

40 mogelijke interventies in handelingen en gedrag die kunnen bijdragen aan het onderwijskundig leiderschap van onderwijsteams

# 10 Inzichten x vier rollen

Inventarisatie van handelingen en gedrag op basis van literatuur en geordend vanuit verschillende perspectieven (onderwijsteam, onderwijsmanagers, CvB/middenmanagement en staf/ondersteunende diensten). Het gaat om handelingen en gedrag die kunnen bijdragen aan de intrinsieke verankering van het onderwijskundig leiderschap in onderwijsteams

Handelingen en gedrag van **onderwijsteams** om het onderwijskundig leiderschap van onderwijsteams te versterken.<sup>1</sup>



Handelingen en gedrag van **managers van onderwijsteams** die kunnen bijdragen aan de versterking van onderwijskundig leiderschap van onderwijsteams<sup>2</sup>



Handeling en gedrag van **CvB/middenmanagement** die kunnen bijdragen aan de versterking van onderwijskundig leiderschap van onderwijsteams<sup>3</sup>



Handelingen en gedrag van de **ondersteunende diensten** die kunnen bijdragen aan de versterking van onderwijskundig leiderschap van onderwijsteams<sup>4</sup>



---

<sup>1</sup> Voor de geraadpleegde literatuur en citaten uit de literatuur, zie deel C.

<sup>2</sup> Voor de geraadpleegde literatuur en citaten uit d literatuur, zie deel C.

<sup>3</sup> idem.

<sup>4</sup> Voor de geraadpleegde literatuur en citaten uit de literatuur, zie deel C.

## Inzicht 1: Onderwijsteams zijn de spil van de onderwijskwaliteit

**Het onderwijsteam:**

- **Richt zich op de kwaliteit van het leerproces van de studenten.**
- Werkt doelgericht aan het verbeteren van de onderwijsprestaties van de studenten. De bijdrage van het onderwijs aan het leerrendement van de studenten staat voor het onderwijsteam centraal.

- **Wil weten hoe studenten leren en op basis daarvan doelgerichte keuzes maken**, door met studenten het gesprek aan te gaan over de manieren waarop er geleerd wordt en wat zij als effectief ervaren.

**De onderwijsmanager:**

- **Benoemt de kaders voor de professionele ruimte van het onderwijsteam.** Dan hebben we het over het speelveld van het team, t.w.:
  - De inhoud van de lesstof;
  - De didactiek;
  - De keuze van de leermiddelen;
  - De toetsing en beoordelingscriteria.

- **Treedt coachend op**, teneinde de ontwikkeling van professionaliteit van het onderwijsteam te ondersteunen en te stimuleren, **met als doel dat het team de professionele ruimte gaat benutten.**
- Dat betekent o.a. met het team bespreken wat de ambitie van de instelling enerzijds is en anderzijds samen met het team benoemen wat met het oog op het doel van de instelling, het team vindt wat van hen aan professioneel gedrag rond de onderwijskwaliteit verwacht mag worden.

**Het CvB /middenmanagement:**

- **is gericht op de toekomst-bestedigheid van onderwijs (en de dienovereenkomstige kwaliteit van personeel en materiële omgeving)** door:
  - Het benoemen van kaders;
  - Het inrichten van de onderwijsprocessen, HRM en de bedrijfsvoering;
  - Het faciliteren van de verbindingen in de organisatie, zodat de capaciteiten goed benut worden.

- **Gelooft in het vermogen van de organisatie om te leren en te presteren** door:
  - Beweegruimte te geven (t.b.v. professionele ruimte);
  - Experimenteerruimte te geven;
  - Verantwoordelijkheden te geven (om de professionele ruimte te benutten).

**De ondersteunende diensten:**

- **Werken vanuit de bedoeling** van de organisatie **hebben een ondersteunende en faciliterende rol naar de teams op basis van expertise (specialistische kennis en vaardigheden):**
  - Zijn gericht op ontzorgen van de lijn;
  - Onteigenen enkel daar waar het noodzakelijk is, indien specialistische kennis ingezet dient te worden, die niet van een team verwacht mag en kan worden.

