

# Welkom!

Werkende elementen voor  
een kwaliteitscultuur en  
bijbehorende tools



Samen  
Opleiden &  
Professionaliseren  
in transitie

De week van Samen Opleiden

Platform Samen Opleiden  
& Professionaliseren



Platform  
Samen Opleiden &  
Professionaliseren

# Inhoud

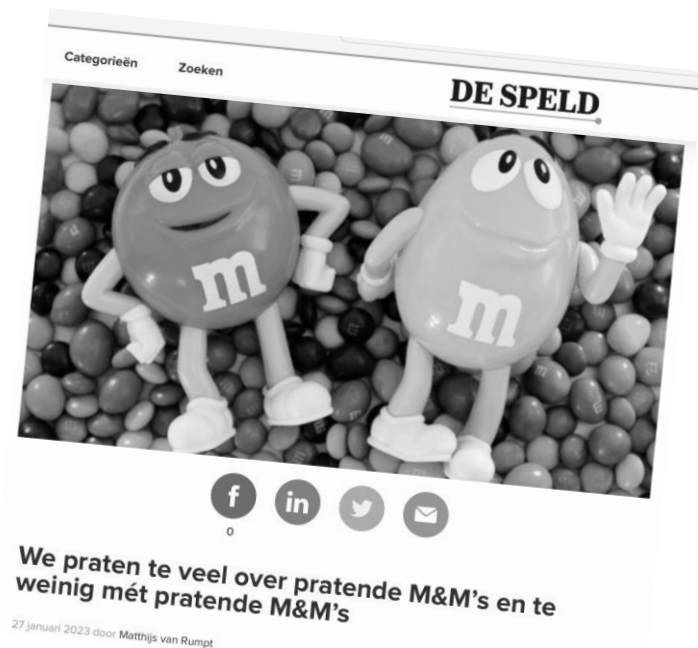
- 14:00 Wat en waarom kwaliteitscultuur bij SO&P?
- 14:10 Werkende elementen voor kwaliteitscultuur
- 14:35 In gesprek over de toepassing in het eigen partnerschap
- 14:50 Nabespreking en vragen
- 14:00 Einde

# Wie ben ik?

Myrte Legemaate, 17 jaar werkzaam in het onderwijs als:

- Docent/lerarenopleider
- Kwaliteitsadviseur
- Onderwijskundig adviseur
- Promovendus kwaliteitscultuur

Samen Verandering Creëren:  
Leiderschap, kwaliteit & lerend veranderen



Wat en waarom kwaliteitscultuur  
binnen SO&P?



# Wat is een kwaliteitscultuur?

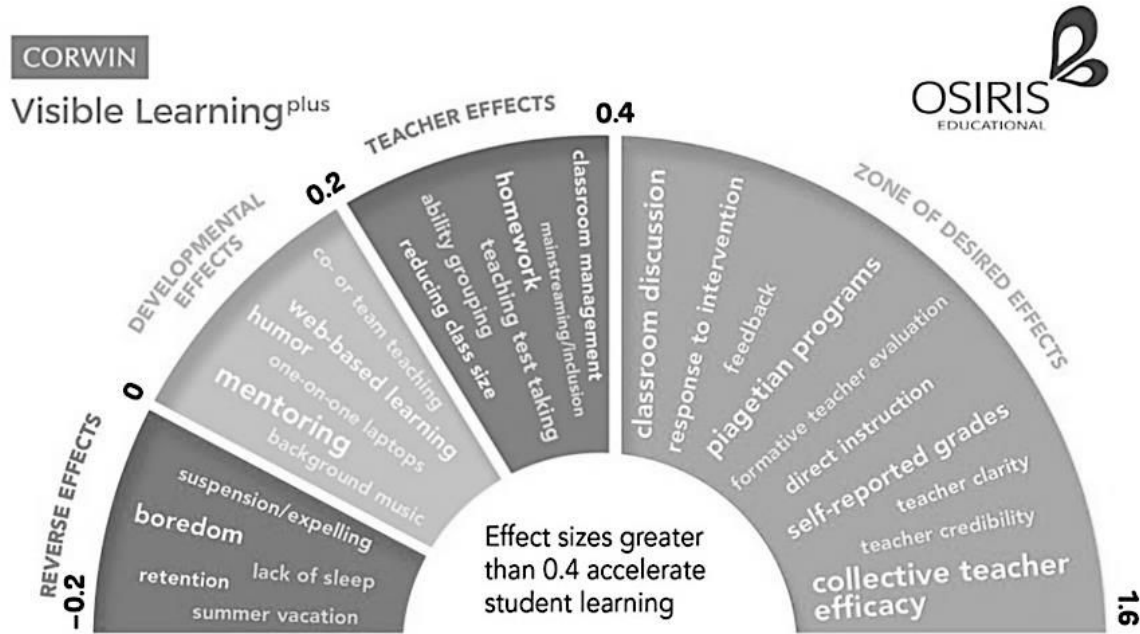
Kwaliteitscultuur betreft **collectief ervaren eigenaarschap** voor de kwaliteit in de context van het hele partnerschap en zorgt voor **continue** aandacht voor **verbeteren** en **verantwoorden** (o.b.v. Legemaate et. Al, 2022).



