

De schoolopleider en instituuatopleider als 'teacher leader'

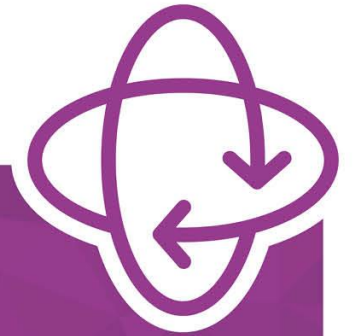
Werken aan een krachtige leercultuur

Marco Snoek

Samen
Opleiden &
Professionaliseren
in transitie

De week van Samen Opleiden

Platform Samen Opleiden
& Professionaliseren



Platform
Samen Opleiden &
Professionaliseren

INHOUD

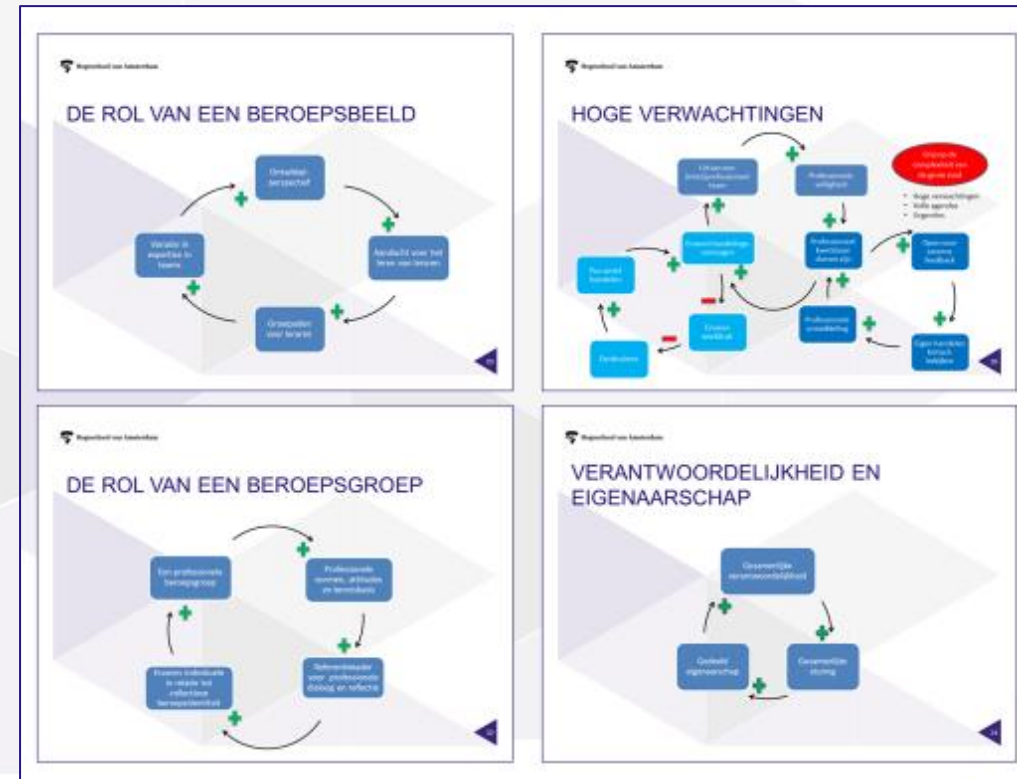
Wertken aan een krachtige leeromgeving binnen scholen

Wat maakt het leren van professionals in scholen zo weerbarstig?

Patronen in scholen

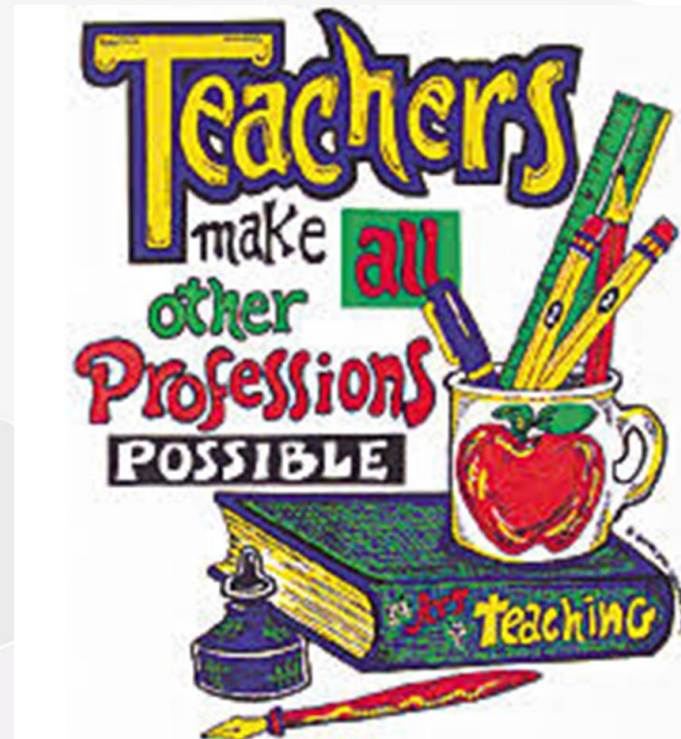
Wat heb jij als opleider daarin te doen?

En wat vraagt dat van jou?



HOGE VERWACHTINGEN VAN ~~SCHOLEN~~ ^{LERAREN}

- Basisvaardigheden
- Burgerschap
- Gelijke kansen
- Doorgaande leerlijnen (10-14, 0-18)
- Vernieuwing vmbo
- Actualisatie kerndoelen
- Formatief handelen en toetsen
- Een veilig en stimulerend leerklimaat
- Maatwerk voor leerlingen
- Bewezen effectieve aanpakken
- ...



HOGE VERWACHTINGEN?

Wat verwachten scholen en samenlevingen van leraren?

Of wat mogen leraren van scholen verwachten?

MOOIE AMBITIES

3.3 Een stimulerende plek om te werken

Wij zijn een onderwijsorganisatie waar het fijn werken is. We zijn betrokken bij elkaar, vragen en dragen vanuit persoonlijk leiderschap verantwoordelijkheid, zijn nieuwsgierig en ondernemend. Er is veel ruimte voor persoonlijke ontwikkeling door scholing, intervisie, coaching en begeleiding zodat medewerkers kunnen groeien, in hun talenten en in hun rol. We verwachten niet van elke werknemer hetzelfde en zetten in op verschillende talenten. We zijn een aantrekkelijke organisatie waar mensen met plezier blijven werken en waar nieuwe talenten naartoe willen. Met flexibiliteit en samenwerking realiseren we de collectieve ambities uit het schoolplan, en ieder vanuit zijn/haar expertise.

Ambities: Wat hebben we bereikt in 2025?

Talenten - Alkwin-medewerkers kennen en benutten hun eigen en andermans talenten

Speerpunten: Wat zien we dan?

- Medewerkers kennen hun eigen talenten en die van anderen, kennen elkaars rollen en taken (team- en sectieniveau).
- Medewerkers zetten talenten & kwaliteiten in om in samenwerking de doelen uit het schoolplan te realiseren.
- Talentontwikkeling is mogelijk via uitwisseling met externe partnerscholen, binnen of buiten ons bestuur.



Autonomie - Alkwin-medewerkers voeren zelf regie over de uitvoering van hun werkzaamheden

Speerpunten: Wat zien we dan?

- Medewerkers ontwikkelen zich in hun professie en maken daarin hun eigen (loopbaan)keuzes met oog voor hun toegevoegde waarde voor de school.
- Medewerkers benutten de geboden flexibiliteit in de uitvoering van hun werkzaamheden (wie dat wil en waar het kan).
- De werkgever inspireert, stimuleert, faciliteert en geeft ruimte aan ieders professionele ontwikkeling.

