

Teacher Leadership

Hoe kan het leiderschap van leraren in scholen versterkt worden?



Marco Snoek



Ik ben geen formele leider, en die rol wil ik ook niet per se pakken. Het is voor mij vooral van belang dat wat ik doe en wat ik ontwerp, aanzet tot verdere ontwikkeling.

Samen met een collega heb ik twee jaar geleden het hele vak ANW eruit gegooid. ANW was niet meer aantrekkelijk voor leerlingen en we zijn met een nieuw en beter plan gekomen. We hebben het roer durven omgooien. Het vak is nu echt een goede bijdrage aan het curriculum.

Waar ik mezelf ook zie als teacher leader, is in de manier waarop ik mijn lessen opbouw. Bij ons op school vinden we zelfsturend leren heel belangrijk. Daarom flip ik mijn lessen zoveel mogelijk, met minimale klassikale instructie. En wat ik heel leuk vind, is dat de leerlingen deze werkwijze ook gaan vragen aan andere leraren. Zo heb ik via leerlingen invloed op collega's. Leerlingen stellen de eis om het beste uit onszelf te halen.

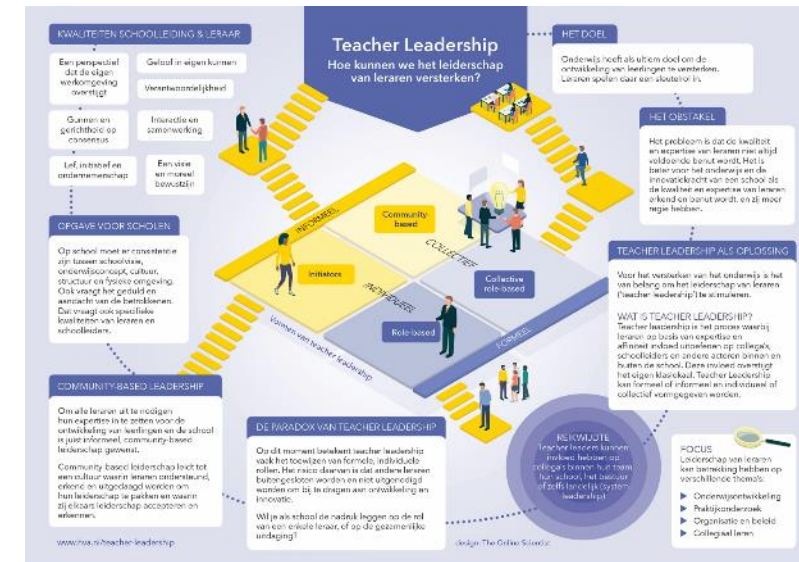
Collega's help ik om het ook toe te passen in hun lessen. Zo leg ik dus niet alleen de lat voor mezelf hoog, maar ook voor collega's.

Het vraagt dat je processen helemaal kunt analyseren en uitsplitsen. Je moet heel analytisch naar je eigen handelen kijken: als ik dit verander, krijg ik dat resultaat.



Opbouw

1. Waarom aandacht voor teacher leadership?
2. Wat is teacher leadership?
3. Teacher leadership in Nederland
4. Enige existentiële reflecties
5. Het versterken van leiderschap van leraren in scholen
6. Leiderschap van lerarenopleiders?
7. Tot slot



Aanleiding

Thematisch overzichtartikel NRO

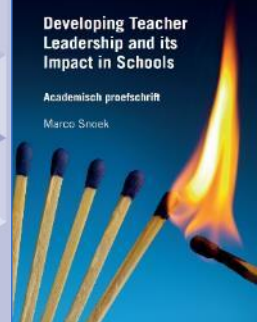
1. Waarom is er in toenemende mate aandacht voor teacher leadership?
 2. Wat is teacher leadership precies?
 3. Wat is er uit onderzoek bekend over de effecten van en condities voor teacher leadership?
 4. Welke vormen van teacher leadership zijn er in de Nederlandse context reeds zichtbaar?
- *Hoe kan het leiderschap van leraren in scholen versterkt worden?*

Marco Snoek



Developing Teacher Leadership and its Impact in Schools

Academisch proefschrift
Marco Snoek



Frank Hulsbos

Frank Hulsbos & Diederik van Langen (eds.)

GESPREID LEIDERSCHAP
in het onderwijs

Effecten van en condities voor versterking



Inge Andersen-Bakkenes



De lerende schoolleider

EFFECTEN VAN PROFESSIONALISERING



Onderzoeksopzet

Bronnenonderzoek:

- Nationale en internationale praktijk- en beleidspublicaties,
- Twee overzichtsstudies (2004, 2017)
- Een systematische analyse van 44 onderzoekspublicaties over teacher leadership tussen 2014 en 2017

Praktijkverkenning

- Interviews met teacher leaders en schoolleiders
- Gesprek met een begeleidingscommissie
- Voorbeelden van teacher leadership trajecten