# Waarom een kwaliteitscultuur?

1. Docenten hebben de meeste invloed op de kwaliteit van het onderwijs  
*(Kleijnen et al., 2014; Cardoso et al, 2018).*
2. Goede docenten vormen niet automatisch een goed leertraject.
3. Noodzakelijk om samen te werken, en om van en met elkaar te leren  
*(Derksen, 2016, Onderwijsraad, 2015).*
4. Waarden sturen ons gedrag *(Van Kemenade et. Al, 2008).*  
Werken vanuit collectieve waarden stuurt ons dezelfde kant op...
5. 'Collective teacher efficacy' (CTE) heeft grootste effect op leerresultaten  
*(Donohoo et. Al., 2020).*

# Waarom een kwaliteitscultuur?



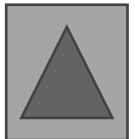
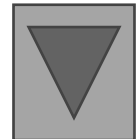


Werkende elementen voor een  
kwaliteitscultuur binnen SO&P?

# RANKING

## **Wat ervaar jij als grootste uitdaging bij SO&P?**

- Komen tot een gedeeld en doorleefd beroepsbeeld
- Zorgen voor samenhang tussen alle onderdelen van SO&P
- Systematisch werken aan kwaliteitszorg
- Écht zicht krijgen op de kwaliteit van SO&P
- Komen tot samen leren en professionaliseren
- Zorgen voor ervaren eigenaarschap voor SO&P



# Ervaren eigenaarschap

## **Ervaren eigenaarschap...**

...zorgt voor pro-actief, beschermend en verzorgend gedrag.

## **Ingrediënten voor ervaren eigenaarschap:**

1. Relatie
2. Competentie
3. Autonomie

# Werkende elementen kwaliteitscultuur SO&P

1. Van individueel naar collectief: gedeelde doorleefde visie - tabel
2. Integraal leiderschap - Passietool
3. Data gedreven cyclisch werken – “programmatisch toetsen”
4. (Sturen op) leren en professionaliseren – narratieve interviews
5. Participatief werken aan de inhoud

# Instrumenten t.b.v. kwaliteitscultuur SO&P

	Gedeelde doorleefde visie	Integraal leiderschap	Vanuit visie data gedreven cyclisch werken	Sturen op leren en effectieve professionalisering	Aan de slag met de inhoud
<b>Het draait om de bedoeling</b> (LOCK)	x	x			
<b>Routekaart - Draagvlak SO&amp;P</b> (LOCK)	x				
<b>Narratieve interviews</b>	x		x	x	
<b>Blik op Samen Opleiden</b> (LOCK)	x				
<b>Van individueel naar collectief</b>	x				
<b>Visiepraatplaat</b>	x				
<b>ZelfevaluatiETOOL Passie voor Leren</b>	x	x		x	x
<b>Kwaliteitslemniscaat</b> (LOCK)		x	x		
<b>Kwaliteitswaaier</b> (LOCK)		x?	x		
<b>Datadialoog</b> (LOCK)			x		
<b>Integraal werken aan kwaliteit met datapunten</b>			x		
<b>Als je het doet, doe het dan goed</b> (LOCK)					x
<b>Van opdracht naar opgave</b> (LOCK)					x
<b>Scan Samen Opleiden in de school</b>				x	
<b>Instrument voor dialoog</b>	x			x	
<b>Kijkkader voor praktijken SO&amp;P</b>					
<b>Gesprekskaarten inductietraject</b> (PvL)					x
<b>Gesprekstoel ter bevordering van collectieve verantwoordelijkheid voor inductie</b> (HAN)					x