DE ROL VAN SCHOOLOPLEIDERS, INSTITUUTSOPLEIDERS, WERKPLEKBEGELEIDERS

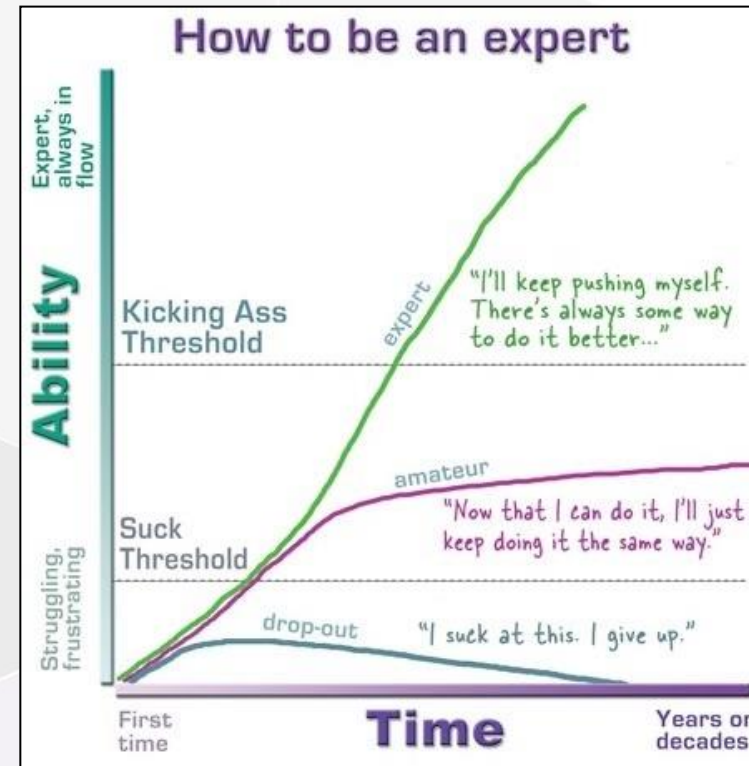
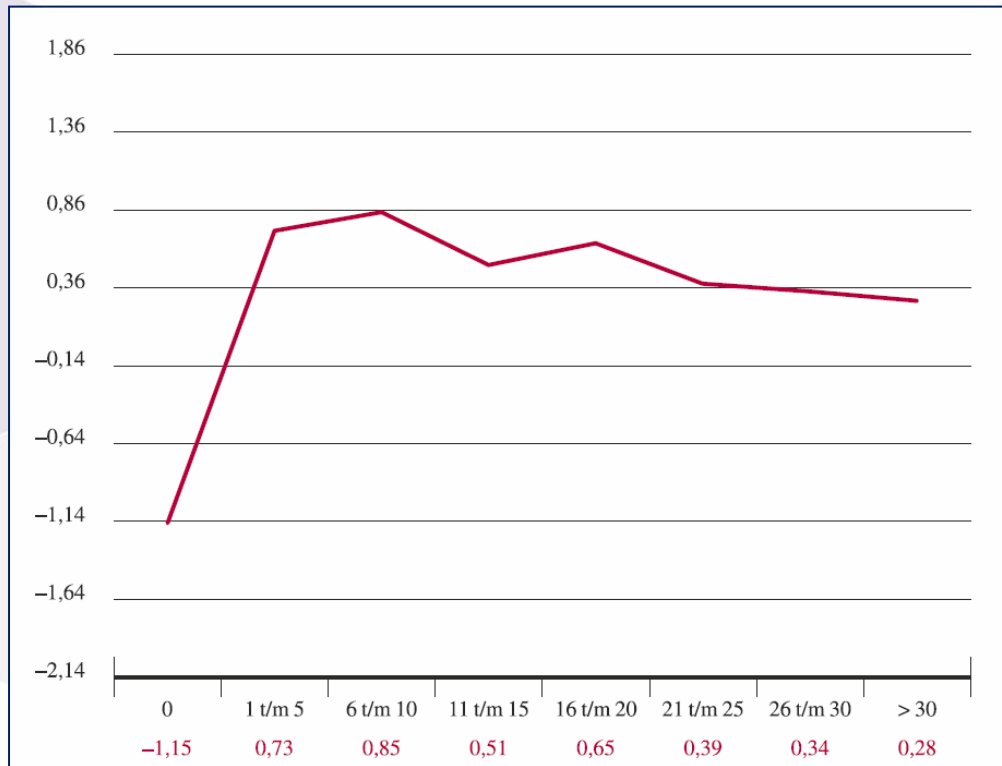
Het ondersteunen van het leren van aanstaande leraren

- Door inhoudelijke voeding, coaching, (formatieve) beoordeling en feedback
- Door het creëren van een krachtige leeromgeving ...

Maar in welke mate is de school een krachtige leeromgeving

- Voor aanstaande leraren ...?
- Voor startende leraren ...?
- Voor ervaren leraren ...?

EEN KRACHTIGE LEEROMGEVING ...?



BELEMMERENDE STRUCTUREN



EEN COLLECTIEVE BLINDE VLEK



EFFECT OP LERAREN



EFFECT OP LERAREN



VIER MOGELIJKE EFFECTEN:

Statisch

Als je vanaf dag 1 eigenlijk alles al moet kunnen wat een ervaren leraar kan, welke ontwikkelruimte is er dan nog binnen je loopbaan als leraar?

Kwetsbaarheid

En dat heeft tot gevolg dat leraren de neiging hebben zich terug te trekken in hun klaslokaal

Isolement

Het ontbreekt aan een gezamenlijk normatief kader

Hierarchisch

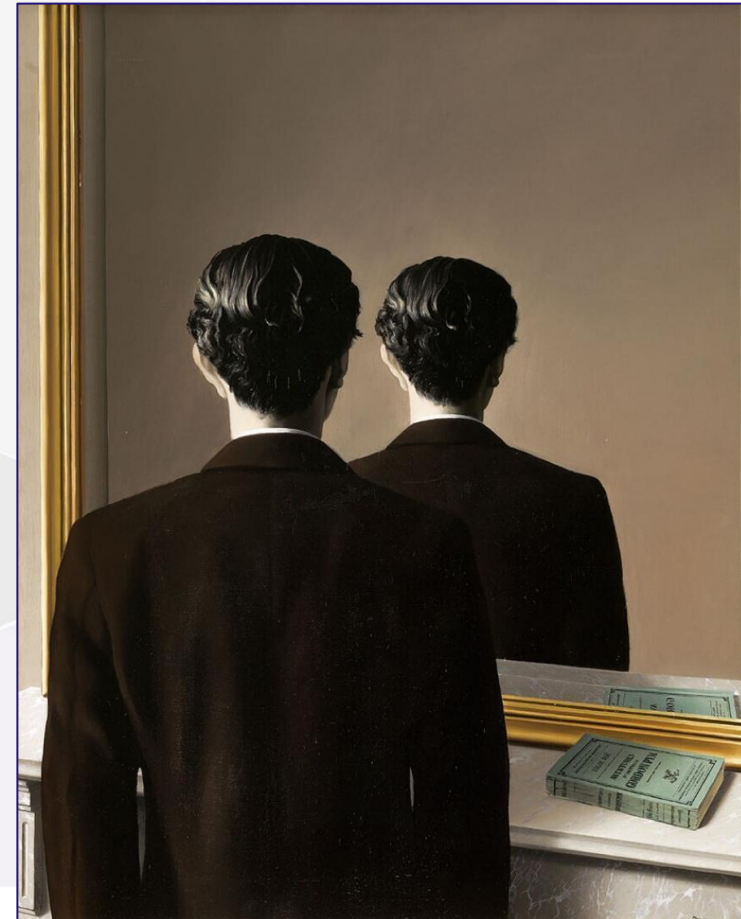
Leraren voelen weinig erkenning, betrokkenheid en verantwoordelijkheid bij processen die de eigen klaspraktijk overstijgen.

WAT HERKEN JE HIERVAN?

Bij jezelf?

Binnen jullie school?

Binnen het onderwijs in het algemeen?



MET ALS GEVOLG:

Een bevoegdheid voor het leven ...

Eén bekwaamheidsniveau ...

Geen nascholingsverplichting ...

Lokalen voor 30 leerlingen en 1 leraar ...

De autonomie van de leraar ...

Als leraar ben je je eigen instrument ...

Het belang van professionele identiteit ...

Weerstand tegen collegiale consultatie/klasbezoek ...

‘Ik vind ...’

Jaargesprekken tussen leraar en leidinggevende ...

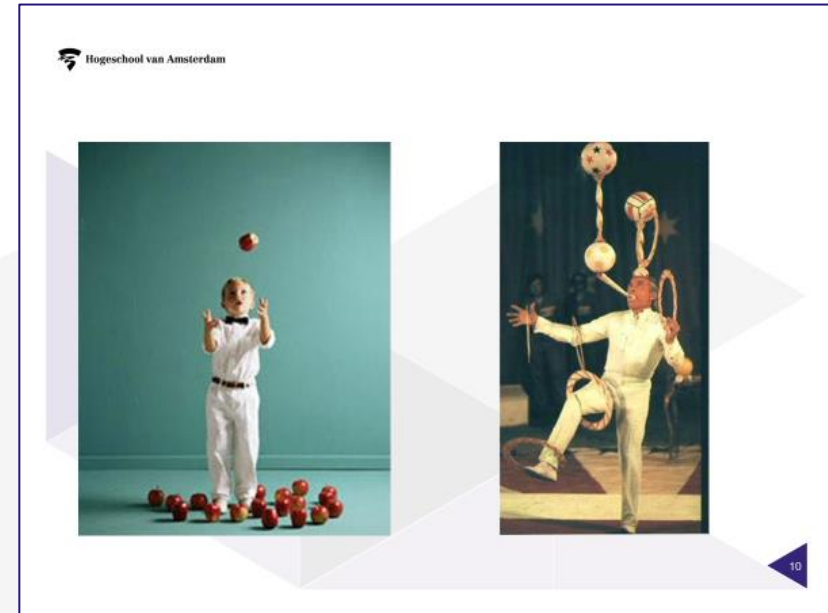
Ministeriële grip op de lerarenopleiding ...

Klachten van schoolbesturen over lerarenopleidingen ...

Begeleiding van startende leraren als symptoombestrijding ...

Het ontbreken van een beroepsgroep van/voor leraren ...

Schoolbestuurders/schoolleiders zijn verantwoordelijk voor kwaliteitsbeleid ...



