

Over leiderschap van leraren

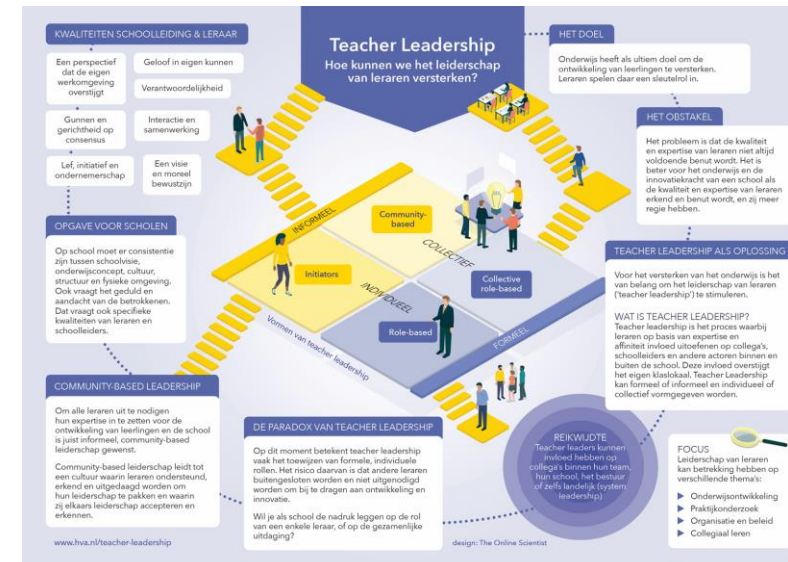
—
Van startende leraar tot
teacher leader?

Marco Snoek



Opbouw

1. Waiting for Superman!
2. Nog 37 jaar met passie te gaan! Loopbaanmogelijkheden voor leraren
3. Erkende ongelijkheid veronderstelt leiderschap
4. Waarom aandacht voor teacher leadership?
5. Teacher leadership in Nederland
6. Wat is teacher leadership?
7. Enige existentiële reflecties
8. Het versterken van leiderschap van leraren in scholen
9. Tot slot



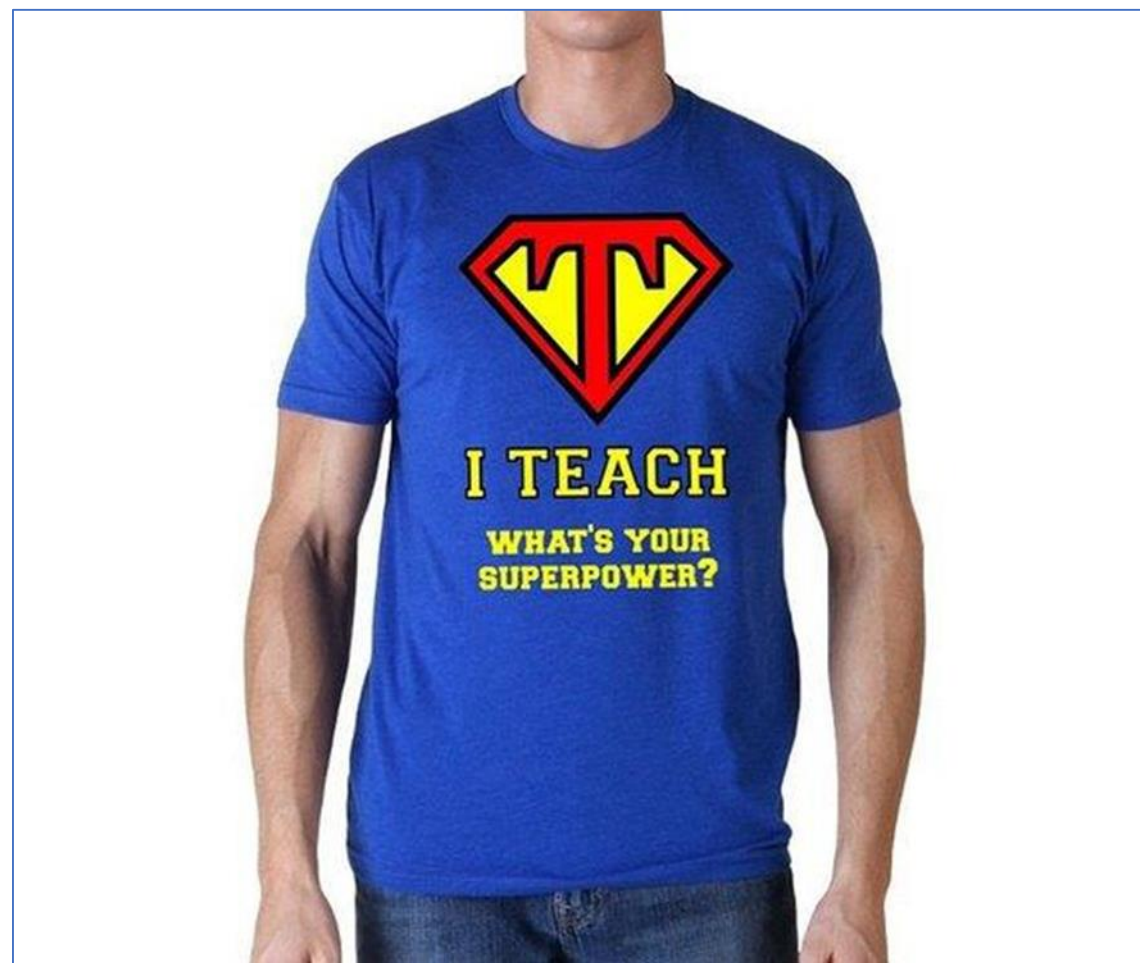
1



WAITING FOR "SUPERMAN"

Waiting for Superman ...?

Onderwijsachterstanden
Inclusie en passend onderwijs
Ouderbetrokkenheid/educatief partnerschap
Hogere leeropbrengsten
Duurzaamheid
Hoogbegaafdheid
Radicalisering en intolerantie
Burgerschap
21^{ste} eeuw vaardigheden
10-14 onderwijs
Onderwijsinnovatie
Samenwerking arbeidsmarkt
Leerlingmotivatie...



Een complex beroep?



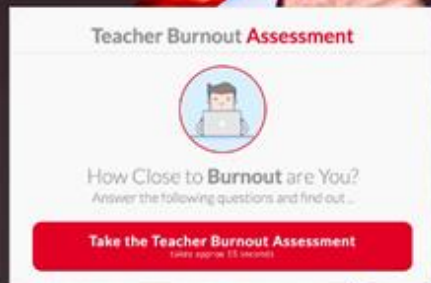






HOW CLOSE TO TEACHER BURNOUT ARE YOU?