1



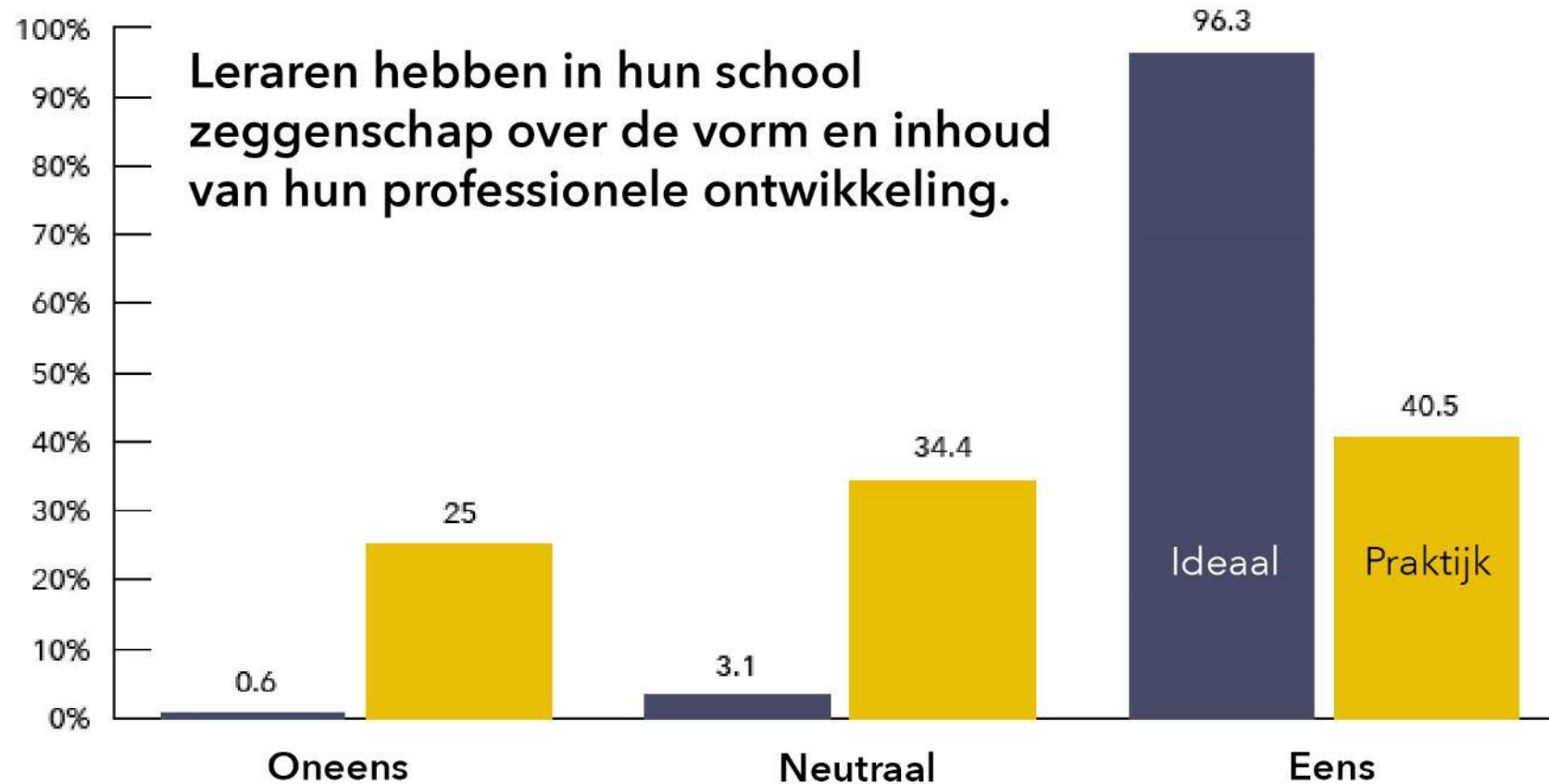
Waarom is er in
toenemende mate
aandacht voor
teacher leadership?

Autonome scholen en de rol van de leraar

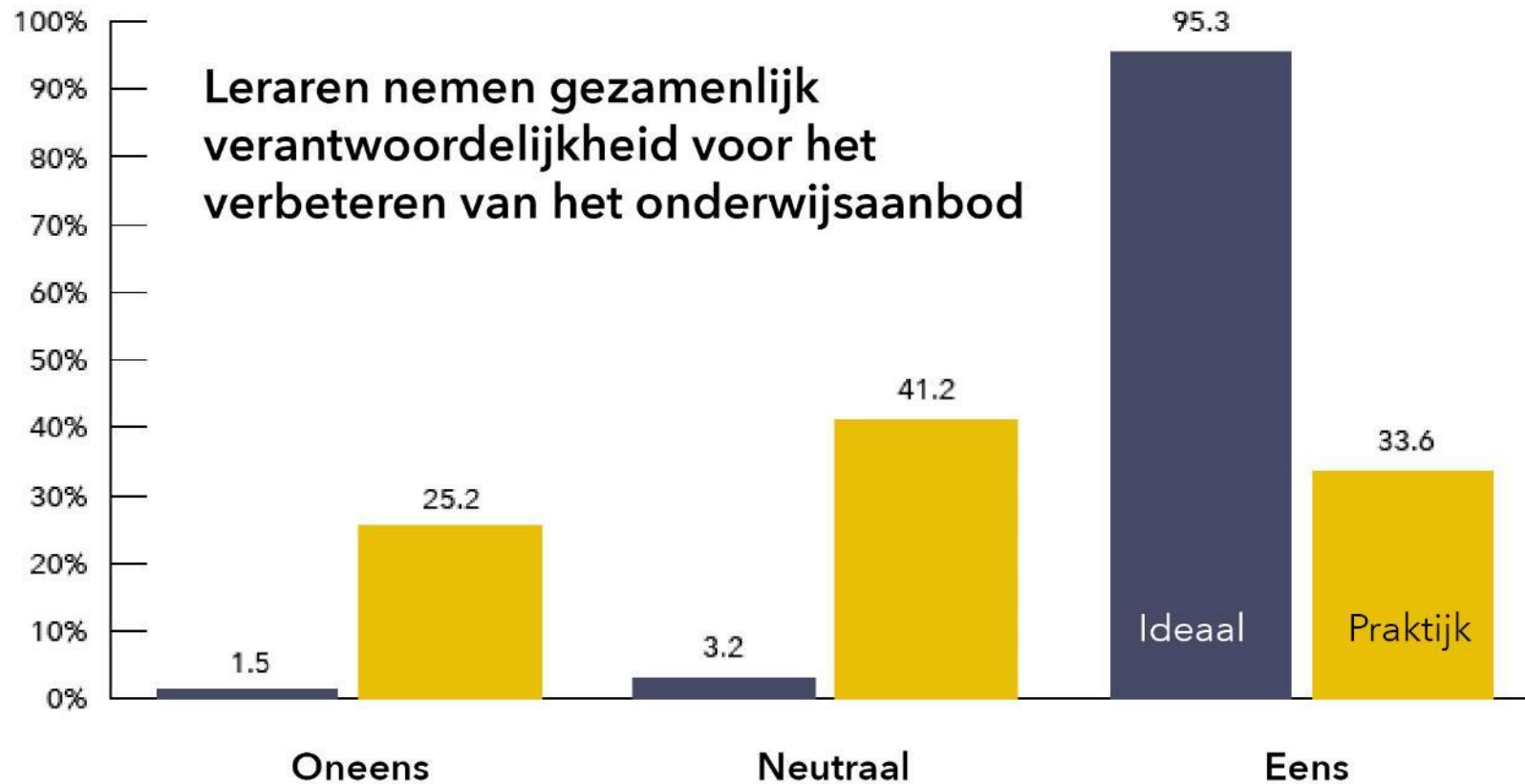
Deregulering:

- Een terugtrekkende overheid
- Leidt tot meer verantwoordelijkheid en autonomie voor schoolbesturen
- Die zich vervolgens wel moeten verantwoorden over resultaten
- En weten dat de kwaliteit van de leraar daar een van de belangrijkste factoren in is ...
 - En daar dus op sturen en controleren