DRAAIEN AAN ÉÉN KNOP WERKT NIET

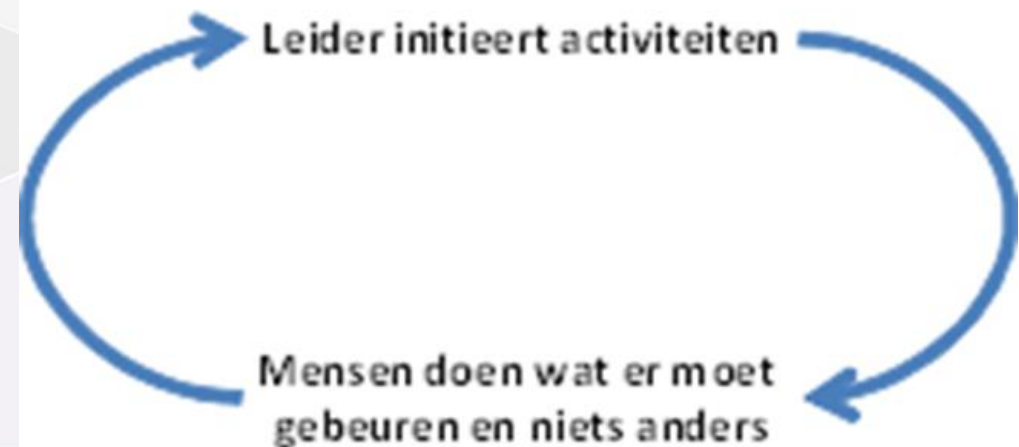


OP ZOEK NAAR PATRONEN

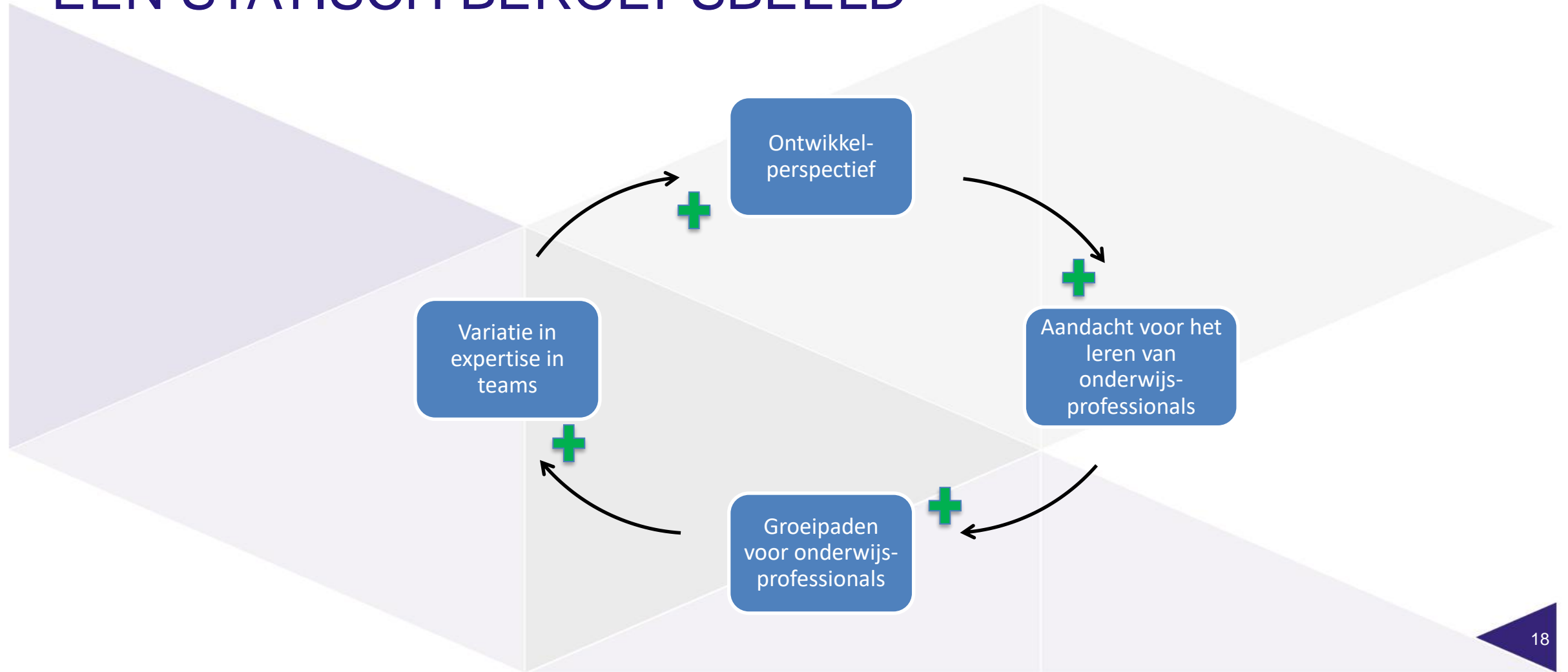
Vanuit systeemdynamica: de dynamiek, samenhang en relaties tussen verschillende factoren en actoren binnen een vraagstuk zorgen voor feedback-loops.

Als er sprake is van een 'loop' versterkt het systeem zichzelf en zet het zaken vast: Oorzaken en gevolgen grijpen in elkaar.

Dit leidt tot patronen die hardnekkig zijn en moeilijk te veranderen, en die zichtbaar gemaakt kunnen worden met causale diagrammen.



EEN STATISCH BEROEPSBEELD



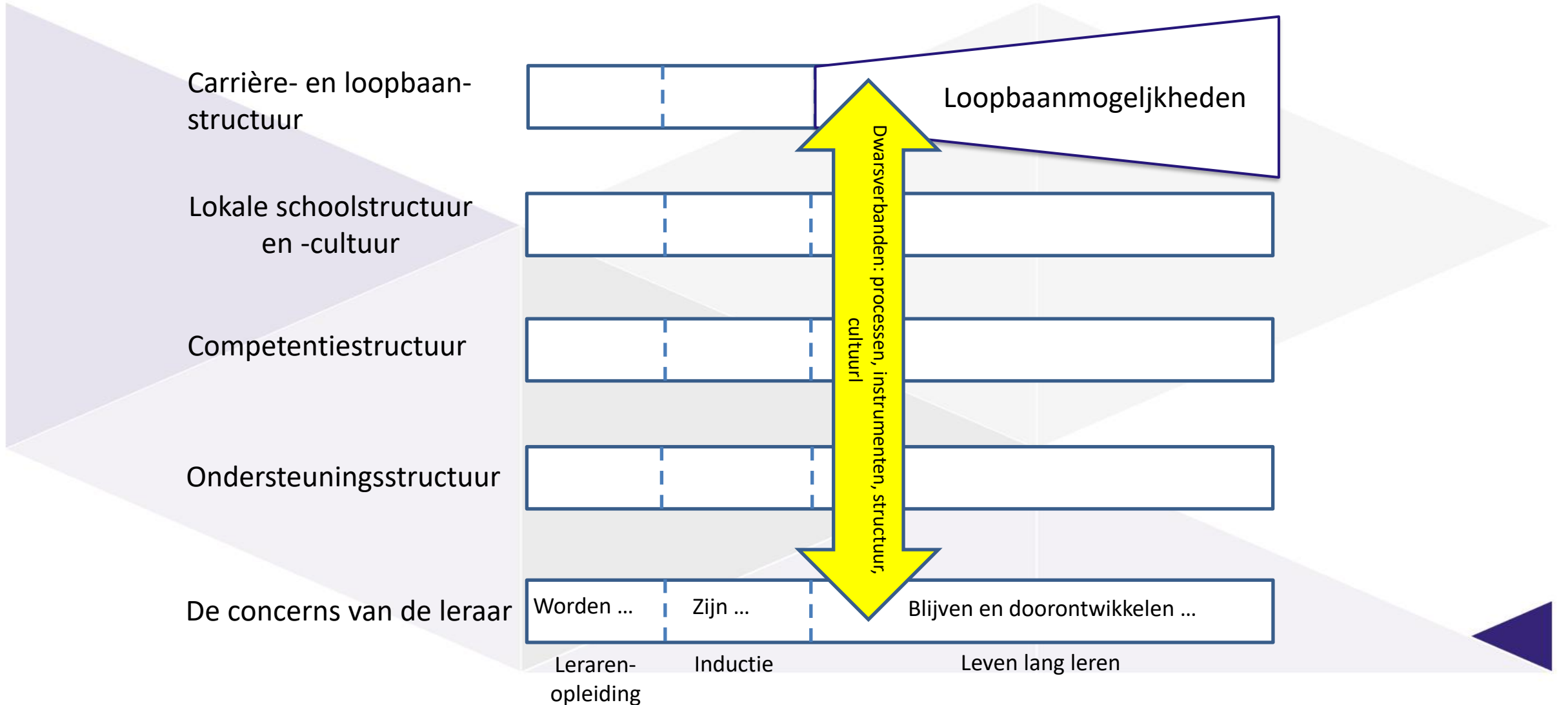


Nog 40 jaar te gaan ...