FREE: Online Burnout Assessment Tool & personalised prevention advice ...



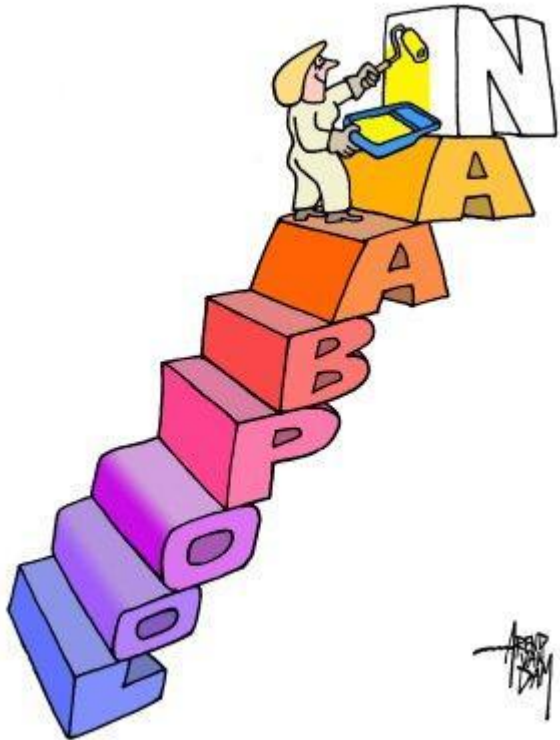
NOT WAITING FOR SUPERMAN

Hoe houden leraren hun passie vast gedurende hun loopbaan als leraar?

Variatie
Uitdaging
Groei
Erkenning



Loopbaanmogelijkheden voor leraren?

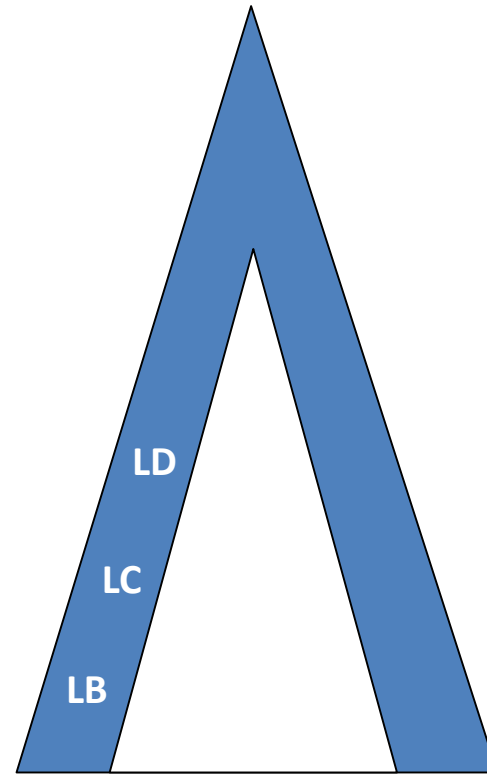


Bestuurder

Directeur

Teamleider

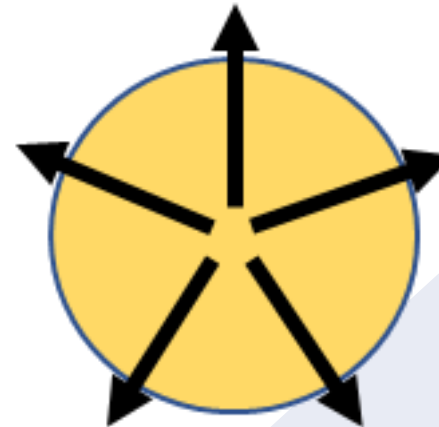
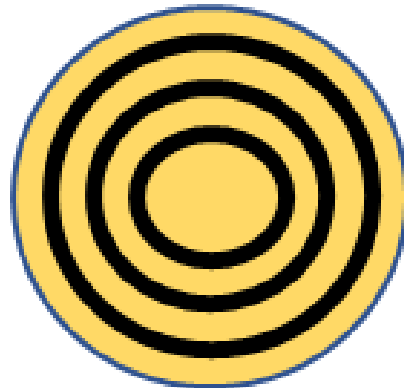
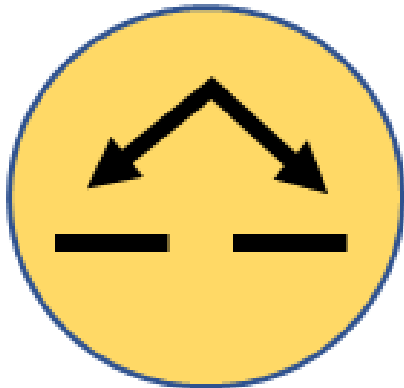
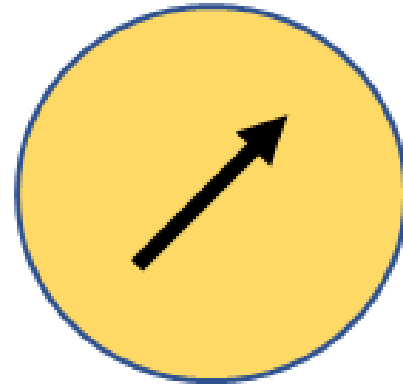
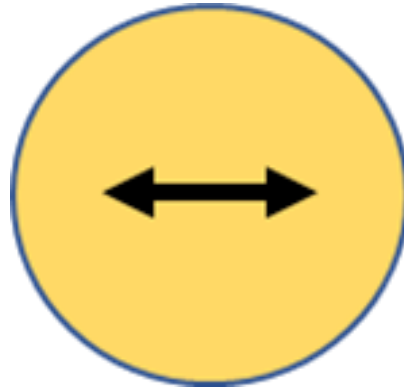
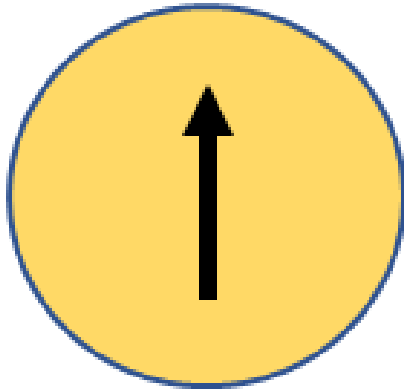
Leraar



