



Opgesteld door: Barbara Janssen (antwoordspecialist) en Niek van den Berg (Kennismakelaar Kennisrotonde)

Vraagsteller: po-instelling - schoolleider

Referentie: Kennisrotonde. (2018). *Wat zijn condities voor zelfregie van leraren op hun professionele ontwikkeling en wat is de rol van de schoolleider als facilitator hiervan?* (KR. 423) Den Haag: Kennisrotonde.

22 augustus 2018

## Vraag

Wat is er uit onderzoek bekend over condities voor zelfregie van leraren op hun professionele ontwikkeling en over de rol van de schoolleider als facilitator van (zelfregie op) professionele ontwikkeling van leraren?

## Kort antwoord

Professionele ontwikkeling betreft activiteiten gedurende de gehele loopbaan van de leraar, gericht op het versterken van de eigen bijdrage aan het onderwijs en het leren van leerlingen. Er is weinig bekend over de directe relatie tussen zelfregie van leraren op dit vlak en de ondersteunende rol van schoolleiders hierbij. Wel is duidelijk dat een proactieve houding van de leraar en een faciliterende rol van de schoolleider belangrijk zijn. De schoolleider kan bijvoorbeeld van professionele ontwikkeling een prioriteit maken, effecten bij de leerling centraal stellen, zorgen voor een gunstig leerklimaat, leraren de verantwoordelijkheid geven voor (delen van) het professionaliseringsproces, samenwerking stimuleren en zorgen voor voldoende tijd en middelen en maatwerk.

Kortom, door te zorgen voor goede condities voor professionalisering, kan de schoolleider (indirect) zelfregie van leraren stimuleren.

## Toelichting antwoord

Er zijn geen studies gevonden die direct gericht zijn op zelfregie van leraren op hun professionele ontwikkeling en de ondersteunende rol van schoolleiders hierbij. Wel is onderzoek beschikbaar over kenmerken van effectieve professionele ontwikkeling en wat de leraar en de schoolleider hieraan kunnen doen. Hierna gaan we eerst in op inzichten uit onderzoek over algemene kenmerken van effectieve professionele ontwikkeling van leraren. Vervolgens kijken we specifiek naar de rol van de leraar respectievelijk de schoolleider binnen het professionele ontwikkelingsproces in het algemeen en met betrekking tot zelfregie en aanverwante begrippen in het bijzonder.

## Professionele ontwikkeling van leraren

De professionele ontwikkeling van leraren stopt niet bij de afronding van de formele opleiding tot leraar. Leraren worden geacht zich gedurende hun gehele loopbaan te blijven ontwikkelen om de effectiviteit van hun pedagogisch-didactisch handelen op niveau te houden en te vergroten, bijvoorbeeld door aanpassing van de instructie aan leerlingen. Uiteindelijk zou dit een positief effect moeten hebben op het leerproces van leerlingen en de leerresultaten. De rijksoverheid zet breed in op het stimuleren van professionele ontwikkeling. De professionele ontwikkeling van leraren kan plaatsvinden door meer formeel leren zoals via externe opleiding of nascholing (die onder meer wordt gefaciliteerd via de Lerarenbeurs), of door meer informeel leren binnen de lespraktijk of (in- of externe) leernetwerken.

## Kenmerken van effectieve professionele ontwikkeling

In een antwoord op een eerdere vraag aan de Kennisrotonde werd zowel het belang van de toepasbaarheid in de dagelijkse lespraktijk als ook collectieve participatie en samenwerking van leraren als kenmerken van effectieve professionaliseringsinterventies genoemd (Kennisrotonde, 2018; Maandag et al., 2017; Van Veen et al., 2010). We gaan hier nader op deze thematiek.

Uit een aantal systematische reviews blijkt dat professionele ontwikkeling (als aan bepaalde condities is voldaan, zie verderop), zowel een positief effect op de leraren als op de leerlingen kan hebben. Voorbeelden van gevonden effecten voor leraren zijn een toegenomen zelfvertrouwen, enthousiasme voor samenwerking, bereidheid nieuwe dingen te proberen en vertrouwen dat ze een verschil kunnen maken voor leerlingen. Voorbeelden van gevonden effecten bij leerlingen zijn een toegenomen zelfvertrouwen en motivatie, betere leerresultaten en organisatie van werk. Deze effecten werden gevonden in het geval van gezamenlijk leren van leraren (*collaborative professional development*) en in veel mindere mate bij een individuele focus op ontwikkeling (Cordingley et al., 2005). Kenmerken die in samenhang bijdragen aan een effectief professioneel ontwikkelingsprogramma zijn gezamenlijk leren, gerichtheid op een duurzaam resultaat, een effectieve leerinhoud, een leerlinggericht en doelgericht karakter van het programma, maatwerk, en een positief leerklimaat. We lichten deze factoren hieronder toe.