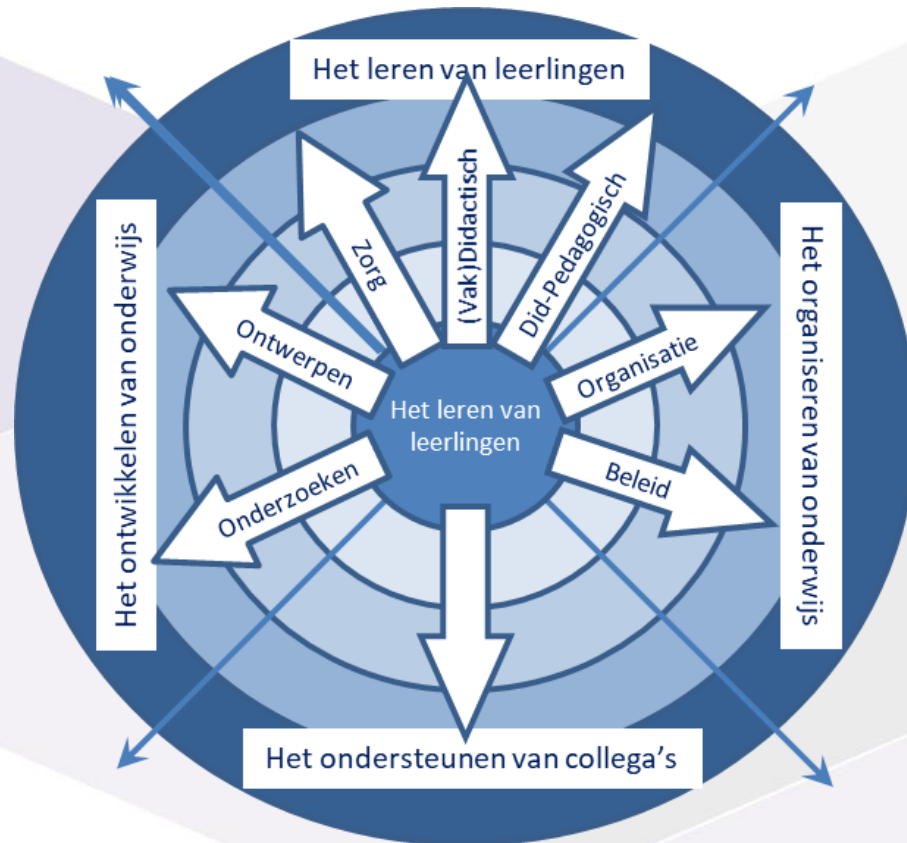
1 tot 3 jaar begeleiding als starter
1 tot 4 jaar opleiding



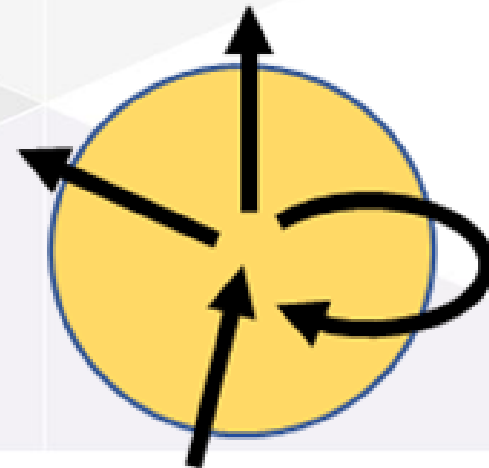
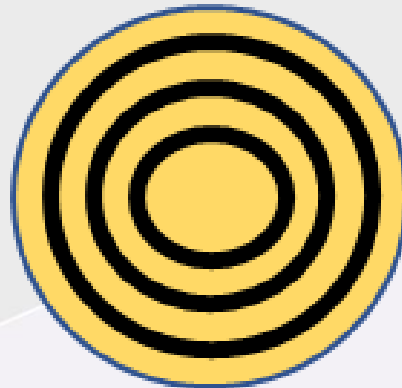
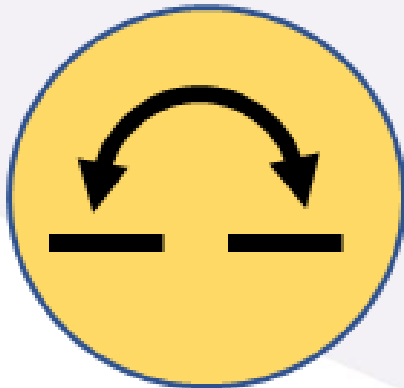
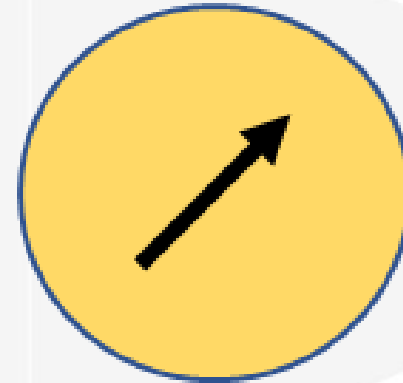
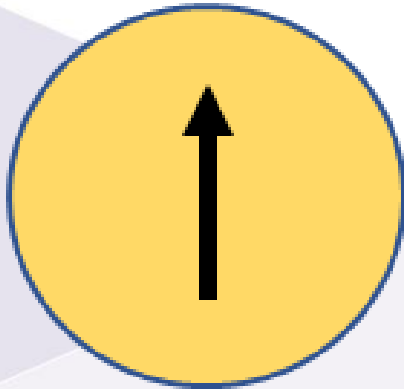
HET BEROEP ALS CONTINUUM



BEROEPSBEEELD VOOR DE LERAAR

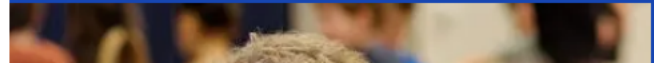
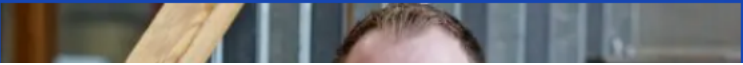


OP ZOEK NAAR EEN DYNAMISCH BEROEPSBEELD



Ik ben leraar in het primair onderwijs en ik wil weten wat mijn mogelijkheden zijn

- ↔ Andere taken en rollen (2)
- ↑ Groeien naar leiderschap (1)
- ↗ Groeien van beginner naar expert (1)
- 🎯 Mijn bereik vergroten (1)
- ✚ Naar een flexibele loopbaan (1)
- ↪ Switchen van school of vak (1)
- ❓ Weten wat mijn mogelijkheden zijn (6)



EEN OPLOSSINGSRICHTING?