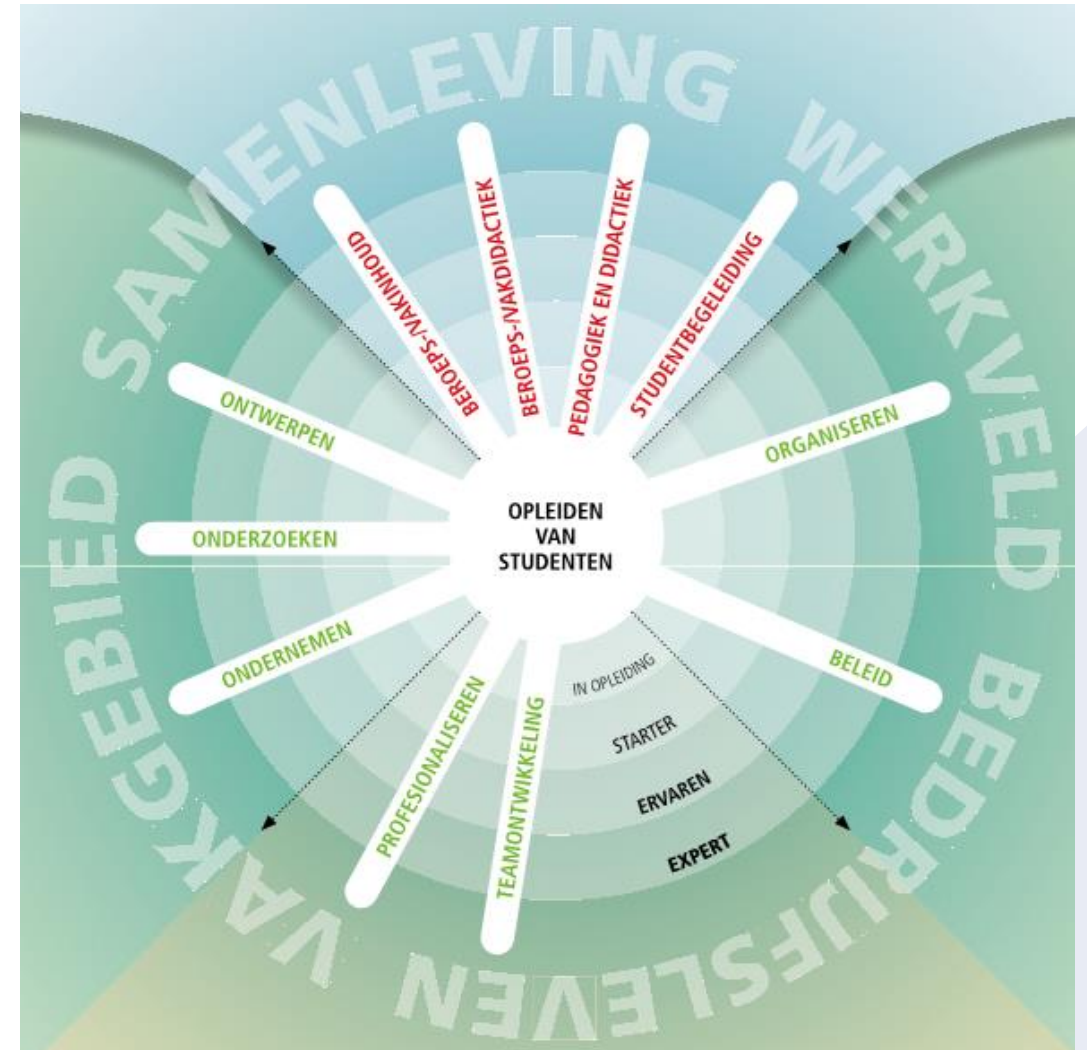
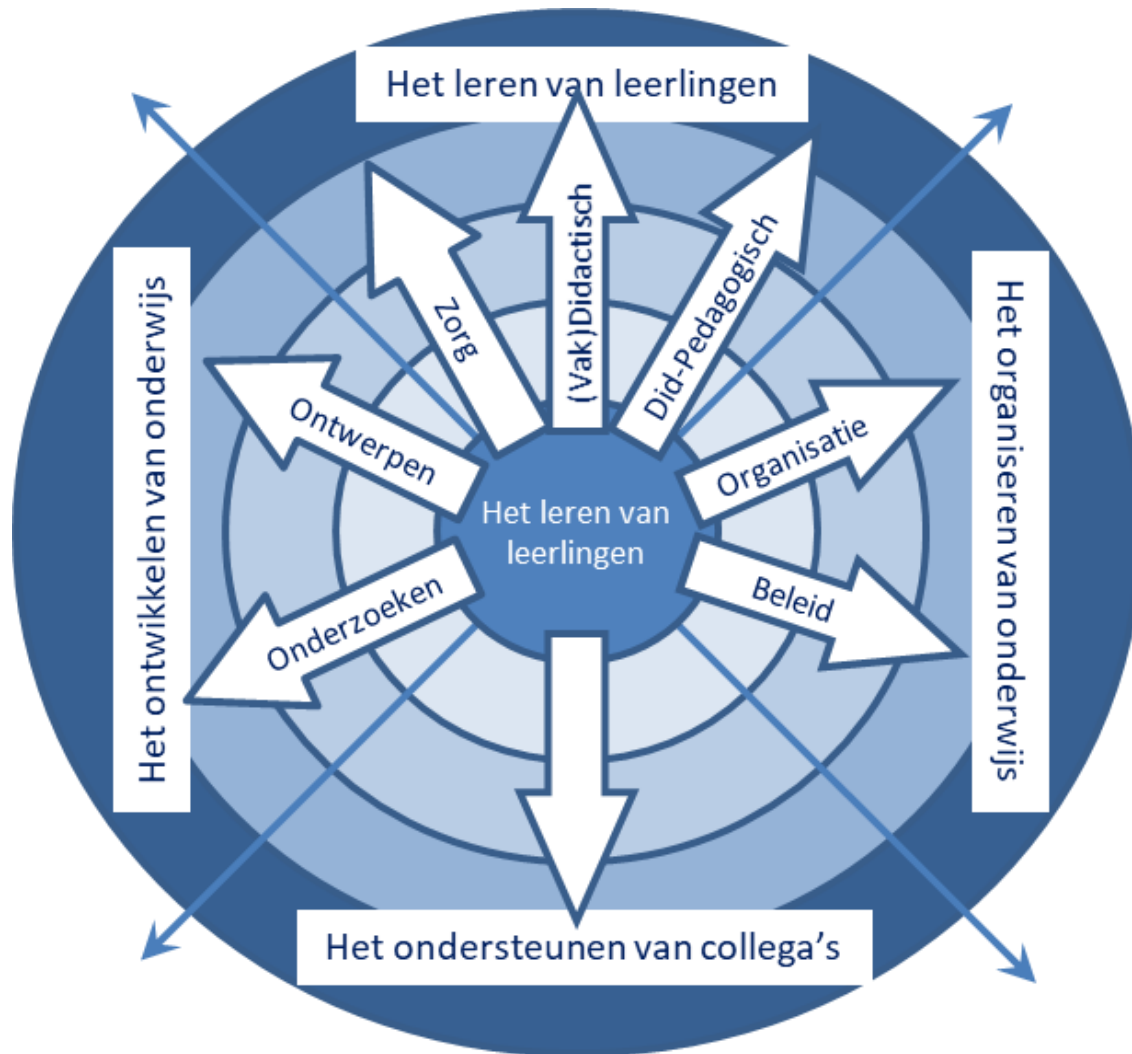
Verticaal, formeel,
positioneel