### Gezamenlijk leren

Gezamenlijk leren met collega's - in tweetallen of kleine groepjes - is een van de belangrijkste voorwaarden voor effectieve professionele ontwikkeling. De samenwerking kan zowel binnen als buiten de eigen school plaatsvinden, maar het eerste is effectiever (Cordingley et al., 2005). Samenwerking kan bijvoorbeeld bestaan uit het bespreken van

lesproblemen, het ontwikkelen en/of uitwisselen van lesmateriaal of *team teaching* (De Vries et al., 2014). *Peer support*, bijvoorbeeld door een ervaren collega, is een belangrijk element in het professioneel ontwikkelingsproces (Cordingley et al., 2003).

#### *Gerichtheid op duurzaam resultaat*

Om langdurige gewenste effecten te kunnen realiseren is tijd nodig. Niet alleen moet het programma voldoende lang duren (veelal meer dan een half jaar), ook is er bijvoorbeeld tijd nodig om het geleerde actief in de eigen lespraktijk toe te passen, te experimenteren met verschillende toepassingsvormen met behulp van *peer support*, te observeren om verschillen te kunnen zien, de resultaten te bespreken en te evalueren en het proces waar nodig bij te stellen (Cordingley et al., 2003, 2005a, 2005b; Blank & De las Alas, 2009; Van Veen et al., 2010).

#### *Effectieve leerinhoud*

Professionele ontwikkeling is het meest effectief als deze is gestoeld op resultaten uit onderzoek waarbij pedagogische kennis wordt gecombineerd met vakkennis (Van Veen et al., 2010; Yoon et al., 2007). Daar waar gebruik wordt gemaakt van externe aanbieders kunnen deze een positief effect hebben door voort te bouwen op de kennis die leraren al hebben en aanvullende inhoudelijke kennis aan te reiken die de leraren vervolgens zelf in de eigen onderwijspraktijk kunnen toepassen en doorontwikkelen (Cordingley et al., 2007).

#### *Leerlinggericht en doelgericht*

Effectieve professionele ontwikkelingsprogramma's zijn gericht op het verbeteren van leerresultaten; het gewenste effect op de leerling staat centraal. Om een passend ontwikkelingsdoel te kunnen formuleren is het analyseren van leerlinggegevens belangrijk (Bredeson, 2000; Timperley et al., 2007). Het ontwikkelingsdoel dient aan te sluiten bij het schoolbeleid. In het schoolbeleid dient professionele ontwikkeling als prioriteit benoemd te zijn, inclusief doelstellingen en voldoende allocatie van tijd en middelen om het beleid uit te kunnen voeren (Bredeson, 2000; Van Veen et al., 2010; Blank & De las Alas, 2009; Cordingley et al., 2015).

#### *Maatwerk*

Bij de vertaling van de doelstellingen naar professionaliseringsactiviteiten voor leraren is maatwerk van belang. Leraren verschillen immers in kennis, vaardigheden en ontwikkelingsbehoeften. Belangrijk is dat leraren betrokken zijn bij het vaststellen van individuele doelen, professionaliseringsinterventies en het tempo van de eigen ontwikkeling. Een aanbod aan verschillende professionaliseringsinterventies met keuzemogelijkheden voor leraren kan hieraan bijdragen (Maandag et al., 2007; Blank & De las Alas, 2009).

#### *Positief leerklimaat*

Een positief leerklimaat waarin fouten maken mag, er onderling vertrouwen is, reflectie op het eigen handelen plaatsvindt, collega's elkaar durven aan te spreken op hun handelen, en geëxperimenteerd wordt in de lespraktijk verhoogt de kans op een succesvolle uitkomst (Bredeson, 2000; Cordingley et al., 2003).