Aandacht voor ontwikkeling van leraren als
continuüm

Groiefondsaanvraag Nationale Aanpak
Professionalisering Leraren

Van startbekwaam naar vakbekwaam naar
specialisatie



BMC
YACHT GROUP

Nationale Aanpak
Professionalisering van Leraren
Aanvraag Nationaal Groeifonds



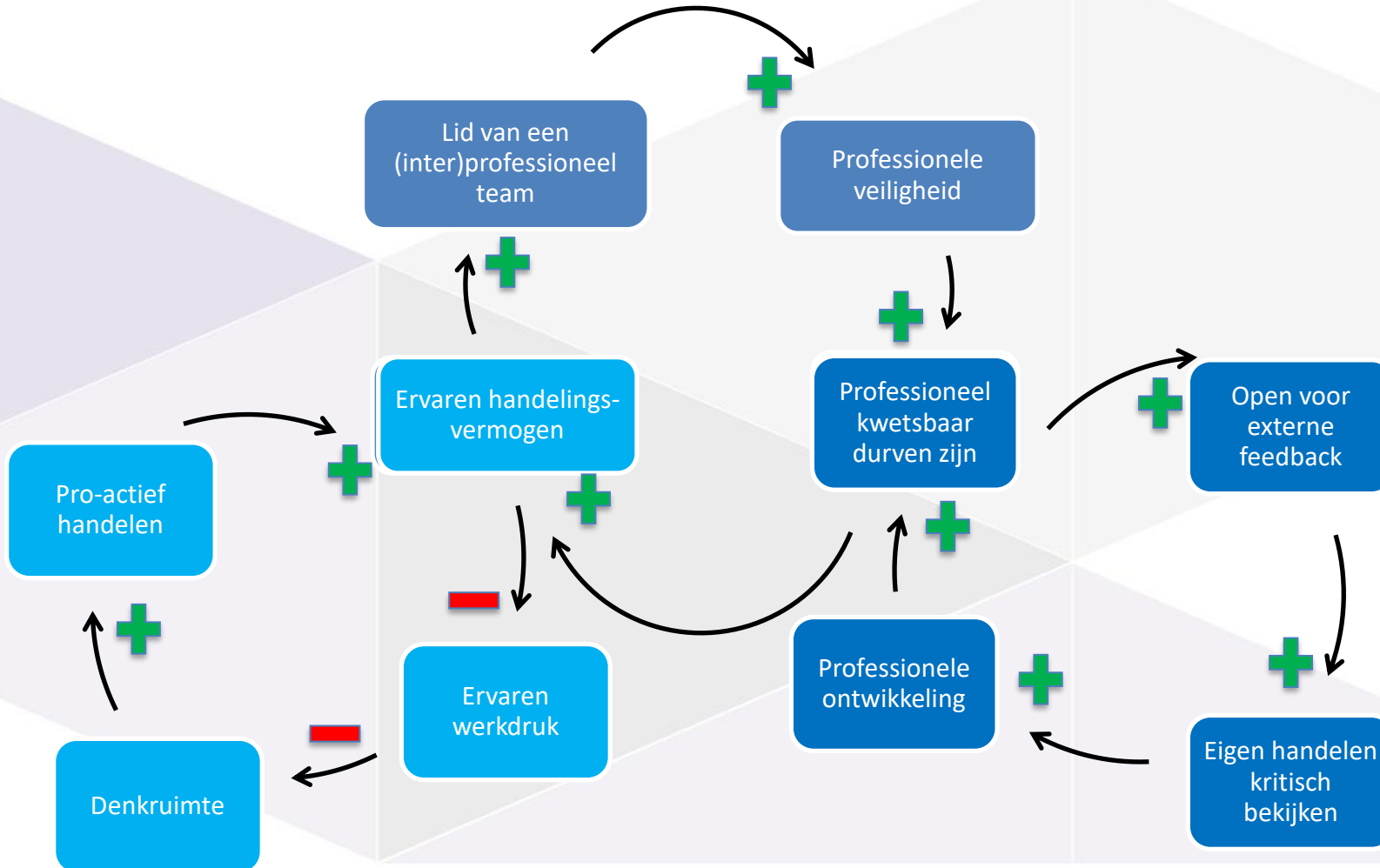
NGF aanvraag | 2 februari 2023

Partners in verbetering

ONTWIKKELPADEN



KWETSBAARHEID EN HOGE VERWACHTINGEN



ANDERS ORGANISEREN?



MINDER UREN, BETERE LESSEN?

Kan het verminderen van het aantal lesuren voor leraren (en leerlingen) ten gunste van gezamenlijke ontwikkeltijd, bijdragen aan beter onderwijs en een aantrekkelijker beroep zonder ten koste te gaan van leeropbrengsten voor leerlingen?

www.hva.nl/minderurenbeterelessen



MEER GEZAMENLIJKE ONTWIKKELTIJD!

Kwaliteit van lessen is belangrijker dan kwantiteit van lessen

En dat vraagt gezamenlijke ontwikkeltijd: een betere balans tussen uitvoeren en ontwikkelen.

Conditie:

- Een ander beroepsbeeld
- Organisatiestructuren
- Expertise t.a.v. leskwaliteit en curriculum(keuzes)

Er is niet één model dat overal past

Ga op zoek naar de ruimte die er nu reeds is.

Start pilots rond oplossingen voor ontwikkeltijd, waarbij er van elkaar geleerd kan worden en effecten op leraren, leerlingen en andere partijen goed in kaart worden gebracht.



OP WELKE WIJZE...

...kan een reductie van het aantal lessen van leraren (en leerlingen) ten gunste van gezamenlijke ontwikkeltijd voor leraren, bijdragen aan beter onderwijs en de aantrekkelijkheid van het lerarenberoep, zonder daling van leeropbrengsten?



In een podcastreeks onderzochten wij deze vraag, vanuit het perspectief dat er op dit moment onvoldoende balans is tussen de uitvoertijd en de ontwikkeltijd van leraren.

Is het mogelijk en wenselijk om deze balans tussen uitvoertijd en ontwikkeltijd te wijzigen?



BELANGRIJKE OPBRENGSTEN UIT DE PODCAST

Kies voor (meer) ontwikkeltijd met als doel om onderwijskwaliteit te verhogen, niet als middel om werkdrukverlichting te realiseren.

Valt leertijd van leerlingen altijd samen met de lestijd van de leraren? Kan tijd zonder leraar ook effectieve leertijd zijn?

Het inzetten van externe experts kan helpen om ontwikkeltijd voor leraren vrij te maken, maar leidt alleen tot een kwaliteitsimpuls wanneer gewerkt wordt vanuit een gedeelde onderwijsvisie.

Aandachtspunten bij het inzetten van externe experts:

- Het levert de leraar geen ontwikkeltijd op, bij inzet van incidentele gastdocenten.
- Het wordt op dit moment gefinancierd via tijdelijke regelingen.
- Het kan een school te afhankelijk maken van externe commerciële partijen.

CONDITIES VOOR 'MINDER UREN, BETERE LESSEN'

Het vakmanschap van de leraar



Het optimaal benutten van beschikbare lestijd en ontwikkeltijd vraagt om vakinhoudelijke, pedagogische en didactische bagage waar de leraar uit kan putten. Dit begint bij de opleiding en moet gedurende de hele loopbaan ondersteund worden door gerichte professionalisering.

De schoolcultuur

Focus op het gezamenlijk leren van leraren, naast het leren van leerlingen.

- Wees samen verantwoordelijk voor *alle* leerlingen.
- Werk vanuit het principe 'erkende ongelijkheid'.
- Durf 'trage tijd' te nemen om samen te onderzoeken hoe je het onderwijs kunt verbeteren.

Erkende ongelijkheid
Ieder teamlid heeft zijn eigen expertise en zijn eigen ontwikkelpunten, is daarmee aanvullend op zijn collega's waardoor wederkerigheid ontstaat.



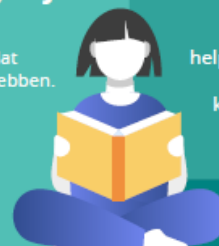
RISICO'S VAN VERMINDERING ONDERWIJSTIJD

Daling van leerresultaten

Er lijkt consensus dat het aantal lessen wel invloed heeft, maar dat andere factoren (zoals de kwaliteit van lessen) een groter effect hebben.

Curriculumdruk

Door een team met curriculumexpertise kan er vanuit onderwijsdoelen gekeken worden of er ruimte is om onderwerpen te schrappen en meer focus aan te brengen.



Kansengelijkheid

Minder lessen voor leerlingen kan ertoe leiden dat vrijgekomen tijd verschillend wordt ingevuld. Om kansengelijkheid voor kwetsbare leerlingen te vergroten is expliciete afstemming van pedagogiek, curriculum en didactiek noodzakelijk. Zou het niet zinvol zijn om te differentiëren in lestijd per leerling?

De organisatiestructuur

Structuur helpt bij het faciliteren en afdwingen van bovengenoemde schoolcultuur.

- Positionering is noodzakelijk voor 'erkende ongelijkheid'.
- Er is structuur nodig waarin ontwikkeltijd is ingeroosterd en vastgelegd, zodat 'trage tijd' en tijd voor praktische zaken binnen de school en in het rooster geborgd is.
- Geef de ruimte om regelmatig het gesprek te voeren over wie welke expertise heeft of wie welke expertise ontwikkelt.

Ontwikkelexpertise

Het ontwerpen en implementeren van verbeterideeën vraagt goede ondersteuning bij een cyclisch proces van steeds uitproberen, bespreken, en weer een stap verder gaan. Experts die leraren daarbij ondersteunen zijn van cruciaal belang.

Focus

Identificeer de stappen waarmee het onderwijs steeds een beetje beter gemaakt wordt. Waak voor te veel verschillende vernieuwings- of verbeteringsprocessen gelijktijdig, waardoor de aandacht te veel versnipperd raakt.

Herdefiniëring van het beroep van leraar

Niet een geïsoleerde uitvoerder van methodes, maar een teamlid in een school die samen met collega's vanuit een gedeelde visie en waarden de verantwoordelijkheid neemt voor het ontwikkelen van optimaal onderwijs voor alle leerlingen.



AANBEVELINGEN

- 1 Zorg dat er heldere gegevens beschikbaar komen over het aantal lessen voor leerlingen dat scholen momenteel aanbieden en hoe dat zich verhoudt tot de wettelijke minimumnormen.
- 2 Verzamel good practices van scholen die er nu al in slagen om systematisch ontwikkeltijd voor leraren te creëren.
- 3 Ga op zoek naar de ruimte die er nu reeds is.
- 4 Start pilots rond oplossingen voor ontwikkeltijd, waarbij er van elkaar geleerd kan worden en effecten op leraren, leerlingen en andere partijen goed in kaart worden gebracht



Wil je meer weten of het volledige rapport lezen?
Ga naar hva.nl/minderurenbeterelessen