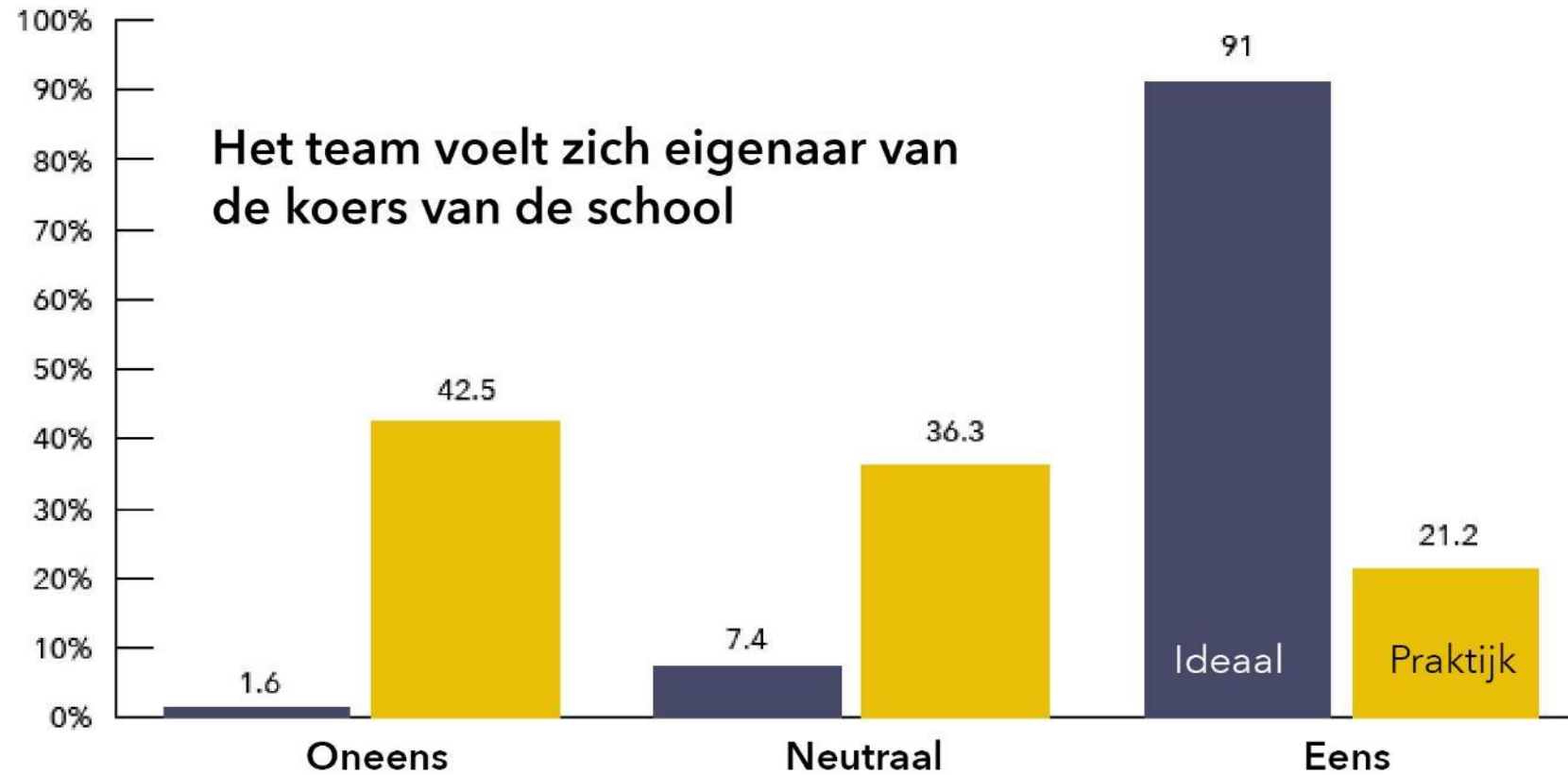
Zeggenschap over eigen leren



Zeggenschap over onderwijsverbetering



Eigenaar van de koers van de school



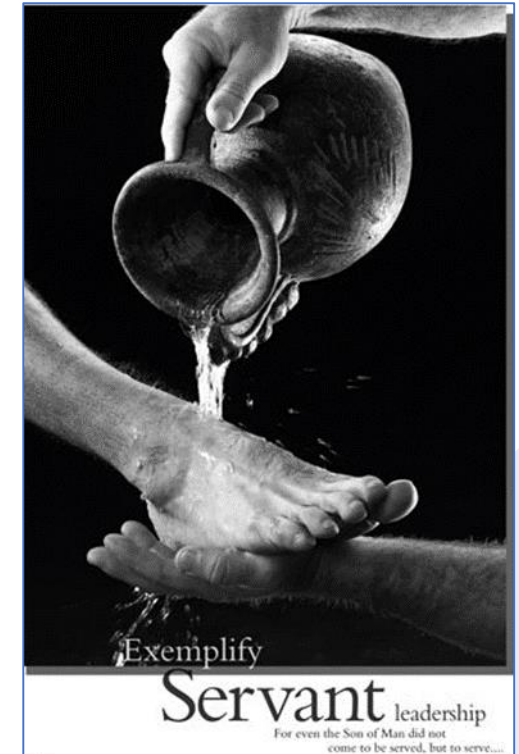
Geworteld in mentale modellen

- LEIDERS: Bovengeschikten die over leiderschapscapaciteiten beschikken en er voor zorgen dat de ondergeschikten in de juiste (actie)stand staan zodat de doelen van de organisatie behaald worden.
- UITGANGSPUNT: Management staat centraal
- Mijn organisatie
- Strategie en omgeving
- Helicopterview
- Controle: Rationaliteit en meetbaarheid
- Maakbaarheid als onderliggende illusie