## **Rol van de leraar bij de eigen professionele ontwikkeling**

### *Professionele ontwikkeling*

Leraren zijn voor een belangrijk deel verantwoordelijk voor de eigen ontwikkeling en kunnen vanuit die hoedanigheid bijdragen aan de invulling van bovenstaande kenmerken van effectieve professionalisering. Zij leveren idealiter dan ook een proactieve bijdrage aan het professionele ontwikkelingsproces binnen de school (Bredeson, 2000). In de praktijk zijn grote verschillen waarneembaar in de mate waarin leraren bezig zijn met professionele ontwikkeling. De Vries, Van de Grift en Jansen (2014) geven een mogelijke verklaring voor deze verschillen: de overtuigingen van een leraar. Als het gaat om overtuigingen van leraren over leren en lesgeven, maken de auteurs een onderscheid tussen een oriëntatie op de vakinhoud en op de leerling. In het eerste geval betreft het een overtuiging dat een meer traditionele manier van overdragen van kennis aan de groep wenselijk is, in het laatste geval een overtuiging dat een meer leerlinggerichte aanpak gericht op het ontwikkelen van de kennis en vaardigheden van leerlingen nodig is (zie ook de eerdergenoemde condities). Leraren kunnen vanuit beide overtuigingen tegelijkertijd handelen of een focus hebben op een van de twee. Het blijkt dat leraren die beide overtuigingen aanhangen, meer meedoen aan activiteiten gericht op professionele ontwikkeling dan leerlinggerichte leraren, en die weer vaker dan vakinhoudelijk gerichte leraren. Het stimuleren van een gemengde overtuiging lijkt dan ook te kunnen bijdragen aan een vergrote participatie.

### *Zelfregie*

Hoewel zelfregie van leraren als zodanig weinig aandacht krijgt in de onderzoeksliteratuur, wordt het belang van een proactieve bijdrage en het nemen van eigen verantwoordelijkheid wel veelvuldig benoemd. Dat gedrag kan onder meer worden gestimuleerd door leraren de verantwoordelijkheid te geven voor de professionele ontwikkeling van bijvoorbeeld een bouw, jaar of vak. Op individueel niveau kunnen leraren een actieve bijdrage leveren aan succesvolle professionalisering door onder andere actief feedback te zoeken, ontwikkelingsactiviteiten te kiezen gericht op schoolbrede professionele ontwikkelingsdoelen en deze samen met collega's te implementeren (Blank & De las Alas, 2009; Cordingley et al., 2015; Van Veen et al., 2010).

## **Rol van de schoolleider bij professionele ontwikkeling van leraren**

### *Professionele ontwikkeling*

De schoolleider is in een unieke positie om een positieve bijdrage te leveren aan de professionele ontwikkeling van leraren door invulling te geven aan eerdergenoemde kenmerken van effectieve professionele ontwikkeling. Op basis van hun review onderscheiden Bredeson & Johansson (2000) vier manieren waarop specifiek schoolleiders een bijdrage kunnen leveren: ten eerste door wat ze uitdragen.

Bijvoorbeeld door het belang en prioriteit van professionele ontwikkeling blijvend te benadrukken of door voorbeeldgedrag ten aanzien van hun eigen ontwikkeling. Ten tweede zijn zij verantwoordelijk voor het creëren, bevorderen en onderhouden van een open en positief leerklimate in de school. Verder kunnen schoolleiders direct invloed uitoefenen op het ontwerp, de uitvoering en de inhoud van de professionele ontwikkeling op school, met als startpunt het formuleren van een visie op professionele ontwikkeling. En tot slot kunnen zij samen met anderen de resultaten van de professionele

ontwikkeling evalueren. Schoolleiders hebben dan ook een actieve, zij het niet altijd direct sturende rol.

### *Stimuleren van zelfregie*

Hoewel er weinig onderzoek direct gericht is op het stimuleren van zelfregie bij de professionele ontwikkeling van leraren door de schoolleider, mag men aannemen dat het voor leraren makkelijker is eigenaarschap te tonen en regie te nemen op het eigen proces als de schoolleider ondersteuning biedt en eventuele barrières wegneemt. Dit beeld wordt ondersteund door Bredeson & Johansson (2000). Zij geven hierover aan dat leraren autonome professionals zijn, verantwoordelijk voor en met regie over hun eigen ontwikkeling. Zij zien als de rol van de schoolleider dan ook vooral het aanmoedigen, bevorderen en ondersteunen van professionele ontwikkeling, meer dan bewaker of bestuurder van de ontwikkeling. Dat betekent echter niet dat schoolleiders passief aan de zijlijn moeten staan. Daar waar reflectie bij leraren ontstaat en het beeld bij de eigen ontwikkeling wordt gevormd, dienen schoolleiders een actieve rol te vervullen en de ontwikkeling te ondersteunen door invulling te geven aan bovengenoemde kenmerken van effectieve professionele ontwikkeling.

### **Conclusie**

Professionele ontwikkeling van leraren kan, mits goed ingericht en uitgevoerd, een positief effect hebben op leerlingen en leraren. Kenmerken die in samenhang bijdragen aan een effectieve professionele ontwikkeling zijn gezamenlijk leren, gericht op een duurzaam resultaat, een effectieve leerinhoud, leerlinggericht en doelgericht, maatwerk en een positief leerklimaat. Leraren en schoolleiding kunnen hieraan ieder vanuit hun eigen rol een bijdrage leveren. De schoolleiding kan dit doen door het creëren van optimale omstandigheden voor professionele ontwikkeling, wat (indirect) een positieve uitwerking kan hebben op de zelfregie van leraren.

