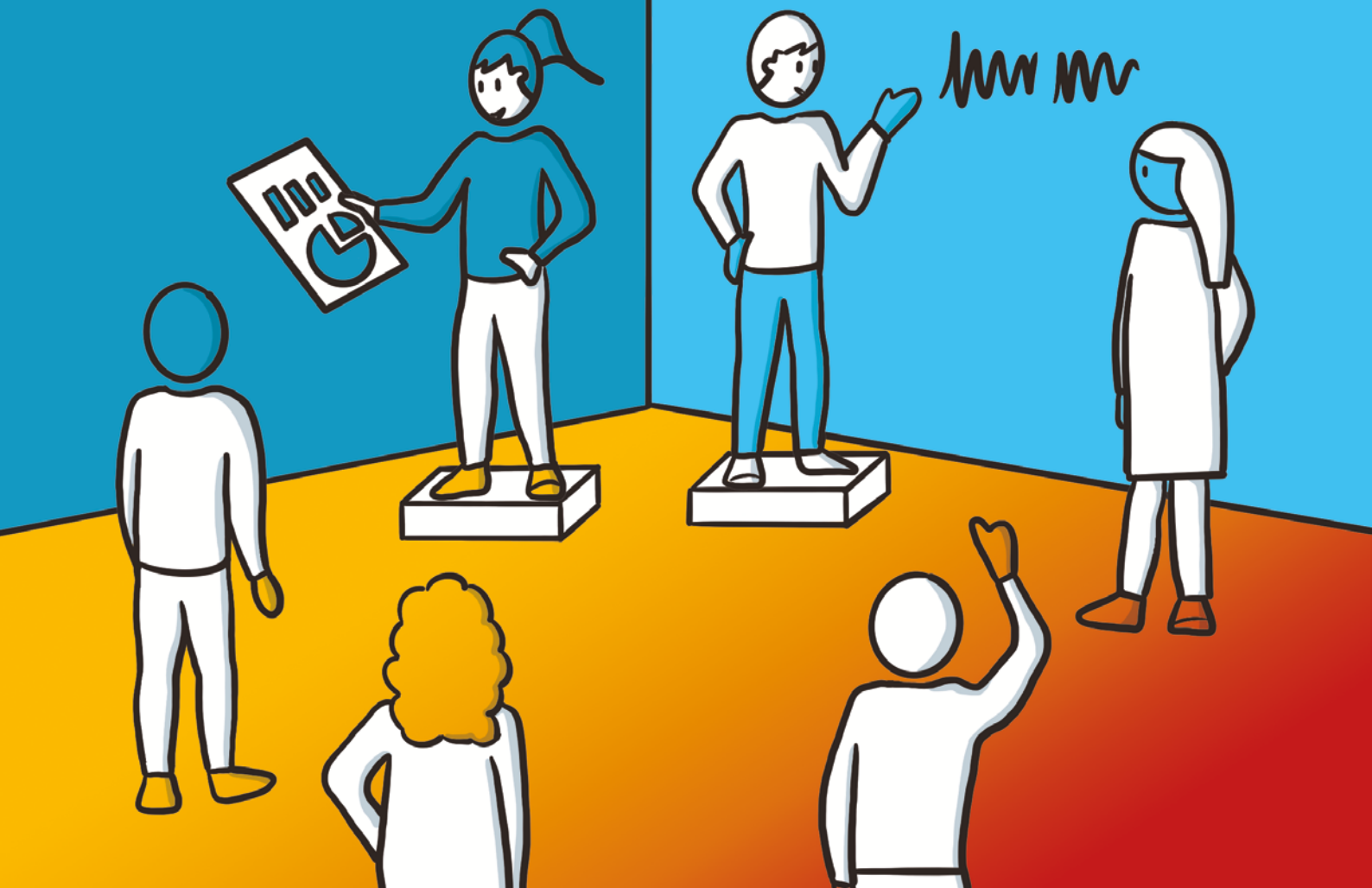




HANDVATTEN BIJ AANBEVELING

6 CREËER EEN OMGEVING WAARIN LEIDERSCHAP WORDT GESPREID

De leidraad 'Werken aan onderwijsverbetering' ondersteunt mbo-instellingen om zich tot lerende organisatie te ontwikkelen. De leidraad is opgebouwd uit zes aanbevelingen.

In deze bijlage staan concrete handvatten die horen bij de zesde aanbeveling. Met de handvatten kan een opleidingsteam gespreid leiderschap in beeld brengen. Ook zijn er tips opgenomen voor opleidingsmanagers en teamleden wanneer gespreid leiderschap nog niet gerealiseerd is.

**AANBEVELING 6 CREËER EEN OMGEVING
WAARIN LEIDERSCHAP WORDT GESPREID**

Handvat 1 Vragenlijst rondom gespreid leiderschap

Met onderstaande vragenlijst kan een individueel teamlid – en daarna het team of de opleiding – de mate van gespreid leiderschap in beeld brengen. Zie ook de toelichting onder de tabel.

