



Werken aan kwaliteitscultuur

Theoretische noties en instrumenten
kwaliteitscultuur Samen Opleiden
& Professionaliseren

—

Myrte Legemaate

Katern



Inhoud

Inleiding	5
1. Kwaliteitscultuur: wat en waarom?	7
1.1 Wat is een kwaliteitscultuur in een partnerschap SO&P?	7
1.2 Kenmerken van een kwaliteitscultuur	7
1.3 Kwaliteitscultuur en organisatiecultuur	9
1.4 Waarom een kwaliteitscultuur?	10
1.5 Hoe herken je een kwaliteitscultuur in het partnerschap?	11
2. Elementen van een kwaliteitscultuur	13
2.1 Gedeelde doorleefde visie	13
2.2 Integraal visiegedreven leiderschap	15
2.3 Datagedreven en cyclisch werken	16
2.4 Effectieve professionalisering en reflectie	20
2.5 Aan de slag met de inhoud	21
3. Instrumenten om te werken aan kwaliteitscultuur	23
3.1 Overzicht instrumenten	23
3.2 Instrumenten 'gedeelde doorleefde visie'	24
3.3 Instrumenten 'integraal visiegedreven leiderschap'	26
3.4 Instrumenten 'datagedreven en cyclisch werken'	28
3.5 Instrumenten 'effectieve professionalisering en reflectie'	30
3.6 Instrumenten 'aan de slag met de inhoud'	32
4. Instrumenten inzetten per rol en thema	35
4.1 Schoolopleider/instituutopleider/werkplekbegeleider	35
4.2 Coach voor startende leraren	35
Over de auteur	37
Literatuur en bronnen	37



Inleiding

Kwaliteitscultuur lijkt een vanzelfsprekend begrip te zijn geworden in partnerschappen Samen Opleiden & Professionaliseren (SO&P). Sinds 2021 is kwaliteitscultuur als vierde waarborg opgenomen in het kwaliteitskader van SO&P (zie kader).

Naast 'de lerende leraar' waarin het partnerschap het eigen beroepsbeeld expliciteert, 'de leeromgeving' en 'de organisatie', dienen partnerschappen de kwaliteitscultuur te waarborgen. Dat brengt vragen met zich mee zoals: Wat is een kwaliteitscultuur? Hoe wordt een kwaliteitscultuur zichtbaar? En op welke wijze kun je een kwaliteitscultuur versterken? Dit katern gaat op deze vragen in.

Waarborgen voor de kwaliteit van SO&P

Waarborg 1	de lerende leraar
Waarborg 2	de leeromgeving
Waarborg 3	de organisatie van partnerschappen
Waarborg 4	kwaliteitscultuur

Bron: [Kwaliteitskader Samen Opleiden & Inductie en werkwijze peerreview. December 2021.](#)

Hoofdstuk 1 beschrijft wat een kwaliteitscultuur is en uit welke cruciale elementen een kwaliteitscultuur bestaat. We bespreken de verschillen tussen een kwaliteitscultuur en een organisatiecultuur en zetten uiteen waarom een kwaliteitscultuur zeer wenselijk is in partnerschappen SO&P. Tot slot wordt beschreven hoe je een kwaliteitscultuur in een partnerschap kunt herkennen.

In hoofdstuk 2 komen vijf elementen aan de orde die bijdragen aan het realiseren van een kwaliteitscultuur: 1) een gedeelde doorleefde visie, 2) integraal en visiegedreven leiderschap, 3) datagedreven en cyclisch werken, 4) effectieve professionalisering en reflectie, en 5) aan de slag met de inhoud.

Hoofdstuk 3 beschrijft per element instrumenten die bijdragen aan de kwaliteitscultuur.

Het vierde en laatste hoofdstuk laat zien welke instrumenten je wanneer zou kunnen gebruiken gezien de verschillende rollen in het partnerschap. Veelal ligt de nadruk op instrumenten die de programmaleider kan inzetten, maar het Platform Samen Opleiden & Professionaliseren krijgt van schoolopleiders, instituutopleiders en werkplekbegeleiders regelmatig de vraag of er instrumenten zijn die zij zouden kunnen gebruiken.

Dit katern geeft een overzicht van de kwaliteitsinstrumenten die tot op heden bekend zijn bij het Platform Samen Opleiden & Professionaliseren. Gebruik jij in je partnerschap een instrument dat ook vermeld zou moeten worden? Neem dan contact op met platformsamenoopleiden@vo-raad.nl.

Naast dit katern, is er een geactualiseerde versie verschenen van het katern '[Kwaliteit maak je samen!](#)', dat bouwstenen beschrijft die van belang zijn als je als partnerschap aan kwaliteit wilt werken. Je start met de visie en het beroepsbeeld van het partnerschap, werkt op basis daarvan aan kwaliteitszorg en -ontwikkeling, en uiteindelijk aan een kwaliteitscultuur waarin iedereen eigenaarschap ervaart voor de kwaliteit van het Samen Opleiden en altijd bereid is om dit uit te leggen en te laten zien.

Het voorliggende katern gaat dieper in op de theorie rond kwaliteitscultuur en gaat in op een aantal instrumenten gericht op kwaliteitscultuur SO&P die benut kunnen worden door partnerschappen SO&P, naast de instrumenten die ontwikkeld zijn binnen [LOCK-traject](#).



1

Kwaliteitscultuur: wat en waarom?

Dit hoofdstuk beschrijft de kenmerken van een kwaliteitscultuur in partnerschappen SO&P, bespreekt het verschil tussen een kwaliteitscultuur en organisatiecultuur en geeft een antwoord op de vraag of 'kwaliteitscultuur' in het onderwijs een modegril is. Ten slotte wordt beschreven hoe een kwaliteitscultuur in een partnerschap SO&P zichtbaar wordt.

1.1 Wat is een kwaliteitscultuur in een partnerschap SO&P?

In het onderwijs, dus ook in het Samen Opleiden & Professionaliseren, streven we ernaar om kwalitatief goed onderwijs te geven aan onze leerlingen en studenten. De individuele drive om je werk goed te doen, komt voort uit individueel ervaren eigenaarschap. Dit ervaren eigenaarschap voor de kwaliteit maakt dat we ons hard inzetten en vaak nét een stapje extra doen. In SO&P, net als elders in het onderwijs, hebben we echter niet genoeg aan individueel ervaren eigenaarschap. Het vereist ook collectief ervaren eigenaarschap voor de kwaliteit. Dat betekent dat we samen verbeteren en samen verantwoorden. 'Verantwoorden' vinden we vaak eng of vervelend klinken, maar verantwoorden biedt de mogelijkheid om doelen te halen en successen te vieren.

Kwaliteitscultuur

Kwaliteitscultuur in SO&P betreft **collectief ervaren eigenaarschap** voor de kwaliteit in het gehele partnerschap. Dit leidt tot **continue reflectie, samen verbeteren en verantwoorden van de kwaliteit** (o.b.v. Legemaate et al., 2022).

1.2 Kenmerken van een kwaliteitscultuur

Van juridisch naar psychologisch (ervaren) eigenaarschap

Als je eigenaarschap ervaart voor 'iets', dan ben je intrinsiek gemotiveerd om ervoor te zorgen dat dat 'iets' goed is/ goed gaat. Er is dan sprake van psychologisch (ervaren) eigenaarschap. Het gevolg van ervaren eigenaarschap is dat je proactief, beschermend en verzorgend gedrag vertoont (Pierce et al., 2001). Met andere woorden: je bent continu gedreven om het goed, en steeds beter te doen. Je past bijvoorbeeld toch nog even die werkvorm aan, verwerkt nog gauw een actueel onderzoek in je les/presentatie of je geeft uitgebreid feedback aan studenten om ze verder te helpen in hun ontwikkeling.

Er zijn drie ingrediënten om tot ervaren eigenaarschap te komen:

- Relatie:** Dit is/voelt voor mij belangrijk.
- Competentie:** Ik beschik over de kennis, vaardigheden en attitudes om eigenaarschap te kunnen ervaren.
- Autonomie:** Ik heb er invloed op, dit ligt binnen mijn invloedssfeer.

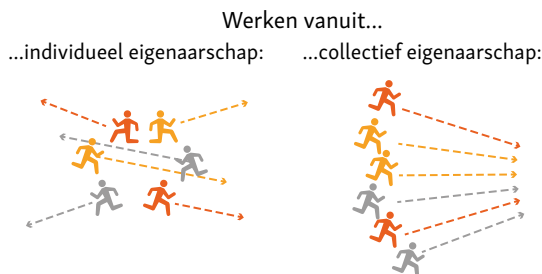
Psychologisch eigenaarschap is iets anders dan juridisch eigenaarschap. Je bent juridisch eigenaar omdat je in een partnerschap bijvoorbeeld een taak of verantwoordelijkheid krijgt toegewezen. Dit betekent niet automatisch dat je die taak, en het leveren van een bijdrage aan SO&P ook belangrijk vindt (*relatie*) of dat je beschikt over de vereiste kennis en kunde (*competentie*). Je kunt in zo'n situatie oneindig veel afspraken met elkaar maken, maar als je geen psychologisch eigenaarschap ervaart, leiden die er niet altijd toe dat je daar ook naar gaat handelen. Waarden sturen ons gedrag (Kemenade et al., 2008) en daarom is psychologisch ervaren eigenaarschap zo cruciaal.

Van individueel naar collectief ervaren eigenaarschap

Naast de uitdaging om te komen tot psychologisch ervaren eigenaarschap (in plaats van juridisch eigenaarschap), is er een tweede uitdaging als het gaat om kwaliteitscultuur: de ommezwaai van individueel naar collectief eigenaarschap. Dat alle opleiders ieder voor zich streven naar een hoge kwaliteit en continu willen verbeteren, lijkt op het eerste gezicht misschien kenmerkend voor een kwaliteitscultuur. Het is echter niet vanzelfsprekend dat zij samen een kwalitatief goede opleiding realiseren.

Kwalitatief goed Samen Opleiden vereist een goede balans en afstemming tussen diverse onderdelen van de opleiding, bijvoorbeeld vakinhoudelijke expertise, vakdidactische expertise en onderwijskundige expertise. Maar ook moet er sprake zijn van een balans en vooral van verbinding tussen theorie en praktijk. Te veel van het ene onderdeel kan een ander onderdeel van de opleiding in de weg zitten.

Een kwalitatief goede opleiding is meer dan de som der delen. Een goede, samenhangende en studeerbare opleiding vereist effectief teamwerk (Kleijnen, 2012; Onderwijsraad, 2015) en als het gaat om een lerarenopleiding: een balans tussen theorie en praktijk.

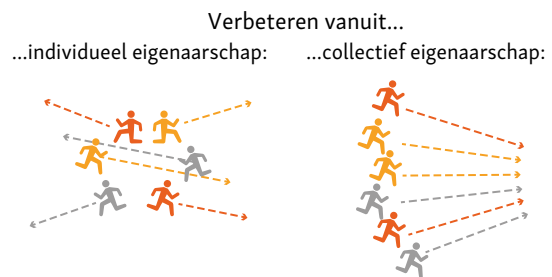


Als er sprake is van collectief ervaren eigenaarschap ervaart de meerderheid van de collega's eigenaarschap voor het gezamenlijke doel (Pierce & Jussila, 2010). Ze vinden dat doel allemaal belangrijk, voelen zich (samen) competent om het doel te realiseren en hebben voldoende autonomie om dat samen te doen op een manier die hen het beste lijkt.

Een gedeeld en doorleefd beroepsbeeld en een gedeelde visie op opleiden en leren is de basis van collectief ervaren eigenaarschap in het partnerschap. Het beroepsbeeld bevat handvatten over *waarom* we Samen Opleiden, *wat* en *waartoe* wij in ons partnerschap Samen Opleiden en *hoe* wij dat doen. Het geeft taal om effectief samen te werken, om samen te leren (Derksen, 2021) en zorgt ervoor dat meningsverschillen worden uitgesproken in plaats van dat ze in de onderstroom verdwijnen (Molleman & Broekhuis, 2001; Kleijnen, 2012).

Verbinding tussen verbeteren en verantwoorden

Naast collectief eigenaarschap, is samen verbeteren en verantwoorden van belang om te komen tot een kwaliteitscultuur in partnerschappen SO&P. Hiervoor zagen we dat ervaren (collectief) eigenaarschap ertoe leidt dat mensen proactief, beschermend en verzorgend gedrag vertonen en intrinsiek gemotiveerd zijn om te verbeteren. Het is belangrijk dat we bij dat verbeteren rekening houden met de eisen die de omgeving stelt (hbo/wo-niveau, bekwaamheidseisen, waarborgen SO&P) en met de eisen die wij aan onszelf stellen (ons beroepsbeeld en visie op opleiden en leren). Het is met andere woorden belangrijk dat wij ons kunnen verantwoorden.



Als we verbeteren en verantwoorden niet verbinden, dan resulteert dat in een aantal nadelen en gemiste kansen:

- We baseren onze verbeteracties mogelijk op ons individuele beeld van kwaliteit, dat voor iedereen net anders kan zijn. Dat is niet prettig voor de leraar in opleiding.
- Als we geen gedeeld beeld hebben van onze kwaliteitslat, dan lijkt het alsof iedereen net een andere taal spreekt en is het lastig om samen te werken en samen te leren.
- Hebben we de externe eisen die aan ons worden gesteld niet helder op ons netvlies, dan...
 - a. ...bestaat de kans dat we denken dat we allerlei dingen moeten of niet mogen terwijl dat niet zo is. We benutten de beschikbare professionele ruimte dan niet optimaal.

- b. ...reageren we reactief op verantwoordingsvragen. Dat voelt vervelend omdat je zelf de controle niet hebt en dat levert extra werk(druk) op.
- Hebben we onze eigen, interne eisen niet helder, dan...
 - c. ...weet je nooit of je het goed doet.
 - d. ...is je werk nooit af.
 - e. ...kun je met elkaar geen successen vieren.