ELEMENT I:

Gedeelde doorleefde visie

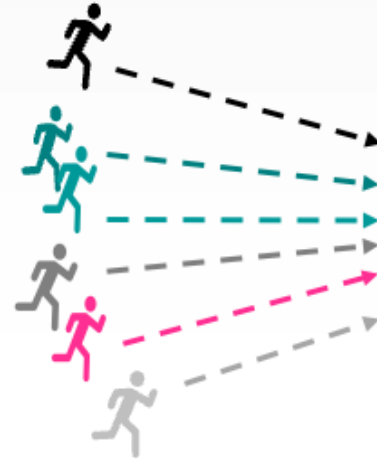
# Van individueel naar collectief

Verbeteren o.b.v. ...

...individueel eigenaarschap:



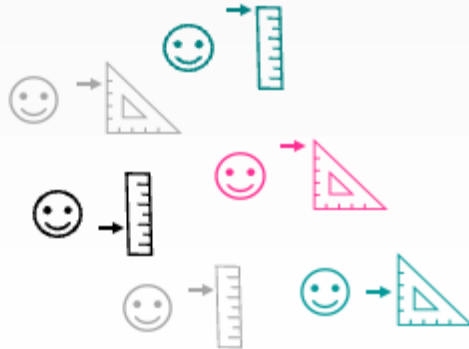
...collectief eigenaarschap:



# Van individueel naar collectief

Verantwoorden o.b.v. ...

...individueel eigenaarschap



...collectief eigenaarschap





# Gedeelde doorleefde visie

## *Instrumenten*

	Gedeelde doorleefde visie	Integraal leiderschap	Vanuit visie data gedreven cyclisch werken	Sturen op leren en effectieve professionalisering	Aan de slag met de inhoud
<b>Het draait om de bedoeling</b>	x	x			
<b>Routekaart - Draagvlak SO&amp;P</b>	x				
<b>Narratieve interviews</b>	x		x	x	
<b>Blik op Samen Onleiden</b>	x				
<b>Van individueel naar collectief</b>	x				
<b>Visiepraatplaat</b>	x				
<b>Zelfevaluatietool Passie voor Leren</b>	x	x		x	x
<b>Instrument voor dialoog</b>	x			x	

# Gedeelde doorleefde visie

*Voorbeeld van een instrument*



**Van individueel naar collectief** – *Myrte Legemaate*

	Wat is dit voor mij?	Waarom is dit voor mij belangrijk?	Hoe doe ik dit nu?	Wanneer ben ik tevreden?
<i>Visiepunt X</i>				
<i>Visiepunt Y</i>				

	Wat is dit voor ons?	Waarom is dit voor ons belangrijk?	Hoe doen wij dit nu?	Wanneer zijn wij tevreden?
<i>Visiepunt X</i>				
<i>Visiepunt Y</i>				

ELEMENT II:

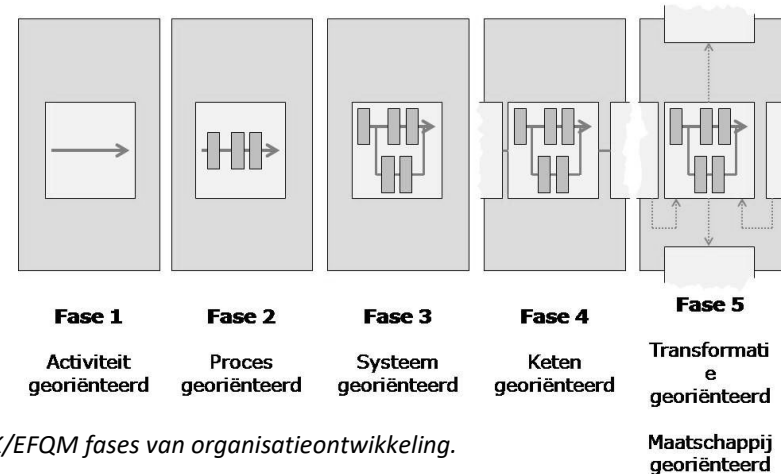
Integraal leiderschap

# Integraal leiderschap

- Complexiteit Samen Opleiden & Professionaliseren:
  - Opleiden
  - Inductie
  - Onderzoek
  - Professionalisering

# Integraal leiderschap

- Complexiteit Samen Opleiden & Professionaliseren:
  - Opleiden
  - Inductie
  - Onderzoek
  - Professionalisering



Afbeelding: INK/EFQM fases van organisatieontwikkeling.