Mogelijke 'loopbaanpaden'



Na inductie: Navigeren in je loopbaan



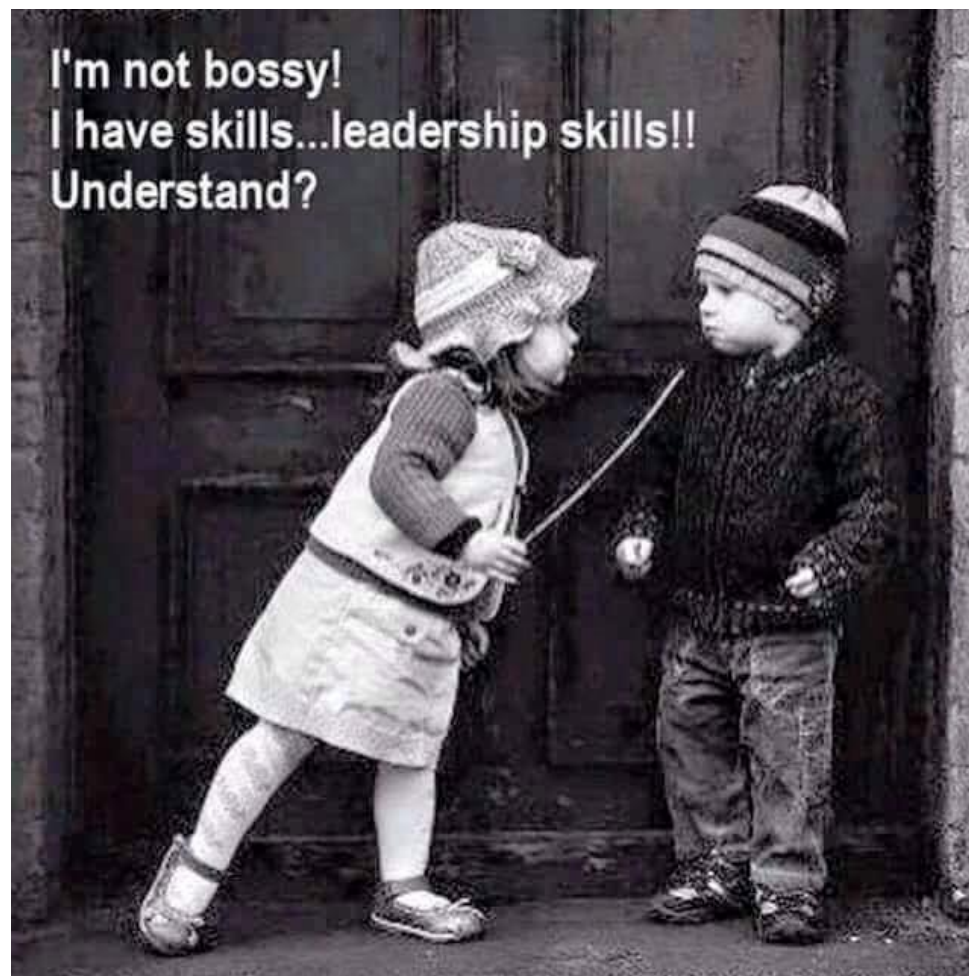
Erkende ongelijkheid?

- Van in-opleiding naar expert/meester
 - Specialisatie op verschillende domeinen
- Veronderstelt erkenning van elkaars expertise
→Leidt tot minder gelijkheid in het onderwijs
- En daarmee tot 'leiderschap van leraren' :

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.

3

Leiderschap van leraren?



Aanleiding

Thematisch overzichtartikel NRO

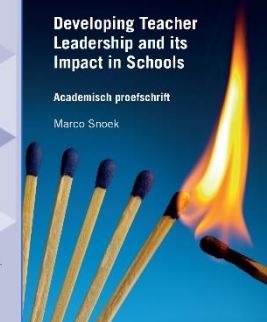
1. Waarom is er in toenemende mate aandacht voor teacher leadership?
 2. Wat is teacher leadership precies?
 3. Wat is er uit onderzoek bekend over de effecten van en condities voor teacher leadership?
 4. Welke vormen van teacher leadership zijn er in de Nederlandse context reeds zichtbaar?
- *Hoe kan 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 & Stefan van Langendoen (red.)

GESPREID LEIDERSCHAP
in het onderwijs

clear invited guests voor vernieuwing



Inge Andersen-Bakkenes



De lerende schoolleider
EFFECTEN VAN PROFESSIONALISERING



Meta L. Kröger & Inge Andersen



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



4



Waarom is er in
toenemende mate
aandacht voor
teacher leadership?