Kortom, om te komen tot collectief ervaren eigenaarschap voor kwaliteit, moeten we verbeteren en verantwoorden continu met elkaar verbinden. Dan weten we gezamenlijk waar de lat ligt, kunnen we samen successen vieren en draagt onze drive om te verbeteren bij aan de kwaliteit van ons eigen werk én aan de kwaliteit van het gehele partnerschap.

1.3 Kwaliteitscultuur en organisatiecultuur

Als het gaat om kwaliteitscultuur zijn er in de literatuur twee stromingen. De ene stroming ziet kwaliteitscultuur als een vorm van kwaliteitszorg en de andere stroming ziet kwaliteitscultuur als de organisatiecultuur ten aanzien van de kwaliteit. Deze twee stromingen hebben verschillende opvattingen over wat een kwaliteitscultuur is en over de rol die kwaliteitszorg daarin speelt.

Organisatiecultuur

Sinds het begin van deze eeuw benaderen onderzoekers kwaliteitscultuur als 'de organisatiecultuur ten aanzien van kwaliteit'. Volgens deze benadering is er in iedere organisatie een kwaliteitscultuur, maar hoe deze er uitziet kan enorm verschillen.

Hieronder valt bijvoorbeeld de 'reactieve kwaliteitscultuur' (Harvey & Stensaker, 2008, p. 436). In een reactieve kwaliteitscultuur wordt pas actie ondernomen op het gebied van kwaliteitszorg als er een beloning aan is gekoppeld. Denk bijvoorbeeld aan een positieve erkenning als partnerschap bij de beoordelingsgerichte peerreview. Is er geen beloning, dan staat men eerder afwijzend tegenover kwaliteitszorg.

Onderzoekers met dit perspectief maken gebruik van onderzoek naar organisatieculturen. Dat heeft het voordeel dat er erg veel onderzoek beschikbaar is, ook over de context van het onderwijs. Het nadeel van dit perspectief is echter dat er altijd sprake is van een kwaliteitscultuur, waardoor het perspectief geen handvatten en richting geeft voor hoe je samen effectief aan de kwaliteit van het onderwijs werkt.

Vorm van kwaliteitszorg

Het andere perspectief op kwaliteitscultuur is gebaseerd op de benadering Total Quality Management (TQM). Deze kwaliteitskundige stroming gaat ervan uit dat kwaliteitszorg en kwaliteitsontwikkeling hand in hand gaan met organisatieontwikkeling en integraal moeten worden aangepakt. Kwaliteitscultuur wordt in deze stroming omschreven als *'een vorm van kwaliteitszorg waarbij iedereen in de organisatie zich verantwoordelijk voelt voor de kwaliteit van zijn/haar werk in de context van de gehele organisatie.'* Deze ervaren verantwoordelijkheid maakt dat iedereen gedreven is om het goed te doen en zo nodig te verbeteren (Crosby, 1986; Harvey & Green, 1993; Yorke, 2000; EUA, 2006; Ehlers, 2007; Onderwijsraad, 2015; Cardoso et al., 2016).

Dit perspectief op kwaliteitscultuur werd in de jaren tachtig beschreven door Crosby (1986) in de context van productieorganisaties en later door Harvey & Green (1993) in de context van het onderwijs. Naast het belang van de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor kwaliteit, betoogde Crosby ook dat niet alleen de kwaliteitsadviseur, maar iedereen aandacht moet hebben voor de zorg voor kwaliteit.

De zorg voor kwaliteit vindt voorafgaand, tijdens én na afloop van het werk plaats. Daarom is het van belang dat je direct feedback krijgt op je werk, dat het vooraf helder is welke kwaliteit er wordt verwacht, welke bijdrage jij/jullie daaraan levert/leveren en welke opbrengsten er worden verwacht. Onderstaand voorbeeld laat zien dat dit ook van toepassing is bij partnerschappen SO&P.



Kwaliteitscultuur als continue zorg voor kwaliteitscontrole en kwaliteitsontwikkeling van SO&P

Welke kwaliteit verwachten we bij de START van werkplekleren jaar 3?

Welke competenties mag je als werkplekbegeleider en schoolopleider verwachten van een student die gaat starten met werkplekleren in het derde leerjaar van de lerarenopleiding? Kortom: wat is het gemiddelde startniveau van studenten?

Welke BIJDRAGE wordt er van jou/jullie verwacht?

Welke competenties dienen studenten zich in het derde leerjaar tijdens het werkplekleren eigen te maken? Welke eisen mag je aan hen stellen? Hoe dragen jullie bij aan een leeromgeving die de verwerving van die competenties optimaal faciliteert?

Welke OPBRENGST verwacht het team na jou/jullie?

In welke mate is het gelukt om studenten het beoogde eindniveau van werkplekleren in het derde jaar te laten behalen en hoe is geborgd dat we dit goed doen?

Dit perspectief van Crosby betekende in de kwaliteitskunde een ommezwaai. Tot dan toe werd kwaliteit niet tussentijds, maar aan het einde van het proces gecontroleerd, voordat het product naar de klant ging. Daarnaast was voorheen alleen de kwaliteitscontroleur verantwoordelijk voor de kwaliteit en kwaliteitszorg. In de benadering van Crosby werd iedereen kwaliteitsmedewerker voor zijn eigen stukje werk in de context van het geheel.

Volgens Crosby heeft deze benadering de volgende voordelen:

- Je kunt *snel ingrijpen* zonder verspilling. Je kunt leraren in opleiding op individueel niveau tijdig extra ondersteunen. Op opleidings-/partnerschapsniveau kun je cohorten vergelijken en als het nodig is ingrijpen of bij een nieuw curriculum de studievoortgang monitoren en tijdig bijstellen.
- Directe feedback op het werk *stimuleert leren en verbeteren*. Als je als opleider snel feedback krijgt, dan heeft dat meer betekenis en zet het je eerder aan tot verbetering dan wanneer je de feedback twee maanden later krijgt als je alweer met andere taken bezig bent.

- Door opleiders verantwoordelijk te maken voor de kwaliteit(zorg) van hun eigen werk, *neem je de opleider serieus als professional*. De opleider is de expert én kent de context. Door de kwaliteitszorg zo laag mogelijk in de organisatie, op teamniveau, te beleggen stimuleer je dat professionals contextspecifieke kennis benutten en verder ontwikkelen. Deze verantwoordelijkheid gaat gepaard met verantwoording. De opleider moet zich te allen tijde kunnen verantwoorden. Het helpt als helder is welke kwaliteit en welke kwaliteitszorg er van het team wordt verwacht, ofwel: dat er een gedeeld doorleefd beeld is van de kwaliteit.

1.4 Waarom een kwaliteitscultuur?

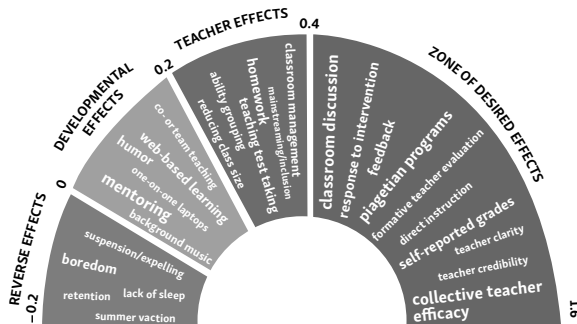
Is kwaliteitscultuur een managementhype? Een nieuwe modegril in het onderwijs? Kwaliteitscultuur is niet iets nieuws. In de vorige paragraaf zagen we dat het fenomeen voor het eerst is beschreven in de jaren tachtig in de productie-industrie; en in het begin van de jaren negentig in het onderwijs. Het concept bestaat dus al even. Een kwaliteitscultuur is zeer wenselijk op iedere plek waar teamwerk noodzakelijk is, dus ook in het onderwijs. In paragraaf 1.2 kwamen daarvoor de volgende argumenten naar voren:

1. Onderwijs, dus ook Samen Opleiden, is geen individuele aangelegenheid maar vereist *teamwerk*.
2. Omdat waarden (en niet afspraken) ons gedrag sturen, is *ervaren eigenaarschap* een voorwaarde voor het gezamenlijk realiseren van doelen. Bij SO&P is dit extra belangrijk omdat we hierbij over organisatiegrenzen heen werken.
3. *Verbeteren en verantwoorden* kunnen niet zonder elkaar. Als we gaan verbeteren zonder dat we weten wat we als individu en als partnerschap moeten verantwoorden, werken we onbedoeld niet effectief samen. We baseren de verbetering van ons werk dan op onze individuele waarden.

Collectief professioneel zelfvertrouwen

Maar het belangrijkste argument voor een kwaliteitscultuur in het onderwijs is: de impact van collectief professioneel zelfvertrouwen (*collective teacher efficacy*) op het leren van leerlingen en studenten (Donohoo et al., 2020). John Hattie, een Nieuw-Zeelandse hoogleraar, doet onderzoek naar wat de meeste impact heeft op het leren van leerlingen/studenten. Omdat in dit katern Samen Opleiden centraal staat, spreken we hierna van 'studenten' of 'aanstaande leraren' (in plaats van 'leerlingen/studenten').

Afbeelding 1 laat diverse variabelen zien die impact hebben op het leren van studenten. Aan de linkerkant staan de variabelen die een negatieve impact op leren hebben. Met de klok mee hebben de genoemde variabelen steeds meer een positieve impact. Helemaal rechts staat 'collective teacher efficacy', ofwel 'collectief professioneel zelfvertrouwen'. Dat heeft de allergrootste impact op het leren van studenten.



Afbeelding 1: impact van diverse variabelen op het leerproces van leerlingen en studenten volgens John Hattie, <https://visible-learning.org/2022/01/hatties-barometer-of-influence-infographic/>

Collectief professioneel zelfvertrouwen is het collectieve gevoel van een groep opleiders dat zij samen in staat zijn om goed onderwijs te verzorgen dat optimaal bijdraagt aan het ontwikkelproces van hun studenten.

Collectief professioneel zelfvertrouwen vereist:

1. *Collectief ervaren eigenaarschap* van hetzelfde doel, dus een gedeeld beeld van wat we precies verstaan onder kwaliteit. Alle collega's vinden dat beeld belangrijk en staan erachter.
2. *Vertrouwen in het eigen kunnen en elkaars kunnen* om samen deze kwaliteit te realiseren.
3. *Teamwerk* om deze kwaliteit te realiseren. We hebben elkaar nodig en hebben allen het gevoel dat we dit samen doen. Hierdoor voelen we ons gesteund door collega's.

Uit onderzoek naar effectief teamwerk en leren in organisaties weten we dat deze aspecten:

- voorwaarden zijn voor effectief teamwerk (Derksen, 2021),
- samen leren mogelijk maken doordat je dezelfde taal spreekt en een gedeelde intrinsieke motivatie hebt,
- leiden tot effectieve communicatie en het uitspreken van meningsverschillen (Molleman & Broekhuis, 2001; Kleijnen, 2012).

1.5 Hoe herken je een kwaliteitscultuur in het partnerschap?

Vraag een aantal willekeurige collega's in het partnerschap of zij in hun eigen woorden kunnen uitleggen wat het beroepsbeeld van het partnerschap is. Vraag hen vervolgens of ze uit kunnen leggen op welke wijze zij in hun dagelijks werk bijdragen aan het realiseren van dit beroepsbeeld. Als deze antwoorden in grote lijn overeenkomen, dan is er sprake van een stevig fundament voor de kwaliteitscultuur.

Als dit fundament in het partnerschap aanwezig is, dan:

- zijn alle collega's zich bewust van hun werk in de context van het gehele partnerschap,
- spreken alle collega's een gedeelde taal als het gaat over het beroepsbeeld, over WAT we beogen met SO&P en over HOE we samen werken om onze visie en doelen te realiseren,
- weten collega's wat ze van elkaar mogen verwachten en spreken zij elkaar aan als het nodig is. Zij ervaren dat niet als spannend omdat ze gedeelde beelden hebben van wat je van elkaar verwacht en wat je samen beoogt. Net zoals het op het sportveld niet moeilijk is om elkaar aan te spreken, omdat je weet welke wedstrijd je speelt en wat de spelregels zijn.

Het beroepsbeeld 'uit het hoofd leren' is niet voldoende. Bovenstaande lukt pas als er aandacht is geweest voor gezamenlijke betekenisgeving van het beroepsbeeld. Dat wil zeggen dat je met elkaar stil staat bij de beelden die de collega's hebben bij de kernbegrippen van de visie en het beroepsbeeld en bij de vraag waarom dat voor een ieder wel of niet belangrijk is. Door deze uitwisseling bouw je aan gedeelde beelden en gedeelde taal. Waarom dat belangrijk is, lees je in paragraaf 2.1. Werkvormen om hieraan te werken vind je in paragraaf 3.2.



2

Elementen van een kwaliteitscultuur

Dit hoofdstuk behandelt vijf elementen die bijdragen aan het realiseren van een kwaliteitscultuur: 1) een gedeelde doorleefde visie, 2) integraal en visiegedreven leiderschap, 3) datagedreven en cyclisch werken, 4) effectieve professionalisering en reflectie, en 5) aan de slag met de inhoud.

2.1 Gedeelde doorleefde visie

Een gedeelde doorleefde visie is dé sleutel voor een kwaliteitscultuur (Onderwijsraad, 2015); het is voorwaardelijk voor collectief ervaren eigenaarschap. Als er sprake is van een gedeelde doorleefde visie, dan hebben we een gezamenlijk beeld van WAT we willen en HOE we dat mogelijk maken, en kan iedere collega dat in eigen woorden uitleggen.

Om effectief te kunnen samenwerken, moet er sprake zijn van een gedeelde doorleefde visie (Derksen, 2021). We hebben een gemeenschappelijke taal en gedeelde beelden van de doelen die we samen nastreven en de visie geeft richting aan ons dagelijkse werk. Dat maakt dat we makkelijk kunnen afstemmen en dat we samen kunnen leren. In partnerschappen SO&P is een gedeelde doorleefde visie extra belangrijk omdat we over de grenzen van organisaties heen samenwerken. Om dan gezamenlijke doelen te bereiken, is de noodzaak van collectief ervaren eigenaarschap nog groter.