# Integraal leiderschap

- Complexiteit Samen Opleiden & Professionaliseren.
- Verbinden 1<sup>e</sup> en 2<sup>e</sup> primaire proces in de school.  
 $1 + 1 = 3$

# Integraal leiderschap

## *Instrumenten*

	Gedeelde doorleefde visie	Integraal leiderschap	Vanuit visie data gedreven cyclisch werken	Sturen op leren en effectieve professionalisering	Aan de slag met de inhoud
ZelfevaluatiETOOL Passie voor Leren	x	x		x	x
Kwaliteitslemniscaat		x	x		
Kwaliteitswaaier		x	x		

# Integraal leiderschap

*Voorbeeld van een instrument*

## **Passietool** – *Carla Reijnierse en Myrte Legemaate*

- Samen in heterogene groepen aan de slag
  - **Opdracht**
    1. Visie
    2. Gespreid leiderschap
    3. Professionalisering en professionele ontwikkeling
    4. Kwaliteitsontwikkeling
    5. Theorie, praktijk en persoon
    6. Onderzoekende houding en handelen
    7. Rijke leeromgeving
    8. Coachen en feedback
    9. Regie op leren
    10. Beoordelen



# Integraal leiderschap

*Voorbeeld van een instrument*

## Passietool – Carla Reijnierse en Myrte Legemaate

- Samen aan de slag
  - Opdracht
  - **Werkblad**

Rijke leeromgeving Werkblad

---

*Als voorbeeld pedagogisch bekwaam HAN-ILS leerjaar 1*  
De student maakt contact met leerlingen/studenten. Hij levert een bijdrage aan het creëren van een veilige sfeer door geïnteresseerd gedrag en grenzen aan te geven, waardevol feedback te geven en oog te hebben voor de basisbehoeften en ontwikkeling van leerlingen/studenten. Hij bespreekt zijn aanpak met begeleiders.

- *Leeruitkomst* -

De student laat dat bijvoorbeeld zien door ...

- tijdens onderwijsactiviteiten de leiding te nemen en contact te maken met de leerlingen/studenten
- de basisbehoeften van leerlingen/studenten te herkennen en daarop in te spelen.
- actief te luisteren naar leerlingen/studenten.
- de leerlingen aan te sturen middels positieve bekrachtiging, correcties en het aangeven van grenzen.
- zijn pedagogisch handelen in de voorbereiding van onderwijsactiviteiten en begeleiding toe te lichten en hier achteraf op te reflecteren.

---

**Stap 1** Wat zijn de leermogelijkheden?

In onze school ← (wie, wat waar, waarvan...) → In de opleiding

---

**Stap 3** Bij welke doelgroepen *moeten* welke leermogelijkheden in worden gezet (en waarom)?

2 <sup>e</sup> graad (bachelor)	1 <sup>e</sup> graad (Master)	PDG
1 <sup>e</sup> jrs VT/DT	1 <sup>e</sup> fase	
2 <sup>e</sup> jrs VT/DT		
3 <sup>e</sup> jrs VT/DT	2 <sup>e</sup> fase	

# Integraal leiderschap

*Voorbeeld van een instrument*

## Passietool – *Carla Reijnierse en Myrte Legemaate*

- Samen aan de slag
  - Opdracht
  - Werkblad
  - **Reflectiekaarten**

Professionalisering en professionele ontwikkeling

Reflectiekaart

Opleidingschool: Om welke competenties vraagt dat?

