

Informatieblad voor de spelleider

**Onderwijskundig leiderschap: hoe
gebruiken wij de professionele ruimte en
wat hebben wij van elkaar nodig?**

Waarom aandacht voor onderwijskundig leiderschap van onderwijsteams?

Een urgent thema. Hoezo urgent?

- Veel en (complexe) ontwikkelingen binnen de werkvelden waar het mbo voor opleidt.
- Waar teams flexibel en wendbaar op moeten reageren.
- Opleidingstrajecten passen steeds minder in een mal.
- Dat doet een nieuw beroep op vakmanschap, pedagogische en didactische expertise van docenten. Onderwijsteams als spil van de onderwijskwaliteit.

Dus wordt gekeken naar de professionaliteit van de docenten.

Daarom is de afgelopen jaren het volgende gestimuleerd: De zeggenschap over het onderwijs ligt bij de professional. Dat is gebeurd via overheidsbeleid en adviezen van o.a. de Onderwijsraad:

- Professioneel Statuut (2009).
- Focus op vakmanschap (2011 - 2015).
- Aandacht voor gebruik van de professionele ruimte (2016).

Echter: Niet iedere individuele professional kan alles.

Daarmee komt het onderwijsteam als belangrijke speler in beeld (het samen en in afstemming met elkaar creëren van meerwaarde voor de student).

Het team geeft het professionele antwoord: wij doen de dingen die wij doen op deze manier, omdat (= overwegingen en professionele maatstaven die het team hanteert).

Het onderwijskundig leiderschap van een onderwijsteam. Bij onderwijskundig leiderschap gaat het over de manier waarop een onderwijsteam zijn professionele ruimte benut. Het probeert een gedeeld antwoord te formuleren op de volgende aspecten:

- *Wat:* visie, gedeelde beelden over aantrekkelijk en goed onderwijs voor de student.
- *Hoe:* didactisch concept.
- *Competentie (talenten binnen het team):* aanwezige en benodigde competenties en professionalisering.
- *Kwaliteitscultuur (binnen het team en de school):* leren van elkaar, de student en de praktijk om de kwaliteit van het onderwijs te versterken, uit te bouwen en te borgen (door middel van kennisuitwisseling, -deling, organiseren van input van derden).

Maar ook het team kan het niet allemaal alleen doen!

De ontwikkeling van onderwijskundig leiderschap van de onderwijsteams is een verantwoordelijkheid van alle medewerkers binnen de hele instelling doordat:

- *het bestuur* zorgt voor een inspirerende visie, een heldere koers en een organisatie die deze ontwikkeling positief ondersteunt,
- *het management* een belangrijke rol heeft in het uitdagen, stimuleren en coachen van het team in haar ontwikkeling en
- *de ondersteunende diensten* deze ontwikkeling faciliteren en
- *de leden van onderwijsteams weloverwogen en deskundig hun professionele ruimte invullen.*

Daarom hebben we ¹gekeken naar de betekenis van kwaliteitscultuur en onderwijskundig leiderschap van onderwijsteams binnen de context van de onderwijsinstellingen in het Nederlandse mbo.

Dat heeft geleid tot 3 publicaties.

2017: Kwaliteitscultuur versterken in onderwijsteams in het mbo: hoe doe je dat?

Rode draad 2017: Zoeken naar de balans tussen hard controls en soft controls.

2019: Onderwijskundig leiderschap versterken in onderwijsteams in het mbo: hoe doe je dat?

2019: 10 Inzichten x 4 rollen. 40 mogelijke interventies in handelingen en gedrag die kunnen bijdragen aan het onderwijskundig leiderschap van onderwijsteams.

Rode draad 2019: Het onderwijskundig leiderschap van een onderwijsteam is ieders verantwoordelijkheid binnen een onderwijsinstelling. Dit alles met het oog op aantrekkelijk en goed onderwijs voor de studenten.

Hoe hebben we deze rode draden inzichtelijk gemaakt?