### **Geraadpleegde bronnen**

Blank, R.K. & De las Alas, N. (2009). [\*Effects of Teacher Professional Development on Gains in Student Achievement: How Meta Analysis Provides Scientific Evidence Useful to Education Leaders\*](#). Washington, DC: Council of Chief State School Officers.

Bredeson, P.V. (2000). [\*The school principal's role in teacher professional development\*](#). *Journal of in-service education*, 26(2), 385-401.

Caena, F. (2011). [\*Literature review Quality in Teachers' continuing professional development\*](#). Brussels: European Commission.

Cordingley, P., Bell, M., Rundell, B., & Evans, D. (2003). [\*The impact of collaborative CPD on classroom teaching and learning\*](#). In: *Research Evidence in Education Library*. London: EPPI-Centre, Social Science Research Unit, Institute of Education, University of London.

Cordingley, P., Bell, M., Thomason, S., & Firth, A. (2005a) [\*The impact of collaborative continuing professional development \(CPD\) on classroom teaching and learning. Review: How do collaborative and sustained CPD and sustained but not collaborative CPD affect teaching and learning?\*](#) In: *Research Evidence in Education Library*. London: EPPI-Centre, Social Science Research Unit, Institute of Education, University of London.

Cordingley, P., Bell, M., Evans, D., & Firth, A. (2005b). [The impact of collaborative CPD on classroom teaching and learning. Review: What do teacher impact data tell us about collaborative CPD?](#) In: *Research Evidence in Education Library*. London: EPPI-Centre, Social Science Research Unit, Institute of Education, University of London.

Cordingley, P., Bell, M., Isham, C., Evans, D., & Firth, A. (2007). [What do specialists do in CPD programmes for which there is evidence of positive outcomes for pupils and teachers? Report.](#) In: *Research Evidence in Education Library*. London: EPPI-Centre, Social Science Research Unit, Institute of Education, University of London.

Cordingley, P., Higgins, S., Greany, T., Buckler, N., Coles-Jordan, D., Crisp, B., Saunders, L., & Coe, R. [Developing Great Teaching: Lessons from the international reviews into effective professional development.](#) Teacher Development Trust. 2015.

De Vries, S., Van de Grift, W.J., & Jansen, E.P. (2014). [How teachers' beliefs about learning and teaching relate to their continuing professional development.](#) *Teachers and Teaching*, 20(3), 338-357.

Kennisrotonde. (2018). [Welke bijdrage kan intervisie leveren aan het succes van een inductietraject voor startende leraren?](#) (KR. 380) Den Haag: Kennisrotonde.

Maandag, D.W., Helms-Lorenz, M., Lugthart, E., Verkade, A.T., & Veen, K. van (2017). [Features of effective professional development interventions in different stages of teacher's careers. A review of empirical evidence and underlying theory.](#) Groningen: Lerarenopleiding Rijksuniversiteit Groningen.

Timperley, H., Wilson, A., Barrar, H., & Fung, I. (2007). [Teacher professional learning and development: Best Evidence Synthesis Iteration \(BES\).](#) Wellington: Ministry of Education.

Van Veen, K., Zwart, R.C., Meirink, J.A., & Verloop, N. (2010). [Professionele ontwikkeling van leraren: een reviewstudie naar effectieve kenmerken van professionaliseringsinterventies van leraren.](#) Leiden: ICLON/Expertisecentrum Leren van Docenten.

Yoon, K.S., Duncan, T., Lee, S.W.-Y., Scarloss, B., & Shapley, K. (2007). [Reviewing the evidence on how teacher professional development affects student achievement](#) (Issues & Answers Report, REL 2007–No. 033). Washington, DC: U.S. Department of Education, Institute of Education Sciences, National Center for Education Evaluation and Regional Assistance, Regional Educational Laboratory Southwest.

## Meer weten?

[Over resultaten van onderzoek naar effectieve professionele ontwikkeling](#) (Engelstalig)

Kennisrotonde (2017): [Hoe kunnen docenten het eigenaarschap van leerlingen in het voortgezet onderwijs versterken?](#)

[Over leidinggeven aan professionals](#)

## Onderwijssector

Alle

## Trefwoorden

Professionele ontwikkeling, zelfregie, leiderschap, professionalisering, collaboratief leren