Van stageschool...	Thema	...naar opleidingschool
<b>Begeleiden</b>	<b>Thema</b>	<b>Coachen en opleiden</b>
Persoonlijke leerdoelen van de student staan centraal.	Start ondersteuning	Persoonlijke doelen én het beoogde niveau van de stage zijn uitgangspunt.
Student voert vaste opdrachten van het instituut uit op de werkplek.	Leervragen en opleidingsdoelen	Opleiders (WPB, IO & SO) helpen de student met in kaart brengen van begeleidings- en leerbehoefte op basis van het beoogde niveau van de stage.
Door standaard opdrachten instituut worden unieke elementen op de werkplek niet structureel benut, hooguit per toeval.	Betekenisvolle leercontext	Opleiders hebben inzicht in leeractiviteiten op de locatie en helpen student passende activiteiten te kiezen.
Theorie wordt aangeboden op het instituut.	Theorie & praktijk	Theorie wordt in de praktijk ook gelinkt aan het handelen van de student.
Beoordeling vindt plaats door docent van het instituut die op lesbezoek komt bij de student.	Beoordeling	Beoordeling vindt plaats op de werkplek door "meerdere ogen". Bijvoorbeeld de werkplekbegeleider, IO, SO.
...	...	...



# Integraal leiderschap

Voorbeeld van een instrument

## Passietool – Carla Reijnierse en Myrte Legemaate

- Samen aan de slag
  - Opdracht
  - Werkblad
  - **Reflectiekaarten**

Professionalisering en professionele ontwikkeling

### Reflectiekaart

#### Voorwaarden voor effectieve professionalisering en professionele ontwikkeling

<p><b>"inhoudsgericht"</b></p> <p>Is gericht op lesstrategieën die verband houden met een specifiek curriculum ondersteunt het leren van leerkrachten binnen de klascontexten (Darling-Hammond et al., 2017). Denk hierbij aan professionalisering voor docenten wiskunde op het gebied van wiskundige didactiek op een thema dat voor hen relevant is.</p>	<p><b>"actief leren"</b></p> <p>Actief leren zorgt er voor dat docenten direct overgaan tot het toepassen en uitproberen van de nieuw geleerde onderwijsstrategieën. Daarmee ervaren we dezelfde manier van leren als bij onze leerlingen toepassen (Darling-Hammond et al., 2017). Het zorgt er voor dat we het geleerde eigen maken en het in onze eigen context, passend bij ons als persoon toe kunnen passen. Hierdoor wordt het betekenisvol.</p>	<p><b>"ondersteunen van samenwerking"</b></p> <p>Creëert ruimte voor docenten om ideeën uit te wisselen en samen te werken in hun leerproces. Samenwerking tussen docenten creëert gemeenschappen die van positieve invloed kunnen zijn op de cultuur in de school (Darling-Hammond et al., 2017).</p>	<p><b>"sustained duration"</b></p> <p>Biedt docenten voldoende tijd om te leren, te oefenen, nieuwe strategieën te implementeren en erover na te denken over op welke wijze ze die veranderingen in hun praktijk kunnen toepassen (Darling-Hammond et al., 2017).</p>
<p><b>"ruimte en middelen"</b></p> <p>Om professionalisering ook daadwerkelijk te kunnen benutten in de dagelijkse praktijk. Darling-Hammond et al. (2017).</p>	<p><b>"feedback en reflectie"</b></p> <p>Zorgt voor ruimte en momenten van reflectie, het ontvangen van feedback en de ruimte om dit toe te passen. Het helpt docenten om na te denken over wat zij doen en waarom zij zo handelen in de praktijk (Darling-Hammond et al. (2017).</p>	<p><b>"coaching en support van experts"</b></p> <p>Coaching en deskundige ondersteuning die bijdragen aan het delen van expertise over vakinhoud en evidence-based praktijken. Net als bij onze studenten is het van belang dat dit aansluit op de individuele behoeften van leraren (Darling-Hammond et al., 2017)</p>	<p><b>"benutten van effectieve praktijken"</b></p> <p>Het benutten van effectieve praktijken, modellen en theoretieën bieden docenten een duidelijke visie over hoe best practices eruit zien (Darling-Hammond et al., 2017). Denk hierbij aan voorbeelden van woordrapporten bekijken, video-interviews, observatie bij elkaar etc.</p>

In welke mate zijn bovenstaande voorwaarden voor effectieve professionalisering en professionele ontwikkeling aanwezig binnen de opleidingschool?