De manager als biljarter en medewerkers als biljartballen

Mentale modellen mbt leiderschap



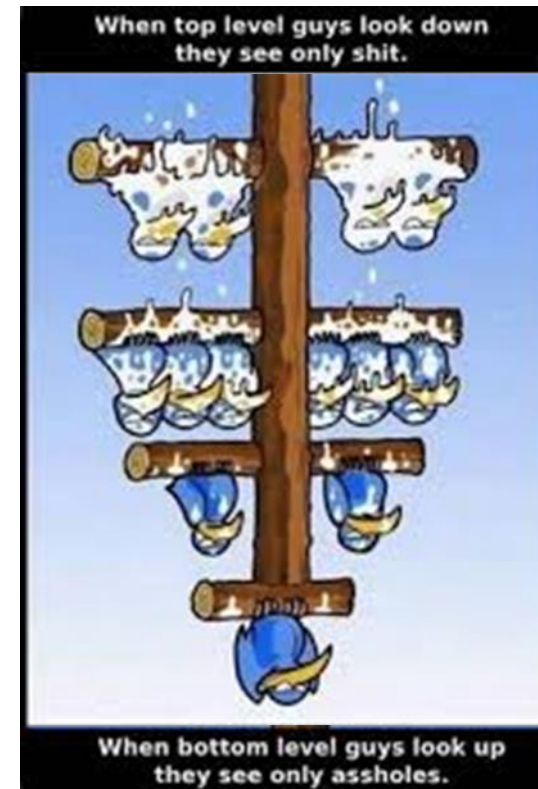
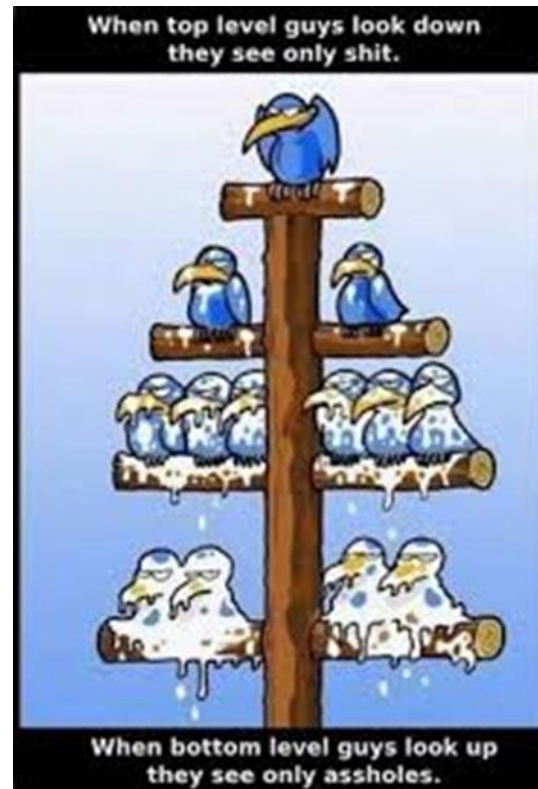
Mentale modellen mbt organisaties

College van Bestuur

Directeuren

Teamleiders

Leraren



Formeel, positioneel



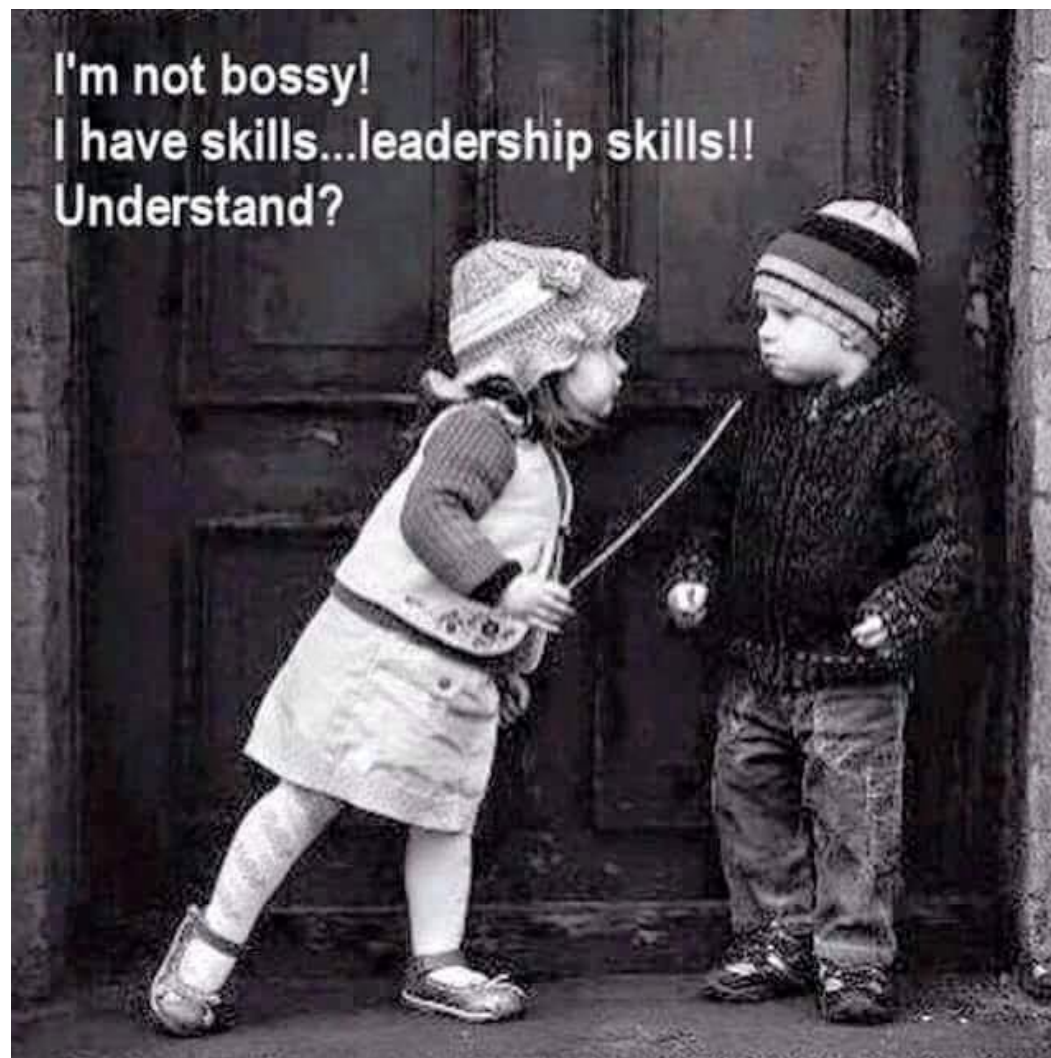
“

Dit heeft geleid tot een politiek-
emancipatoire agenda met als
doel de stem, de professionele
rol en het eigenaarschap van
leraren te versterken. Het gaat
om herwaardering, eigenaar-
schap en zeggenschap.

”

2

Leiderschap van leraren?



Definitie

Teacher leadership is het proces waarbij leraren op basis van expertise en affiniteit invloed uitoefenen op collega's, schoolleiders en andere actoren binnen en buiten de school. Deze invloed overstijgt het eigen klaslokaal.