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



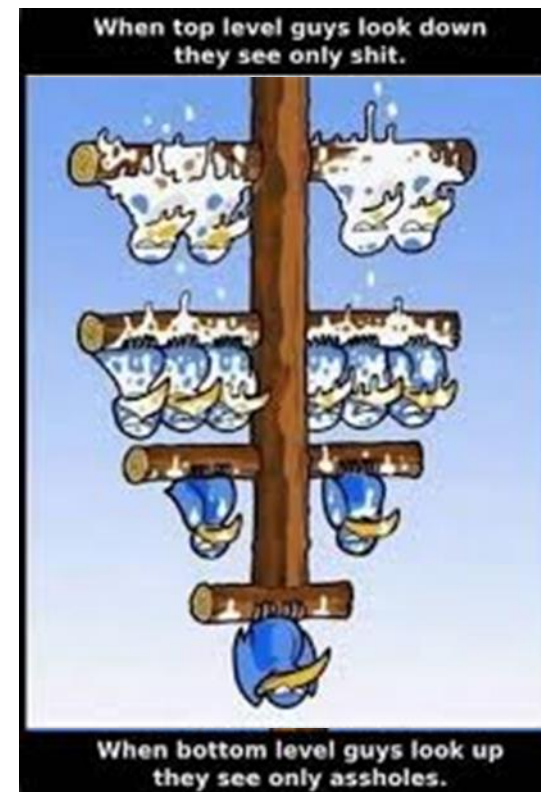
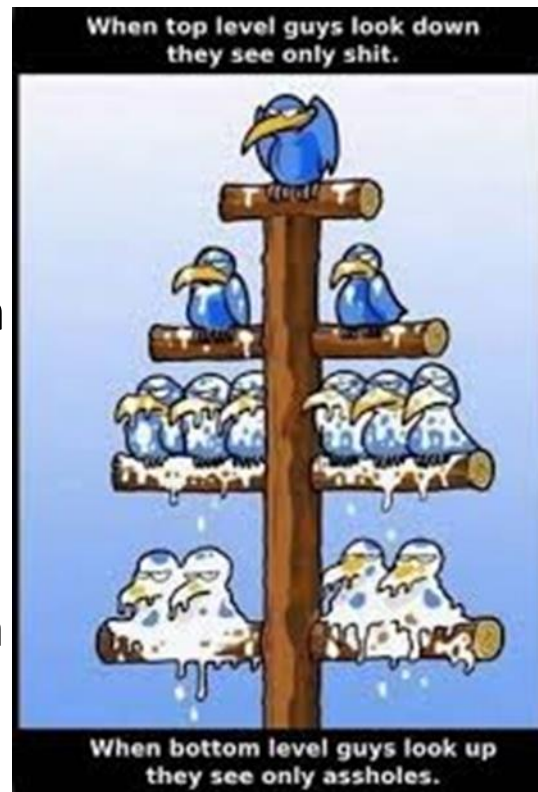
Mentale modellen mbt organisaties

College van Bestuur

Directeuren

Teamleiders

Leraren

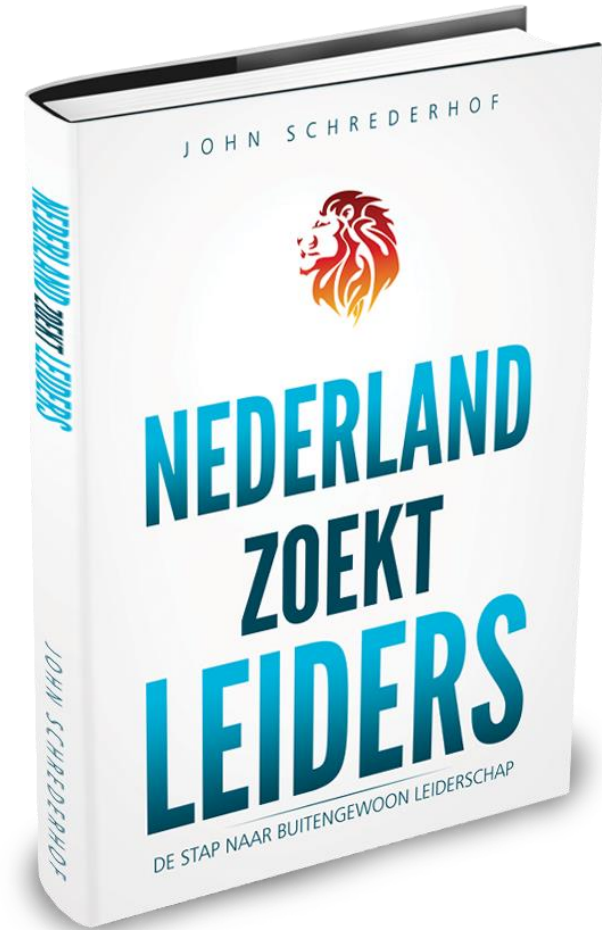


Formeel, positioneel

“ 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. ”

5

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

CARMEL

stichting carmelcollege

Teacher leaders maken het verschil Professionaliseringstraject gaat verder in

vrijdag 27 april 2018

In elk docententeam zitten er wel een paar: inspirerende collega's die de school iets extra's te bieden hebben. In het leadertraject ontdekken ze hoe ze in hun team een voorbeeld kunnen vervullen en daarmee kunnen bijdragen aan onderwijsontwikkeling en kwaliteitsverbetering.

BEROEPSVERENIGING
OPLEIDERS
MBO

ecbo
expertisecentrum
beroepsonderwijs

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

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.



CHAP OP SCHOOL

krachtig onderwijs. Centraal in deze bijdrage staat hoe je jouw lef krijgt en houdt op school. Dat vraagt leiderschap. Met praktijkvoorbeelden laat zij

Opleiding Teacher Leader

Home > Incompany opleidingen > Opleiding Teacher Leader

Doelgroepen: Docenten/leraren
Onderwijssector: Voortgezet onderwijs

Doel
Werken aan professionele ruimte, leraar aan het roer, gedeeld leiderschap, verantwoordelijkheden lager in de organisatie. Scholen zoeken naar manieren om met het collectief te werken aan schoolontwikkeling. Een manier om verantwoordelijkheden lager in de organisatie te leggen en ruimte te geven aan de professional voor invloed op het beleid en hoe daaraan handen en voeten te geven is het werken met zogenaamde 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



gelukkige persoonlijkheden, toegerust met kennis, vaardigheden en zelfinzicht om een eigen weg te gaan

Wil jij een voortrekkersrol in onderwijs vernieuwing?

Type: Deeltijd HBO Master
Locatie en lesdagen: Enschede Donderdag 9.00 - 16.15 uur, Enschede
Studiebelasting: Circa 20 uren per week

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

Deze master start in september

Schrijf je in vóór 15 augustus!

[Direct aanmelden](#)

> Toelatingen

Open Avonden

10 Deventer

OKT 18.00 - 21.00 uur

10 Enschede

OKT 18.00 - 21.00 uur



DIENSTEN WINKELN WAAROM ONDERWIJSADVIES?