Via de zogenoemde Waaier:

10 inzichten x 4 rollen in onderlinge samenhang (boekje): Per pagina 1 inzicht gekoppeld aan:

- Onderwijsteam.
 - Onderwijsmanager.
 - CvB/middenmanagement.
 - Ondersteunende diensten.
-
- Bovenste rij in de waaier: systeemkant (hard controls).
 - Onderste rij in de waaier: gedragskant (soft controls).
 - Horizontale en verticale samenhang aangebracht.

¹ De werkgroep Expertise van het Kwaliteitsnetwerk mbo in samenwerking met NCP Eqavet. Voor eventuele mondelinge toelichting: namen en mailadressen van de Expertisegroep staan in de Handreiking bij het Spel.

Effect:

- Dat geeft concrete woorden.
- Dat geeft concrete voorbeelden.

Met welk doel?

- Inspiratie om vanuit (uw, jouw) ieders rol nog verder betekenis te kunnen geven, waarde toe te kunnen voegen aan de zorg voor goed onderwijs.
- Daarover de DIALOOG met en door onderwijsteams te voeren over hun opdracht en wat zij daarvoor nodig hebben.

Hoe worden Waaier en Publicatie tot nu toe gebruikt?

- Workshops met stellingen.
- Workshops met casuïstiek.
- Workshops met het innemen van verschillende rollen.
- Bordspel.
- Filmpje bij de publicaties (zie Handleiding Spel).
- Binnen instellingen (verschillende trajecten).
- Het ontsluiten van het materiaal en tips voor gebruik door de Coalitie Teams aan Zet (Kwaliteitsnetwerk mbo (2020/2021)).

Publicaties: (zie <https://www.kwaliteitsnetwerk-mbo.nl/werkgroep-expertise>)

- 2017: Kwaliteitscultuur versterken in onderwijsteams in het mbo: hoe doe je dat?;
- 2019: Onderwijskundig leiderschap versterken in onderwijsteams in het mbo: hoe doe je dat?;
- Verkorte versie 2019: 10 Inzichten x 4 rollen. 40 mogelijke interventies in handelingen en gedrag die kunnen bijdragen aan het onderwijskundig leiderschap van onderwijsteams.

Aanvullende bronnen:

- Kwaliteit onder de loep (Kwaliteitsnetwerk)
- EQAVET & Stichting kwaliteitsnetwerk mbo. (2017). Kwaliteitscultuur versterken in onderwijsteams in het mbo: Hoe doe je dat?. 's-Hertogenbosch: EQAVET.
- EQAVET. (2021). Gespreksleidraad: Onderzoek naar 'Hoe teams samenwerken aan onderwijskwaliteit'. 's-Hertogenbosch: EQAVET.
- Weijers, F. & Loohuis, S. (2017). Ruimte: stop met onzin doe wat de bedoeling is. Deventer: vakmedianet.
- Hart, W. & Buiting, M. (2013). Verdraaide organisaties: terug naar de bedoeling. Deventer: Kluwer.
- Bolk, T. & Smit, C. (2017). De geest uit de fles: van bureaucratie naar bezieling. Amsterdam": B&T, verantwoord veranderen.

Vragen op een rij per spelronde

RONDE 1 = BLAUWE ROUTE OP SPELBORD

Doel:

Regie over het ontwerpen van onderwijs

Toelichting:

Het gaat hier om de werkzaamheden rond het ontwerpen en uitvoeren van het opleidingsprogramma.

Relevante inzichten uit de Waaier en publicatie:

- Inzicht 1; Inzicht 2; Inzicht 5.

Fase: Verkennen van het thema

Vorbereiding

- Hoe doen we het nu?
- Wat willen we zelf verbeteren en waarom?

Vragen op de kaartjes in het spel

- *Wanneer vinden jullie als onderwijsteam dat een opleidingsprogramma kwaliteit heeft?*
- *Hoe weet het onderwijsteam dat het bij het ontwerpen van onderwijs, met de goede dingen aan de slag gaat?*

Aanvullende vragen die je eventueel kunt gebruiken voor het voeren van de dialoog

- Waar ben je trots op en waarom?
- Waardoor en wanneer voel je je succesvol?
- Wat vind je mooie voorbeelden en waarom?
- Waar word je blij van in jouw rol?
- Hoe denken jullie studenten over de kwaliteit van het onderwijs?

