



Hand-out

Zinvolle ontwikkelgesprekken in het kader van effectief professionaliseren

In het kader van het AOb leiderschapsprogramma
Door: Adrie Visscher, professor Universiteit Twente en Jan Tishauser, voorzitter
ResearchED
November 2024

Vooraf

Deze handout is voor leidinggevendenden in het voortgezet onderwijs die (onder andere) als taak hebben om ontwikkelgesprekken te voeren met hun lerarenteam. In deze handout gaan we eerst wat breder in op het belang van professionalisering in het algemeen waarna wij het toespitsen op het voeren van zinvolle ontwikkelgesprekken.

Inleiding

Wereldwijd wordt jaarlijks enorm veel tijd geïnvesteerd in de professionalisering van leraren die al in het onderwijs werkzaam zijn. Ontwikkelgesprekken zijn een onderdeel van de professionaliseringsactiviteiten die in Nederland gebruikelijk zijn. De vraag is hoe je dit professionaliseringsinstrument zo kunt inzetten, dat het leidt tot betere lessen en hogere leeropbrengsten.

Vraag je bestuurders of schoolleiders of professionalisering van leraren zinvol is, dan word je meestal aangekeken alsof het een overbodige vraag is, en het antwoord is vrijwel altijd: "Ja, natuurlijk!"

Als je daarna doorvraagt naar wat het dan oplevert, dan hoor je onder andere zaken als "je leert interessante dingen" en "je reflecteert erdoor op je werk". Zelden hoor je uitspraken over concrete, vastgestelde verbeteringen in de onderwijspraktijk als gevolg van professionalisering. Daarnaast worden professionaliseringseffecten in het onderwijs meestal niet geëvalueerd. Waarom zou je? Werken aan professionalisering is gewoon goed om te doen, zo is de gedachte!

Is professionalisering zinvol?

Professionalisering is zeker aanbevelenswaardig. Iedereen kan beter worden, zelfs de beste leraar. In een onderzoek van Van der Grift (2010) werd vastgesteld dat de *basis* didactische vaardigheden (zoals onder andere klassenmanagement en de uitleg van de leerstof) van leraren tijdens de eerste vijf jaar van hun loopbaan sterk verbeteren. Leraren weten en kunnen als ze starten nog relatief weinig en kunnen daardoor nog sterk groeien. Daarna zwakt de groei in ontwikkeling wat af en rond tien jaar na de start van hun loopbaan bereiken veel leraren een niveau waarop hun vooruitgang stagneert. Het duurt met tien jaar best lang voordat leraren dit eindniveau bereiken. Na twintig jaar ervaring neemt de kwaliteit van hun *basis* didactische vaardigheden geleidelijk af. We weten ook dat de leeropbrengsten van leerlingen afnemen wanneer hun leraren meer dan twintig jaar lesgeven. Als leerling kun je dus geluk of pech hebben met de leraar waarvan je les krijgt.

We hadden het tot nu toe over de *basis* didactische vaardigheden. De *complexe* didactische vaardigheden, zoals bijvoorbeeld het differentiëren van de instructie en oefenstof, evenals het stimuleren van de zelfregulering van het leerproces door leerlingen, blijken voor veel leraren gedurende hun hele carrière een uitdaging te blijven.

Doelen van professionalisering

Het zou fantastisch zijn als de professionalisering van leraren ertoe leidt dat leraren:

- sneller het niveau bereiken waarop ze nu na tien jaar terechtkomen;
- leraren na tien jaar verder door blijven groeien;
- minder achteruitgaan in hun leskwaliteit en in hun impact op het leren van leerlingen;
- de complexere vaardigheden ook goed leren beheersen;
- een hogere gemiddelde kwaliteit van lesgeven realiseert.

Effectieve ontwikkelgesprekken

Na dit theoretische verhaal volgen nu enkele praktische tips voor het voeren van ontwikkelgesprekken.