Als een gedeelde doorleefde visie ontbreekt, worden er geen keuzes gemaakt over wat we wel en niet doen. Alles voelt namelijk belangrijk en zonder visie is het onduidelijk waar we onze keuzes op baseren. Is er geen sprake van een gedeelde doorleefde visie, dan hoor je mensen vaak zeggen dat 'we elkaar niet aanspreken'. Dat is logisch, omdat niet is besproken en niet duidelijk is *waarop* we elkaar zouden moeten aanspreken. Dus spreken we elkaar aan op persoonlijke titel en dat voelt kwetsbaar. Daardoor verdwijnen meningsverschillen 'in de onderstroom' en worden ze niet uitgesproken (Broekhuis & Molleman, 2001; Kleijnen, 2012).

Inhouden gedeelde doorleefde visie

In de context van SO&P is het beroepsbeeld van het partnerschap de basis van een gedeelde doorleefde visie. De gedeelde visie bevat allereerst enkele richtinggevende kernbegrippen die aangeven *waartoe* wij opleiden. Dit zijn de begrippen die in het partnerschap centraal staan in het leerproces. Idealiter sluiten deze kernbegrippen aan bij de context van (de scholen in) het partnerschap. De kernbegrippen helpen om te komen tot een gemeenschappelijke taal en gedeelde beelden van wat we als partnerschap willen bereiken.

We geven een voorbeeld van een visie van een partnerschap. De (cursieve) kernbegrippen laten zien wat dit partnerschap beoogt.

Wartoe leiden wij op?

Als je binnen opleidingsschool Noordermarke bent opgeleid ben je pedagogisch, didactisch en vakinhoudelijk bekwaam. Je hebt oog voor de leerlingen: je ziet hoe en wat ze leren, je merkt op waar ze behoefte aan hebben. Je hebt ervaring opgedaan in *verschillende beroepspraktijken* en je hebt je binnen die *verschillende contexten breed kunnen oriënteren op het beroep van docent*. Je weet voor jouw specifieke vakgebied wat leerlingen moeten, kunnen en willen leren en hoe dat het beste kan gebeuren. Jij kunt dat *leerproces begeleiden als expert*. Daarbij zie en *leg je verbanden met andere vakken, met beroepen en met de maatschappij*.

- Je hebt een *onderzoekende houding* en durft kritisch te zijn, vragen te stellen en fouten te maken. Je bent je ervan bewust dat er verschillen zijn en weet daarop in te spelen. Hierbij weet je praktijk en theorie met elkaar te verbinden in je pedagogisch en didactisch handelen.

- *Je staat stil om te reflecteren, maar stilstand is voor jou geen optie: ook na het behalen van je diploma blijf je werken aan je eigen professionele groei en de ontwikkelingen binnen je vak. Je weet leerlingen, maar ook je collega's, uit te dagen en te inspireren.*
- *Jouw leren en werken vindt plaats in interactie met anderen. Je legt makkelijk contact en werkt constructief samen. Je straalt uit dat je plezier hebt in je werk en weet anderen hierdoor te motiveren om tot duurzaam leren te komen.*

Bron: beroepsbeeld Opleidingsschool Noordermarke, www.noordermarke.nl/onze-visie

Naast het 'waartoe', beschrijft de visie van dit partnerschap *hoe* dat alles wordt gerealiseerd. Wat vraagt het van de manier van werken? Wat vraagt het van de didactische aanpak en van de begeleiding? Welk gedrag verwachten ze van studenten en wat levende begeleiders voor? Zie hieronder de aanvullende tekst waarin het *hoe* realiseren zij samen die visie wordt geschreven.

Hoe doen wij dat?

We zijn *nieuwsgierig*: we onderzoeken wat we doen en wat het effect daarvan is. We kijken om ons heen en stellen onszelf en elkaar voortdurend de vraag hoe we onze studenten en leerlingen optimaal kunnen laten leren.

Zo blijven we in *beweging*: we leren een leven lang, laten ons aangenaam verrassen door veranderingen en verschillen. Daar kunnen we op inspelen, doordat we onszelf, de leerlingen en elkaar blijven zien en inspireren

Dat doen we *samen*: we verbinden ons met elkaar en met onze leerlingen. We werken en leren samen met plezier

Bron: beroepsbeeld Opleidingsschool Noordermarke, www.noordermarke.nl/onze-visie

Deze visie op het WAT en op het HOE van het opleiden, is de kapstok van deze opleidingsschool. Deze kapstok is het uitgangspunt voor het inrichten van een rijke leeromgeving voor studenten en starters, die samen onderzoek doen en samen professionaliseren. De visie is daarmee een basis voor kwaliteitsbeleid. De visie helpt het partnerschap om te definiëren wat kwaliteit is (kwaliteitseisen) en om een cyclus voor kwaliteitszorg en kwaliteitsontwikkeling in te richten waarmee wordt gemonitord in hoeverre de visie wordt gerealiseerd.

Stappen om te komen tot een gedeelde doorleefde visie

Het kost tijd om tot een gedeelde doorleefde visie te komen. Niet zozeer tijd in de zin van een doorlooptijd van maanden of jaren, maar tijd in de zin van feitelijke tijd en mentale ruimte. Iedere collega moet immers betekenis geven aan de visie en onderzoeken welke elementen in de visie voor hem/haar belangrijk zijn en waarom. Er zijn drie stappen die je in grote lijn moet doorlopen om te komen tot een gedeelde doorleefde visie:



Individueel onderzoeken en betekenis geven



Collectief onderzoeken en samen betekenis geven



Continue aandacht voor samen blijven doorleven van de visie

Afbeelding 2: Stappen om te komen tot een gedeelde doorleefde visie

In de eerste stap gaat het om individuele betekenisgeving en sta je als medewerker stil bij de vraag waarom bepaalde kernbegrippen voor jou belangrijk zijn. Vervolgens geef je als partnerschap gezamenlijk betekenis aan de inhoud van de visie. Door samen te onderzoeken waarom kernbegrippen voor iedereen belangrijk zijn, bouw je samen aan collectief ervaren eigenaarschap. Vervolgens is het zaak om dit gesprek met elkaar te blijven voeren en de visie in het dagelijks werk continu te gebruiken als kompas.

Sturen op de ontwikkeling van een gedeelde doorleefde visie

Een gedeelde doorleefde visie ontstaat niet vanzelf, daar moet je op sturen. Dit heeft te maken met het feit dat het proces (met name de eerste stap) om te komen tot een gedeelde doorleefde visie spannend is. Onder meer om de volgende redenen kan dit aanvankelijk een gevoel van ongemak met zich meebrengen:

- Als je je opvattingen deelt, en de ander is het er niet mee eens, dan voelt dat kwetsbaar. Je bent in gesprek op het niveau van overtuigingen, en op dat niveau kan een afwijzing hard binnenkomen.
- Wanneer je met elkaar een visie ontwikkelt, bestaat het risico dat de visie een kant op gaat waar je niet achterstaat. Dat kan het gevoel geven 'dat je kunt verliezen'.
- Stilstaan bij de visie voelt als vertragen. In drukke tijden kun je dit als ongemakkelijk ervaren en niet als prioriteit
- Je kunt het als nutteloos ervaren om tijd te besteden aan een visie omdat je eerder hebt ervaren dat de visie 'een stuk papier' was waar niets mee werd gedaan.

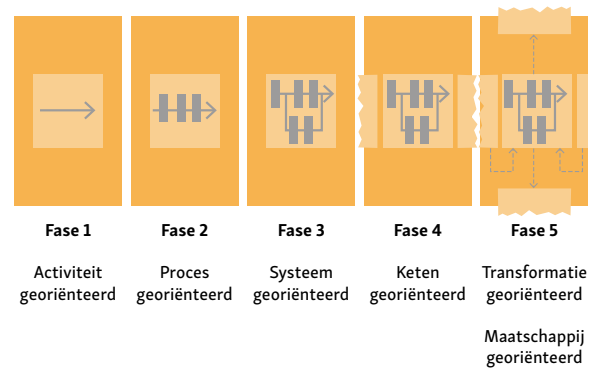
Het is belangrijk om samen stil te staan bij mogelijk ervaren ongemak en dit bespreekbaar te maken. Daarnaast is het van belang om collega's mee te nemen in het cruciale belang van een gedeelde doorleefde visie voor een kwaliteitscultuur (Onderwijsraad, 2015) en voor een effectieve samenwerking (Derksen, 2021). Tot slot is het allerbelangrijkste dat leidinggevend de visie continu uitdragen en bij alle activiteiten betrekken; met andere woorden: dat er sprake is van visiegedreven leiderschap.

2.2 Integraal visiegedreven leiderschap

Naar meer integraliteit in het partnerschap

SO&P bestaat uit een aantal grote onderdelen waarbij vaak een groep collega's is betrokken met expertise op een specifiek gebied. Denk aan de verschillende fases van het werkplekleren, onderzoek doen in de school, startende

collega's begeleiden en zittende collega's professionaliseren. In lijn met de fases van organisatieontwikkeling van het INK-model (zie afbeelding 3), worden deze onderdelen in een beginnend partnerschap vaak los van elkaar geïnitieerd en uitgevoerd (*fase 1*).



Afbeelding 3: fases van organisatieontwikkeling INK

www.managementmodellensite.nl/ink-model

Naarmate een partnerschap meer ervaring opdoet, ontstaan er verbanden tussen deze onderdelen (*fase 2*), bijvoorbeeld rond de LIO-stagiairs die stagelopen en hun onderzoek moeten uitvoeren.

Door de ervaring komt het partnerschap erachter dat er, ondanks de verschillende doelgroepen, veel parallelle processen zijn. De intervisievormen die voor starters worden gebruikt, kunnen bijvoorbeeld ook worden ingezet voor leraren in opleiding (*fase 3*). Een volgende stap is dat ontwikkelingen in het Samen Opleiden worden verbonden met ontwikkelingen in de school (*fase 4*).

Naast de verbinding tussen de verschillende onderdelen van SO&P, komt er dus een tweede uitdaging bij: het verbinden van de SO&P-plannen en -activiteiten met de plannen en activiteiten in de school. Zo wordt bijvoorbeeld beeldcoaching ingezet voor alle collega's, inclusief de leraren in opleiding en de starters. In het begin kan dit spannend en onwennig zijn, maar al gauw ervaren leraren (in opleiding) de positieve energie van beeldcoaching. Dit stimuleert het samen leren.

In deze fase van organisatieontwikkeling is het van belang dat de SO&P-begeleiders in de school effectief samenwerken met de schoolleiding. Dat gaat verder dan afstemmen en elkaar informeren. Het gaat erom dat zij in co-creatie proactief leidinggeven, zodat 1+1=3 ontstaat.

Visiegedreven leiderschap in SO&P

Leidinggevendens spelen een cruciale rol in het proces om te komen tot een gedeelde doorleefde visie en deze visie gedeeld en levend te houden (Geijssels et al., 2009; Thoonen et al., 2011). Een gedeelde doorleefde visie is de basis van professionele ruimte en autonomie, een van de drie basisvoorwaarden voor eigenaarschap.

Als de bij Samen Opleiden betrokken professionals een gedeeld beeld hebben van WAT ze willen en HOE ze dat realiseren, is er een kader waarbinnen een ieder zijn/haar werk kan doen. Ze kunnen ideeën en plannen toetsen aan de visie om te kijken of het plan het partnerschap/team verder brengt. Zo hoeft niet ieder idee door een leidinggevende getoetst te worden. Dat werkt sneller, leidt tot meer initiatieven en vergroot het eigenaarschap van medewerkers. Zeker in de context van SO&P is dit wenselijk omdat we over organisatiegrenzen samen werken en niet altijd direct kunnen afstemmen.

Visiegedreven leiderschap biedt programmamanagers en andere leidinggevendens binnen het partnerschap een aantal voordelen, waar ook alle andere betrokkenen baat bij hebben. Visiegedreven leiderschap:

- helpt om keuzes te maken: wat doen we wel en wat doen we niet? Bij alle beslissingen, groot en klein, wordt de visie gebruikt om tot een besluit te komen. Volgens Meester (2021) is dit een van de grootste uitdagingen in het onderwijs. Als een heldere visie ontbreekt, hebben we geen toetssteen en doen we 'alles'. Dat heeft gevolgen voor de werkdruk en voor de ruimte die overblijft voor leren en ontwikkelen.
- leidt tot *transparantie, duidelijkheid en voorspelbaarheid* bij de betrokkenen.
- *vergroot de professionele ruimte* van alle collega's. Doordat zij bij initiatieven en keuzes de visie als toetssteen kunnen gebruiken, hoeven zij niet eerst af te stemmen met de programmamanager of te wachten tot de volgende vergadering. Zij kunnen zelf, samen met collega's, de afweging maken en kunnen zo direct aan de slag gaan.
- leidt tot *verbinding* tussen plannen en initiatieven. In plaats van 'losse initiatieven', helpt de visie om initiatieven te verbinden. Door initiatieven te verbinden, bundel je expertise en voorkom je dubbel werk.

2.3 Datagedreven en cyclisch werken

Dat kwaliteitszorg in het partnerschap soms een doel op zich lijkt te zijn, blijkt uit uitspraken zoals: "We moeten een kwaliteitszorgplan hebben, kun jij dat maken?" of "Voor de kwaliteitszorg hebben we een werkgroep". Uit de eerder beschreven definitie van kwaliteitscultuur blijkt dat kwaliteitszorg niet iets is van één kwaliteitsadviseur of een werkgroep. Kwaliteitszorg dient van ons allemaal te zijn en moet ook zo worden ervaren. We beschrijven hieronder kort enkele handvatten die helpen om dat te bewerkstelligen. Raadpleeg voor een uitgebreidere beschrijving de herziene publicatie "[Kwaliteit maak je samen! Bouwstenen voor effectief werken aan kwaliteitsontwikkeling en kwaliteitscultuur binnen Samen Opleiden & Professionaliseren](#)".

