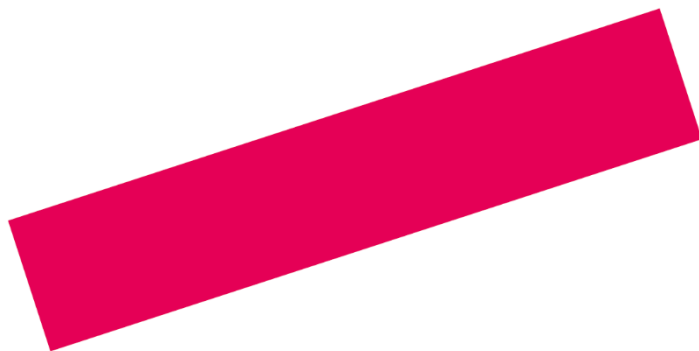




HANDLEIDING ZET

ZelfEvaluatieTool

Kwaliteitsontwikkeling

Samen Opleiden en Samen Professionaliseren

Versie: mei 2025

VOORWOORD

In december 2018 ontstond binnen Academische Opleidingsschool Passie voor Leren (PvL) de wens een instrument te ontwikkelen dat bestaande en aankomende partnerscholen inzicht geeft in de eigen kwaliteit van Samen Opleiden en Samen Professionaliseren en dat bijdraagt aan de gezamenlijke betekenisgeving, het collectief eigenaarschap en de dialoog tussen de verschillende betrokkenen. Een instrument dat ook op partnerschapsniveau inzicht geeft in hoe het ervoor staat. Een instrument dat uitgaat van wat er goed gaat, aansluit bij de eigen fase van ontwikkeling en dat stimuleert tot verdere ontwikkeling. Carla Reijnierse en Myrte Legemaate zijn met behulp van de expertise van vele collega's aan de slag gegaan met het voorliggende Tool voor kwaliteitsontwikkeling Samen Opleiden en Samen Professionaliseren als resultaat.

In het najaar van 2024 ontstond bij ons de behoefte, door ervaring met het werken met de tool, om het materiaal een verbeteringsslag te geven. We hebben materiaal ingekort, anders gestructureerd en vereenvoudigd, thema's gecombineerd en variatiemogelijkheden toegevoegd. Ook is in overleg met de opleidingsschool PvL besloten dat de HAN eigenaar van het materiaal wordt. Dat neemt niet weg dat het materiaal nog steeds vrij toegankelijk is. De vindplaats ervan zal echter wijzigen. Het materiaal zal zowel op de HAN website als de website van Myrte Legemaate (www.samenveranderingcreeren.nl) te vinden zijn. Met al deze veranderingen was het ook logisch dat de naam van de tool zou veranderen. De nieuwe naam is ZET (ZelfEvaluatieTool) Kwaliteitsontwikkeling.

De ontwikkeling van een dergelijk kwaliteitszorginstrument raakt aan een aantal pertinente (kwaliteitszorg)uitdagingen:

- het doorbreken van de *scheiding tussen verbeteren* (vaak gezien als taak van docenten en opleiders in dagelijkse praktijk) en *het verantwoorden* (vaak gezien als taak van staf en managers). Hoe zorg je dat bij het verbeteren alle beoogde doelen voor ogen blijven? Hoe zorg je dat alle mooie stappen die worden gezet binnen de uitdagingen in de dagelijkse praktijk zichtbaar worden en tot uiting komen in de wijze van verantwoorden?
- het realiseren van *gezamenlijk eigenaarschap voor de kwaliteitsborging en -ontwikkeling*. Een ieder werkt vanuit de eigen rol aan een klein stukje. Hoe zorgen we dat al die stukjes optimaal bijdragen aan het geheel? En hebben we met elkaar een gezamenlijk beeld van wat we moeten en willen bereiken?
- *het concept Samen Opleiden en Samen Professionaliseren* dat volop in ontwikkeling blijft. Hoewel er op verschillende aspecten onderzoek is en wordt gedaan, zijn er geen kant en klare oplossingen. Kennis op het gebied van Samen Opleiden en Samen Professionaliseren ontwikkelt zich binnen opleidingsscholen en over opleidingsscholen heen gaandeweg. Dit heeft de laatste jaren mede geleid tot een ontwikkeling van terminologie binnen de opleidingsscholen die tekst en uitleg nodig heeft voor nieuwkomers.