Handvatten bij het voeren van ontwikkelgesprekken

Vragen vooraf

- Hoe is jouw team samengesteld? Wie staat korter dan vijf jaar voor de klas? Wie langer dan 20 jaar? En wat betekent dat voor de gesprekken? Je kunt je team in drie 'categorieën' indelen:
 - korter dan vijf jaar: veel coaching en begeleiding nodig; hoe staat het met hun klassenmanagement? Voorrang geven bij het voeren van ontwikkelgesprekken.
 - de tussengroep: langer dan vijf jaar voor de klas, maar korter dan tien jaar. Aandacht voor doorontwikkeling naar complexere didactische vaardigheden.
 - langer dan 20 jaar: uit onderzoek weten we dat bij deze groep de leeropbrengsten dalen. Aandacht voor motivatie en loopbaanvragen. Eventueel het opfrissen van didactiek. Houd er rekening mee dat één van de oorzaken van de dalende opbrengsten kan zijn dat er weinig aandacht aan deze groep ervaren leraren besteed wordt. Alleen al het inplannen van de gesprekken, het verzamelen van informatie uit bijvoorbeeld leerlingenfeedback en lesobservaties kan een boost geven.
- Hoe breng je het functioneren van degene waarmee het gesprek gevoerd wordt in kaart? Gebruik je leerlingenfeedback, lesobservaties?
- Wat zijn de collectieve prestatiestandaarden, of, anders gezegd, de leerdoelen in onze school? Hebben we die, zo niet, dan moeten we die formuleren.
- In hoeverre beschik jezelf over de vaardigheden die je van jouw teamleden verwacht? Heb je deskundigheid van buiten nodig om jouw leraren naar het gewenste niveau te begeleiden?

Introductie bij het team en opstellen jaarplanning

Besteed in het eerste teamoverleg van het schooljaar aandacht aan je plan om systematisch ontwikkelgesprekken met alle teamleden te voeren. Maak duidelijk dat het niet om een beoordeling gaat, maar ook dat je de gesprekken gaat voeren op basis van bijvoorbeeld lesobservaties, leerlingenfeedback en eventuele (data-)analyses. Maak een jaarplanning voor het voeren van de ontwikkelgesprekken en de voortgangsgesprekken en deel die met het team.

Gespreksvoorbereiding

De belangrijkste vraag die je jezelf stelt bij de voorbereiding is: Wat is de gewenste uitkomst van dit gesprek? Zonder helder gespreksdoel levert het gesprek niet het gewenste resultaat op.

Denk na over het functioneren van deze leraar voor de klas en buiten de klas. Wees je ervan bewust dat het makkelijker is om een beeld te vormen van het gedrag en de kwaliteiten van de leraar buiten de les. Het is verleidelijk om daar de nadruk op te leggen. Het gedrag in de klas is echter veel bepalender voor de kwaliteit van het onderwijs en de leeropbrengsten. Als je zelf geen informatie inwint, dan loop je het risico dat jouw beeld van de kwaliteit van de lessen vooral wordt bepaald door wat de leraar zelf erover vertelt. Het is dan heel goed mogelijk dat jouw beeld te negatief of positief is.

Beschik je over gegevens ten aanzien van de kwaliteit van de lessen van deze leraar? Dat is het kernproces van de school en daarin is de leraar super belangrijk, dus focus daar op. Toetsresultaten? Lesobservaties? Leerlingenfeedback over leskwaliteit?

Streef ernaar om objectieve informatiebronnen te hanteren, zoals gestandaardiseerde toetsen, of toetsen die uniform binnen een sectie worden gehanteerd; lesobservaties met uniforme observatieformulieren en leerlingfeedback met gevalideerde vragenlijsten. Laat degene waarmee je het gesprek voert zelf zoveel mogelijk data verzamelen, dat scheelt veel werk.