Visie/beroepsbeeld als startpunt voor kwaliteitszorg

Effectieve kwaliteitszorg sluit aan bij de visie en het beroepsbeeld van het partnerschap en maakt het mogelijk om de realisatie daarvan te monitoren en te checken of het partnerschap aan de kwaliteit voldoet en of dit leidt tot leren en verbeteren. De consequentie hiervan is dat partnerschappen niet kunnen werken met een standaard kwaliteitszorgplan. Elk partnerschap dient kwaliteitszorg op maat te ontwerpen, passend bij de visie en bij de context van het partnerschap. Op basis van visie en beroepsbeeld vraag je je af: wanneer doen wij ons werk goed? Hoe zien/ervaren wij dat? Welke beschikbare bronnen geven daar inzicht in? Wat hebben we extra nodig om hier uitspraken over te doen?

Effectieve kwaliteitszorg bij de visie

In antwoord op de laatste vraag is het van belang dat je niet te snel instrumenten kiest. Sommige instrumenten die partnerschappen gebruiken zijn namelijk geen geschikte kwaliteitsinstrumenten. Een voorbeeld hiervan zijn tevredenheidsmetingen.

Een tevredenheidsonderzoek is een logisch kwaliteitszorg-instrument als er sprake is van een klant-leveranciersrelatie, zoals bijvoorbeeld het geval is bij een webwinkel. Maar als het om leren gaat, is er een inspanning nodig van de lerende. Dan geeft 'tevredenheid' een eenzijdig perspectief en geeft het geen inzicht in de inspanning van beide kanten. Bijvoorbeeld: op de vraag: 'Was het helder waar je op beoordeeld werd?' wordt laag gescoord. Zijn dan de beoordelingscriteria niet helder? Of hebben de student en de begeleider niet de moeite genomen om de criteria op te zoeken?

Bovendien neemt de tevredenheid af als je ongemak ervaart en ongemak komt in leerprocessen vaak op enig moment om de hoek kijken. Onderzoek laat zien dat de tevredenheid van lerenden op korte termijn afneemt als je activerende werkvormen inzet of een kritisch onderzoekende houding beoogt. Dat veroorzaakt ongemak doordat deze leerprocessen een actieve inspanning van de lerende vragen. Op lange termijn kan echter blijken dat de lerende hier heel veel aan heeft gehad.

Grijp daarom niet te snel naar de kwaliteitszorg-instrumenten die je altijd hebt gebruikt. Kijk samen eerst goed of deze instrumenten in je eigen partnerschap werkelijk helpen om uitspraken te doen over de kwaliteit en of ze bijdragen aan leren en verbeteren. Meer lezen over de uitdagingen rond studenttevredenheid en mogelijke tips om hiermee om te gaan? Zie: www.vernieuwendewijs.nl/kwaliteit-studenttevredenheid

Kwaliteitsgeletterdheid

Om tot effectieve kwaliteitszorg te komen, is het noodzakelijk dat je kennis hebt over het partnerschap, over SO&P, maar ook over kwaliteitszorg en kwaliteitsontwikkeling. Wat leidt tot effectieve kwaliteitszorg in de context van ons partnerschap? Wat leidt tot effectieve kwaliteitszorg voor alle betrokkenen, van de student en de opleider tot de stuurgroep van ons partnerschap?

Ehlers (2007) noemt de benodigde competenties voor kwaliteit 'kwaliteitsgeletterdheid'. Ehlers onderscheidt vier dimensies voor de ontwikkeling van kwaliteitsgeletterdheid (zie tabel 1). Deze doen denken aan de taxonomie van Bloom, waarbij je eerst over informatie dient te beschikken voordat je het op maat kunt toepassen en eventueel doorontwikkelen.



Dimensies van kwaliteitsgeletterdheid	
Dimensie 1: kennis van kwaliteit en kwaliteitsontwikkeling	
Informatie	Wat en waarom gebruik je een kwaliteitsaanpak binnen SO&P? Waarom zou je evalueren in je partnerschap, wat levert dat op en voor wie? Wat is kwaliteitsmanagement en waarom zou je het in willen zetten in jullie partnerschap? Wat is kwaliteitszorg en kwaliteitsontwikkeling en waarom wil je dat inzetten in je partnerschap?
Instrumenten	Hoe kan een kwaliteitszorginstrument gebruikt worden passend in de context van jullie partnerschap? Hoe kun je een benchmark gebruiken om het ene systeem met het andere te vergelijken?
Dimensie 2: kwaliteitservaringen	
Bewust gebruik	Hoe kun je kwaliteitsaanpakken gebruiken om SO&P te verbeteren? Wat zijn passende instrumenten in de context van jullie partnerschap?
Dimensie 3: kwaliteitsinnovatie	
Verbetering	Hoe kun je een bepaald kwaliteitsmanagementconcept uitbreiden met een aantal processen en categorieën en aanpassen aan de specifieke behoeften van jullie partnerschap zodat je de realisatie van jullie beroepsbeeld en visie kunt monitoren?
Innovatie	Maak een kwaliteitszorginstrument voor een onderdeel van SO&P als je de gewenste vragen niet kunt analyseren met bestaande tools. Denk bijvoorbeeld aan het evalueren van een kritisch onderzoekende houding bij leraren in opleiding. Het meten van studenttevredenheid is hierbij niet passend, zie de eerder genoemde blog op Vernieuwend onderwijs .
Dimensie 4: kwaliteitsanalyse	
Analytische kwaliteitsanalyse	Hoe staat het met de landelijke/internationale kwaliteitsdiscussie en wat zijn belangrijke ontwikkelingen in het debat? Welke nieuwe ontwikkelingen zijn er op het gebied van effectieve kwaliteitszorg in het onderwijs en in SO&P?
Reflexieve kwaliteitsanalyse	Reflecteer op de vraag of jullie kwaliteitsaanpak nog past bij de ontwikkelingen in het partnerschap en toekomstige doelen en strategieën. Is dit nog passend voor alle betrokkenen, zoals studenten, opleiders en programmaleiding?

Tabel 1: Dimensies van kwaliteitsgeletterdheid o.b.v. Ehlers (2007).

Wat is kwaliteit voor de verschillende rollen?

Een van de grootste uitdagingen op het gebied van kwaliteitszorg, zo blijkt uit de literatuur, betreft de kloof tussen de kwaliteitszorg die nodig is voor leidinggevend (de programmamanager en stuurgroep) om te kunnen verantwoord worden enerzijds, en de kwaliteitszorg die nodig is voor docenten (opleiders en coaches) om te kunnen verbeteren anderzijds.

Bij het ontwerpen van kwaliteitszorg houden we vaak rekening met het eerste: de verantwoording. Welke data moeten we wanneer hebben? We staan daarbij niet altijd stil bij de vraag over welke data we willen beschikken? Wat hebben wij nodig om te kunnen leren en verbeteren? Om in het kwaliteitszorgplan beide perspectieven mee te nemen, is het zaak om voor alle rollen in kaart te brengen wat de betreffende rol nodig heeft om te komen tot leren en verbeteren, en om de kwaliteit te monitoren en te checken of doelen zijn behaald en successen kunnen worden gevierd. Je kunt hiervoor de tabel op de volgende pagina gebruiken.

Bekijk per rol welke informatie nodig is om te kunnen verbeteren en te kunnen verantwoorden. Kijk vervolgens welke informatie er al beschikbaar is en welke informatie verzameld moet worden. Het is belangrijk om hierbij stil te staan om onnodig extra werk te voorkomen.

Daarnaast is het zaak om te kijken of de bronnen kwantitatieve of kwalitatieve informatie bevatten en wat ze opleveren. We hebben de neiging om in het kader van kwaliteitszorg de nadruk te leggen op kwantitatieve bronnen, maar deze bronnen geven niet altijd de meest bruikbare informatie. Kwalitatieve bronnen raadplegen en analyseren kost soms wat meer werk, maar levert vaak veel rijkere informatie op.

	Verbeteren: Hoe kan ik het beter doen?	Verantwoorden: Monitoren, kwaliteit behaald? Successen vieren
Student		
Werkplekbegeleider		
Schoolopleider		
Instituutsopleider		
Onderzoeksbegeleider		
Programmaleider		
Stuurgroep lid		
...		

Tabel 2: De rollen in SO&P en hun behoeften om de kwaliteit te kunnen verbeteren en verantwoorden.



2.4 Effectieve professionalisering en reflectie

In het partnerschap zijn we de hele dag bezig met het leren van studenten. Gek genoeg hebben we vaak weinig aandacht voor het leren en professionaliseren van onszelf. We geven drie handvatten om in het partnerschap effectieve professionalisering te realiseren.

Effectieve professionalisering

Een cursus over een actueel thema door een aansprekende trainer. Het klinkt leuk, maar een eenmalige 'losse' cursus heeft een geringe impact op de professionalisering van het partnerschap.

Darling-Hammond et al. (2017) analyseerden in een metastudie een grote stapel onderzoeken naar effectieve docentprofessionalisering. Op basis daarvan hebben zij voorwaarden voor succesvolle professionalisering in kaart gebracht. Er komen acht aspecten naar voren die maken dat professionalisering succesvol is:

1. *Inhoudsgericht*: de professionalisering is gericht op inhouden die je nodig hebt om je rol in het partnerschap goed te kunnen vervullen.
2. *Actief leren*: je past het geleerd direct toe, je maakt het je eigen, waardoor het betekenisvol is.
3. *Samenwerking ondersteunen*: samen werken is leerzaam en stimulerend.
4. *Langdurige aandacht voor thema's*: er is voldoende tijd om het geleerde toe te passen en te implementeren.
5. *Ruimte en middelen*: er is tijd en er zijn middelen om professionalisering toe te passen in de eigen praktijk.
6. *Feedback en reflectie*: er is ruimte voor reflectie en feedback, waardoor je je bewust wordt van waarom je handelt zoals je handelt.
7. *Coaching en support van experts*: experts delen hun kennis en zorgen ervoor dat je dit in jouw eigen context kunt toepassen.
8. *Effectieve praktijken benutten*: er worden voorbeelden van goede praktijken met elkaar gedeeld, bijvoorbeeld door middel van een woordrapport of video-intervisie.

Professionalisering in lijn met visie/beroepsbeeld

Net zoals bij kwaliteitszorg, is het cruciaal dat professionalisering in lijn is met de visie en het beroepsbeeld van het partnerschap. Sterker nog, de professionalisering moet bijdragen aan het realiseren van de visie en het beroepsbeeld. Dit lijkt vanzelfsprekend, maar vaak zien we in partnerschappen dat 'standaard' professionaliseringsactiviteiten niet worden aangevuld met specifieke professionalisering die in relatie staat tot de visie van het partnerschap.

Voorbeelden van kernbegrippen in de visie van partnerschappen zijn: 'regie op leren' en 'een kritisch onderzoekende houding'. Om te komen tot een specifiek professionaliseringsaanbod, kun je met elkaar stilstaan bij de volgende vragen:

- Wat moet je weten om hier in rol x een bijdrage aan te leveren?
- Wat moet je begrijpen om hier in rol x een bijdrage aan te leveren?
- Wat moet je kunnen toepassen om hier in rol x een bijdrage aan te leveren?
- Wat vraagt het om dit op maat bij student Y te kunnen toepassen vanuit rol x?

De antwoorden op deze vragen, geven handvatten voor het professionaliseringsplan.

Ruimte voor leren en reflectie

In de waan van de dag zijn we vaak aan het rennen om onze taken allemaal uit te voeren. We ervaren dan geen ruimte om stil te staan en te reflecteren. Dit wordt de paradox van leren genoemd. Hoe meer je het nodig hebt om even stil te staan en te reflecteren, hoe minder je de ruimte ertoe voelt. Dit is uitdagend, zoals het promotieonderzoek van Vinkenburg (1995) liet zien, omdat reflectie, als je met mensen werkt, de krachtigste manier is om tot verbetering te komen.

Om gezamenlijk tot leren en reflectie te komen, zijn er een aantal voorwaarden:

- *Inplannen en elkaar dwingen om, hoe druk ook, echt samen tijd te nemen voor leren en reflectie.* Als je altijd voor anderen zorgt en niet voor jezelf, lever je geen optimale kwaliteit. Dus ook (of juist?) als opleiders dienen we tijd en ruimte te maken voor ons eigen leren.
- Er is sprake van een *gedeelde doorleefde visie/beroepsbeeld* (Kleijnen, 2012; Derksen, 2021). Dat zorgt voor een gedeelde taal en voor een kader op basis waarvan je reflecteert.
- Betrokkenen zijn zich bewust van *het mogelijke ongemak om te komen tot leren en reflecteren*. Om als team tot leren te komen, zo toonde Derksen (2021) aan in haar promotieonderzoek, heb je in je team vier kwaliteiten nodig. Er moeten teamleden zijn die goed zijn in toekomst creëren, collega's die goed zijn in organiseren, collega's die goed zijn in reflecteren en teamleden die goed zijn in het voeren van dialoog.



Versneller	Toekomst creëren	Reflecteren	Vertragen
	Resultaatgericht werken Kernvragen stellen Waarde creëren Betrokkenheid creëren	Afstand nemen Vanuit meerdere perspectieven kijken Waarderend onderzoeken	
	Organiseren	Dialoog voeren	
	Coördineren Afspraken maken Plannen	Actief luisteren en doorvragen Betekenis geven Feedback vragen	

Figuur 1: vier voorwaarden voor teamontwikkelruimte (Derksen, 2021)

De kwaliteiten/vaardigheden die in de twee linker kwadranten staan, helpen om in het dagelijks werk het tempo erin te houden. Veel leidinggevendenden beschikken in sterke mate over deze kwaliteiten. Om te komen tot leren en reflecteren zijn ook de kwaliteiten/vaardigheden in de twee rechter kwadranten onontbeerlijk. Deze kunnen echter worden ervaren als vertragend en ongemakkelijk. Om samen tot leren te komen, is het van belang dat de kwaliteiten van alle vier deze kwadranten er zijn en er mogen zijn. Je moet met elkaar vertragen om daarna te kunnen versnellen (Ardon, 2020).

2.5 Aan de slag met de inhoud

Participatief werken: het ingrediënt voor ervaren eigenaarschap

Het beste recept voor eigenaarschap is samen aan de slag gaan; samen iets maken, doen of creëren. In vergaderingen kun je ja knikken op een afspraak, zonder er daadwerkelijk achter te staan, waardoor je er in de praktijk ook niet naar gaat handelen. Werkbijeenkomsten en samen leren en reflecteren op de inhoud zijn effectieve manieren om ervaren eigenaarschap voor SO&P te versterken én om inhoudelijke stappen te zetten.