Het ultieme doel van teacher leadership is om bij te dragen aan de ontwikkeling van leerlingen, en kan een grote diversiteit aan focusgebieden en reikwijdtes betreffen.

Maar het leiderschap van leraren kan ook diverse vormen aannemen:

formeel of informeel,

en

individueel of collectief

Focus en reikwijdte

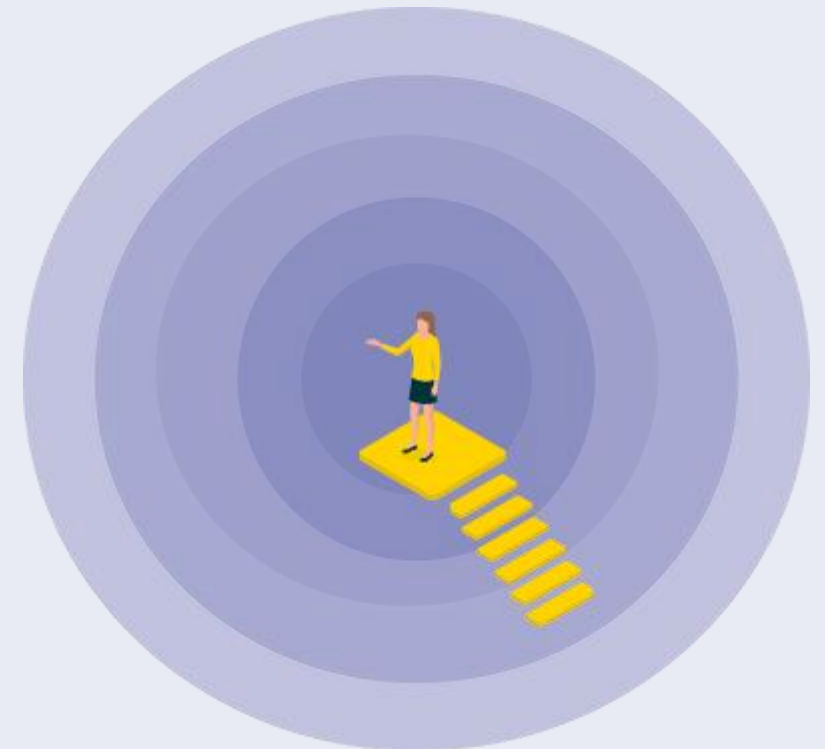
FOCUS

De focus gaat over het (inhoudelijk) thema waar de leraar invloed op uitoefent, bijvoorbeeld de kwaliteit of ontwikkeling van het onderwijs, het leren van leerlingen, curricula en lesmethoden, organisatie en beleid, en/of het leren en professionaliseren van collega's.



REIKWIJDTE

De reikwijdte gaat over de invloedssfeer van de teacher leader: die kan liggen op het niveau van de individuele leraar, het team, de school als geheel en/of de school overstijgend.





VORMEN VAN TEACHER LEADERSHIP

3

Teacher leadership in Nederland



‘Nederland moet leiderschap tonen’

Teacher leadership is niks nieuws

- Leraren die hun trekkers zijn van onderwijsvernieuwing in hun school
- Leraren die invloed uitoefenen via vakbonden
- Leraren die kennisontwikkeling en kennisdeling stimuleren via vakverenigingen
- Leraren die auteur zijn van lesmethodes
- Leraren die collega's na- en bijscholen

... zijn van alle tijden!

Steeds meer erkenning

Erkend door

- Functies/rollen (bijv. gekoppeld aan de LD-schaal)
- Opleidingen (zoals masters Leren & Innoveren, Pedagogiek, Professioneel Meesterschap, ...)

BROEDPLAATS
010

Broedplaats010 bouwt aan de toekomst van het onderwijs in Rotterdam, hét programma voor onderwijsinnovatie. Deelnemers van Broedplaats010 zijn allemaal onderwijsprofessionals uit Rotterdam. Ze komen uit alle onderwijssectoren, van vve t/m hbo.

Een initiatief van Leraren met Lef i.s.m. de Universiteit + Hogeschool van Adam, Het NIVOZ en Inspirezzo



DELEN VAN LEIDERSCHAP OP SCHOOL

Twee dagen inspiratie en verdieping

LEIDEN VAN EEN SCHOOL DOE JE SAMEN
We willen dat kinderen zich ontwikkelen tot sterke, daadkrachtig onderwijs. Centraal in deze bijdrage gelukkige persoonlijkheden, toegerust met kennis, staat hoe je jouw lef krijgt en houdt op school. Dat

BEROEPSVERENIGING
OPL.EIDERS
MBO

ecbo

Aankondiging

LEERGANG TEACHER IN THE LEAD

Aan overlegafelis is professionaliteit van de opvoeder in het mbo al een veel besproken onderwerp. Hoe zorgen we ervoor dat het dat ook wordt binnen de beroepsvereniging? Zie het artikel op de website van de beroepsvereniging. Dit zijn twee van hun van en dragen dit ook uit. Zij nemen het voortouw als het gaat om de professionele ontwikkeling van het beroep, en gaan hiervoor de dialoog aan met elkaar, met collega-opvoeders en met het bestuur van hun mbo-instellingen. Ze zijn samen met de BVMBO steeds vaker gesprekspartners aan overlegafelis op landelijk niveau onder andere bij het ministerie of bij branchegenootschappen.

CARMEL
stichting carmelcollege

Teacher leaders maken het verschil
Professionaliseringstraject gaat derde ronde in

Opleiding Teacher Leader
Home > Incubator opleidingen > Opleiding Teacher Leader

Doelgroep: Docenten/leraren
Onderwijssector: Voortgezet onderwijs

Doel
Werken aan professionele ruimte, leraar aan het roer, gedeeld leiderschap, verantwoordelijkheden leraar in de organisatie. Scholen zoeken naar manieren om met het collectief te werken aan schoolontwikkeling. Een manier om verantwoordelijkheden leraar in de organisatie te leggen en ruimte te geven aan de professional voor invloed op het beleid en hoe daarvan handen en voeten te geven is het werken met zeggende teacher leaders. Mensen met een ambitie om in de school een extra rol te pakken en zo met en voor collega's bij te dragen aan de koers van de school.

register leraar.nl

Teacher leader for learningopleiding

Tijdens de Teacher leader for learningopleiding gaan we met je aan de slag door middel van drie trainingsdagen op een centrale plek in Nederland. Bovendien voer je praktijkopdrachten uit en is er ruimte voor individuele begeleiding op school.