- **Zijn gericht op de versterking van het handelingsvermogen van het team.**
  - Ondersteunen de teams bij het uitvoeren van hun opdracht, door de vermogens van de teams te versterken en door op te treden als sparring partner voor onderwijsteams.

## Inzicht 2: Onderwijsteams werken vanuit een duidelijke, gedragen en doorleefde onderwijsvisie

### Het onderwijsteam

- **Werkt vanuit een visie op goed onderwijs.**
- Draagt er zorg voor dat de visie berust op een **gedeeld beeld** met gedeelde woorden en begrippen binnen het team.
- **Spreekt onderwijskundig dezelfde taal.** Zo kunnen de collega's in het team elkaar goed begrijpen en met elkaar samenwerken. Zo is de communicatie met de studenten ook eenduidig.
- **Neemt de verantwoordelijkheid voor de inhoudelijke inrichting** van het onderwijs.
- **Neemt de verantwoordelijkheid voor de uitvoering** van het onderwijs binnen het speelveld van het onderwijsteam.

- **Zoekt als team het professionele antwoord op de ambitie van de instelling.**
- **Is nieuwsgierig** naar de ervaringen van andere teams.
- Beschouwt studenten als partners in het werk.

### De onderwijsmanager

- **Draagt de visie van de instelling uit.**
- **Voert het gesprek met het onderwijsteam over de beoogde onderwijskwaliteit.**

- **Organiseert en stimuleert de eigen inbreng van het team** in de uitwerking van de onderwijsvisie.
- Sluit daarbij aan op **de intrinsieke motivatie** van het team.
- **Is een sparring partner voor het team.**

### Het CvB /middenmanagement

- **Zet de koers uit en houdt deze levend.**
- **Geeft richting aan de uitvoering van de koers.**
- **Toetst de koers permanent aan de ontwikkelingen in de in- en externe omgeving.**

- Voert de **dialogo** over de beoogde **onderwijskwaliteit.**
- **Is sensitief** voor de drijfveren / kernwaarden van de geledingen in de organisatie.

### De ondersteunende diensten

- **Werken vanuit de bedoeling van de organisatie.**
- **Verbinden de externe eisen (overheid) aan het verhaal / de bedoeling van het beleid van de organisatie.**
- **Zijn als het ware de tolken van de organisatie.**

- **Samen met de werkvloer zoeken zij het professionele antwoord** op de externe eisen en de interne verhaallijn.
- Daardoor maken zij samen met de werkvloer de toegevoegde waarde van de organisatie voor de buitenwacht helder (wij leveren een bijdrage aan door... en wij doen het zo omdat...).

### Inzicht 3: Onderwijsteams zijn extern georiënteerd en vragen pro-actief om feedback

#### Het onderwijsteam

- **Onderzoekt** of hetgeen het team met het onderwijs heeft willen bereiken, ook daadwerkelijk is gerealiseerd.

#### De onderwijsmanager

- **Stimuleert** het onderwijsteam in het ophalen van feedback bij studenten, ouders, werkvelden en collega's .
- **Zorgt dat hij ook zelf op basis van eigen waarnemingen en gesprekken met verschillende stakeholders goed geïnformeerd is.**

#### Het CvB /middenmanagement

- **Vraagt de ondersteunende diensten om managementinformatie**, dat zicht geeft op de opbrengsten en de waardering van de kwaliteit van het onderwijs (op de verschillende niveaus/ geledingen in de organisatie).
- Vraagt de ondersteunende diensten **om de managementinformatie van een interne en externe benchmark te voorzien.**
- **Organiseert actief de feedback** vanuit de geledingen waar op instellingsniveau de dialoog mee gevoerd wordt.
- Vult het aldus verworven zicht op de kwaliteit **aan door het bezoeken van de onderwijspraktijk.**
- **Organiseert de feedback vanuit het middenmanagement en onderwijsmanagers via de gesprekscyclus.**

#### De ondersteunende diensten

- **Ondersteunen bij het opzetten van een methodiek van systematische bevraging van meerdere bronnen voor het ophalen van feedback:**
  - Diversiteit stakeholders;
  - Interne benchmark;
  - Externe benchmark.