Het Droste-effect

We hebben verschillende instrumenten verzameld aan de hand waarvan je in het partnerschap samen aan de slag kunt gaan (zie hoofdstuk 3). Samen aan de slag gaan doe je bijvoorbeeld door met elkaar in gesprek te gaan over een specifiek thema, bijvoorbeeld over een rijke leeromgeving of over het inductietraject en de uitdagingen die daarbij komen kijken. Je kunt ook samen aan de slag gaan door én in gesprek te gaan over de inhoud én een product te ontwikkelen waar je zelf of waar een andere groep in het partnerschap iets aan heeft. Dan sla je twee vliegen in een klap en ontstaat het 'Droste-effect'. Voorbeelden hiervan die in hoofdstuk 3 aan de orde komen:

- School- en instituutsopleiders werken uit wat per rol de benodigde competenties zijn gezien de kernbegrippen van de visie en het beroepsbeeld.
- Schoolopleiders, instituutsopleiders en werkplekbegeleiders brengen in kaart welke leeractiviteiten mogelijk zijn op de betreffende schoollocatie en bij welke leervraag en in welke fase van de opleiding deze inzetbaar zijn.

Heterogene groepen

Het draagt ook bij aan collectief ervaren eigenaarschap als je in *heterogene groepen* samen aan de slag gaat. Dit werkt verbindend tussen mensen en in dit geval tussen de verschillende SO&P-rollen. Dit is met name zinvol als het gaat om thema's waarbij sprake is van (ogenschijnlijke) paradoxen. Bij bijvoorbeeld het thema 'lerarentekort' lijken de belangen van een schoolleider, de leraar in opleiding en een opleidingsteam soms haaks op elkaar te staan. Door elkaars perspectieven te leren kennen ontstaat verbinding en groeit het besef dat het om een gezamenlijk probleem gaat. Dat geeft ruimte om samen te verkennen hoe je daar voor alle partijen het beste mee om kunnen gaan.



3

Instrumenten om te werken aan kwaliteitscultuur

Dit hoofdstuk beschrijft instrumenten die partner-schappen kunnen inzetten om te werken aan de vijf elementen van een kwaliteitscultuur die in hoofdstuk 2 zijn behandeld. Deze instrumenten zijn onder andere ontwikkeld door de deelnemers van het LOCK-traject van het Platform Samen Opleiden & Professionaliseren. Doel van dit traject was de kwaliteitscultuur in partnerschappen Samen Opleiden een impuls te geven.

3.1 Overzicht instrumenten

	Gedeelde doorleefde visie	Integraal leiderschap	Vanuit visie data gedreven cyclisch werken	Sturen op leren en effectieve professionalisering	Aan de slag met de inhoud
Het draait om de bedoeling (LOCK)	X	X			
Routekaart - Draagvlak SO&P (LOCK)	X				
Blik op Samen Opleiden (LOCK)	X				
Van individueel naar collectief	X				
Visiepraatplaat	X				
Zelfevaluatietool Passie voor Leren Subthema's Passietool:	X	X	X	X	X
- Visie	X				
- Gespreid leiderschap		X			
- Kwaliteitsontwikkeling			X	X	
- professionalisering					
- rijke leeromgeving					X
- regie op leren					X
- beoordelen					X
- theorie, persoon en praktijk					X
Kwaliteitslemniscaat (LOCK)		X	X		
Kwaliteitswaaier (LOCK)		X	X		
Datadialog (LOCK)			X		
Systematisch werken aan kwaliteit met datapunten			X		
Scan Samen Opleiden in de school				X	
Instrument voor dialoog	X			X	
Narratieve interviews	X		X	X	
Competenties voor visierealisatie expliciteren				X	
Kijkkader voor praktijken SO&P			X		X
Als je het doet, doe het dan goed (LOCK)					X
Van opdracht naar opgave (LOCK)					X
Gesprekskaarten organiseren en uitvoeren inductietraject in de (opleidings)school (PvL)					X

3.2 Instrumenten 'gedeelde doorleefde visie'

	Gedeelde doorleefde visie	Integraal leiderschap	Vanuit visie data gedreven cyclisch werken	Sturen op leren en effectieve professionalisering	Aan de slag met de inhoud
Het draait om de bedoeling (LOCK)	X	X			
Routekaart - Draagvlak SO&P (LOCK)	X				
Blik op Samen Opleiden (LOCK)	X				
Van individueel naar collectief	X				
Visiepraatplaat	X				
Instrument voor dialoog	X				

Naam instrument:	Het draait om de be-doel-ing
Ontwikkelaar(s):	LOCK-traject: Froukje Bos, Marrit van Sprundel & Willem Poppe
Vindplaats:	Platform Samen Opleiden & Professionaliseren, klik hier
Initiator:	Iedereen
Doelgroep:	Iedereen: Alle betrokkenen in het partnerschap; van stuurgroep tot werkplekbegeleider
Omschrijving instrument	
In plaats van langdurig discussiëren over gewenste uitkomsten en processen – over het 'wat' en het 'hoe' – faciliteert deze praatplaat het gesprek over de vraag waarom we doen wat we doen. Het kan gaan over het waarom van uitgangspunten in de visie, maar ook over het waarom van een leerdoel van een leraar in opleiding. Dit instrument helpt om stil te staan bij intrinsieke motivatie: waarom wil jij dit? Wat drijft jou?	
Bijdrage aan de kwaliteitscultuur	
Dit instrument draagt bij aan collectief ervaren eigenaarschap voor de kwaliteit van SO&P doordat waarden ons gedrag sturen. Inzicht in die waarden en in onze gedeelde doelen draagt bij aan collectief eigenaarschap.	

Naam instrument:	Routekaart Draagvlak Samen Opleiden bij leidinggevend
Ontwikkelaar(s):	LOCK-traject: Dionne Donlou, Rik Jansen, William Meuleman, Margret Peters & Mildred Wijma Kolkman
Vindplaats:	Platform Samen Opleiden & Professionaliseren, klik hier
Initiator:	Programmaleider, opleidingsteam
Doelgroep:	Stuurgroep en/of programmaleiding
Omschrijving instrument	
Draagvlak ontstaat niet vanzelf, daarvoor dien je veranderkundige interventies in te zetten. De routekaart geeft vier stappen om te komen tot draagvlak en daarmee tot collectief eigenaarschap. Je kunt dit instrument inzetten om te komen tot draagvlakversterkende interventies, om tussentijds op het effect van de interventies te reflecteren en na afloop om de interventies te evalueren en daarvan te leren voor het vervolg.	
Bijdrage aan de kwaliteitscultuur	
Dit instrument draagt bij aan collectief ervaren eigenaarschap voor de kwaliteit van SO&P doordat draagvlak de basis is voor collectief ervaren eigenaarschap.	

Naam instrument:	Blik op Samen Opleiden
Ontwikkelaar(s):	LOCK-traject: Nicolle Geenen, Nienke van der Wouw, Suzanne Huisman & Régie Driessen
Vindplaats:	Platform Samen Opleiden & Professionaliseren, klik hier
Initiator:	Iedereen
Doelgroep:	Alle betrokkenen in het partnerschap; van stuurgroep tot werkplekbegeleider
Omschrijving instrument	
Dit instrument ondersteunt de dialoog over eigenaarschap en versterkt het eigenaarschap van betrokkenen. Inzet van het instrument is dat een ieder zich vanuit de eigen rol eigenaar voelt van de kwaliteit van het eigen werk en van de kwaliteit van Samen Opleiden binnen het partnerschap. De tool draagt bij aan een gemeenschappelijk beeld van de kwaliteit van Samen Opleiden en aan de doorvertaling van de visie in eigen handelen in de context van het geheel. De tool helpt om het gesprek te voeren over de eigen rolinvulling van de betrokkenen en te spiegelen wat de ander daarin (terug)ziet. De tool is laagdrempelig en eenvoudig in te zetten, op ieder moment en bij iedere vraag in grote of in kleine groepen. Je kunt de vragen inzetten voor alle kwaliteitskenmerken en visiepijlers, maar je kunt er ook heel gericht mee inzoomen op een kenmerk of pijler van het partnerschap.	
Bijdrage aan de kwaliteitscultuur	
Dit instrument draagt bij aan collectief ervaren eigenaarschap voor de kwaliteit van SO&P doordat het handvatten biedt om in gesprek te gaan over eigenaarschap in het partnerschap.	

Naam instrument:	Van individueel naar collectief
Ontwikkelaar(s):	Myrte Legemaate
Vindplaats:	Platform Samen Opleiden & Professionaliseren, klik hier
Initiator:	Programmaleider
Doelgroep:	Alle betrokkenen in het partnerschap; van stuurgroep tot werkplekbegeleider
Omschrijving instrument	
Aan de hand van deze werkvorm kun je de individuele beelden en waarden ten aanzien van de kernbegrippen uit de visie/beroepsbeeld van het partnerschap expliciteren. Vervolgens verbind je deze in kleine groepjes aan de collectieve visie en waarden van het partnerschap. Zo bouw je samen aan collectief ervaren eigenaarschap voor de kwaliteit van het partnerschap.	
Bijdrage aan de kwaliteitscultuur	
Dit instrument draagt bij aan collectief ervaren eigenaarschap voor de kwaliteit van SO&P doordat je individueel ervaren eigenaarschap expliciteert en vervolgens samen bouwt aan collectief ervaren eigenaarschap.	

Naam instrument:	Visiepraatplaat
Ontwikkelaar(s):	Myrte Legemaate
Vindplaats:	Platform Samen Opleiden & Professionaliseren, klik hier
Initiator:	Programmaleider
Doelgroep:	Alle betrokkenen in het partnerschap; van stuurgroep tot werkplekbegeleider
Omschrijving instrument	
Met deze werkvorm kom je tot een visiepraatplaat voor het partnerschap die je kunt benutten om tot een gedeelde doorleefde visie te komen. Doordat je de praatplaat er op ieder moment bij kunt pakken, helpt hij om de visie gedeeld en doorleefd te houden.	
Bijdrage aan de kwaliteitscultuur	
Dit instrument draagt bij aan collectief ervaren eigenaarschap voor de kwaliteit van SO&P doordat het helpt om tot een gedeelde doorleefde visie te komen en deze visie gedeeld en doorleefd te houden.	

Naam instrument:	Instrument voor dialoog
Ontwikkelaar(s):	Paul Hennissen, Jeroen Onstenk, Anje Ros, Miranda Timmermans & Marjan Vermeulen
Vindplaats:	Platform Samen Opleiden & Samen Professionaliseren, klik hier
Initiator:	Programmaleider
Doelgroep:	Alle betrokkenen in het partnerschap; van stuurgroep tot werkplekbegeleider
Omschrijving instrument	
Doel van dit instrument is de visie op Samen Opleiden, Samen Onderzoeken en de doorgaande lijn van professionalisering aan te scherpen en verder te ontwikkelen. Op de kaarten staan prikkelende vragen over deze drie thema's, gericht op visie, realisatie en evaluatie. Er worden verschillende werkvormen beschreven om met dit instrument aan de slag te gaan.	
Bijdrage aan de kwaliteitscultuur	
Dit instrument draagt bij aan collectief ervaren eigenaarschap voor de kwaliteit van SO&P doordat het helpt om inzicht te krijgen in de huidige en toekomstige beelden in het partnerschap rondom opleiden, onderzoeken en professionaliseren.	

3.3 Instrumenten 'integraal visiegedreven leiderschap'

	Gedeelde doorleefde visie	Integraal leiderschap	Vanuit visie data gedreven cyclisch werken	Sturen op leren en effectieve professionalisering	Aan de slag met de inhoud
Het draait om de bedoeling (LOCK)	X	X			
Zelfevaluatietool Passie voor Leren		X		X	X
Kwaliteitslemniscaat (LOCK)		X	X		
Kwaliteitswaaier (LOCK)		X	X		

Naam instrument:	Het draait om de be-doel-ing
Ontwikkelaar(s):	LOCK-traject: Froukje Bos, Marrit van Sprundel & Willem Poppe
Vindplaats:	Platform Samen Opleiden & Professionaliseren, klik hier
Initiator:	Iedereen
Doelgroep:	Iedereen: Alle betrokkenen in het partnerschap; van stuurgroep tot werkplekbegeleider.
Omschrijving instrument	
In plaats van langdurig discussiëren over gewenste uitkomsten en processen – het 'wat' en het 'hoe' – faciliteert deze praatplaat het gesprek over de vraag waarom we doen wat we doen. Het kan gaan over het waarom van uitgangspunten in de visie, maar ook om het waarom van een leerdoel van een leraar in opleiding. Dit instrument helpt om stil te staan bij intrinsieke motivatie: waarom wil jij dit? Wat drijft jou?	
Bijdrage aan de kwaliteitscultuur	
Dit instrument draagt bij aan collectief ervaren eigenaarschap voor de kwaliteit van SO&P doordat waarden ons gedrag sturen. Inzicht in die waarden en in onze gedeelde doelen draagt bij aan collectief eigenaarschap.	

Naam instrument:	Passietool – Integraal zelfevaluatie-instrument
Ontwikkelaar(s):	Partnerschap Passie voor Leren, Carla Reijnierse & Myrte Legemaate
Vindplaats:	Partnerschap Passie voor leren, klik hier
Initiator:	Programmaleider, opleidingsteam
Doelgroep:	Alle betrokken in het (aspirant)partnerschap, inclusief studenten
Omschrijving instrument	
De Passietool is een zelfevaluatie-instrument. Je gaat op school- of op partnerschapsniveau in heterogene groepen in gesprek over SO&P met het doel om samen inzicht te krijgen in waar jullie staan en waar jullie heen willen. Aan de hand van nieuwe inzichten op reflectiekaarten werk je samen aan concrete vervolgstappen. Door dit samen te doen, liefst met behulp van een procesbegeleider, ontstaat per thema een gedeeld inzicht in waar jullie staan. Het instrument biedt een integraal kijkkader voor SO&P om de PDCA cyclus te doorlopen. Je kunt het ook gebruiken om een beeld te krijgen van nieuwe toetreders in het partnerschap. Daarnaast helpt het instrument om te komen tot een gedeelde taal en inzicht te krijgen in werkende elementen en voorwaarden voor Samen Opleiden.	
Bijdrage aan de kwaliteitscultuur	
Dit instrument draagt bij aan collectief ervaren eigenaarschap voor de kwaliteit van SO&P doordat je vanuit je eigen rol aan de slag gaat in heterogene groepen. De uitwisseling van de verschillende perspectieven leidt tot inzicht en verbinding.	