OnderwijsAdvies > ... > In de klas! leraarvaardigheden > Van Excellente leraar naar Teacher Leader

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
- niet alleen iets willen betekenen 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) op die school. Dit zijn professionals die de ambitie hebben om zich te zetten voor een duurzame kwaliteitsverbetering van het



Prijs
Op aanvraag
[Vraag offerte aan](#)

Contactpersoon
Frank Coert
Onderwijsadviseur



Teacher leadership in NL



6

Wat is 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

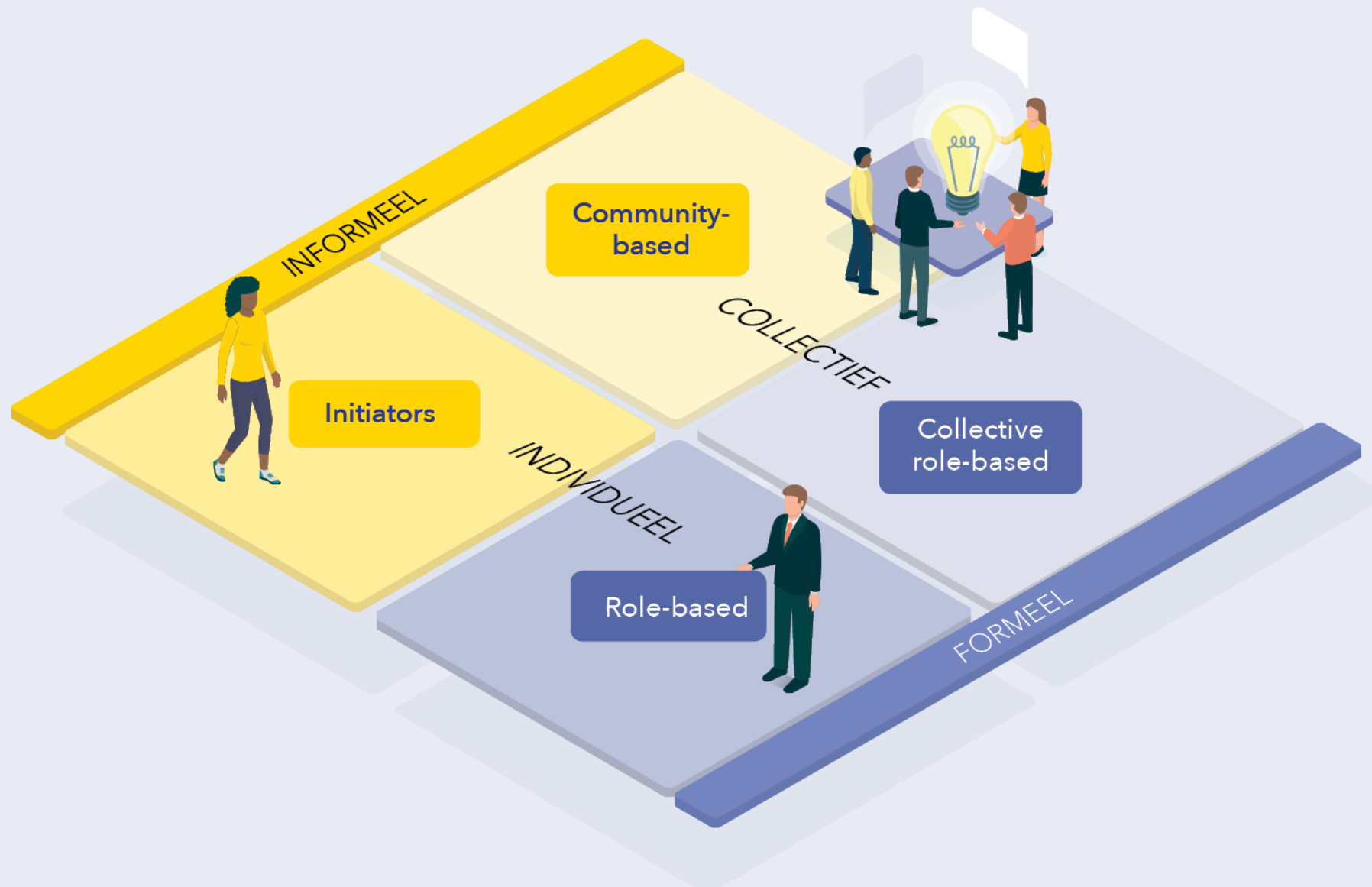
De focus gaat over het (inhoudelijk) thema waar de leraar invloed op uitoefent, bijvoorbeeld de kwaliteit of ontwikkeling van het onderwijs, het leren van leerlingen, curricula en lesmethoden, organisatie en beleid, en/of het leren en professionaliseren van collega's.



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.

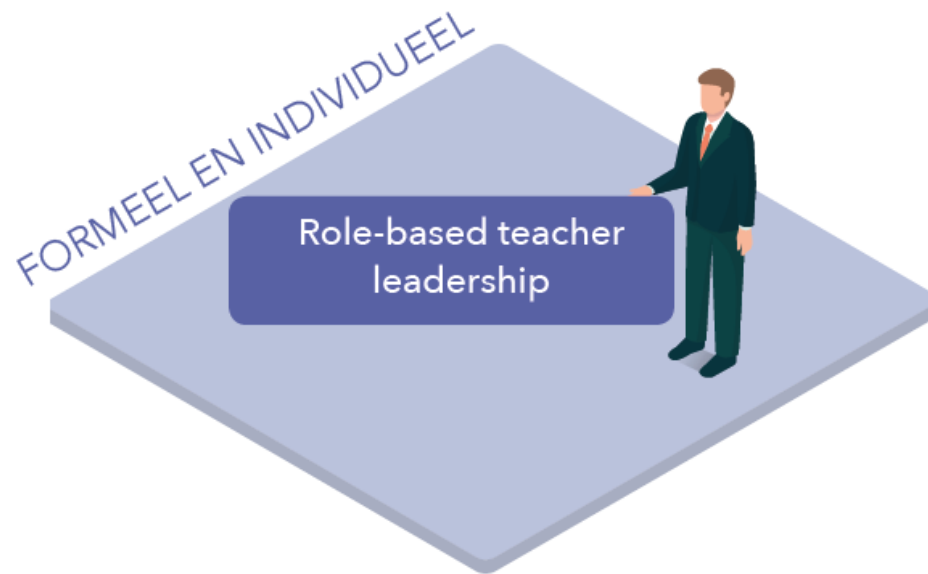




VORMEN VAN TEACHER LEADERSHIP

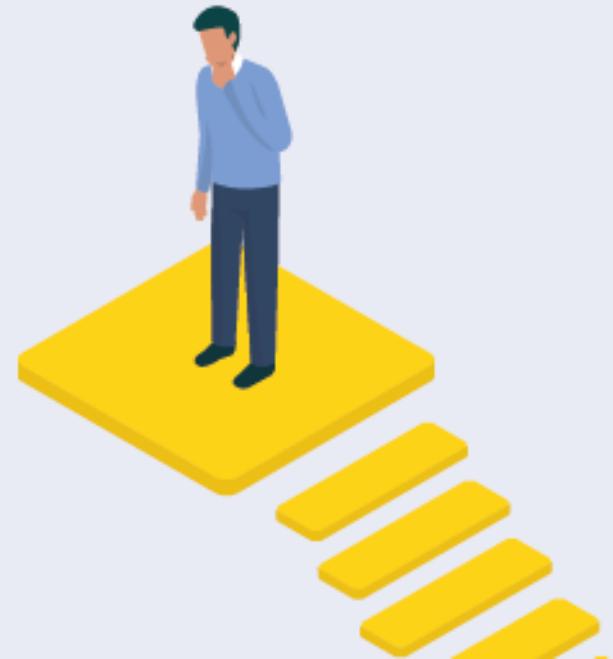
7

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.* ”