- Is **nieuwsgierig** naar gerealiseerde doelen.
- Organiseert de **feedback vanuit meerdere perspectieven**, waarbij in ieder geval de stakeholders student en werkveld zijn betrokken.

- Gebruikt de waarnemingen en input uit gesprekken met de verschillende stakeholders om met het team te bespreken **wat het team en/of individuele medewerker nodig heeft** voor het behoud en ontwikkeling van de onderwijskwaliteit.

- **De gesprekken in de gesprekscyclus staan in dienst van de bijdrage aan de doelen van de organisatie:**
  - Hoe zie je jouw bijdrage aan de doelen van de organisatie?
  - Wat heb je daarvoor van de instelling nodig?
  - Hoe kan ik je daarbij helpen?

- **Ondersteunen** teams bij het verwerken van resultaten, in het maken van een analyse.

## Inzicht 4: Onderwijsteams, leidinggevenden en bestuurders weten hoe de kwaliteit van het onderwijs er voor staat

### Het onderwijsteam

- Heeft zicht op het effect van zijn werk.
- Vertelt het verhaal achter de cijfers.
- Deelt de data, de interpretatie en de toelichting door het team met geleidingen in de organisatie.

- Docenten beseffen dat zij een cruciale rol hebben in de kwaliteit van het onderwijs.
- Daarom zien ze het als hun taak het effect van hun werk te evalueren.
- Het onderwijsteam vertelt het verhaal achter de cijfers. Het onderwijsteam verantwoordt vanuit de professionele overtuigingen en gemaakte afwegingen.

### De onderwijsmanager

- **Analyseert de bevindingen** van de eigen waarnemingen en de input uit de gesprekken met stakeholders.

- Maakt de progressie zichtbaar.
- Viert successen.
- Voert met het team de ontwikkelingsgerichte dialoog: Wat leren we hier van?

### Het CvB /middenmanagement

- **Zorgt voor ondersteuning bij het ontsluiten van de data voor alle niveaus in de organisatie.**
- **Zorgt voor de verbinding tussen de geleidingen om de kwaliteit van het onderwijs zichtbaar te maken.**

- Viert successen.
- **Maakt mooie onderwijspraktijken als illustratie van ambitie zichtbaar.**
- **Deelt de bevindingen** in relatie tot de beoogde ontwikkeling van de organisatie, **gekoppeld aan de vraag wat we hiervan kunnen leren.**

### De ondersteunende diensten

- **Ontsluiten de schat aan informatie die binnen en voor de instellingen aanwezig is. Zij:**
  - ondersteunen CvB en directies en teams bij het ontsluiten en ordenen van de data;
  - ondersteunen CvB en directies en teams bij het interpreteren van de data.

## Inzicht 5: De organisatiestructuur faciliteert het werk van de onderwijsteams

### Het onderwijsteam

- **Benoemt de behoefte aan en verwachtingen ten aanzien van de ondersteuning.**
- Betreft de leidinggevende in de professionele overwegingen en afwegingen rond de organisatie van het onderwijs.

- **Reflecteert op de effectiviteit van zijn werkzaamheden** (bereiken we op deze manier de beoogde doelen?).
- **De leden van het team spreken elkaar aan op taakhouderschap en eigenaarschap.**

### De onderwijsmanager

- Draagt zorg voor de **randvoorwaarden** om het werk te kunnen doen;
- Besprekt **samen met het team de wijze waarop tijd en middelen worden ingezet;**
- **Stuurt op de realisatie van de taken;**

- **Coacht op en ondersteunt bij de realisatie van de taken:**
  - het bespreken van doelen, inzet van tijd en middelen in relatie tot de Koers en ambitie van de instelling;
  - het formuleren wat eventueel anders moet en waarom (relatie met Koers en ambitie);
  - het samen met het team benoemen wat vooral niet anders hoeft en zo kan/moet blijven en waarom dat zo is.