Naam instrument:	Het kwaliteitslemniscaat Denk- en reflectiemodel voor kwaliteitscultuur (LOCK)
Ontwikkelaar(s):	LOCK-traject: Colette van den Heuvel, Rose Rietveld, Irene Doornbos, Karin Derksen, Corry Kocken, Thirza van 't Verlaat, Dirkje Zwama & Roel Werner
Vindplaats:	Platform Samen Opleiden & Professionaliseren, klik hier
Initiator:	Programmaleider, opleidingsteam
Doelgroep:	Stuurgroep, programmaleiding, instituu- en schoolopleiders, onderzoekscoördinator
Omschrijving instrument	
Het lemniscaat is het symbool voor oneindigheid. Het past bij het voortdurende proces dat in een kwaliteitscultuur plaatsvindt. Het kwaliteitslemniscaat benoemt vier sleutelfactoren die essentieel zijn voor een kwaliteitscultuur en hoe deze aan elkaar zijn verbonden. Het lemniscaat biedt handreikingen om gestructureerd met elkaar het gesprek te voeren over kwaliteit en ieders rol en bijdrage daaraan. Voorwaarde is dat er sprake is van een gezamenlijk beeld van de kwaliteit die je als partnerschap voor ogen hebt (de norm). Je kunt op ieder punt van het lemniscaat met de dialoog starten.	
Bijdrage aan de kwaliteitscultuur	
Dit instrument draagt bij aan collectief ervaren eigenaarschap voor de kwaliteit van SO&P doordat het een denk- en reflectiekader biedt om integraal naar de kwaliteitsontwikkeling te kijken.	

Naam instrument:	Kwaliteitswaaier: 8 x V
Ontwikkelaar(s):	LOCK-traject: Eveline van Hoppe, Marloes Janssen & Anna Los
Vindplaats:	Platform Samen Opleiden & Professionaliseren, klik hier
Initiator:	Programmaleider, opleidingsteam
Doelgroep:	Alle betrokkenen binnen (aspirant) partnerschappen
Omschrijving instrument	
De kwaliteitswaaier biedt handvatten voor en geeft richting aan de dialoog over de kwaliteit van SO&P. De kwaliteitswaaier bestaat uit acht kaarten met vragen over de vier waarborgen uit het kwaliteitskader Samen Opleiden en Inductie . Deze geven richting aan de dialoog over de kwaliteit van Samen Opleiden. Elke kaart staat in het teken van één van de acht V's (essentiële kwaliteitszorgstappen): visie, vertalen, voorwaarden en verantwoordelijkheden, verzamelen, verwerken en verantwoorden, vasthouden, verbeteren en verwijderen. De waaier helpt om naar alle onderdelen van de kwaliteitscyclus te kijken en deze vorm te geven en/of uit te voeren. Je kunt de waaier gebruiken bij het maken van een kwaliteitszorgplan, de uitvoering van de kwaliteitszorgactiviteiten en bij de reflectie en doorontwikkeling van het kwaliteitszorgbeleid.	
Bijdrage aan de kwaliteitscultuur	
Dit instrument draagt bij aan collectief ervaren eigenaarschap voor de kwaliteit van SO&P doordat het alle essentiële onderdelen van kwaliteitszorg voor een kwaliteitscultuur omvat.	

3.4 Instrumenten 'datagedreven en cyclisch werken'

	Gedeelde doorleefde visie	Integraal leiderschap	Vanuit visie data gedreven cyclisch werken	Sturen op leren en effectieve professionalisering	Aan de slag met de inhoud
Kwaliteitslemniskaat (LOCK)		X	X		
Kwaliteitswaaier (LOCK)		X	X		
Datadialoog (LOCK)			X		
Systematisch werken aan kwaliteit met datapunten			X		

Naam instrument:	Het kwaliteitslemniskaat Denk- en reflectiemodel voor kwaliteitscultuur (LOCK)
Ontwikkelaar(s):	LOCK-traject: Colette van den Heuvel, Rose Rietveld, Irene Doornbos, Karin Derksen, Corry Kocken, Thirza van 't Verlaat, Dirkje Zwama & Roel Werner
Vindplaats:	Platform Samen Opleiden & Professionaliseren, klik hier
Initiator:	Programmaleider, opleidingsteam
Doelgroep:	Stuurgroep, programmaleiding, instituuts- en schoolopleiders, onderzoekscoördinator
Omschrijving instrument	
<p>Het lemniskaat is het symbool voor oneindigheid. Het past bij het voortdurende proces dat in een kwaliteitscultuur plaatsvindt. Het kwaliteitslemniskaat benoemt vier sleutelfactoren die essentieel zijn voor een kwaliteitscultuur en hoe deze aan elkaar zijn verbonden. Het lemniskaat biedt handreikingen om gestructureerd met elkaar het gesprek te voeren over kwaliteit en ieders rol en bijdrage daaraan. Voorwaarde is dat er sprake is van een gezamenlijk beeld van de kwaliteit die je als partnerschap voor ogen hebt (de norm). Je kunt op ieder punt van het lemniskaat met de dialoog starten.</p>	
Bijdrage aan de kwaliteitscultuur	
<p>Dit instrument draagt bij aan collectief ervaren eigenaarschap voor de kwaliteit van SO&P doordat het een denk- en reflectiekader biedt om integraal naar de kwaliteitsontwikkeling te kijken.</p>	

Naam instrument:	Kwaliteitswaaier: 8 x V
Ontwikkelaar(s):	LOCK-traject: Eveline van Hoppe, Marloes Janssen & Anna Los
Vindplaats:	Platform Samen Opleiden & Professionaliseren, klik hier
Initiator:	Programmaleider, opleidingsteam
Doelgroep:	Alle betrokkenen binnen (aspirant) partnerschappen
Omschrijving instrument	
<p>De kwaliteitswaaier biedt handvatten voor en geeft richting aan de dialoog over de kwaliteit van SO&P. De kwaliteitswaaier bestaat uit acht kaarten met vragen over de vier waarborgen uit het kwaliteitskader Samen Opleiden en Inductie. Deze geven richting aan de dialoog over de kwaliteit van Samen Opleiden. Elke kaart staat in het teken van één van de acht V's (essentiële kwaliteitszorgstappen): visie, vertalen, voorwaarden en verantwoordelijkheden, verzamelen, verwerken en verantwoorden, vasthouden, verbeteren en verwijderen. De waaier helpt om naar alle onderdelen van de kwaliteitscyclus te kijken, deze vorm te geven en/of uit te voeren. Je kunt de waaier gebruiken bij het maken van een kwaliteitszorgplan, de uitvoering van de kwaliteitszorgactiviteiten en bij de reflectie en doorontwikkeling van het kwaliteitszorgbeleid.</p>	
Bijdrage aan de kwaliteitscultuur	
<p>Dit instrument draagt bij aan collectief ervaren eigenaarschap voor de kwaliteit van SO&P doordat het alle essentiële onderdelen van kwaliteitszorg voor een kwaliteitscultuur omvat.</p>	

Naam instrument:	Datadialoog Samen Opleiden
Ontwikkelaar(s):	Lock-traject: Lotte Coblens, Sandra Driessens, Ellen Leenaarts-Gunnewijk, Elske Linders, Bianca Pater & Evie Walsma
Vindplaats:	Platform Samen Opleiden & Professionaliseren, klik hier
Initiator:	Programmaleider, opleidingsteam
Doelgroep:	Programmaleiding, instituuts- en schoolopleiders, onderzoekscoördinator
Omschrijving instrument	
<p>Om inzicht te krijgen in de kwaliteit, te verantwoorden, te vieren en om te verbeteren zijn data, kwantitatief of kwalitatief, essentieel. Data delen met betrokken collega's is vaak niet voldoende om ervoor te zorgen dat de data ook worden gebruikt. Bij datagebruik in het onderwijs is er vaak sprake van 'onbekend maakt onbemind', je weet niet altijd hoe je de data moet interpreteren of welke data er überhaupt voor handen zijn. Voor een kwaliteitsadviseur zijn de data misschien gesneden koek, maar als je daar niet dagelijks in zit, dan moet je er moeite voor doen. Dit instrument helpt om het gesprek over data gestructureerd te voeren in drie fases: de check-in, de procescheck en de check-out. Bij elke fase zijn vragen geformuleerd die je vanuit je eigen rol, (ik), de groep (wij) of vanuit beide perspectieven beantwoordt. De vragen helpen om mogelijk ongemak met de data bespreekbaar te maken, je bewust te worden van datagebruik in relatie tot je eigen rol, antwoorden te vinden op je vragen en stil te staan bij je eigen bijdrage aan het gesprek en bij de inzichten die uit de data voortvloeien.</p>	
Bijdrage aan de kwaliteitscultuur	
<p>Dit instrument draagt bij aan collectief ervaren eigenaarschap voor de kwaliteit van SO&P doordat het helpt om competenties te verwerven en het gesprek te voeren over het gebruik van data in relatie tot je eigen rol (een van de voorwaarden voor ervaren eigenaarschap). Dit instrument is uniek omdat het aandacht besteedt aan een vaak ondergesneeuwd thema: competenties (kennis, vaardigheden en attitude) rond datagebruik.</p>	

Naam instrument:	Systematisch werken aan kwaliteit met datapunten
Ontwikkelaar(s):	Karin Derksen & Myrte Legemaate
Vindplaats:	Platform Samen Opleiden & Professionaliseren, klik hier
Initiator:	Programmaleider, werkgroep kwaliteit
Doelgroep:	Gehele partnerschap
Omschrijving instrument	
<p>Bij programmatisch toetsen verzamel je op verschillende momenten data om van te leren en om vast te stellen of je aan de beoogde kwaliteit voldoet en je doelen realiseert. In dit instrument is dit concept vertaald naar de context van kwaliteitszorg in partnerschappen SO&P. Het instrument helpt om de kwaliteitszorg zo in te richten dat je kunt verbeteren en verantwoorden, beschikbare data benut en daarbij rekening houdt met de behoeften van alle rollen in het Samen Opleiden.</p>	
Bijdrage aan de kwaliteitscultuur	
<p>Dit instrument draagt bij aan collectief ervaren eigenaarschap voor de kwaliteit van SO&P doordat het eraan bijdraagt dat de kwaliteitszorg alle rollen helpt om te verbeteren en om de kwaliteit te monitoren en te verantwoorden.</p>	

3.5 Instrumenten 'effectieve professionalisering en reflectie'

	Gedeelde doorleefde visie	Integraal leiderschap	Vanuit visie data gedreven cyclisch werken	Sturen op leren en effectieve professionalisering	Aan de slag met de inhoud
Scan Samen Opleiden in de school				X	
Narratieve interviews				X	
Subthema professionalisering - ZelfevaluatiETOOL Passie voor Leren				X	
Competenties voor visierealisatie expliciteren				X	

Naam instrument:	Scan Samen Opleiden in de school
Ontwikkelaar(s):	Geactualiseerd door Edmee Suasso en Gea Spaans (2023)
Vindplaats:	Platform Samen Opleiden & Professionaliseren, klik hier
Initiator:	Programmaleider, werkgroep kwaliteit
Doelgroep:	Werkplekbegeleiders, schoolopleiders, instituutopleiders, schoolleider en coaches
Omschrijving instrument	
<p>De scan Samen Opleiden in de school helpt partnerschappen om zich te ontwikkelen tot een lerende organisatie door de huidige stand van zaken en mogelijke vervolgstappen in beeld te brengen. De scan biedt de mogelijkheid om de resultaten van verschillende scholen van een schoolbestuur, partnerschap of onderwijsregio te vergelijken. De scan is, net zoals het kwaliteitskader, ontwikkelingsgericht, voedt het gesprek over de gewenste ontwikkelingen en helpt om keuzes te maken. De vier waarborgen van het kwaliteitskader – de lerende leraar, de leeromgeving, de organisatie van het partnerschap en de kwaliteitscultuur – komen op verschillende manieren terug in de scan.</p> <p>De scan bestaat uit drie aspecten van de lerende organisatie en vijf rollen:</p> <p>Drie aspecten van de lerende organisatie:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Functioneren als een lerende organisatie: er is sprake van collectief leren, gericht op het verbeteren van het onderwijs. Dit is zichtbaar in de cultuur van de school/partnerschap. 2. Visie op leren: er is sprake van een gedeelde visie op leren, waarover veelvuldig een reflectieve dialoog wordt gevoerd. 3. Onderzoekende houding: professionals hebben een kritische en onderzoekende houding en werken op een onderbouwde manier aan onderwijsverbetering. <p>Vijf rollen: De mentor, de schoolopleider, de instituutopleider, de schoolleider en de (bovenschoolse) starterscoach.</p>	
Bijdrage aan de kwaliteitscultuur	
Dit instrument draagt bij aan collectief ervaren eigenaarschap voor de kwaliteit van SO&P doordat het bijdraagt aan een lerende organisatie, een cruciaal element van collectief ervaren eigenaarschap.	