# Integraal leiderschap

## Voorbeeld van een instrument

### Passietool – Carla Reijnierse en Myrte Legemaate

- Samen aan de slag
  - Opdracht
  - Werkblad
  - Reflectiekaarten
  - **Scenario's**

Visie en leiderschap		Gespreid leiderschap		Scenario's
Individuele begeleiding	Commitment Samen Opleiden	Verbinden en verbreden	Innovatie en co-creatie	
<p>Initiatief wordt genomen tot verkennende gesprekken tussen betrokkenen bij het begeleiden van stagiairs en het management om gezamenlijk te verkennen wat Samen Opleiden en Samen Professionaliseren de school kan bieden.</p> <p>Er worden ontmoetingen georganiseerd tussen de verschillende partners (scholen en instituten) op verschillende niveaus (management en opleiders) en er worden samenwerkingen gestart. In de praktijk richt leiderschap zich op het coördineren van de stages in de school.</p>	<p>Initiatief en sturing voor het Samen Opleiden en Samen Professionaliseren vindt plaats vanuit een kleine groep (bijv. projectleider/ opleidingsteam). Verbinding tussen groepen wordt door projectleiding geïnitieerd en gemonitord.</p> <p>Starten samenwerking vanuit gedeelde verantwoordelijk voor begeleiden en opleiden van leraren en hierop op alle niveaus afspraken over maken en op reflecteren met als doel vormen te vinden die bij alle partners passen. Gezamenlijk (vanuit alle partners) worden er o.b.v. de visie inhoudelijke doelen opgesteld per jaar (jaarplan) en hier wordt een begroting aan gekoppeld.</p> <p>Projectleiding heeft aandacht voor inhoud (doelen en leraren opleiden) en proces (hoe realiseer je doelen, verandermanagement) en hiermee steeds minder een coördinerende rol maar toont faciliterend leiderschap (bekendheid visie, juiste mensen op de juiste plek, systematisch werken, verbinden).</p>	<p>Het initiatief en sturing van Samen Opleiden en Samen Professionaliseren wordt in toenemende mate gerealiseerd door een grotere groep betrokkenen. Er komt steeds meer gespreid leiderschap.</p> <p>Formeel leiderschap (projectleiding en/of opleidingsteam) bevordert en waakt de samenhang van het programma en doorwerking van de visie (Onderwijsraad, 2015) door het actief uitdragen hiervan.</p> <p>Formeel leiderschap (projectleiding/ stuurgroep) bewaakt de visierealisatie op strategisch niveau, zorgt voor veiligheid en draagt bij aan dat iedereen aanspreekbaar is op zijn handelen en stimuleert verbinding (Onderwijsraad, 2015).</p> <p>In de praktijk is er voor betrokkenen veel professionele ruimte om binnen de kaders (visie en eisen) met collega's om het werk vorm te geven vanuit de opgebouwde expertise zodat betrokkenen eigenaarschap ervaren over het werk en de kwaliteit (Onderwijsraad, 2015).</p>	<p>Er is sprake van gespreid leiderschap voor Samen Opleiden en Samen Professionaliseren: iedereen voelt zich eigenaar van de kwaliteit van zijn werk in de context van de opleidingschool.</p> <p>Er wordt overal in de opleidingschool gewerkt vanuit erkende expertise, of je werkzaam bent voor de school of instituut maakt daarbij niet uit.</p> <p>Vanuit trots en behoefte aan verbetering en innovatie kan iedereen verantwoording afleggen over zijn eigen handelen in de context van de opleidingschool. Dit wordt door formeel leiderschap gestimuleerd.</p> <p>Formeel leiderschap faciliteert, veelal op verzoek van de betrokkenen zelf.</p> <p>Samen Opleiden en Samen Professionaliseren is een vanzelfsprekend tweede primaire proces in de school en binnen het instituut en onmisbaar proces i.r.t. het leren van de leerlingen, docenten en opleiders.</p>	

ELEMENT III:

Vanuit visie datagedreven en  
cyclisch werken

# Vanuit visie datagedreven cyclisch werken

- De onzin van studenttevredenheid, maar wat dan?!
- Kwaliteitszorg vaak niet ontworpen voor zowel stuurgroep, programmaleider als opleiders.
- We werken vaak ad hoc en reactief aan kwaliteit.