### Het CvB /middenmanagement

- **Stuurt op de kwaliteit van een onderwijsteam.**
- Stuurt op de **inrichting van de organisatie** om de doelen te halen.
- Geeft de medewerkers zicht op de integraliteit van de aanpak in de organisatie (**geeft antwoord op de vraag waarom , wat, wanneer, waarom zo en door wie wordt aangepakt**).
- **Ziet toe op de naleving van de afspraken**
- Stuurt op een **resultaatgerichte attitude** in de organisatie.

- **CvB stelt de bedoeling van het beleid centraal**, zodat professionals de ruimte hebben om daar vanuit hun context ten behoeve van studenten en werkvelden een eigen weloverwogen bijdrage aan te leveren.

### De ondersteunende diensten

- **Richt zich op de ondersteuning van onderwijsteams en management, vanuit de beschikbare expertise.**

## Inzicht 6 : Onderwijsteams zijn verbeteringsgericht vanuit het collectief en individueel lerend vermogen

### Het onderwijsteam

- Werkt vanuit een intrinsieke motivatie aan verbeteringen.

- Kent een professionele leercultuur.
- Heeft zelf **geformuleerd over wat, waarom (de eigen drijfveren) en op welke manier formeel en informeel van elkaar en van anderen wil leren.**
- Wil zich graag tegenover derden **verantwoorden** over de prestaties van het onderwijsteams, teneinde de vraag te kunnen beantwoorden: **wat leren we hiervan en hoe kunnen we beter worden.**

### De onderwijsmanager

- **Initieert en stimuleert formele en informele leerprocessen** in een werkverband.
- **Stimuleert en organiseert de professionalisering** van het team:
  - draagt zorg voor de uitvoering van de professionalisering van het team met het oog op de realisatie van de doelstellingen van team / organisatie;
  - het professionaliseringsplan is in samenspraak met het team opgesteld.
- **Draagt zorg voor HRM:**
  - samenstelling van het team;
  - coachen van docenten om hun doelen te bereiken.

- **Stimuleert en organiseert de verbreding van het referentiekader van het team door:**
  - Stimuleren en faciliteren van praktijkgericht onderzoek;
  - **initieert/ organiseert samenwerkingsverbanden** die verder gaan dat het directe en dagelijkse speelveld van de medewerkers.
- **Draagt zorg voor HRM:**
  - Maakt gebruik van de verschillen en talenten in een team ter versterking van de kracht van het team;
  - Sluit aan bij kernwaarden van het team.

### Het CvB /middenmanagement

- **Faciliteert en ondersteunt met de middelen die het leren in de organisatie stimuleren.**  
Mogelijke items van aandacht:
  - kenniskringen / platforms;
  - platforms;
  - projecten met bijvoorbeeld werkvelden, hbo en wo;
  - het naar binnen halen van jonge docenten;
  - scholing in onderwijskundig leiderschap van docenten, teams en managers.

- **Faciliteert en stimuleert de ontwikkeling van het reflecterend vermogen binnen de instelling:**
  - Organisatie van het binnenhalen van externe feedback;
  - Dialoog organiseren over onderwijskundig leiderschap en kwaliteitscultuur;
  - Interne experts betrekken in de dialoog en dus erkennen van de intern aanwezige deskundigheid.
- **Faciliteert mogelijkheden voor innovatie:**
  - Legt verbindingen met de buitenwereld (nieuwe ideeën, praktijken);
  - Brengt bevindingen van onderzoek binnen de organisatie;
  - Maakt gebruik van de intern aanwezige expertise.

### De ondersteunende diensten

- **Vormen het geweten van de organisatie.**
- Ondersteunen vanuit de bedoeling (draagt het bij aan de kwaliteit van het onderwijs voor de studenten).