Naam instrument:	Narratieve interviews
Ontwikkelaar(s):	Gonnie Niemeijer en Hiske Koldijk
Vindplaats:	Platform Samen Opleiden & Professionaliseren, klik hier
Initiator:	Programmaleider
Doelgroep:	Betrokkenen in het partnerschap
Omschrijving instrument	
<p>Narratieve interviews zijn interviews waarbij ‘het verhaal van de geïnterviewde’ centraal staat. Deze verhalen, of liever narratieven, geven inzicht in vraagstukken vanuit de beleving van de vertellers. Door op zoek te gaan naar patronen tussen de verschillende verhalen, krijg je onverwachte inzichten over het verhaal dat deelnemers binnen de opleidingsschool aan zichzelf en anderen vertellen. In de opleidingsschool kunnen narratieve interviews ingezet worden om tegelijkertijd aan meerdere doelen te werken:</p> <p>Een narratief interview over een/de kernbegrip(en) uit de visie/beroepsbeeld draagt bij aan een stukje <i>implementatie</i> doordat je het agendeert, je anderen er over laat vertellen en je zelf met het thema bezig bent door het luisteren naar de ervaringen van anderen en het analyseren van die ervaringen. Het is belangrijk om Narratieve interviews af te laten nemen door een aantal geschoolde deelnemers. Zij raken bekend met de methodiek en leren vragen te formuleren waarmee ze inzicht verschaffen in (bijvoorbeeld) de wijze waarop de visie vorm krijgt in de praktijk. Daarnaast te luisteren naar het narratief van de geïnterviewde, deze te verwerken en ze maken een start met het (leren) herkennen van patronen in de antwoorden. Daarmee draagt het bij aan <i>passende professionalisering</i> binnen het partnerschap.</p> <p>Met behulp van Narratieve interviews kun je een verhaal construeren dat inzicht geeft in wat voor betrokkenen belangrijk, helpend, ondersteunend is en waar eventuele punten voor verbetering liggen. Daarmee kan het tevens een waardevol instrument voor kwaliteitszorg zijn; je krijgt een beeld van het narratief van de betrokkene (individu) en, door op zoek te gaan naar patronen in de verschillende interviews, ook van een bepaalde rol/groep betrokkenen bij het partnerschap. Je achterhaalt waar voor de betrokkenen nu echt ‘de kwaliteit’ - of een gebrek eraan- zichtbaar wordt.</p>	
Bijdrage aan de kwaliteitscultuur	
<p>Het verrichten van Narratieve interviews draagt bij aan het achterhalen wat voor betrokkenen relevant is binnen de opleidingsschool - dat kunnen de kernbegrippen zijn maar ook iets heel anders. Dat hangt af van de insteek van de vragen. Daarmee is ‘met andere ogen kijken naar de door mensen geconstrueerde werkelijkheid’ i.t.t. wat er in stukken/beleidsplannen staat als ‘voorgenomen’ werkelijkheid. Dit kan bijdragen aan collectief ervaren eigenaarschap, doordat je in dialoog bent over essentiële (te onderzoeken) vragen. Je deelt ervaringen en beelden over hetgeen je wilt onderzoeken. Daar leren zowel de geïnterviewde en de onderzoekers van, doordat zij interviewen en (samen) analyseren.</p>	

Naam instrument:	Passietool – Professionalisering en professionele ontwikkeling
Ontwikkelaar(s):	Partnerschap Passie voor Leren, Carla Reijnierse & Myrte Legemaate
Vindplaats:	Partnerschap Passie voor leren, klik hier
Initiator:	Programmaleider, opleidingsteam
Doelgroep:	Alle betrokkenen in de opleidingsschool, inclusief studenten, in heterogene groepen qua rollen
Omschrijving instrument	
<p>Met dit onderdeel van de zelfevaluatiETOOL van Passie voor Leren kun je in heterogene groepen de aangeboden professionalisering in kaart brengen. Aan de hand van het werkblad brengen mensen eerst individueel in kaart wat volgens hen de huidige situatie is. Vervolgens wordt dit besproken en komt de groep tot een collectief beeld. Aan de hand van reflectiekaarten wordt bekeken in hoeverre de professionalisering bijdraagt aan het maken van de stap van ‘stageschool’ naar ‘opleidingsschool’ en of de acht inzichten voor effectieve professionalisering in het onderwijs (zie 4.2) van Darling-Hammond et. Al. (2017) gerealiseerd zijn in de professionaliseringsactiviteiten van het partnerschap. Tot slot duidt de groep gezamenlijk waar het partnerschap wat professionalisering betreft staat, wat sterke punten zijn, waar men naartoe wil en wat ontwikkelpunten zijn.</p>	
Bijdrage aan de kwaliteitscultuur	
<p>Dit instrument draagt bij aan collectief ervaren eigenaarschap voor de kwaliteit van SO&P doordat je participatief aan de slag gaat vanuit je eigen rol. Doordat in heterogene groepen wordt gewerkt, leidt het uitwisselen van de verschillende perspectieven tot inzicht en verbinding.</p>	

Naam instrument:	Voorwaardelijke competenties voor visierealisatie
Ontwikkelaar(s):	Myrte Legemaate
Vindplaats:	Platform Samen Opleiden & Professionaliseren, klik hier
Initiator:	Stuurgroep, programmaleider, opleidingsteam
Doelgroep:	Opleidingsteam en programmamanager
Omschrijving instrument	
Partnerschappen kiezen vaak voor de hand liggende vormen en inhouden van professionalisering. We staan niet altijd stil bij de competenties die voorwaardelijk zijn voor het realiseren van de gezamenlijke visie. Deze werkvorm helpt om die competenties te expliciteren. Dit levert een uitwerking op van benodigde competenties per rol (<i>doel</i>), maar heeft ook het effect dat je gezamenlijk de visie doorleeft. Je moet je beelden expliciteren om te komen tot benodigde competenties (<i>middel</i>).	
Bijdrage aan de kwaliteitscultuur	
Dit instrument draagt bij aan collectief ervaren eigenaarschap voor de kwaliteit van SO&P doordat het ingaat op een van de drie voorwaarden voor ervaren eigenaarschap: competenties.	

3.6 Instrumenten 'aan de slag met de inhoud'

	Gedeelde doorleefde visie	Integraal leiderschap	Vanuit visie data gedreven cyclisch werken	Sturen op leren en effectieve professionalisering	Aan de slag met de inhoud
Kijkkader voor praktijken SO&P			X		X
Als je het doet, doe het dan goed (LOCK)					X
Van opdracht naar opgave (LOCK)					X
Gesprekskaarten organiseren en uitvoeren inductietraject in de (opleidings)school (PvL)					X
Passietool: Subthema rijke leeromgeving Subthema regie op leren Subthema beoordelen Subthema theorie, persoon en praktijk					X X X X

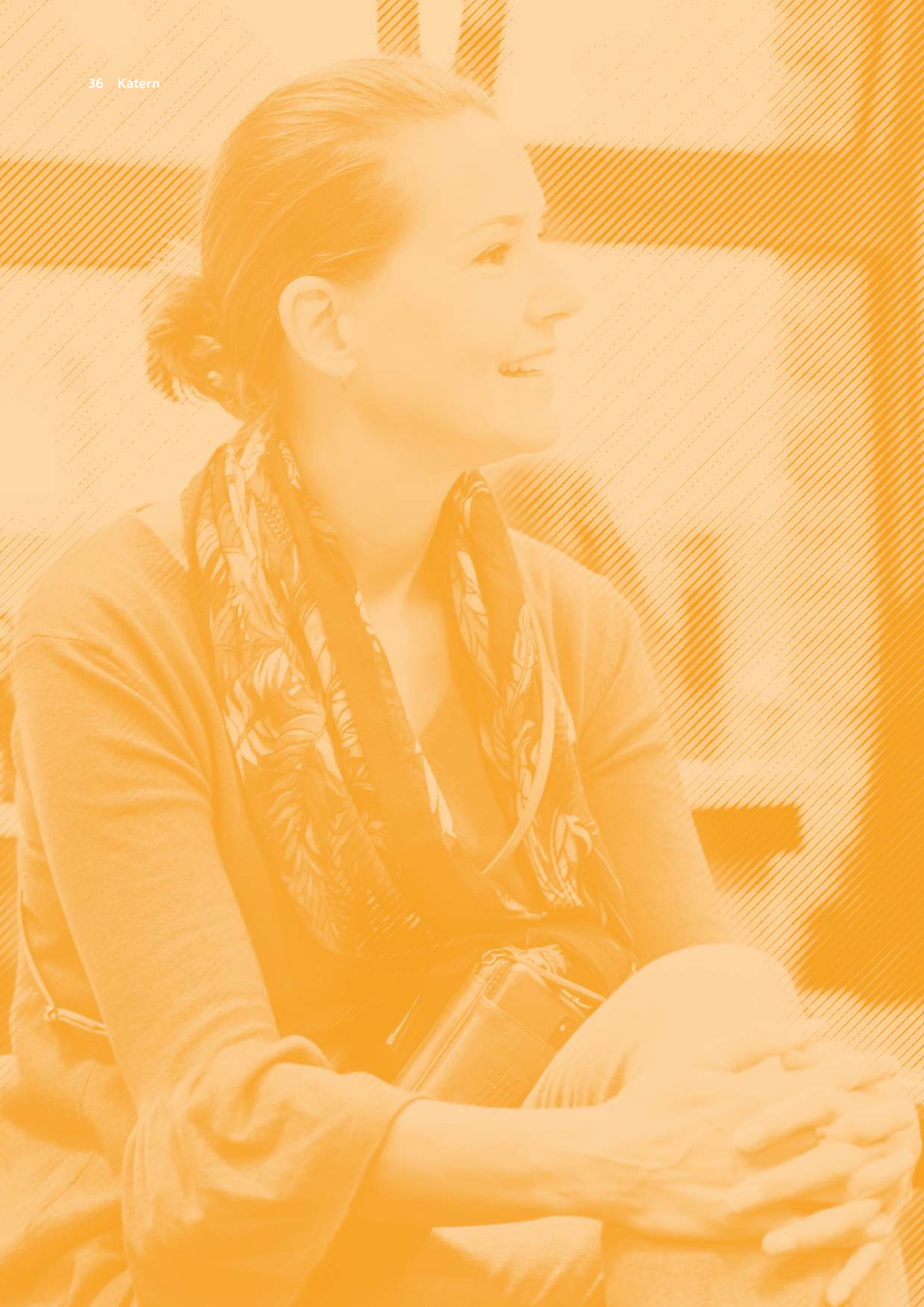
Naam instrument:	Als je het doet, doe het dan goed Kaarten voor studenten die gevraagd worden te komen werken
Ontwikkelaar(s):	LOCK-traject: Ria Rigter, Caroline Strijker & Erwin de Vos
Vindplaats:	Platform Samen Opleiden & Professionaliseren, klik hier
Initiator:	Begeleiders van LIO's en starters
Doelgroep:	Studenten die door de school een contract aangeboden krijgen (of al hebben)
Omschrijving instrument	
Studenten krijgen steeds vaker de vraag om tijdens hun opleiding al in het onderwijs te komen werken. Dit kan bij de student tot vragen leiden over bijvoorbeeld begrenzing (kan ik nee zeggen als het ook mijn baan is?), begeleiding (hoe kan ik leren terwijl ik ook in dienst ben?), rechten en plichten (wat kan ik vragen en waar heb ik recht op?) Dit instrument bevat kaarten met vragen die studenten helpen om het gesprek hierover voor te bereiden en te voeren. Ze kunnen de vragen met elkaar en/of met hun begeleider bespreken. Voor begeleiders en leidinggevendenden is het waardevol de kaarten eens door te kijken, omdat ze inzicht geven in de vragen, uitdagingen en zorgen van startende collega's in opleiding (met een tijdelijk contract).	
Bijdrage aan de kwaliteitscultuur	
Dit instrument draagt bij aan collectief ervaren eigenaarschap voor de kwaliteit van SO&P doordat het kennis en inzicht geeft (<i>competenties</i>) in de complexiteit van de rol van starters.	

Naam instrument:	Van opdracht naar opgave Doorgaande begeleidingslijn
Ontwikkelaar(s):	LOCK-traject: Martine Enserink, Anneloes Muller, Hanneke Maassen & Rita Hanekamp
Vindplaats:	Platform Samen Opleiden & Professionaliseren, klik hier
Initiator:	Begeleider van student/starter of de student/starter
Doelgroep:	Begeleider(s) van student/starter en studenten en starters
Omschrijving instrument	
<p>De tool bestaat uit drie gesprekskaarten die ingezet kunnen worden tijdens het gesprek tussen begeleiders en leraren (in opleiding).</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De eerste kaart gaat over een diversiteit aan onderwerpen waar leraren in opleiding en starters mee te maken hebben. De kaart helpt begeleiders om met leraren in opleiding/startende leraren die onderwerpen te bespreken die relevant zijn voor de betreffende persoon. 2. De tweede kaart gaat over professionele identiteitsspanningen – conflicten tussen jezelf als persoon en als professional – die beginnende leraren ervaren. Het is voor de ontwikkeling van de leraar in opleiding/starter van belang dat deze spanningen besproken worden zodat ze niet in de weg blijven staan. 3. De derde kaart gaat over enculturatie, het proces waarbij de leraar in opleiding/starter bekend raakt met de cultuur, het onderwijskundige beleid en de praktische gang van zaken op de school. Zij kunnen deze kaart gebruiken om te verkennen in hoeverre ze zich thuis voelen op deze school en in hoeverre deze school bij hen past. 	
Bijdrage aan de kwaliteitscultuur	
Dit instrument draagt bij aan collectief ervaren eigenaarschap voor de kwaliteit van SO&P doordat het kennis en inzicht geeft (<i>competenties</i>) in twee belangrijke thema's die spelen bij LIO's en startende docenten. Het instrument reikt taal aan om dit bespreekbaar te maken.	

Naam instrument:	Gesprekskaarten ontwerp en uitvoeren startertraject (inductie)
Ontwikkelaar(s):	Partnerschap Passie voor Leren
Vindplaats:	Partnerschap Passie voor Leren, klik hier
Initiator:	Coaches, begeleiders, team/sectie/schoolleiders, collega's in het team
Doelgroep:	Starters en iedereen die betrokken is bij hun begeleiding
Omschrijving instrument	
<p>Dit instrument bestaat uit zes gesprekskaarten: een algemene kaart over het inductietraject en vijf kaarten over de volgende essentiële ontwikkelthema's in het inductietraject: individuele coaching, pedagogische tact, onderzoekend leren in gemeenschap, professionele ruimte en mentoraat. Op de voorkant van de kaarten staat een uitleg over wat het betreffende thema in de inductiefase inhoudt. Op de achterkant staat een rubric met drie kolommen met 'de lat' en de mogelijkheid om te duiden wat uitstekend gaat en waar ontwikkelmogelijkheden liggen.</p>	
Bijdrage aan de kwaliteitscultuur	
Dit instrument draagt bij aan collectief ervaren eigenaarschap voor de kwaliteit van SO&P doordat het taal geeft en helpt om een lat te leggen voor het inductiebeleid in de school.	