Het is aan te bevelen om een derde persoon bij het gesprek te betrekken, zoals een schoolopleider, een senior (LD) leraar of een kwaliteitszorgmedewerker. Wanneer je bij de voorbereiding en uitvoering een LD-docent uit jouw team of kwaliteitszorgmedewerker betreft, dan kun je ook de taken in het follow-up traject verdelen. Zo zorg je voor een betere borging.

Het ontwikkelgesprek

Een ontwikkelgesprek is geen beoordelingsgesprek. Je hebt waarschijnlijk wel een oordeel over de ontwikkel- of verbeterpunten van de leraar waar je mee in gesprek gaat, maar het gesprek moet tweerichtingsverkeer zijn. De leraar kan zelf ook input geven en je kunt ruimte geven voor de ontwikkelbehoeften die de leraar zelf benoemt. Hierin ligt het verschil met een beoordelingsgesprek, dat veel meer eenrichtingsverkeer is. De leidinggevende oordeelt aan de hand van een aantal criteria. Het niet voldoende realiseren van afgesproken ontwikkeldoelen kan onderdeel zijn van het beoordelingsgesprek.

Zorg voor een veilige sfeer, zodat de leraar niet bang is om open te zijn over waar hij/zij nog kan verbeteren. Om er een echte dialoog van te maken is het goed om het gesprek te beginnen met het stellen van een aantal open vragen. Een paar voorbeelden:

- Hoe vind je dat het gaat in de klas?
- Wat vind je nog lastig?
- Hoe ervaar je de werkdruk?
- Aan welke ontwikkeldoelen wil je zelf graag werken?
- Hoe kun je die realiseren?
- Wie, wat heb je daarbij van ons/mij nodig?

Het is heel goed mogelijk dat je bij een begin van het gesprek kunt vaststellen dat de leraar de ontwikkeldoelen benoemt die jij bij jouw voorbereiding ook hebt vastgesteld. In dat geval rest je niet veel anders dan te bevestigen dat je het eens bent met de door de leraar zelf benoemde ontwikkeldoelen, deze vast te leggen en vervolgspraken te maken.

Het is natuurlijk ook mogelijk dat je niet helemaal tevreden bent over wat je hoort. Je wilt bijvoorbeeld niet dat een leraar vooral gaat werken aan de zaken waar hij/zij al goed in is, omdat hij/zij het fijn vindt om daaraan te werken. Kijk waar verbetering het meest wenselijk is en stimuleer de leraar om zich daarop te focussen. Wees dan duidelijk over wat je mist en waarom. Maak duidelijk waar je jouw mening op baseert; benoem jouw bronnen en wees zo specifiek mogelijk; geef voorbeelden, bijvoorbeeld:

'Toen ik jouw les op 1 november over het Interbellum bijwoonde, viel mij op dat je de voorkennis van de leerlingen aan het begin van de les niet toetste.'

Of:

'Je liet de klas in groepjes een opdracht uitvoeren, maar er ontbrak een heldere structuur, waardoor leerlingen binnen de groep de kans kregen om mee te liften op de inspanningen van anderen.'

Of:

'Ik zie in jouw lessen dat je de basisdidactiek goed onder de knie hebt, maar ik mis de complexere didactiek zoals differentiëren en de ruimte voor leerlingen om hun leren zelf te reguleren.'

Geef de leraar wel ruimte voor eigen input:

'Hoe denk je zelf dat je het beste kunt werken aan het verfijnen van je didactische vaardigheden?'

Ontwikkeldoelen

Uiteindelijk spreek je één of meer ontwikkeldoelen af met de leraar. Hoe die zijn geformuleerd bepaalt in hoge mate de uitvoerbaarheid en de toetsbaarheid ervan. Hanteer bij het formuleren van ontwikkeldoelen onderstaande richtlijnen:

1. Een ontwikkeldoel ligt binnen het eigen bereik van de leraar: de realisatie is niet sterk afhankelijk van anderen of omstandigheden. De leraar is zelf verantwoordelijk.
2. Een ontwikkeldoel is positief geformuleerd. Woorden als 'niet' en 'geen' en 'zonder' komen er niet in voor.
3. Een ontwikkeldoel is geformuleerd alsof het al gerealiseerd is.
Dus niet: "Ik ga de voorkennis van mijn leerlingen vaker toetsen."
Maar: "Ik toets/activeer de voorkennis van mijn leerlingen aan het begin van elke les."
4. Hulpwerkwoorden zoals "zullen, gaan, willen en kunnen" worden vermeden.