- **Spiegelen de organisatie.**
- **Treden op als kritische gesprekspartners.**



## Inzicht 7: De interventies in cultuur, soft controls zijn in balans met interventies in structuur cq het systeem, hardcontrols

### Het onderwijsteam

- **Werkt doelgericht en professioneel binnen de gestelde kaders, vanuit de eigen 'vertaling' van visie en ambitie.**
- **Is aan zet** voor de eventuele bijstelling dan wel voor het onderhoud van de ontwikkeling en uitvoering van het onderwijs.

- **Verantwoordt de eigen professionele keuzes** in relatie tot de ambitie, visie en doelen van de instelling.
- **Voert de dialoog** over de onderwijsontwikkeling met in- en externe stakeholders.

### De onderwijsmanager

- **Maakt actief gebruik van de beschikbare data: zicht op de stand van zaken.**
- **Faciliteert voor het onderwijsteam de organisatie van de contacten met studenten, ouders, werkvelden en collega's binnen en buiten het team.**

- **Sluit** in het gesprek met het team **aan op de drijfveren / intrinsieke motivatie van het team** rond de kwaliteit van onderwijs.

### Het CVB / middenmanagement

- **Maakt actief gebruik van de beschikbare data:** zicht op de stand van zaken.

- **Gaat de dialoog** met in- en externe betrokkenen aan **over de verhouding tussen de beoogde en gerealiseerde onderwijskwaliteit. (Willen weten en begrijpen).**
- **Gaat** met in- en externe stakeholders de dialoog aan over **de toekomstgerichte ontwikkeling van onderwijskundig leiderschap** (Feed forward).

### De ondersteunende diensten

- **Nemen van teams over** waar hoogwaardige expertise voor nodig is, de eventuele risico's te groot en de lijn er te sporadisch mee te maken krijgt om die inschatting zelf goed te kunnen maken.

- **Laten bij het team liggen wat het team zelf kan.**
- **Ondersteunen geledingen in de organisatie bij het ontsluiten van data :**
  - ordenen
  - Interpreteren
  - Prioriteren.

## Inzicht 8: De keuze voor interventies om de kwaliteit te verbeteren zijn afhankelijk van het onderwijsteam en de situatie

### Het onderwijsteam

- **Werkt de verbeteringen context specifiek uit**
  - Concreet
  - Dicht bij de onderwijspraktijk
  - Kleine stapjes.
- **Zet de verbeteringen planmatig en stapsgewijs uit.**
- **Neemt verantwoordelijkheid voor de haalbaarheid.**

- **Draagt zorg voor de monitoring van de voortgang / beschouwt de monitoring van de voortgang als een taak van het team.**

### De onderwijsmanager

- **Organiseert de participatie van het team bij de besluitvorming.**
- **Organiseert dialoog en overleg** rond de organisatie van de taken./ **taakverdeling.**
- **Draagt zorg** voor de uitvoering van de taken.

- **Toont situationeel bewustzijn:**
  - Ziet wat er gaat gebeuren, indien men geen acties onderneemt;
  - Gaat daarover het gesprek aan;
  - Weet wat er onder de oppervlakte in het team speelt.

### CvB / middenmanagement

- **Geeft leiding** aan veranderingsprocessen.
- **Verlegt grenzen met het oog op de toekomstbestendigheid van de organisatie.**

- **Toont situationeel bewustzijn:**
  - Ziet wat er gaat gebeuren, indien men geen acties onderneemt;
  - Gaat daarover het gesprek aan;
  - Weet wat er onder de oppervlakte in de instelling speelt.

### De ondersteunende diensten

- **Expliciteren de ondersteuningsvraag.**

- **Zetten ondersteuning proportioneel in,**
  - Afhankelijk van de vraag om laag-specialistische tot en met hoog-specialistische hulp;
  - Afhankelijk van de bijdrage aan het lerend en probleemoplossend vermogen van het team;
- **Houdt het CvB op de hoogte van bestaande risico's.**

## Inzicht 9: Tonen van voorbeeldgedrag op alle lagen

**Het onderwijsteam**

- **Toont voorbeeldgedrag.**
- **Draagt zorg voor een veilige omgeving voor de studenten.**

**De onderwijsmanager**

- **Draagt zorg voor de verbinding en cohesie in het team**, door docenten steeds te betrekken bij verkennen van verbetermogelijkheden en keuzes die gemaakt moeten worden.

