. Zij vinden aanvullende training gewenst. Voor de meeste innovatoren is het belangrijk te coaches en lessenobservaties te doen vanuit de (hulp-) vraag van de docent.

TIPS & TRUCS

Invoeren ontwikkelgesprekken

- Verander uw rol van beoordelaar in die van coach en mentor.
- Geef een eerlijk en algemeen beeld van iemand professionele handelen, maak duidelijk waar aan gewerkt kan worden; laat de keuze waarmee hij/zij aan de slag gaat aan de docent, maar maak hier wel heldere afspraken over.
- Zoek voor ontwikkelvragen als eerste aansluiting bij modules of activiteiten van de school.
- Koppel zowel de input als de resultaten van de ontwikkelgesprekken aan de competenties van de leraren. Zo krijgen zij een helder beeld van hun eigen competenties en de gebieden waarin ze nog mogelijk kunnen verbeteren en groeien.
- De competentiemonitor maakt het mogelijk de verschillende evaluatie-instrumenten te koppelen aan de SBL-competenties.
- Zorg voor een rijk geheel aan bronnen als input voor het ontwikkelgesprek. De 360 graden feedback methode beidt hierbij de mogelijkheid dit structureel in te zetten.
- Gebruik ook andere bronnen die u belangrijk vindt ter voorbereiding van het ontwikkelgesprek, maar volg duidelijk het vooraf vastgelegde format. Dit zorgt ervoor dat alle punten aan bod komen en er genoeg ruimte is voor de docent zelf.

Gebruik 360 graden methodiek

- Bekijk de resultaten van de verschillende evaluaties afzonderlijk. Zet alles in perspectief en bekijk de input met een kritische blik. Leerlingen kunnen soms samenspannen tegen een leraar en collega's durven vaak niet kritisch te oordelen over een andere collega. Het 'gezond boeren verstand' is nog altijd een goede leidraad bij het interpreteren van de resultaten.
- Geef genoeg ruimte aan de leraar om bepaalde feedback te kaderen of zelf te interpreteren.
- Hecht veel belang aan de zelfevaluatie en kijk naar verschillen met de feedback van anderen. Dit kan zeer verhelderend werken voor de leraar.
- Bekijk binnen je school goed hoe de lesobservatie wordt georganiseerd en welke rol de input hiervan heeft binnen de 360 graden feedback.
- Het is belangrijk om '360 graden feedback' in te zetten als ontwikkelinstrument en niet als beoordelingsinstrument omdat dat weerstand oproept en zo contraproductief werkt.
- Maak de feedback anoniem.

Gebruik heldere scores

- Zorg dat de vragenlijsten voor alle doelgroepen helder en duidelijk zijn geformuleerd.

Gebruik competentiemonitor

- Evalueer het gebruik en maak op basis daarvan een heldere gebruiksaanwijzing.
- Maak een koppeling tussen het competentieprofiel van de school en het competentieprofiel uit de monitor.
- Waak goed over de leesbaarheid van de verschillende vragenlijsten. Het is een moeilijke oefening om de theoretisch beschreven competenties te vertalen naar gemakkelijk in te vullen vragenlijsten.
- Wees voorzichtig met het zomaar optellen van de scores van verschillende feedbackgevers.
- Leg duidelijk vast dat de gegevens in de competentiemonitor worden gebruikt in het kader van ontwikkeling en niet van de beoordeling.
- Spreek binnen de school goed af hoe al de gegevens bewaard en gebruikt worden. Let hierbij goed op de privacy van de leraar.

Vertaling naar scholingsmodule

- Ontwikkel een vraaggestuurde scholingsmodule waarin de docent aan persoonlijke leerpunten kan werken.
- Werkplek leren wordt steeds belangrijker voor het professionaliseren van leraren. Scholen zullen daarvoor een trainingsmodule voor coachen kunnen gebruiken.

Inzet coaches/innovatoren

- Start bij het coachen vanuit de hulpvraag van de docent.
- Zorg dat de rol van de onderwijsinnovatoren duidelijk is en dat hun rol zichtbaar wordt binnen de school.