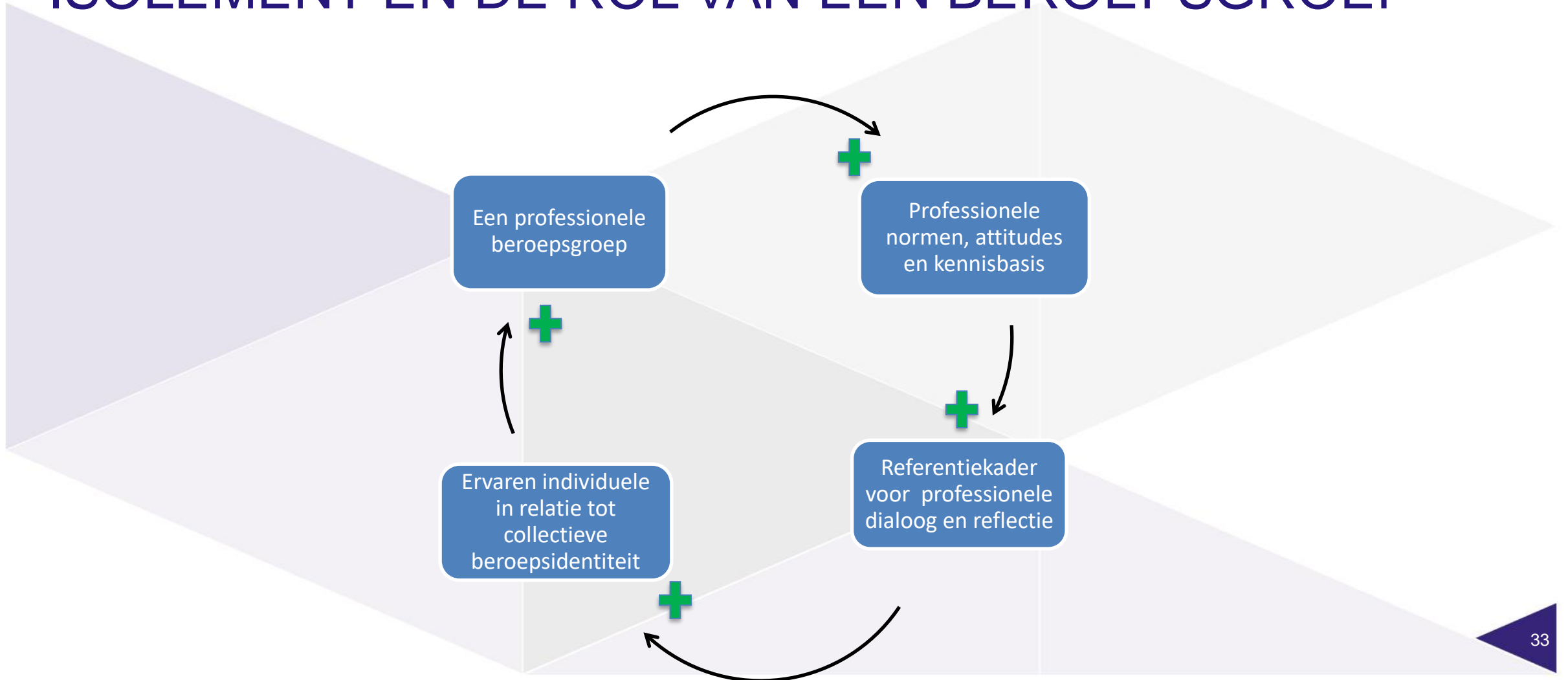


PILOTS VANUIT VO-RAAD EN BONDEN



The screenshot shows a web browser window with the URL <https://www.vo-raad.nl/nieuws/scholen-krijgen-ruimte-voor-andere-keuzes-in-pilot-onderwijstijd>. The page header includes the VO-RAAD logo and navigation links: ONDERWERPEN, PROJECTEN, NIEUWS, AGENDA, and OVER DE VO-RAAD. The main content area features a social sharing section (DELEN) with icons for Facebook, LinkedIn, Twitter, and Email. The article title is "Scholen krijgen ruimte voor andere keuzes in pilot onderwijstijd" and the date is "05 OKTOBER 2023". The subject is "ONDERWERP: ONDERWIJSTIJD". The article text states: "De VO-raad is met de bonden en het ministerie van OCW overeengekomen om een pilot te starten waarbinnen scholen ervaring opdoen met het aanbieden van substantieel minder uren onderwijstijd dan momenteel de standaard is. De tijd die hiermee gewonnen wordt, kan door leraren besteed worden aan (extra) professionele ontwikkeling en lesvoorbereiding. Hiermee krijgen leraren meer ruimte om zelf vorm te geven aan onderwijsontwikkeling en maken we het onderwijs aantrekkelijker, met behoud van de kwaliteit. Deze pilot komt voort uit afspraken die zijn gemaakt in het kader van het Onderwijsakkoord en de Werkagenda." At the bottom of the page, there is a cookie consent banner that says "We gebruiken cookies om ons verkeer te analyseren. Daarnaast zijn er cookies voor het gebruik van video op onze website." and a button labeled "✓ Cookies accepteren". The Windows taskbar at the bottom shows various open applications like Outlook, Word, and Chrome.

ISOLEMENT EN DE ROL VAN EEN BEROEPSGROEP





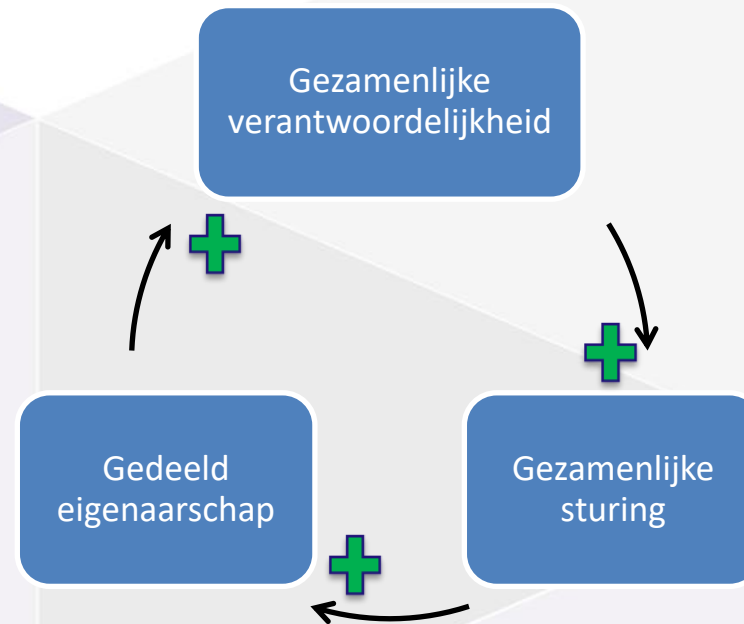
van, voor en door de leraar



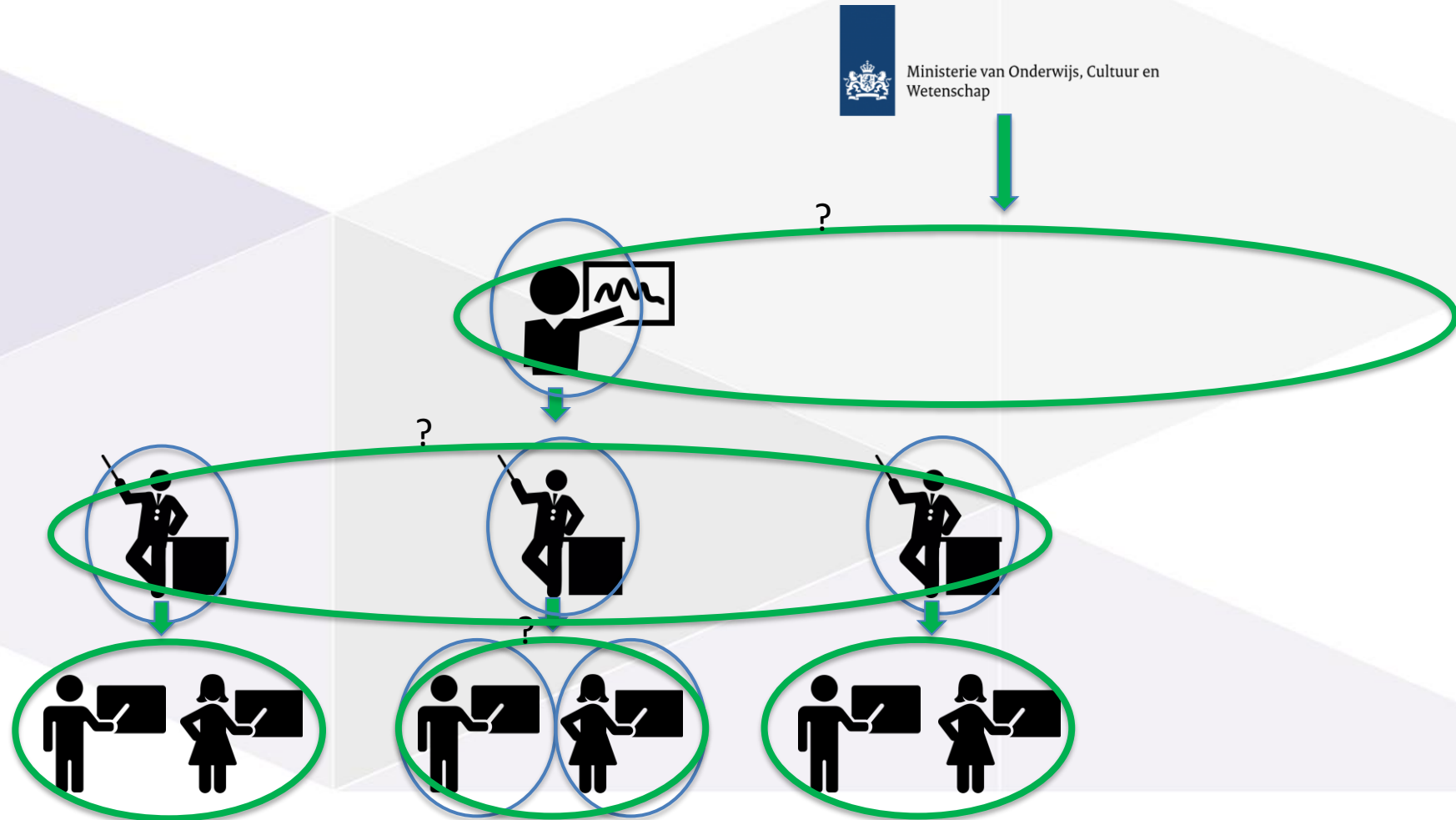
Beroepsgroep Leraren



HIERARCHISCH: VERANTWOORDELIJKHEID EN EIGENAARSCHAP



INDIVIDUELE PROFESSIONALITEIT - INDIVIDUELE VERANTWOORDELIJKHEID?