# Vanuit visie datagedreven cyclisch werken

## *Instrumenten*

	Gedeelde doorleefde visie	Integraal leiderschap	Vanuit visie data gedreven cyclisch werken	Sturen op leren en effectieve professionalisering	Aan de slag met de inhoud
Narratieve interviews	x		x	x	
Kwaliteitslemniscaat		x	x		
Kwaliteitswaaier		x	x		
Datadialoog			x		
Integraal werken aan kwaliteit met datapunten			x		

# Vanuit visie datagedreven cyclisch werken

*Voorbeeld van een instrument*

## **Cyclisch werken met datapunten** – Karin Derksen en Myrte Legemaate

Programmatisch toetsen als aanpak voor kwaliteitszorg.

- Meerdere datapunten
- Datapunten om van te leren (verbeteren)
- Datapunten om op te beslissen (verantwoorden)





# Vanuit visie datagedreven cyclisch werken

## Voorbeeld van een instrument

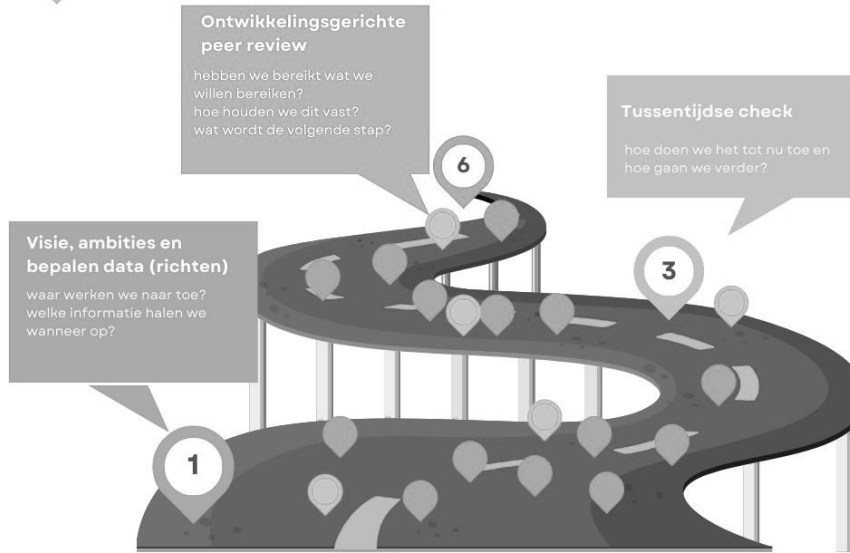
Kwantitatief

Kwalitatief

N=1 tot N=  $\infty$

### kwaliteitsprogramma

- kleine informatiebrokjes: 'geeltjes', exit-tickets, reflectieverslagen, peer coaching, video-opnames, checklists, feedback van studenten, opleiders, staf, schoolleiders,...
- studentevaluaties (kwantitatief), reflectiegesprekken teams, evaluatie module/programma,...