Fase: Verdiepen van het thema

Vorbereiding

- Wat bepaalt het vertrouwen van anderen in ons?
- Wat bepaalt ons werkplezier?

Vragen op de kaartjes in het spel

- *Wat heeft een onderwijsteam nodig voordat het met het ontwerpen van onderwijs aan de slag gaat?*
- *Wie zijn bij het ontwerpen van onderwijs de gesprekspartners van het onderwijsteam?*
- *Wat is voor het onderwijsteam de doorslaggevende factor voor het blijven (drive, motivatie) pakken van de regie op de ontwerpwerkzaamheden?*

Aanvullende vragen die je eventueel kunt gebruiken voor het voeren van de dialoog

- Voorgaande aanvullen door steeds ook de vraag te stellen *En waarom vinden jullie dat?*

- Wat merkt de student ervan als jullie topkwaliteit gaan leveren?

Fase: Volgende stap

Voorbereiding

- Wat is er nodig?
- Wat hebben wij van elkaar nodig?

Vragen op de kaartjes in het spel

- *Hoe kan de onderwijsmanager bijdragen aan de werkzaamheden en het werkplezier van het onderwijsteam?*
- *Hoe kan het CvB / de directeur bijdragen aan de werkzaamheden en het werkplezier van het onderwijsteam?*
- *Hoe kunnen de diensten bijdragen aan de werkzaamheden en het werkplezier van het onderwijsteam?*

Aanvullende vragen die je eventueel kunt gebruiken voor het voeren van de dialoog

- Wat is jouw bijdrage aan de ontwikkeling van de onderwijskwaliteit?
- Wat zijn jouw tips voor de andere rollen die aan tafel zitten?

RONDE 2 = PAARSE ROUTE OP SPELBORD

Doel:

Regie over het leren en beter worden als professional

Toelichting:

Het gaat hier om de mogelijkheden (kansen, middelen, instrumenten en gelegenheden) om te leren van collega's binnen en buiten het team en de instelling én van bevindingen op basis van (praktijk)onderzoek, met de bedoeling om steeds beter te worden en om de eigen horizon en die van het team te verbreden.

Relevante inzichten uit de Waaier en publicatie:

- Inzicht 3; Inzicht 6; Inzicht 7; Inzicht 9.

Fase: Verkennen van het thema

Voorbereiding

- Hoe doen we het nu?
- Wat willen we zelf verbeteren en waarom?

Vragen op de kaartjes in het spel

- *Wanneer vinden jullie jezelf als team een professioneel team?*

Aanvullende vragen die je eventueel kunt gebruiken voor het voeren van de dialoog

- Waar ben je trots op en waarom?
- Waardoor en wanneer voel je je succesvol?
- Wat vind je mooie voorbeelden en waarom?

Fase: Verdiepen van het thema

Voorbereiding

- Wat bepaalt het vertrouwen van anderen in ons?
- Wat bepaalt ons werkplezier?

Vragen op de kaartjes in het spel

- *Wat zijn voor jullie de ideale mogelijkheden / opties om je professionaliteit als lid van een onderwijsteam en als onderwijsteam als geheel te ontwikkelen?*

- *Waar denken jullie het meeste van te kunnen leren en waarom?*
- *Hoe komt een onderwijsteam aan de onderwerpen waar het zich in wil verdiepen, waar het iets over wil weten?*
- *Waar krijgt het onderwijsteam energie van?*
- *Waar doet het onderwijsteam inspiratie op?*
- *Wat is voor het onderwijsteam de doorslaggevende factor om de mogelijkheden om te leren, te blijven (drive, motivatie) gebruiken?*

Aanvullende vragen die je eventueel kunt gebruiken voor het voeren van de dialoog

- Wat merkt de student ervan als het team bewust op zoek gaat naar de mogelijkheden om van te leren en beter te worden?

Fase: Volgende stap

Vorbereiding

- Wat is er nodig?
- Wat hebben wij van elkaar nodig?