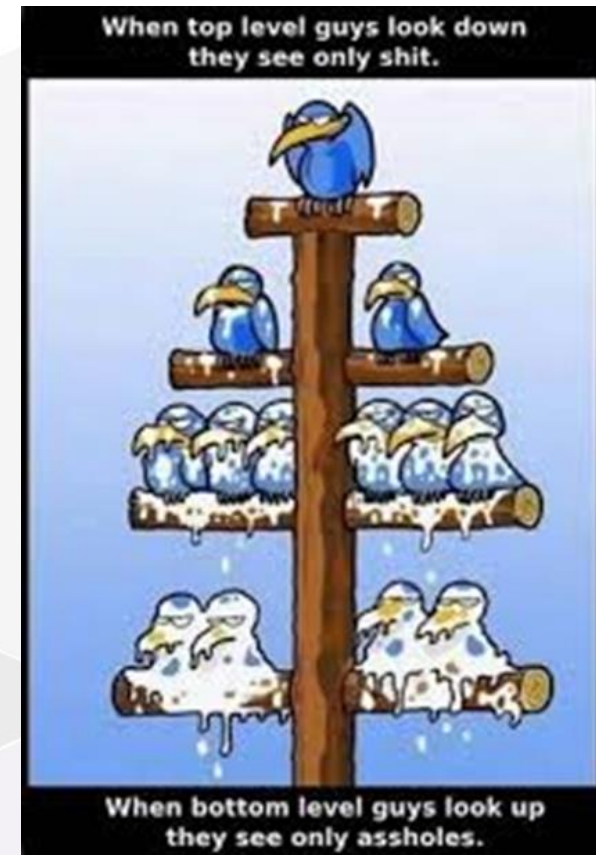


GEVOLG

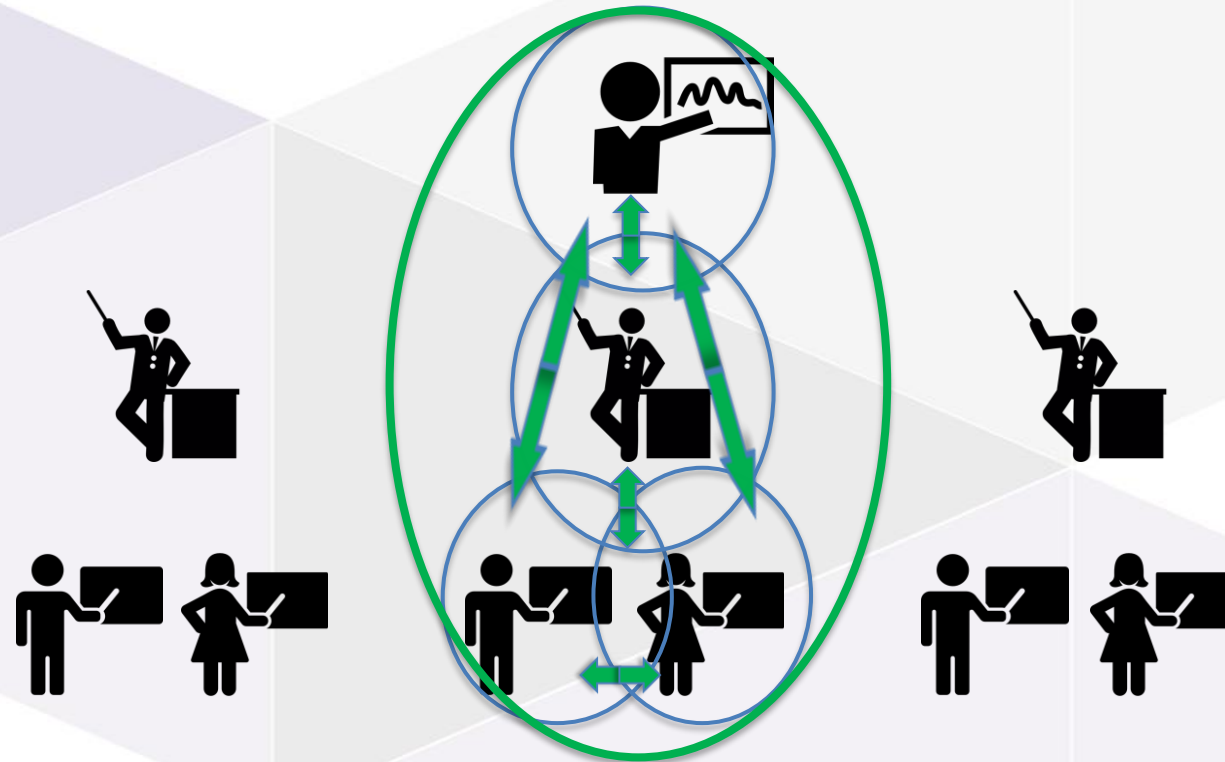
Hierarchisch

Vervreemdend

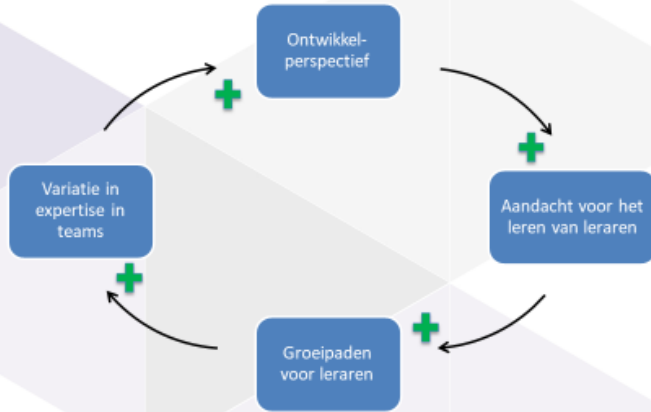
Gescheiden professionaliseringscircuits



GEZAMENLIJKE VERANTWOORDELIJKHEID?



EEN STATISCH BEROEPSBEELD



20

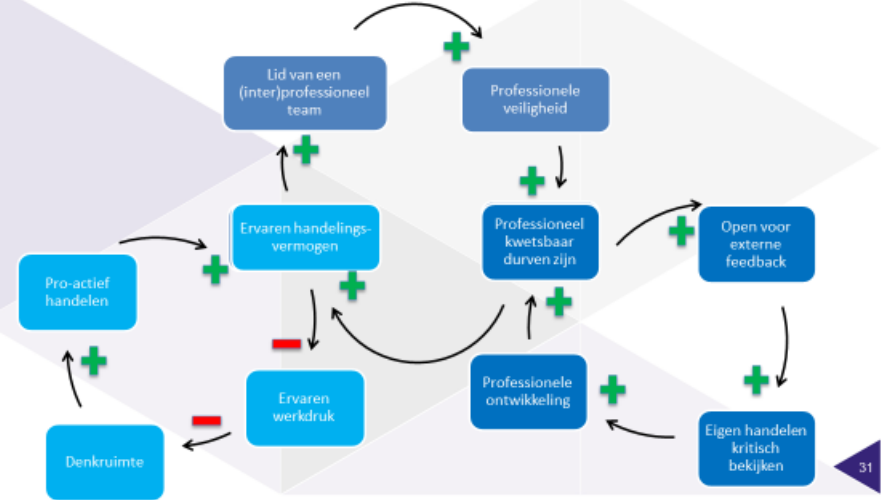
PATRONEN IN JOUW SCHOOL?

Welk patroon herken je binnen je eigen school in positieve zin of in negatieve zin?

Welke impact heeft dat op leraren en teams en op de kwaliteit van het onderwijs?

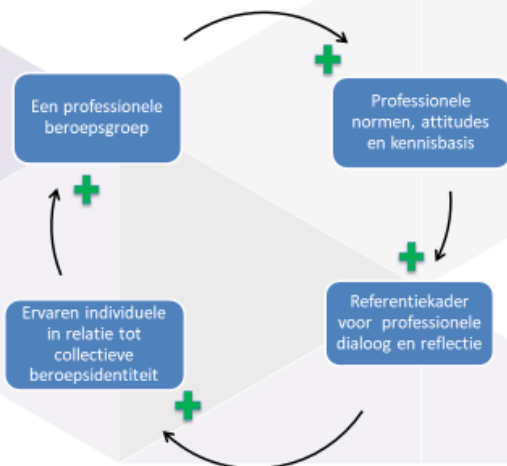
Wat kun jij als school/instituuts-opleider daaraan veranderen?