Continu

Dagelijks werk

Alle rollen

Afbeelding:  
Karin Derksen & Myrte Legemaate

# Vanuit visie datagedreven cyclisch werken

## *Voorbeeld van een instrument*

Leren,  
verbeteren en  
ontwikkelen

Continu werken aan  
kwaliteitsmonitoring en kwaliteitsontwikkeling



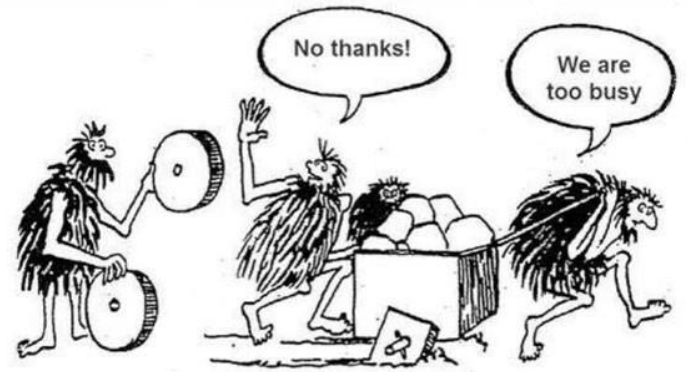
Checken,  
monitoren en  
verantwoorden

*Afbeelding:*  
Karin Derksen & Myrte Legemaate

ELEMENT IV:  
(Sturen op) leren en  
professionaliseren

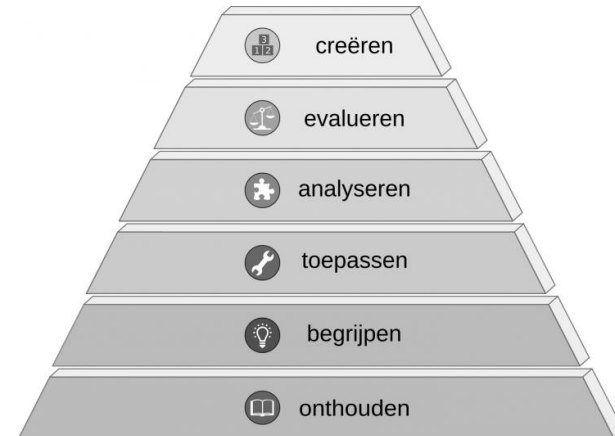
# (Sturen op) leren en professionaliseren

- Leren en professionaliseren ontstaan niet vanzelf!
- Evenals effectief teamwerk!!!



# (Sturen op) leren en professionaliseren

- Leren en professionaliseren ontstaan niet vanzelf!
- Evenals effectief teamwerk!!
- Professionalisering t.b.v. visie realisatie.



*Afbeelding: taxonomie van Bloom*

# (Sturen op) leren en professionaliseren

## *Instrumenten*

	Gedeelde doorleefde visie	Integraal leiderschap	Vanuit visie data gedreven cyclisch werken	Sturen op leren en effectieve professionalisering	Aan de slag met de inhoud
<b>Narratieve interviews</b>	x		x	x	
<u>ZelfevaluatiETOOL Passie voor Leren</u>	x	x		x	x
<u>Scan Samen Opleiden in de school</u>				x	
<u>Instrument voor dialoog</u>	x			x	

# (Sturen op) leren en professionaliseren

*Voorbeeld van een instrument*

## **Narratieve interviews** – *Gonnie Niemeijer & Hiske Koldijk*

- Kwalitatieve data verzamelen
- Beelden, ervaringen en gedachten expliciteren
- Interview implementatiestrategie:
  - Geïnterviewde
  - Interviewer
  - Data-analist



# (Sturen op) leren en professionaliseren

*Voorbeeld van een instrument*

## **Narratieve interviews** – *Gonnie Niemeijer & Hiske Koldijk*

Welke patronen laten de data zien?

- Wat werkt ondersteunend?
- Wat werkt belemmerend?

Instrument voor:

- Implementatie visie/beroepsbeeld
- Kwaliteitszorg
- Professionalisering





ELEMENT V:

Participatief werken aan de inhoud

# Participatief werken aan de inhoud

## *Instrumenten*

	Gedeelde doorleefde visie	Integraal leiderschap	Vanuit visie data gedreven cyclisch werken	Sturen op leren en effectieve professionalisering	Aan de slag met de inhoud
<u>Zelfevaluatietool Passie voor Leren (PvL)</u>	x	x		x	x
<u>Als je het doet, doe het dan goed (LOCK)</u>					x
<u>Van opdracht naar opgave (LOCK)</u>					x
<u>Gesprekskaarten inductietraject (PvL)</u>					x
<u>Gesprekstoel ter bevordering van collectieve verantwoordelijkheid voor inductie (HAN)</u>					x

EFFECTIEF INZETTEN VAN TOOLS  
t.b.v. kwaliteitscultuur

# Effectief werken aan kwaliteitscultuur

- Vertragen om te versnellen.
- Gedeelde betekenisgeving op alle lagen!!!
- Participatief werken beste recept voor eigenaarschap
  - Benut het “Droste-effect”.



In gesprek

# In gesprek

Welke toepassingsmogelijkheden zie je voor (een van) de instrumenten in jouw partnerschap en welke vragen roept dat op?



# Nabespreking en vragen

# Aankondiging + oproep

Er komt een publicatie aan met daarin:

- Toelichting op het begrip kwaliteitscultuur binnen SO&P
- Uitleg van de werkende elementen
- Overzicht van instrumenten per werkend element

Heb je in jullie partnerschap nog een instrument dat bijdraagt aan het versterken van de kwaliteitscultuur? En mogen we dat opnemen in de publicatie? **Mail ons dan!!!**



# Bedankt!



Platform  
Samen Opleiden &  
Professionaliseren