Vragen op de kaartjes in het spel

- *Hoe kan de onderwijsmanager bijdragen aan de leermogelijkheden en het ontwikkelplezier van het onderwijsteam?*
- *Hoe kan het CvB / de directeur bijdragen aan de leermogelijkheden en het ontwikkelplezier van het onderwijsteam?*
- *Hoe kunnen de diensten bijdragen aan de leermogelijkheden en het ontwikkelplezier van het onderwijsteam?*

Aanvullende vragen die je eventueel kunt gebruiken voor het voeren van de dialoog

- Wat is jouw bijdrage aan de ontwikkeling van het lerend vermogen van het team?
- Wat zijn jouw tips voor de andere rollen die aan tafel zitten?

RONDE 3 = ORANJE ROUTE OP SPELBORD

Doel:

Regie over het opbouwen van vertrouwen in de kwaliteit

Toelichting:

Het gaat hier om de mogelijkheden (kansen, middelen, instrumenten en gelegenheden) om tegenover derden te vertellen en te verantwoorden wat je doet, waarom je dat doet, waarom je dat zo doet, wat de resultaten zijn, waardoor die veroorzaakt worden en wat je als team zelf vindt van de behaalde resultaten?

Relevante inzichten uit de Waaier en publicatie:

- Inzicht 4; Inzicht 8; Inzicht 10.

Fase: Verkennen van het thema

Vorbereiding

- Hoe doen we het nu?
- Wat willen we zelf verbeteren en waarom?

Vragen op de kaartjes in het spel

- *Wanneer vinden jullie dat studenten, ouders, werkvelden en leidinggevenden er vanuit mogen gaan (er op kunnen vertrouwen) dat jullie zelf de kwaliteit van het onderwijs goed bewaken?*

Aanvullende vragen die je eventueel kunt gebruiken voor het voeren van de dialoog

- Waar ben je trots op en waarom?
- Waardoor en wanneer voel je je succesvol?
- Wat vind je mooie voorbeelden en waarom?

Fase: Verdiepen van het thema

Vorbereiding

- Wat bepaalt het vertrouwen van anderen in ons?
- Wat bepaalt ons werkplezier?

Vragen op de kaartjes in het spel

- *Hoe komen jullie als team aan de doelen die je als team wilt bereiken?*
- *Hoe zorg je er voor dat je je doelen ook kunt halen?*
- *Hoe weet je dat je de doelen naar tevredenheid hebt gerealiseerd?*
- *Welke mogelijkheden ziet het onderwijsteam om tegenover derden (de belanghebbenden als studenten, werkvelden etc.) te verantwoorden hoe de vlag erbij hangt?*
- *Waar krijgt het onderwijsteam energie van?*
- *Waar doet het onderwijsteam inspiratie op?*
- *Wat is voor het onderwijsteam de doorslaggevende factor voor het blijven (drive, motivatie) gebruiken van mogelijkheden om zich te verantwoorden?*

Aanvullende vragen die je eventueel kunt gebruiken voor het voeren van de dialoog

- Wat merkt de student ervan als het team zich gaat verantwoorden over de zaken waarmee het bezig is?

Fase: Volgende stap

Vorbereiding

- Wat is er nodig?
- Wat hebben wij van elkaar nodig?

Vragen op de kaartjes in het spel

- *Hoe kan de onderwijsmanager bijdragen aan de verantwoordingsmogelijkheden en het verantwoordingsplezier van het onderwijsteam?*
- *Hoe kan het CvB / de directeur bijdragen aan de verantwoordingsmogelijkheden en het verantwoordingsplezier van het onderwijsteam?*
- *Hoe kunnen de diensten bijdragen aan de verantwoordingsmogelijkheden en het verantwoordingsplezier van het onderwijsteam?*

Aanvullende vragen die je eventueel kunt gebruiken voor het voeren van de dialoog

- Wat is jouw bijdrage aan het verhaal achter de cijfers van het team?
- Wat zijn jouw tips voor de andere rollen die aan tafel zitten?