5. Evenals woorden als "voornemen" en "van plan".
6. Goed is de overtreffende trap van beter:
Dus niet: "ik heb beter contact met mijn leerlingen."
Maar: "ik heb goed contact met mijn leerlingen".

De vraag die je vervolgens kunt stellen is: wanneer is het goed; hoe ziet dat eruit?

Ontwikkelplan

Het formuleren van ontwikkeldoelen maakt altijd onderdeel uit van een ontwikkelplan. Als je in het ontwikkelgesprek overeenstemming hebt over de ontwikkeldoelen, dan kun je aan de leraar vragen om het om te zetten in een plan waarin de volgende elementen terugkomen:

- Wat de leraar wil bereiken/realiseren.
- Wat er verandert ten opzichte van de huidige realiteit.
- Wat anderen (leerlingen/collega's) daarvan merken.
- Welke voordelen/resultaten het voor de school/de leerlingen heeft.
- Hoe het doel past bij de manier waarop we in de school met elkaar omgaan en hoe we lesgeven.
- Wie de leraar daarbij ondersteunt en op welke manier.
- Welke afspraken en verwachtingen er zijn met/van de teamleider.
- Hoe de voortgang wordt bewaakt.
- Welke concrete activiteiten worden ondernomen.

Daarna

Het leven van een teamleider in het voortgezet onderwijs wordt vaak bepaald door de waan van de dag. Leerlingen die geschorst worden; ouders met klachten; calamiteiten die om onmiddellijke actie vragen; lesuitval enzovoort. Als je niet een duidelijke planning hebt voor het vervolg op de ontwikkelgesprekken dan blijft het er vaak bij. Het resultaat daarvan is een teleurgestelde leraar die zijn schouders ophaalt en gaat behoren tot de groep die na twintig jaar ervaring minder goed gaat functioneren.

Maak voor jouw hele team een vervolgplanning. Dit kunnen individuele follow-up gesprekken zijn, maar het is nog veel krachtiger om jouw team als een professionele leergemeenschap te laten functioneren waarin de individuele ontwikkeldoelen een onderdeel vormen van de gezamenlijke leerdoelen van het hele team.

Het inrichten van een professionele leergemeenschap is een professionaliseringsactiviteit op zich. Een goed startpunt daarvoor is te vinden op kennisrotonde.nl.

Of je de follow-up nu inbedt in een professionele leergemeenschap, of dat jezelf op individuele basis jouw leraren begeleidt: voor succes is het belangrijk dat de activiteiten zijn opgenomen in de vooraf opgestelde planning van de gesprekkencyclus.

Tenslotte

Professionalisering hoeft geen zinloze, tijdverspillende activiteit te zijn. Integendeel, het kan juist helpen bij het versterken van de leskwaliteit en leerprestaties, en voor dat laatste zijn scholen opgericht. Als we erin slagen om ontwikkelgesprekken in te passen in de dagelijkse schoolpraktijk op een manier die past bij wat we weten over effectief professionaliseren, dan worden niet alleen leerlingen, maar ook leraren enthousiast (en beter).

Referenties

Desimone, L. M. (2009). Improving impact studies of teachers' professional development. Toward better conceptualizations and measures. *Educational Researcher*, 38(3), 181-199. Bron.

Van der Grift (2010). *Ontwikkeling in de beroepsvaardigheden van leraren*. Inaugurele Rede. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen. Bron (pdf).