Naam instrument:	Passietool – subthema's
Ontwikkelaar(s):	Partnerschap Passie voor Leren: Carla Reijnierse & Myrte Legemaate
Vindplaats:	Partnerschap Passie voor leren, klik hier
Initiator:	Programmaleider, opleidingsteam
Doelgroep:	Alle betrokkenen bij de opleidingsschool
Omschrijving instrument	
<p>De Passietool is een zelfevaluatie-instrument. Je gaat op school- of op partnerschapsniveau in heterogene groepen in gesprek over SO&P met het doel om samen inzicht te krijgen in waar jullie staan en waar jullie heen willen.</p> <p>A. Subthema Rijke leeromgeving - Zelfevaluatietool Passie voor Leren Opdracht met werkblad en reflectiekaarten waarmee je in kaart brengt welke mogelijkheden studenten in opleiding en starters in deze schoolcontext hebben om van te leren. Welke mogelijkheden zijn per doelgroep geschikt? Aan de hand van de 'scenariokaart' duidt de groep vervolgens waar het partnerschap/de school nu staat, wat sterke punten zijn, waar men naartoe wil en wat ontwikkelpunten zijn.</p> <p>B. Subthema Regie op leren - Zelfevaluatietool Passie voor Leren Opdracht met werkblad en reflectiekaarten waarmee je in kaart brengt welke beelden mensen hebben van 'wat regie op leren' vraagt van de leraar in opleiding. Aan de hand van de reflectiekaart bekijk je in hoeverre de voorwaarden om zelfregulatie te stimuleren op orde zijn. Aan de hand van de 'scenariokaart' duidt de groep vervolgens waar het partnerschap/de school nu staat, wat sterke punten zijn, waar men naartoe wil en wat ontwikkelpunten zijn.</p> <p>C. Subthema Beoordelen - Zelfevaluatietool Passie voor Leren Opdracht met werkblad en reflectiekaarten waarmee je zelf ervaart dat iedereen – ook de leraar in opleiding – vanuit de eigen rol andere beelden heeft bij een leeruitkomst. Gezamenlijk duiden 'wat de maat is' en wat je laat zien als je deze leeruitkomst aantoont. Aan de hand van de 'scenariokaart' duidt de groep vervolgens waar het partnerschap/de school nu staat, wat sterke punten zijn, waar men naartoe wil en wat ontwikkelpunten zijn.</p> <p>D. Subthema Theorie, persoon en praktijk - Zelfevaluatietool Passie voor Leren Opdracht met werkblad en reflectiekaarten waarmee je een van de meest cruciale onderwerpen van SO&P, namelijk de verbinding tussen theorie, persoon en praktijk, in kaart kunt brengen. Je brengt voor alle drie de onderdelen in kaart op welke wijze jij vanuit jouw rol bijdraagt aan de ontwikkeling van de leraar in opleiding/starter. Vervolgens sta je stil bij de vraag op welke wijze jij bijdraagt aan de verbinding tussen theorie, persoon en praktijk en hoe jullie dit met elkaar doen in het partnerschap. Aan de hand van de 'scenariokaart' duidt de groep vervolgens waar het partnerschap/de school nu staat, wat sterke punten zijn, waar men naartoe wil en wat ontwikkelpunten zijn.</p>	
Bijdrage aan de kwaliteitscultuur	
Dit instrument draagt bij aan collectief ervaren eigenaarschap voor de kwaliteit van SO&P doordat je samen aan de slag gaat, ieder vanuit de eigen rol. Doordat je dit doet in heterogene groepen leidt het uitwisselen van de verschillende perspectieven tot inzicht en verbinding.	





4

Instrumenten inzetten per rol en thema

Dit hoofdstuk geeft een overzicht van veelgehoorde uitdagingen waarmee de verschillende rollen in het Samen Opleiden te maken hebben en noemt de instrumenten die je daarvoor zou kunnen inzetten.

4.1 Schoolopleider/instituutsopleider/werkplekbegeleider

Doel	Doelgroep	Instrument
In gesprek over data	Schoolopleiders, instituutsopleiders en alle andere rollen in het partnerschap	De datadialoog biedt handvatten om met elkaar aan de hand van data het gesprek te voeren. De vragen helpen om o.a. stil te staan bij wat je al weet van de data, welke beelden je erbij hebt, wat je wilt weten, of je vraag door de datadialoog beantwoord is en of de data betekenisvol zijn.
Continue aandacht voor kwaliteit	Schoolopleiders, instituutsopleiders, programmaleiding	De kwaliteitswaaier 8 X V helpt je om in alle stappen van SO&P op een eenvoudige wijze stil te staan bij kwaliteitszorg. Het helpt om successen te vieren, maar ook om stil te staan bij wat we niet (meer) doen.
Aandacht voor de complexiteit van beoordelen	Werkplekbegeleiders/coaches	Wil je met elkaar stilstaan bij en in gesprek gaan over de verschillende beelden die een student, werkplekbegeleider en andere rollen hebben bij het lezen van een leeruitkomst voor de student? Dan is het subthema beoordelen uit de Passietool geschikt.
Aandacht voor de complexiteit van coachen en feedback	Werkplekbegeleiders/coaches	Feedback geven die aanzet tot leren, en aansluiten bij de vragen van de student, maar de student ook aanspreken op de zone van naaste ontwikkeling. Wil je hiermee met elkaar aan de slag? Kijk dan naar het subthema coachen en feedback uit de Passietool.
Inventarisatie van de unieke leermogelijkheden op iedere school en in ons partnerschap	Schoolopleiders en instituutsopleiders en eventueel enkele werkplekbegeleiders	Subthema contextrijke leeromgeving uit de Passietool . Hiermee kun je een 'menukaart' per school maken waarop je leermogelijkheden verzamelt die voorhanden zijn in de school. Dit helpt de werkplekbegeleider om samen met de studenten passende leeractiviteiten te vinden en om de unieke mogelijkheden van de school te benutten.
Met elkaar in gesprek over de visie in relatie tot jouw rol	Schoolopleiders, instituutsopleiders, coaches, onderzoeks-coördinatoren en begeleiders etc.	Wil je in gesprek over de vraag hoe jij vanuit jouw rol bijdraagt aan het realiseren van de visie van het partnerschap? Dan is Blik op Samen Opleiden een handige tool. Het instrument biedt gesprekkaartjes met vragen voor dit gesprek met het doel om het collectief ervaren eigenaarschap te vergroten.

4.2 Coach voor startende leraren

Doel	Doelgroep	Instrument
Inzicht in het inductiebeleid in jullie school/ partnerschap	Alle betrokkenen bij inductie, zoals schoolleiding, coaches, opleidingsteam etc.	De gesprekskaarten ontwerp en uitvoeren starterstraject (inductie) helpen om met alle betrokkenen in de school het gesprek te voeren over het ontwerpen en uitvoeren van het inductiebeleid.
Begeleiding van de startende collega's	De startende collega's	Als studenten worden gevraagd om al te komen werken, kun je de gesprekskaarten Als je het doet, doe het dan goed inzetten. De gesprekskaarten bevatten vragen (voor zowel de student als voor de leidinggevende) ter voorbereiding van het gesprek en vragen die studenten tijdens het gesprek kunnen stellen.
Uitdagingen van LIO's en starters	LIO-studenten en starters	De tool Van opdracht naar opgave Doorgaande begeleidingslijn bevat gesprekskaarten om met LIO-studenten en starters in gesprek te gaan over professionele identiteitsspanningen en enculturatie.



Over de auteur

Myrte Legemaate

Myrte Legemaate was als docent en beleidsadviseur bij de tweedegraads lerarenopleidingen van de HAN gedurende 13 jaar betrokken bij Samen Opleiden & Professionaliseren. Momenteel is zij werkzaam als zelfstandig adviseur op het gebied van organisatieontwikkeling, lerend veranderen en leiderschap in het onderwijs. Daarnaast doet zij een promotieonderzoek naar het versterken van kwaliteitscultuur in het hoger beroepsonderwijs. Zij is betrokken bij het LOCK traject.

www.platformsamenoopleiden.nl/blog/2022/05/24/ontwikkeltraject-leren-onderzoeken-creeren-kwaliteitscultuur

Literatuur en bronnen

Ardon, A. (2020). *Vertragen om te versnellen. Reflectief en krachtig handelen in het hier en nu*. Boom / Uitgeverij Management Impact.

Crosby, P. B. (1986). *Running Things. The art of Making Things Happen*. (McGraw-Hill Book, Ed.).

Darling-Hammond, L., Heyler, M. E., & Gardner, M. (2017). *Effective Teacher Professional Development*. June, 1–2. https://learningpolicyinstitute.org/sites/default/files/product-files/Effective_Teacher_Professional_Development_REPORT.pdf

Derksen, K. (2021). *Goed teamwerk. Hoe teams beter kunnen presteren en floreren*. Boom.

Donohoo, J., O'Leary, T., & Hattie, J. (2020). The design and validation of the enabling conditions for collective teacher efficacy scale (EC-CTES). *Journal of Professional Capital and Community*, 5(2), 147–166. <https://doi.org/10.1108/JPC-08-2019-0020>

Ehlers, U.-D. (2007). Quality Literacy-Competencies for Quality Development in Education and e-Learning. *Educational Technology & Society*, 10, 96–108. http://www.ifets.info/journals/10_2/9.pdf <http://kanjiteacher.googlecode.com/svn-h/Non-Code/Papers/Learning/Alexander2007.pdf#page=101>

EUA. (2006). *Quality Culture in European Universities: A Bottom-Up Approach*. http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/Quality_Culture_2002_2003.1150459570109.pdf

Geijssel, F. P., Slegers, P. J. C., Stoel, R. D., & Krüger, M. L. (2009). The effect of teacher psychological and school organizational and leadership factors on teachers' professional learning in Dutch schools. *Elementary School Journal*, 109(4), 406–427. <https://doi.org/10.1086/593940>

Harvey, L., & Green, D. (1993). Defining quality. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 18(1), 9–34.

Kemenade, E. Van, Pupius, M., & Hardjono, T. W. (2008). More Value to Defining Quality. *Quality in Higher Education*, 14(2). <https://doi.org/10.1080/13538320802278461>

Kleijnen, J. C. B. M. (2012). *Internal quality management and organisational values in higher education. Conceptions and perceptions of teaching staff* (dissertatie).

Legemaate, M., Grol, R., Huisman, J., Oolbekkink-Marchand, H., & Nieuwenhuis, L. (2022). Enhancing a quality culture in higher education from a socio-technical systems design perspective. *Quality in Higher Education*, 28(3), 345–359. <https://doi.org/10.1080/13538322.2021.1945524>

Meester, E. (2021). *Wetenswaardig. Curriculumontwikkeling voor primair onderwijs*. Uitgeverij Pica.

Molleman, E., & Broekhuis, M. (2001). Sociotechnical systems: towards an organizational learning approach. *Journal of Engineering and Technology Management*, 18(3), 271–294. [https://doi.org/10.1016/S0923-4748\(01\)00038-8](https://doi.org/10.1016/S0923-4748(01)00038-8)

Molleman, E., & Timmerman, H. (2003). Performance management when innovation and learning become critical performance indicators. *Personnel Review*, 32(1), 93–113. <https://doi.org/10.1108/00483480310454745>

Onderwijsraad. (2015). *Kwaliteit in het hoger onderwijs: Evenwicht in ruimte, regels en rekenschap*. <https://www.onderwijsraad.nl/upload/documents/publicaties/volledig/Kwaliteit-in-het-hoger-onderwijs-hr.pdf>

Pierce, J. L., & Jussila, I. (2010). Collective psychological ownership within the work and organizational context: Construct introduction and elaboration. *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 810–834. <https://doi.org/10.1002/job.628>

Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations Author (s): Jon L. Pierce, Tatiana Kostova and Kurt T. Dirks Source: The Academy of Management Review, Vol. 26, No. 2 (Apr., 2001), pp. 298–310 Published by: Academy of Management. *The Academy of Management Review*, 26(2), 298–310.

Thoonen, E. E. J., Slegers, P. J. C., Oort, F. J., Peetsma, T. T. D., & Geijsel, F. P. (2011). How to improve teaching practices: The role of teacher motivation, organizational factors, and leadership practices. *Educational Administration Quarterly*, *47*(3), 496–536. <https://doi.org/10.1177/0013161X11400185>

Yorke, M. (2000). Developing a quality culture in higher education. *Tertiary Education and Management*, *6*(1), 19–36. <https://doi.org/10.1080/13583883.2000.9967008>



Platform Samen Opleiden & Professionaliseren

Binnen het Platform Samen Opleiden & Professionaliseren bundelen schoolbesturen, scholen en lerarenopleidingen hun krachten om samen een duurzame inrichting van opleiding én professionalisering voor (aanstaande) leraren te realiseren. Het Platform zet zich in voor versterking van de samenwerking tussen besturen, scholen en lerarenopleidingen in het primair, voortgezet en middelbaar beroepsonderwijs rond dit thema.

Meer informatie

Voor al je vragen over Samen Opleiden & Professionaliseren kan je terecht bij:

www.platformsamenopleiden.nl

Colofon

Auteur: Myrte Legemaate

Redactie: Tekstbureau Elise Schouten

Vormgeving: DailyDaisy

Fotograaf: Larissa Rand / Petja Buitendijk / Fotodatabase VO-raad / Unsplash

Datum: december 2024

www.platformsamenopleiden.nl

Het Platform Samen Opleiden & Professionaliseren is een initiatief van de PO-Raad, VO-raad, MBO Raad, VH en UNL