KWETSBAARHEID EN HOGE VERWACHTINGEN



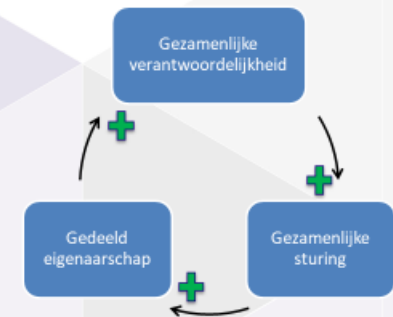
31

ISOLEMENT EN DE ROL VAN EEN BEROEPSGROEP



31

HIERARCHISCH: VERANTWOORDELIJKHEID EN EIGENAARSCHAP

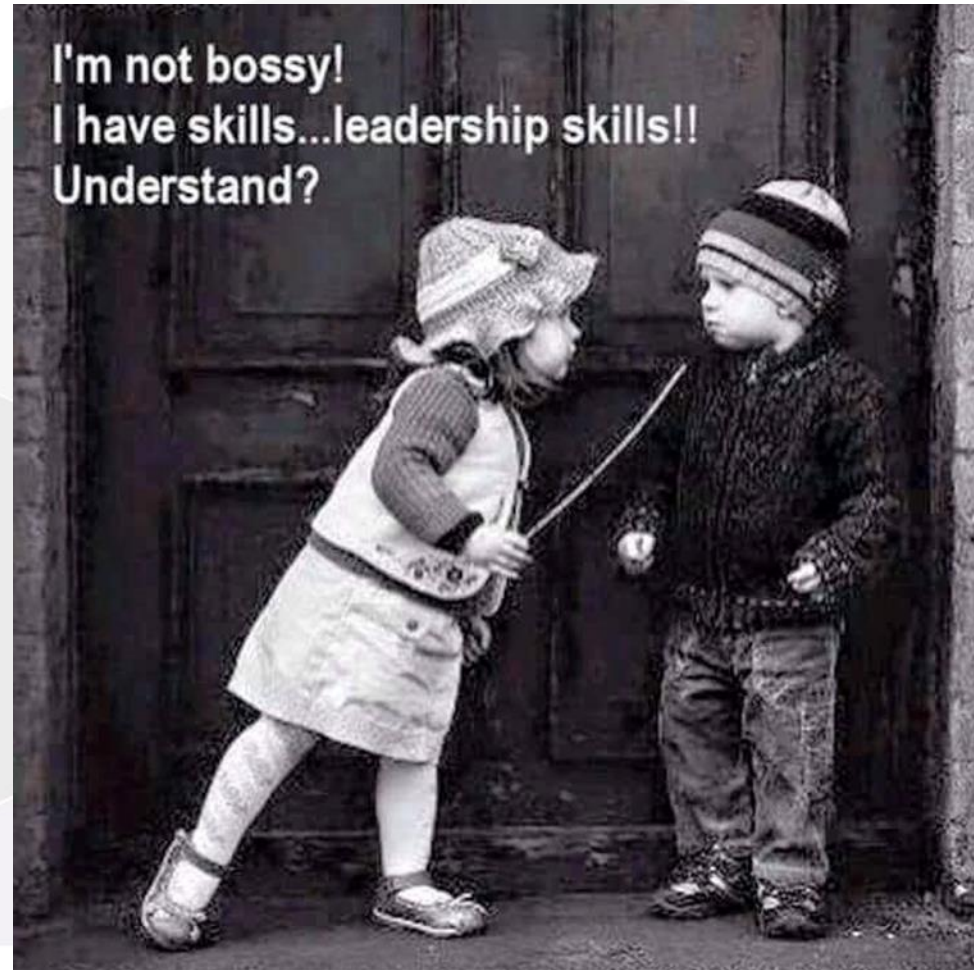


33

JOUW ROL ALS TEACHER LEADER

‘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.



VORMEN VAN TEACHER LEADERSHIP



Welke vorm herken je binnen
jouw school en bij jezelf?

COMPETENTIES VOOR TEACHER LEADERSHIP

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

TEACHER LEADERS ALS 'PATROONEXPERTS'

Het gesprek in scholen gaat vooral over leerlingen en onderwijs ...

... maar slechts beperkt over de arbeidsorganisatie en hoe die de kwaliteit van werken wel/niet faciliteert ...

... maar er wordt wel over gemopperd!

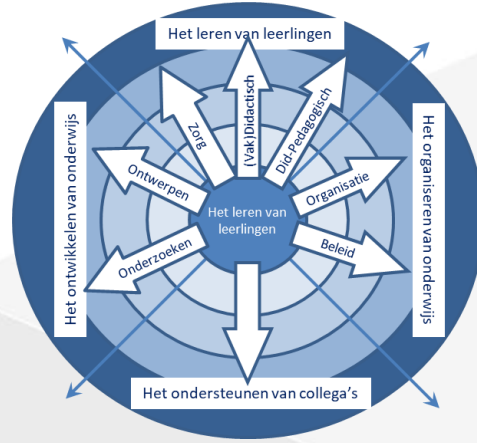
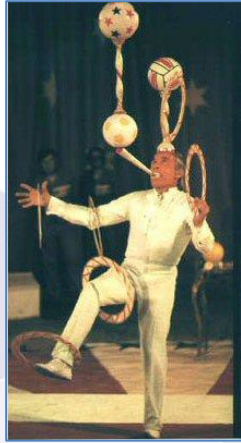
Het ontbreekt aan taal om het daar goed over te hebben.

Causale diagrammen kunnen helpen om beelden en taal te geven voor dat gesprek

Op een 'ontschuldige' manier!

Dat vraagt van jullie 'PATROONEXPERTISE'!

SAMENVATTING

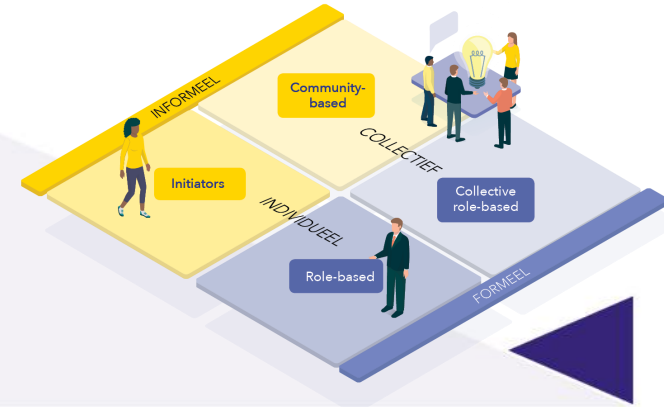
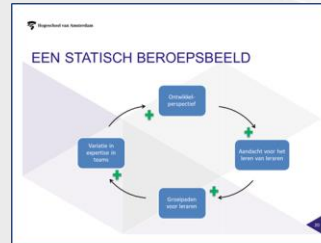
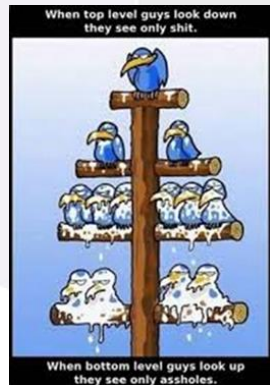


AFL 01

**Minder Uren
Betere Lessen?**

**Klem tussen hoge
verwachtingen en
dagelijkse hectiek**

Met Erik Ex & Marco Snoek

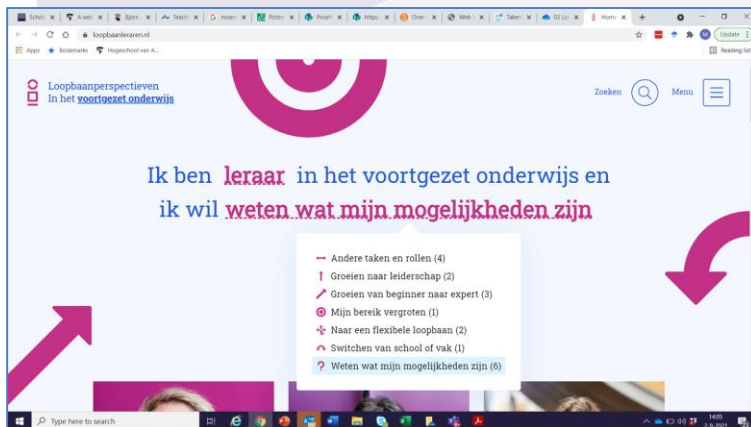




WWW.HVA.NL/TEACHER-LEADERSHIP



www.beroepsbeeldvoordeleraar.nl



www.loopbaanleraren.nl



<https://van12tot18.nl/artikelen/patronen-in-scholen-waarom-het-leren-van-leraren-problematisch-is>



www.hva.nl/minderurenbeterelessen

Bedankt!



Platform
Samen Opleiden &
Professionaliseren