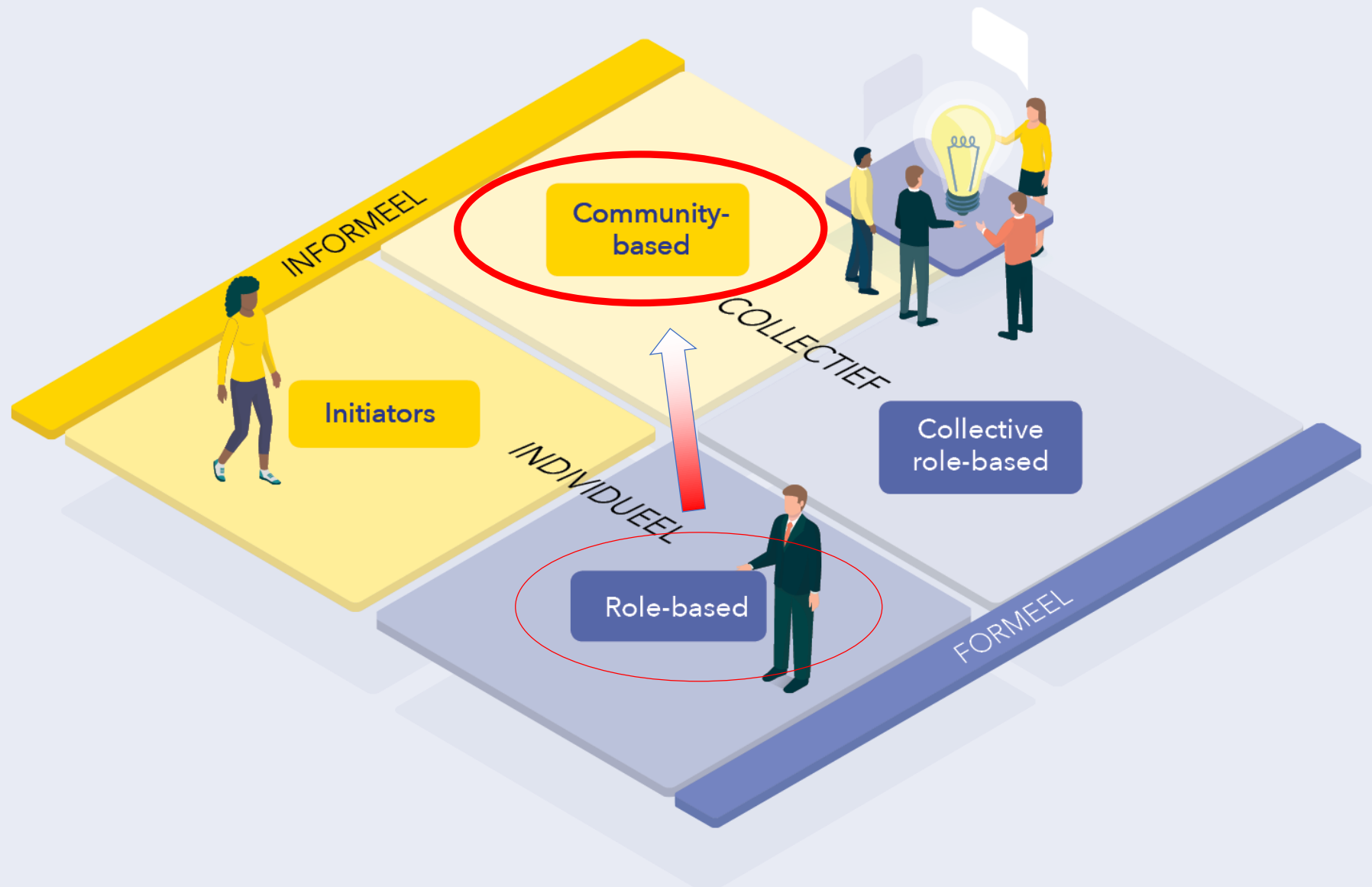
Een ander perspectief

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 carrière stap, 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>

8

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



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

9

Tot slot



Gespreid leiderschap in Amsterdam



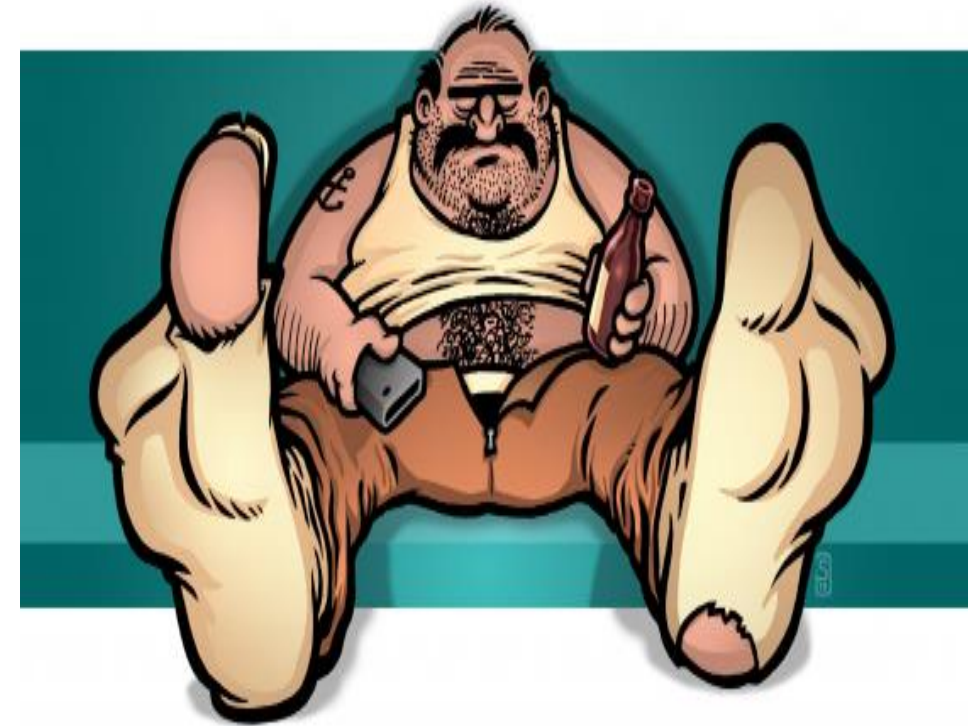
Leergang Gespreid leiderschap / teacher leadership
Voor leraren voortgezet onderwijs
Start in september 2019

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?

