

31 maart 2009, De Reehorst te Ede

Oogst

Binden door te boeien:
de school als leer-werkplaats voor leraren

Drs. Judith Konermann

KPC Groep/TCCR

Aanleiding

Context

- Leraren spelen cruciale rol in leerlingprestaties
- Rol leraren verandert (nieuwe onderwijsconcepten, nieuwe leerlingpopulatie, technologische vernieuwingen...)
- Individuele ontwikkeling versus schoolontwikkeling
- Kwaliteitsverbetering van het onderwijs

Actieplan Leerkracht

- Professionelere school

Investeren in leraren loont

- Het percentage leraren dat de school verlaat, het aantal openstaande vacatures, het percentage onbevoegde leraren en het ziekteverzuim is direct gerelateerd aan leerlingresultaten (Inspectie van het Onderwijs, 2008)
- Het gebrek aan mogelijkheden voor professionele ontwikkeling blijkt nog steeds een van de belangrijkste redenen te zijn waarom leraren ontslag nemen (Vermeulen en van der Aa, 2008)

Strategische vraag

Inzicht krijgen in werkzame strategieën en methodieken om de positie van de leraar binnen de school te verstevigen

- 1 Verhogen van de aantrekkelijkheid van het beroep en versterking van de beroepsidentiteit van leraren
- 2 Verhogen van de betrokkenheid van leerkrachten bij schoolontwikkeling
- 3 Strategisch personeels- en professionaliseringsbeleid: doelgerichte inzet en professionalisering van leerkrachten in de lijn van het schoolontwikkelingsbeleid
- 4 Stimuleren van leren van elkaar, het verbinden van expertise en het versterken van het vak leraar
- 5 Stimuleren van leraren (en besturen en schoolleiders) om vaardigheden te ontwikkelen om uitkomsten van wetenschap te analyseren en te vertalen naar concrete voorstellen voor verbetering

Integrale focus onderzoek



Personeelsbeleid

Eenduidige boodschap als succesfactor

In feite is personeelsbeleid te beschouwen als een boodschap vanuit de organisatie richting medewerkers over welk gedrag wordt verwacht en beloond. Het is het meest effectief wanneer die boodschap door alle medewerkers op eenzelfde wijze wordt geïnterpreteerd

Drie aspecten spelen daarbij een belangrijke rol (Bowen & Ostroff, 2004)

- 1 Zichtbaarheid
- 2 Consistentie
- 3 Consensus

Kenmerken professie

- Een vastomlijnde gedeelde kennisbasis voor het beroep en de noodzaak deze kennis regelmatig te actualiseren
- Een grote mate van zelfstandigheid in het uitvoeren van het dagelijkse werk (en daarmee het toepassen van die kennis)
- Een bij die zelfstandigheid horende verantwoordelijkheid waarmee verantwoording voor resultaten wordt afgedragen
- Een voortdurend streven naar verbetering van het eigen professioneel handelen naar aanleiding van het verantwoorden van die resultaten

Eigenaarschap

Eigenaarschap: betrokken zijn op en het beïnvloeden van onderwijsbeleid (Onderwijsraad, 2007)

Eigenaarschap correleert samen met de positie van de leraar

Eigenaarschap is altijd ingekaderd binnen de context en de missie/visie van de school (functionele autonomie)

Voorwaarden eigenaarschap

- De leraar krijgt de verantwoordelijkheid voor een bepaalde taak toegewezen
- De leraar neemt de verantwoordelijkheid voor die bepaalde taak
- De leraar accepteert de betreffende verantwoordelijkheid
- De leraar voelt die verantwoordelijkheid
- De verantwoordelijkheid en de taak passen binnen de missie en de visie van de school en bij de waarden en overtuigingen van de docent

Praktische implicaties

Eigenaarschap is alleen mogelijk indien

- 1 er interdependentie (doel/taak) is en er dus samen wordt gewerkt in niet al te grote groepen waar men elkaar fysiek kan ontmoeten (bijvoorbeeld lokalen bij elkaar, leraren stappen geregeld bij elkaar naar binnen tijdens de les)
- 2 de houding van de leraar er een is van 'extended professionalism'
- 3 eigenaarschap bevordert wordt door professionele ontwikkeling
- 4 er sprake is van functionele en professionele autonomie
- 5 gestuurd wordt op de lerende houding van de leraar

Professionele ontwikkeling

Drie benaderingen (Cochran-Smith and Lytle (1999))

- Knowledge-for-practice: bronnen buiten de school
- Knowledge-in-practice: reflectie op dagelijkse praktijk
 - **Reflectie en feedback**
- Knowledge-of-practice: gezamenlijke zoektocht naar kennis
 - **Innovatief gedrag en kennis delen**

Onderzoek naar het leren van leraren (Kwakman, 1999; Van Eekelen, 2005) vindt voornamelijk ongepland en tijdens het werk plaats: knowledge-in-practice en knowledge-of-practice. Knowledge-for-practice is voorwaardelijk

Leren op de werkplek

Leren op de werkplek vraagt om werknemers die **in staat** zijn en **bereid** zijn om te leren en een **werkomgeving** die leren mogelijk maakt (Onstenk, 1994)



Begrippen



In staat zijn: self efficacy
(Bandura, Schyns & Colliani)

Reflecteren, vragen van feedback en kennisdelen houdt een zeker risico in: kans op informatie die zelfbeeld aantast
(Van Woerkom, 2004)

Bereid zijn: leer-doeloriëntatie
(VandeWalle, Dweck, Poortvliet e.a.)

Mensen met leer-doeloriëntatie nemen 'het risico' omdat men ervan leert, er competentier van wordt

Begrippen

- **Taak interdependentie:** de mate waarin de taakvervulling van het ene team lid afhankelijk is van de taakvervulling van een andere teamlid (Brass, 1981; Kiggundu, 1981; Van der Vegt, Emans & Van de Vliert, 1998)
- **Doel interdependentie:** de mate waarin het bereiken van doelen en opbrengsten van het ene teamlid afhankelijk is van het al dan niet bereiken van doelen en opbrengsten van de andere teamleden (Kelley & Thibaut, 1978; Deutsch, 1980; Van der Vegt, Emans & Van de Vliert, 1998)

Conclusies

- Hoe meer leraren gemotiveerd zijn om zich zelf te verbeteren door moeilijke en nieuwe taken uit te voeren, hoe meer men reflecteert, feedback vraagt, innovatief gedrag vertoont en kennis deelt
- De onderlinge taak- en doelafhankelijkheid tussen leraren is van invloed op hun professionele ontwikkeling

Praktische implicaties

- Professionele ontwikkeling op de agenda bij functioneringsgesprekken
- Leraren voldoende tijd en ruimte aanbieden om te leren:
 - meekijken bij collega's
 - nieuwe methodieken uitproberen en daarop reflecteren
- Leraren meer afhankelijk maken van elkaar in de uitoefening van taken en behalen van doelen
 - afstemmen van taakomschrijvingen en beloningssysteem

Discussie

- Op eigenaarschap kun je sturen
- Professionele ontwikkeling van leraren is essentieel voor kwaliteitsverbetering van het onderwijs
- Professionele ontwikkeling dient ingebed te zijn in het personeelsbeleid
- Leraren gebruiken de ruimte die ze hebben om te leren (10% van de normjaartaak)
- Leraren kunnen afhankelijk van elkaar worden gemaakt wat betreft doelen en taken

Meer informatie

Wilt u meer informatie of wilt u participeren in het lopende onderzoek?

Neem dan contact op met:

KPC Groep, Judith Konermann

T: 06 - 535 40 828

E: j.konermann@kpcgroep.nl