De opleiding 'Teacher leader for learning' helpt je als ervaren IPC-coördinator te realiseren een bij de implementatie van het IPC-curriculum. Jouw ervaringen op school vormen het uitgangspunt en bieden mee de theoretische achtergrond van de opleiding.

Aanmelding

Wil jij een voortrekkersrol in onderwijsvernieuwing?

Deze master september

Open Avond

10 Oktober
10 November
10 Januari

Wil je de competenties daarvoor ontwikkelen samen met collega's van andere scholen, zodat je ook van elkaar leert en inspireert

TEACHER LEADER

IN HET KORT

NIVEAU
DUUR
STUDIALASTIG
STUDIOKOSTEN

Bezoek alle startsites en sectoren

INSCHRIJVEN

Van Excellente leraar naar Teacher Leader

Voor wie

Voor leraren PO, VO en MBO met een voortrekkersrol die:

- een volgende stap in hun ontwikkeling zetten
- met anderen iets willen bereiken voor hun klas, maar ook voor de school;
- sterk zijn als leraar, kennis als vakspecialist hebben en ook nadrukkelijk een rol binnen de organisatie gaan vervullen.

Inhoud

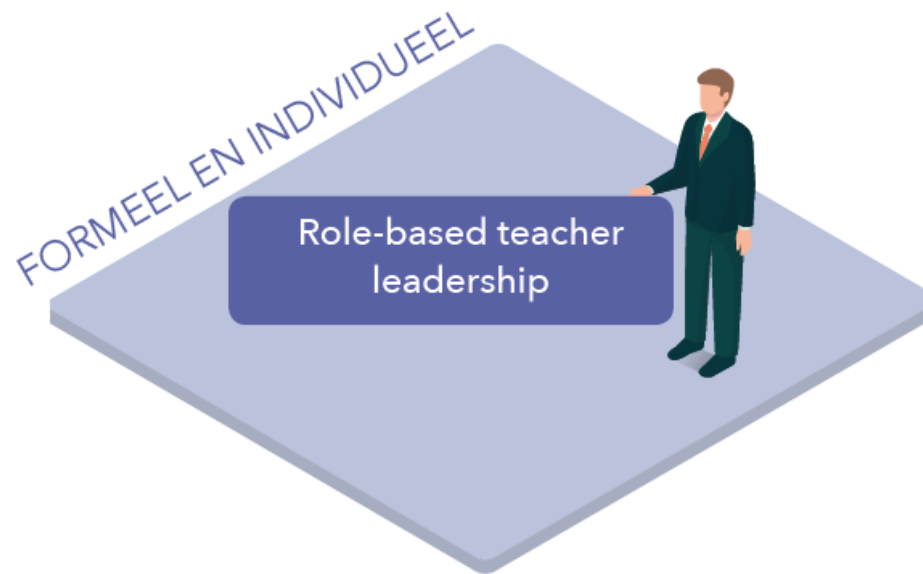
Teacher Leaders zijn excellente ervaren leraren, of vakspecialisten/coördinatoren (bijv. de taal- of rekencoördinator)

Teacher leadership in NL



4

Enige existentiële reflecties



Een afwijkende insteek

- Transformatief leiderschap
 - Onderwijskundig leiderschap
 - Democratisch leiderschap
 - Sustainable leadership
-
- Teacher leadership ...
gaat nergens over!



Risico's

- Leraren tegenover schoolleiders?
In plaats van samen ...
- Kiezen voor positie: ten opzichte van collega's?
- Risico voor spanningen tussen collega's: jij wel en ik niet.
- Bevestiging van het traditionele heldenparadigma?





“

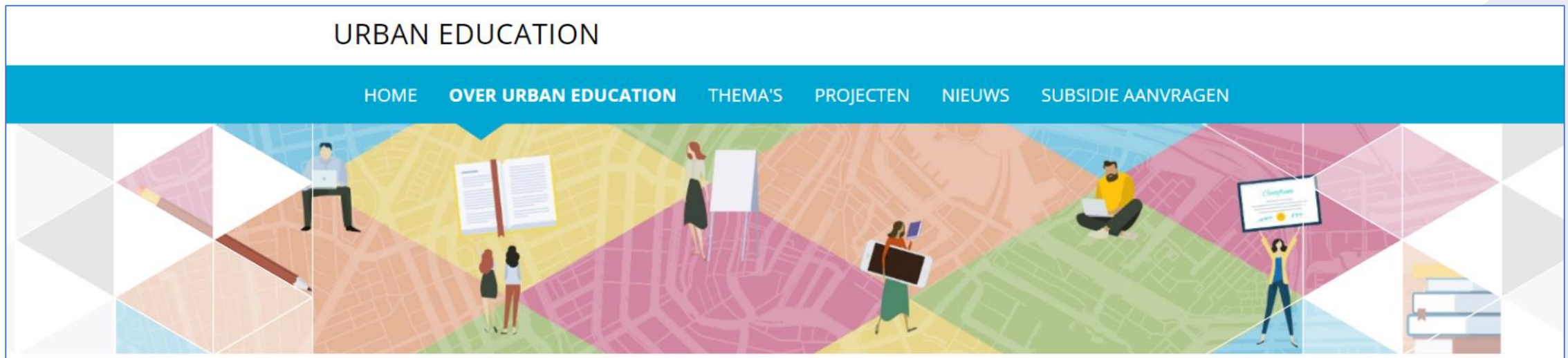
Hoe scherper het leiderschap van leraren gekoppeld is aan posities, hoe kleiner het beroep dat op andere leraren gedaan wordt – en hoe groter het risico dat er een tweedeling ontstaat tussen leiders die zich erkend voelen en volgers die zich buitengesloten voelen en daardoor hun eigenaarschap ten aanzien van schoolontwikkeling verliezen.

”

Een ander perspectief

Maatschappelijke opdracht en innovatie:

De vraagstukken die op scholen afkomen (t.a.v. ontwikkeling van leerlingen, sociale samenhang, inclusiviteit, duurzaamheid, ...) vragen om een collectieve inzet van alle energie die er binnen de school is.

