

## Artikel | Onderwijskundig Leiderschap bij Rijn IJssel

*Auteurs: Lotte Nieuwenhuis (NCP EQAVET)*

*Datum: februari 2022*

**Rijn IJssel organiseert voor haar leidinggevenden, zowel leidinggevenden uit het primaire proces als leidinggevenden vanuit de ondersteuning, een reeks masterclasses rondom leiderschap. Op 3 februari 2022 stond een masterclass met het thema Onderwijskundig Leiderschap op het programma. Vanuit het nieuwe onderzoekskader van de Inspectie van het Onderwijs, de besturingsfilosofie van Rijn IJssel en bestaande literatuur zijn deelnemers deze middag met elkaar in gesprek gegaan over de richting voor en uitvoering van hun leiderschap.**

Elisa Bruggink MSc, teamleider bij Rijn IJssel, presenteerde allereerst haar master thesis: een casestudy naar de invloed van leiderschap op samenwerken binnen opleidingsteams en gestelde teamresultaten. Uit de casestudy blijkt dat de organisatie vaak een visie heeft die moet doorwerken op alle lagen.

Doordat er veel op teams afkomt maken de leden keuzes en stellen ze doelen die op basis van deze top-down input tot stand komen. Ze vinden het belangrijk om hieraan te werken, maar hier wordt niet actief op gestuurd. Niet door het team zelf en niet door de leidinggevende. Literatuur wijst uit dat sturing vanuit de leidinggevende hierop niet altijd wordt geaccepteerd. Het tonen van eigenaarschap in het monitoren en realiseren van gestelde doelen is meer een taak voor het team zelf, waar van de teamleider een meer faciliterende en ondersteunende rol wordt verwacht. Met andere woorden: 'Daar waar wordt gestuurd zou leiderschap getoond kunnen worden en daar waar teamleiders zich richten op leiderschap zou meer gestuurd kunnen worden'.

Om tot deze conclusies te komen heeft Elisa gebruik gemaakt van een scan die teams met elkaar in gesprek brengt over samenwerken en onderwijskundig leiderschap van het team

en de teamleider. Geïnteresseerd in deze scan? Je vindt hem onderaan dit artikel.

Vervolgens heeft Ben Imminga (Beleidsadviseur bij ROC van Twente) namens het Kwaliteitsnetwerk mbo meer verteld over de aanleiding en het ontstaan van de publicaties 'Kwaliteitscultuur versterken in onderwijsteams in het mbo: hoe doe je dat?', het daaruit volgende 'Onderwijskundig leiderschap versterken in onderwijsteams in het mbo: hoe doe je dat?' en de samenvatting daarvan '10 Inzichten x vier rollen: 40 mogelijke interventies die kunnen bijdragen aan het onderwijskundig leiderschap van onderwijsteams'. Op dit moment is de ontwikkelgroep bezig met de ontwikkeling van een volgende publicatie over het bouwen aan vertrouwen.

Het NCP EQAVET mocht de bijeenkomst afsluiten met een werkvorm waarbij deelnemers met elkaar in gesprek gingen over de manier waarop zij onderwijskundig leiderschap zelf vorm geven. Dit gesprek werd gevoerd aan de hand van stellingen. Deze stellingen zijn gebaseerd op de vragen uit het Spel '10 rollen x vier inzichten' die zijn inhoudelijke oorsprong kent in de gelijknamige publicatie. Enkele voorbeelden van stellingen waarover deelnemers het gesprek aan gingen:

- Vanuit mijn rol ondersteun ik mijn (onderwijs)team als bij het ontwerpen van onderwijs, door...
- Voor mijn (onderwijs)team is ... een doorslaggevende factor om de mogelijkheden om te leren te blijven benutten.
- Mijn (onderwijs)team stelt doelen, door middel van...

### Meer weten over dit onderwerp?

Voor vragen, mail of bel:

Lotte Nieuwenhuis ([lnieuwenhuis@cinop.nl](mailto:lnieuwenhuis@cinop.nl);  
+31 6-22464256)

*Wil je meer weten over onze activiteiten?  
Bezoek [onze website](#) en schrijf je in voor  
onze nieuwsbrief.*

## Samenwerken en onderwijskundig leiderschap van het team en de teamleider

Factoren die samenwerken beïnvloeden				
<b>Faciliterende factoren – communicatie &amp; feedback</b>				
1	We hebben afspraken gemaakt over hoe we samenwerken binnen het team.			
2	We evalueren de gemaakte afspraken over samenwerking met enige regelmaat.			
3	We hebben verschillende teamtaken en rollen besproken en verdeeld.			
4	We reflecteren met enige regelmaat op de verschillende rollen van een ieder in het team.			
5	We hebben beslisvrijheid over taken en de uitvoering van taken.			
6	We voeren (informele) gesprekken tussen onze (formele) bijeenkomsten door over de taken/producten waaraan we werken.			
7	We vinden het normaal om kritische vragen aan elkaar te stellen en argumenten en redeneringen te expliciteren.			
8	Teamleden vragen en/of geven elkaar vaak feedback.			
<b>Psychosociale factoren - vertrouwen</b>				
9	Als team lossen we problemen in de onderlinge samenwerking zelf op.			
10	Ik vertrouw mijn teamleden.			
<b>Psychosociale factoren - veiligheid</b>				
11	Ik voel mij veilig in de samenwerking binnen mijn team, ik mag fouten maken.			
12	We hebben naast onze werkcontacten ook informeel contact met elkaar.			
<b>Psychosociale factoren – erkenning talent</b>				
13	We maken gebruik van elkaars individuele capaciteiten; talenten.			
14	Als team kennen we elkaars talenten en versterken die door elkaar te helpen die talenten te ontwikkelen.			
<b>Psychosociale factoren – onderlinge afhankelijkheid</b>				
15	We bespreken waarvoor wij elkaar nodig hebben qua samenwerking.			
16	Voor de uitvoering van taken hebben wij elkaar als teamleden nodig.			
<b>Formeel en informeel leiderschap</b>				
<b>Leiderschap van het opleidingsteam</b>				
17	We hebben als team een gedeelde visie op ons onderwijs.			
18	We werken als team met een teamplan dat aansluit bij de strategie van de organisatie.			
19	We bespreken teamdoelen en individuele doelen en stemmen deze op elkaar af.			
20	We monitoren en evalueren gemaakte teamdoelen en individuele doelen.			
21	Als team belonen we elkaar met complimenten over het oppakken van taken.			
<b>Formeel leiderschap/Teamleider</b>				
22	De teamleider heeft een positieve invloed op de samenwerking tussen teamleden en de te behalen resultaten.			
23	De teamleider complimenteert teamleden als zij taken goed oppakken			
24	Het clustermanagement maakt tijd en ruimte voor inspiratie en onderwijs innovaties.			
25	Het centraal uitgezette beleid (door het CvB) wordt binnen ons team ingepast op een manier die recht doet aan het team en aan de intenties van het beleid.			
<b>Teamresultaten</b>				
26	We voelen ons als team gezamenlijk verantwoordelijk voor de kwaliteit van ons onderwijs.			
27	Mijn team is succesvol doordat gestelde doelen/resultaten m.b.t. het verbeteren van de onderwijskwaliteit worden behaald.			