Gespreid leiderschap		1	2	3	4	5*
1. Inhoudelijke inbreng, ruimte nemen op basis van kennis	In onze opleiding nemen teamleden op basis van de kwaliteiten die ze bezitten regelmatig een voortrekkersrol.					
	In onze opleiding inspireren teamleden met specifieke expertise hun collega's.					
	In onze opleiding maken we gebruik van elkaars expertise.					
	Op onze opleiding wordt goed geluisterd naar collega's met specifieke kennis, bijvoorbeeld als zij vertellen hoe we onze lessen kunnen verbeteren.					
2. Ruimte geven op basis van kennis	Ik word gezien door het leiderschapsteam van mijn opleiding.					
	Het leiderschapsteam van mijn opleiding luistert zorgvuldig naar mijn ideeën over onderwijs.					
	Het leiderschapsteam van mijn opleiding laat zijn waardering blijken wanneer ik zelf initiatief neem voor een verbetering van ons onderwijs.					
	Het leiderschapsteam op mijn opleiding neemt mijn opvattingen die ik als individueel teamlid heb serieus.					
	In onze opleiding krijgen teamleden de mogelijkheid om ergens het voortouw in te nemen.					
	Op onze opleiding worden collega's gesteund die hun deskundigheid inzetten.					
3. Participatie door teamleden in besluitvorming	Op onze opleiding beslissen teamleden mee in de aanschaf van nieuwe leermiddelen en materialen.					
	Teamleden beslissen mee in wat wij op onze opleiding wel en niet acceptabel gedrag van studenten vinden.					
	Op onze opleiding nemen we gezamenlijke besluiten omtrent nieuwe onderwijsdoelen van de opleiding.					
4. Betrokkenheid van teamleden bij onderwijs-ontwikkeling	In onze opleiding nemen we met elkaar beslissingen over het curriculum voor studenten.					
	In onze opleiding zetten teamleden uit eigen beweging hun kwaliteiten in.					
	In onze opleiding oefenen teamleden invloed uit op het verbeteren van ons onderwijs.					
	In onze opleiding bepalen teamleden met kennis van zaken (zoals specialisten) hoe we de leerresultaten kunnen versterken.					

*1= Helemaal mee oneens; 2= Enigszins mee oneens; 3= Niet mee oneens, niet mee eens;

4= Enigszins mee eens; 5= Helemaal mee eens

Stel als team een eigen norm voor alle vier de onderdelen uit de linkerkolom. De eigen norm geeft aan wat jullie graag willen zien in het spreiden van leiderschap in de opleiding. Wanneer zijn jullie tevreden? Door voor elk item de scores van alle teamleden samen te voegen tot een teamscore, wordt inzicht verkregen in wat al goed gaat en op welke punten verbetering wenselijk is.

**AANBEVELING 6 CREËER EEN OMGEVING
WAARIN LEIDERSCHAP WORDT GESPREID**

Handvat 2 Als er nog geen gespreid leiderschap is

In onderstaande tabel staan mogelijke situaties en tips voor de opleidingsmanager en voor teamleden wanneer voorwaarden voor gespreid leiderschap niet zijn gerealiseerd.

Mogelijke situatie	Oplossingsrichting
Teamleden nemen allerlei initiatieven die niet bijdragen aan de koers van de opleiding.	Breng de gezamenlijke doorleefde visie en koers voor onderwijsverbetering opnieuw onder de aandacht van het team.
In het team zijn te veel verschillende initiatieven voor onderwijsverbetering, waardoor het team overbelast raakt.	Herhaal de speerpunten voor onderwijsverbetering en stuur op prioritering.
Als teamleden met een onderbouwd voorstel komen, geeft de opleidingsmanager hier zijn/haar visie op en neemt zelf uiteindelijk het besluit. Dit leidt ertoe dat teamleden geen vertrouwen ervaren.	De opleidingsmanager ontwikkelt een visie op zijn of haar rol als opleidingsmanager die past bij gespreid leiderschap en geeft vanuit die visie ruimte aan teamleden zonder eigen ideeën of voorkeuren te delen.
Als een teamlid leiding neemt, wachten de andere teamleden passief af.	Moedig deze teamleden aan om op een ontwikkelingsgerichte manier leiding te nemen. Stimuleer hen om geen kant-en-klare oplossingen aan het team voor te leggen maar om voldoende autonomie bij de teamleden te laten.
Het leiderschap van teamleden die initiatieven nemen wordt niet geaccepteerd.	Zorg dat het team inzicht heeft in wie over welke expertise beschikt.
Als een teamlid (specialist) leiding neemt, voelen andere teamleden zich onvoldoende gehoord.	Richt aan het begin van een verbetertraject het besluitvormingsproces zo in dat iedereen zijn mening kan geven en laat zien dat daar rekening mee wordt gehouden.
Teamleden nemen geen initiatieven voor onderwijsverbetering.	Werk aan een veilig klimaat en aan een leerklimaat. Moedig teamleden aan om initiatieven te nemen en hun expertise in te zetten.
Het proces van onderwijsverbetering verloopt onvoldoende onderzoeksmatig.	Volg de cyclus van deel 1 in de leidraad.