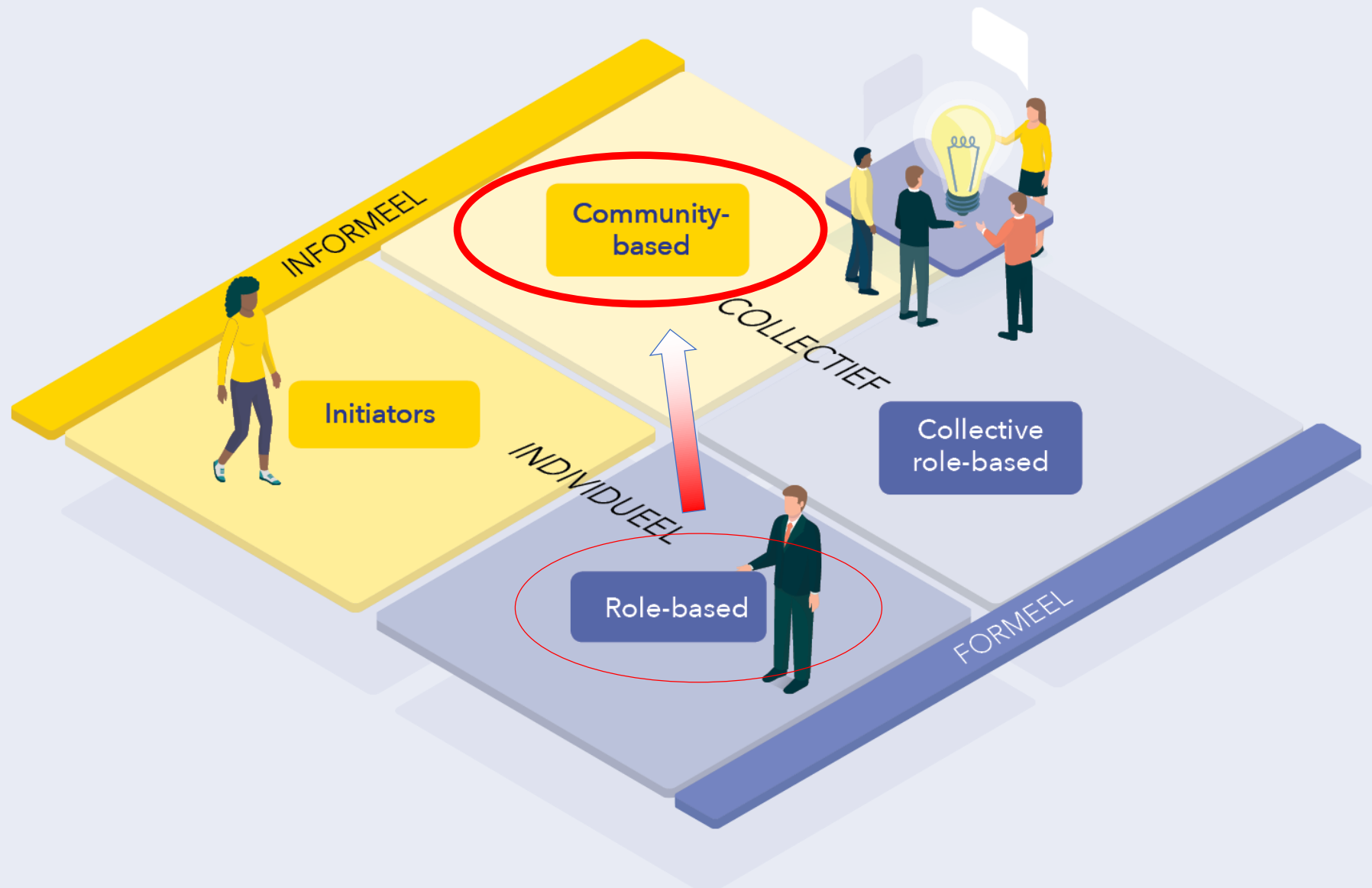




“

Teacher leadership niet als een keuze of carrièrestap, maar als een opdracht en eis voor elke leraar en daarmee een kenmerkend element van het leraarschap ...

”



NAAR MEER COMMUNITY-BASED TEACHER LEADERSHIP

BILDUNG SCHEURKALENDER 2019

FEBRUARI

Vrijdag

8

'Goede **teacher leaders** creëren geen volgers,
maar meer **teacher leaders**

Alma Harris

Bron: <https://didactiefonline.nl/artikel/de-dutch-way-dat-is-balans>

5

Hoe kan het
leiderschap van
leraren in scholen
versterkt worden?



KWALITEITEN SCHOOLLEIDING & LERAAR

Een perspectief dat de eigen werkomgeving overstijgt

Verantwoordelijkheid

Geloof in eigen kunnen

- Kennis over goed onderwijs
- Kennis van veranderprocessen
- Strategische handigheid

Een visie en moreel bewustzijn

Lef, initiatief en ondernemerschap

Interactie en samenwerking

Gunnen en gerichtheid op consensus





“

Voor het versterken van leiderschap is er niet een vast recept. Scholen gebruiken verschillende aangrijpingspunten voor een omslag naar meer (community-based) teacher leadership.

Bijvoorbeeld: brede ontevredenheid over de huidige structuur, het vertrek van leidinggevenden, de introductie van een meer inclusief onderwijsconcept en schoolvisie, een verandering in de leerlingpopulatie of de start van een nieuwe school.

”

Aandachtspunten voor scholen

- Consistentie tussen cultuur, structuur, onderwijsvisie en fysieke omgeving
- Waken om terug te vallen naar oude patronen vraagt om geduld en lange adem

Teacher Leadership

Hoe kunnen we het leiderschap van leraren versterken?

KWALITEITEN SCHOOLLEIDING & LERAAR

Een perspectief dat de eigen werkomgeving overstijgt

Geloof in eigen kunnen

Verantwoordelijkheid

Gunnen en gerichtheid op consensus

Interactie en samenwerking

Lef, initiatief en ondernemerschap

Een visie en moreel bewustzijn

HET DOEL

Onderwijs heeft als ultiem doel om de ontwikkeling van leerlingen te versterken. Leraren spelen daar een sleutelrol in.

HET OBSTAKEL

Het probleem is dat de kwaliteit en expertise van leraren niet altijd voldoende benut wordt. Het is beter voor het onderwijs en de innovatiekracht van een school als de kwaliteit en expertise van leraren erkend en benut wordt, en zij meer regie hebben.

OPGAVE VOOR SCHOLEN

Op school moet er consistentie zijn tussen schoolvisie, onderwijsconcept, cultuur, structuur en fysieke omgeving. Ook vraagt het geduld en aandacht van de betrokkenen. Dat vraagt ook specifieke kwaliteiten van leraren en schoolleiders.

TEACHER LEADERSHIP ALS OPLOSSING

Voor het versterken van het onderwijs is het van belang om het leiderschap van leraren ('teacher leadership') te stimuleren.