**Het CvB /middenmanagement**

- **Faciliteert de dialoog in de organisatie**
  - Zie inzicht 2 over wat teams verstaan onder onderwijskwaliteit;
  - Zie inzicht 7 over wat de stakeholders van de kwaliteit vinden;
- **Organiseert dat medewerkers en managers elkaar kunnen ontmoeten en van elkaar te kunnen leren:**
  - Intervisie;
  - Kenniskringen;
  - Studiedagen;
  - Etc.

**De ondersteunende diensten**

- **Laten zich leiden door de bedoeling** van de organisatie.

- **Draagt zorg voor een veilige omgeving voor de leden van het team:** aspecten:
  - Elkaar kunnen aanspreken;
  - Geven en ontvangen feedback van elkaar;
  - Kwetsbaar durven opstellen;
  - Fouten zijn bespreekbaar;
  - Kritisch reflecteren op eigen handelen.

- **Draagt zorg** voor een veilig klimaat in het onderwijsteam:
  - Toont aandacht
  - Communiqueert transparant
  - Is aanwezig / zichtbaar
  - Is toegankelijk.
- **Stelt zich kwetsbaar op:**
  - Reflecteert samen met het team op het eigen handelen als onderwijsmanager;
  - Is bereid te veranderen;
  - Betreft het team in de zoektocht om te veranderen en/of te verbeteren.

- **Draagt uit: Onderwijskundig leiderschap is gespreid leiderschap:**
  - Onderwijskundig leiderschap geldt voor onderwijsmanagers en onderwijsteams.
- **Zorgt voor een veilig klimaat binnen de organisatie :**
  - Transparantie communicatie;
  - Betrekken van medewerkers bij ontwikkelingen;
  - Toegeven van fouten;
  - Stelt de vraag wat we kunnen leren van fouten.
- **Is zichtbaar en laat zich geregeld op de werkvloer zien.**
- **Stelt zich kwetsbaar op :**
  - Vraagt feedback op het onderwijskundig leiderschap van CvB/ middenmanagement aan in- en externe stakeholders.

- **Zijn nabij voor de onderwijsteams**
  - Georganiseerd in de nabijheid van de teams.
- **Vragen feedback op de eigen rol vanuit de bedoeling van het beleid en de situatie van de organisatie.**

## Inzicht 10: Waarderen wat goed gaat, is startpunt voor verdere ontwikkeling

### Het onderwijsteam

- **Reflecteert toekomstgericht.**

### De onderwijsmanager

- **Waardeert** wat goed gaat.
- **Stimuleert datablijheid** (willen weten, willen leren, beter willen worden).
- **Stelt doelen** die op korte termijn ook **haalbaar** zijn.

### Het CvB/ middenmanagement

- **Waardeert** wat goed gaat.
- **Stimuleert datablijheid** met het oog op willen weten en willen leren.

### De ondersteunende diensten

- **Dragen bij aan de waardering van de resultaten van de organisatie:**
  - Laten zien wat er al is;
  - Laten zien wat er al bereikt is.

- **Zet het eigen potentieel goed in:** kennen en waarderen van elkaars kwaliteiten en die inzetten ten behoeve organisatie kwaliteit van het onderwijs.

- **Zorgt voor werkplezier door het organiseren van:**
  - een goede flow in de werkzaamheden
  - het gebruik van de (vak) deskundigheid in het team.

- **Erkent en benut de expertise in de organisatie.**
- Werkt naar **gedeeld leiderschap**, zodat **verantwoordelijkheden en eigenaarschap dieper in de organisatie** komen liggen.