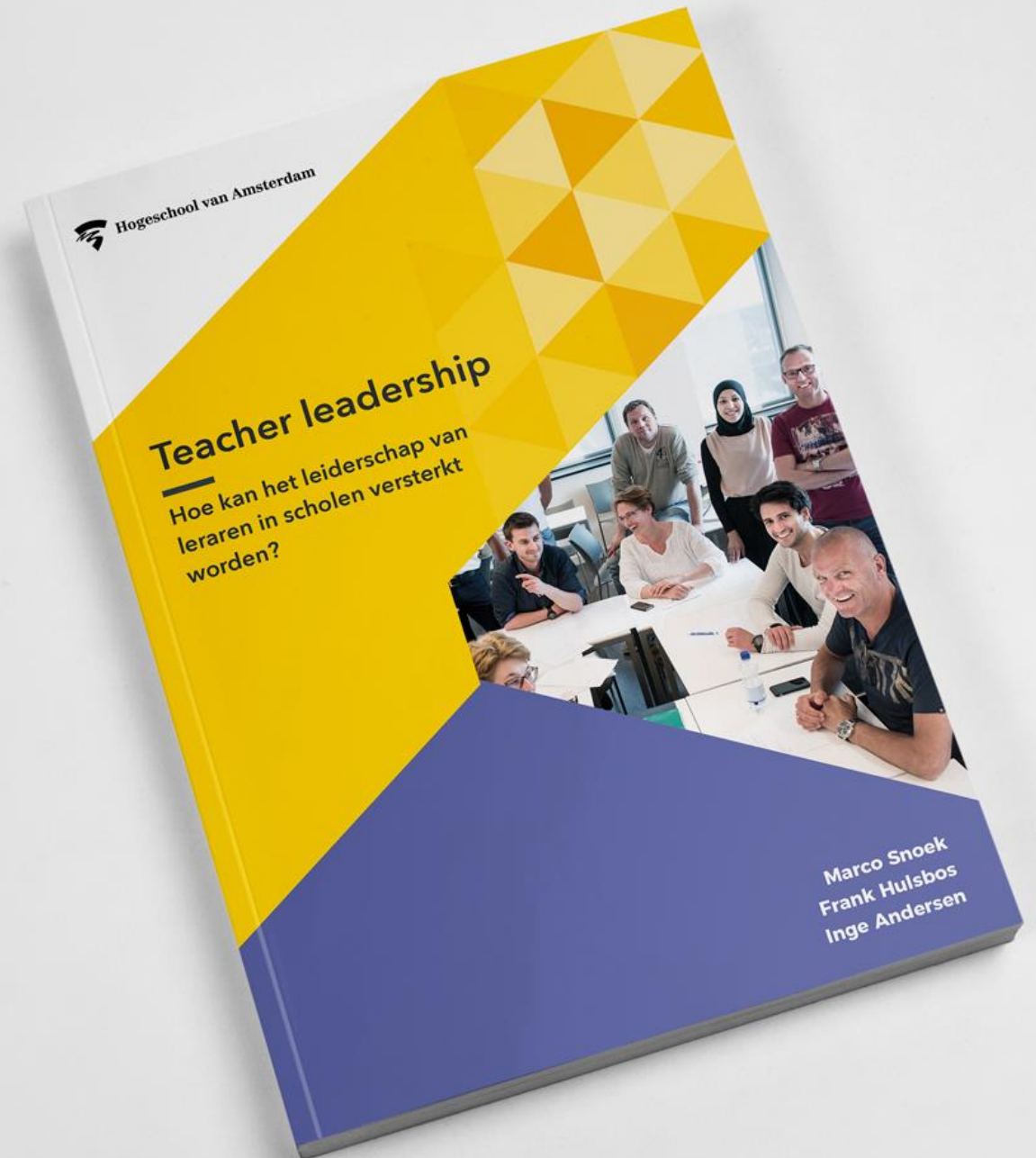
**EVERY BOY NEEDS
A ROLE MODEL**



Rapport

Teacher Leadership

www.hva.nl/teacher-leadership





Hogeschool van Amsterdam

Marco Snoek

m.snoek@hva.nl

www.hva.nl/teacher-leadership

Verandering in het onderwijs ga... Modules in de maak | Geo Future... Zoeken | Geo Future School... 10 beste afbeeldingen van Leraar... Te

eding/gedeelde-content/contentgroep/teacher-leadership/home.html

Hogeschool van Amsterdam English Google Aangepast. Q

KENNISCENTRUM ONDERWIJS EN OPVOEDING

HOME ONDERZOEK PUBLICATIES PROJECTEN OVER HET KENNISCENTRUM CONTACT

HOME TEACHER LEADERSHIP

TEACHER LEADERSHIP

Hoe kan het leiderschap van leraren in scholen versterkt worden?

TEACHER LEADERSHIP

- ▶ Waarom is er aandacht voor teacher leadership?
- ▶ Wat is teacher leadership?
- ▶ De paradox van teacher leadership
- ▶ Voorwaarden voor en effecten van teacher leadership
- ▶ Hoe kun je teacher leadership versterken?
- ▶ Voorbeelden en portretten

Van leraren wordt steeds meer verwacht dat ze verantwoordelijkheid nemen voor en leiding nemen bij de ontwikkeling van onderwijs. De internationale term hiervoor is 'teacher leadership.' Dit leiderschap gaat over de invloed die leraren uitoefenen op zaken die hun eigen klas of hun eigen vak overstijgen.

Leiderschap van leraren kan veel verschillende vormen aannemen. Het kan gaan om het inbrengen van ideeën, ondersteuning of advies. Het kan betrekking hebben op het curriculum, de organisatie of collega's. En de focus kan liggen op het eigen team, de eigen school, het bestuur, maar ook daar buiten.

FFN RAPPORT MET FFN WEBSITE

DOWNLOAD E-book van het rapport

DOWNLOAD Samenvatting van het rapport