WAT IS TEACHER LEADERSHIP?

Teacher leadership is het proces waarbij leraren op basis van expertise en affiniteit invloed uitoefenen op collega's, schoolleiders en andere actoren binnen en buiten de school. Deze invloed overstijgt het eigen klaslokaal. Teacher Leadership kan formeel of informeel en individueel of collectief vormgegeven worden.

COMMUNITY-BASED LEADERSHIP

Om alle leraren uit te nodigen hun expertise in te zetten voor de ontwikkeling van leerlingen en de school is juist informeel, community-based leiderschap gewenst.

Community-based leiderschap leidt tot een cultuur waarin leraren ondersteund, erkend en uitgedaagd worden om hun leiderschap te pakken en waarin zij elkaars leiderschap accepteren en erkennen.

DE PARADOX VAN TEACHER LEADERSHIP

Op dit moment betekent teacher leadership vaak het toewijzen van formele, individuele rollen. Het risico daarvan is dat andere leraren buitengesloten worden en niet uitgenodigd worden om bij te dragen aan ontwikkeling en innovatie.

Wil je als school de nadruk leggen op de rol van een enkele leraar, of op de gezamenlijke uitdaging?

REIKWIJDTE

Teacher leaders kunnen invloed hebben op collega's binnen hun team, hun school, het bestuur of zelfs landelijk (system leadership)

FOCUS

Leiderschap van leraren kan betrekking hebben op verschillende thema's:

- ▶ Onderwijsontwikkeling
- ▶ Praktijkonderzoek
- ▶ Organisatie en beleid
- ▶ Collegiaal leren

6

Hoe kan het
leiderschap van
leraren opleiders
versterkt worden?



Rolmodellen?

In hoeverre

- zijn lerarenopleiders rolmodellen voor hun studenten als het gaat om (community-based) teacher leadership?
- zijn lerarenopleidingen rolmodellen voor scholen als het gaat om culturen van gedeeld leiderschap?

**EVERY BOY NEEDS
A ROLE MODEL**



7

Tot slot



Gespreid leiderschap in Amsterdam

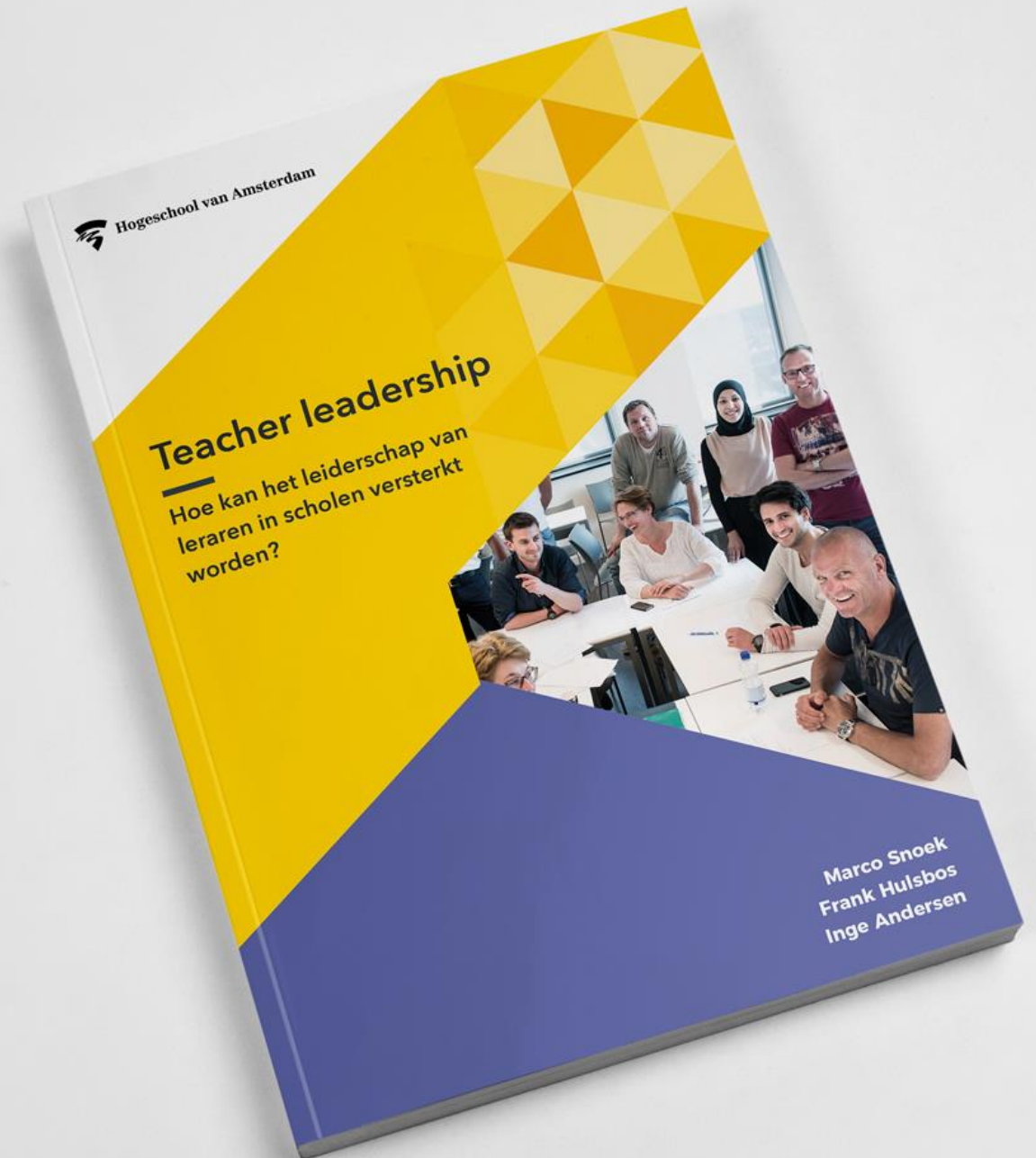


Leergang Gespreid leiderschap / teacher leadership
Voor leraren voortgezet onderwijs
Start in september 2019

Rapport

Teacher Leadership

www.hva.nl/teacher-leadership



A large yellow shape on the left side of the slide, resembling a stylized arrow or a parallelogram pointing downwards and to the right.

Met dank aan ...

- NRO
- Frank en Inge
- The Online Scientist
- Irene van Gessel



Hogeschool van Amsterdam

Marco Snoek

m.snoek@hva.nl

www.hva.nl/teacher-leadership

