

Bijlage. Vier stappen om een professionele verbetercultuur (formatieve cultuur) in het hoger onderwijs te stimuleren. Gebaseerd op het werk van Stichting leerKRACHT (Versfelt, z.d.).

Stap	Tips	Voorbeelden
<b>1. Creëer overtuiging</b>	Bouw draagvlak door te doen	Docenten zijn praktisch dus begin met te doen. Vraag ze: Wat zouden we kunnen/willen verbeteren en wat belemmert ons dat te doen? Zet met elkaar de eerste stappen, door samen acties te formuleren en die wekelijks te bespreken. Dat kan met een simpel 'verbeterbord'. Geen betere motivatie dan te merken dat dit werkt.
	Deel je verhaal	Wil je je team meekrijgen in een cultuur van 'elke dag samen een beetje beter', dan helpt het als je een beeld schetst hoe de opleiding organisatie eruit kan zien. Wat het effect van samen verbeteren is op werkplezier, betrokkenheid van studenten en nog beter onderwijs. Hoe persoonlijker je verhaal hoe beter: Waarom is dit voor jou belangrijk? Wat kan het team van jou verwachten?
	Betrek de studenten erbij	Organiseer de 'studentenarena'. Zes tot acht studenten zitten in een 'binnenring', je team in een buitenring. Eén van jullie voert 20-30 minuten met de studenten een gesprek: wat gaat er goed binnen de opleiding en wat kan nog beter?
<b>2. Geef het goede voorbeeld</b>	Er is maar één plek waar je het antwoord vindt.	Ga de klas in, observeer. Met studenten praten. Docenten aan de gang zien. Feedback geven. Helpen verbeteren.
	Vraag feedback.	Wil jij dat je docenten van elkaar leren en hun studenten feedback vragen? Dan helpt het als ze dat jou als leider zien doen. Vraag feedback aan je docenten en laat zien wat je er mee doet.
	Bepaal samen de richting, geef ruimte en stuur op de richting (niet op het hoe).	Heb scherp welk doelen de opleiding wil bereiken en leg dat vast in een plan dat je samen met team hebt ontwikkeld. Daarna heeft dat team ruimte nodig. Om te bedenken welk onderdeel zij wanneer oppakken en hoe, welke concrete doelen en acties ze daarvoor formuleren. Stuur vervolgens vooral op de richting: worden de dingen gedaan die bijdragen aan de gestelde doelen, kun je je team nog verder uitdagen, en als je merkt dat je team niet in een goed verbeterritme komt.
<b>3. Richt de systemen en processen in</b>	Anders vergaderen.	Zet het mes in de vergaderingen: Wat is het doel van je vergadering, kunnen ze korter, moet iedereen er bij zijn? Wellicht kun je bepaalde delen vervangen door één simpele 'bordsessie' van 15 minuten per week. De

Stap	Tips	Voorbeelden
		tijd die je vrijmaakt kunnen docenten dan besteden aan werken aan onderwijs in plaats van praten over onderwijs: samen lessen voorbereiden, verbeteracties uitvoeren, elkaar feedback geven, etc.
	Laat je niet gijzelen door roostermakers.	Samen verbeteren vergt elke week een blok van 2 uur in het rooster waarin je team samenkomt. Die tijd kun jij helpen beschermen. Die tijd is er om te werken aan nog beter onderwijs.
	Pak administratie aan.	Ruim onnodige administratie op met als uitgangsvraag: Wat hebben studenten eraan?
<b>4. Creëer de benodigde vaardigheden</b>	Leer samen te verbeteren.	Je hebt tijd vrijgemaakt voor je team om samen het onderwijs te verbeteren. Maar dat betekent nog niet dat iedereen meteen begrijpt hoe je die tijd zo effectief mogelijk inzet. Samen lessen ontwerpen? Het is belangrijk ruimte te creëren voor oefening.
	Help je collega's met geven en krijgen van feedback.	Je geeft als leider al het goede voorbeeld, maar hoe help je je collega's beter te worden in het geven van feedback? Dat kan heel praktisch door met hen te oefenen. Bijvoorbeeld door deze vraag te stellen: "Wil je mij feedback geven?" En hen daarbij te vragen daarbij twee regels aan te houden: a) deel een observatie over wat je mij ziet doen en b) beschrijf wat het effect van mijn handelen is op jou of je collega's?
	Leer iedereen in je team verantwoordelijkheid te dragen.	In een team dat collectief verantwoordelijkheid neemt, staan niet telkens dezelfde mensen vooraan. De bordsessie is de plek bij uitstek om verantwoordelijkheid te delen, bijvoorbeeld door om de beurt deze sessie te leiden. Zo ervaart iedereen hoe het is om het team te leiden.