Door de keuze van de gespreksthema's, de werkwijzen (doe-opdrachten en het aanreiken van reflectiekaarten) in multidisciplinaire (heterogene) groepen van lerenden in de initiële opleiding tot en met leden van de directie, hebben we deze uitdagingen zo goed mogelijk proberen op te pakken.

Samen Opleiden en Samen Professionaliseren blijft volop in ontwikkeling. Dat betekent ook dat deze tool in ontwikkeling blijft om ook in de toekomst bovenstaande doelen te realiseren. De opbrengst van de ZET wordt alleen maximaal als de toepassing onderdeel uitmaakt van een cyclisch kwaliteitsontwikkelingsproces.

Myrte Legemaate & Marloes Janssen

INHOUDSOPGAVE

1	INLEIDING.....	4
1.1	Uitgangspunten van de ZET voor de kwaliteitsontwikkeling	4
1.2	Doelstellingen voor de opleidingsschool en instituten	5
2	DOMEINEN EN THEMA'S.....	6
2.1	Domein en thema's	6
3	ONDERDELEN ZET KWALITEITSONTWIKKELING	7
3.1	Werkblad	7
3.2	Opdrachtsomschrijving	7
3.3	Reflectiekaarten oftewel verdiepingskaarten	8
3.4	Scenario-omschrijving	8
3.5	Methodiek scenario's	8
3.6	Onderbouwing scenario's	9
4	METHODE.....	10
4.1	Scope van de doelgroep inzet tool	10
4.2	Deelnemers: multidisciplinaire samenstelling	10
4.3	Mogelijke indeling dagdeel.....	10
4.4	Procesbegeleiding	11
4.5	Inzet in relatie tot kwaliteitsontwikkeling	11
5	INBEDDEN T.B.V. DUURZAME KWALITEITSONTWIKKELING	12
	BIJLAGE(N)	13
	LITERATUUR	13

1 INLEIDING

In de afgelopen jaren is er een bewustwording ontstaan dat docenten (lees ook: opleiders) die eigenaarschap voor kwaliteitszorg ervaren en continu verbeteren de sleutels zijn voor kwaliteitsontwikkeling in het onderwijs. Zodoende wordt mede door de Onderwijsraad (2015) gepleit voor het realiseren van een kwaliteitscultuur.

Tot nu toe laten recente studies zien dat die kwaliteitscultuur (eigenaarschap en continu verbeteren) niet vanzelfsprekend zijn. Zo blijkt uit studies in binnen- en buitenland dat het eigenaarschap voor kwaliteitszorg bij docenten vaak ontbreekt). Docenten vinden de kwaliteit van hun onderwijs heel belangrijk, maar ervaren kwaliteitszorg als iets wat werkdrukverhogend is, gericht is op verantwoording, geen recht doet aan de praktijk met hun studenten/leerlingen en niet bijdraagt aan het verbeteren van hun onderwijs.

Misschien is dit ook niet heel vreemd gezien de vormen van kwaliteitszorg die gebruikt worden in het onderwijs en veelal overgenomen zijn uit het bedrijfsleven. Promotieonderzoek van Vinkenburg (1995) laat zien dat als je met mensen werkt, verbetering ontstaat door reflectie. Dat vraagt om nieuwe vormen van kwaliteitszorg in het onderwijs.

1.1 Uitgangspunten van de ZET voor de kwaliteitsontwikkeling

Deze tool is...

...ontwikkeld om de dialoog en gezamenlijke betekenisgeving rondom de kwaliteit van Samen Opleiden en Samen Professionaliseren te stimuleren.

Dit is om twee redenen van belang. De eerste betreft het creëren van gezamenlijke beelden om daadwerkelijk te komen tot kwaliteitsontwikkeling. Het is van belang om gezamenlijke beelden te creëren over kwalitatief goed onderwijs en op welke wijze verantwoording en verbetering gerealiseerd kan worden in de eigen context. Zonder dit gesprek zien docenten/opleiders kwaliteitsontwikkeling vaak als verantwoording. Vandaar dat het van belang is om het gesprek te voeren vanuit alle perspectieven en samen te onderzoeken op welke wijze kwaliteitsontwikkeling zo vormgegeven kan worden dat het bijdraagt aan verbeteren én verantwoorden en dat het voor alle betrokkenen van toegevoegde waarde is.

De tweede reden voor het belang van deze dialoog betreft de uitdagende context van Samen Opleiden en Samen Professionaliseren waarbij verschillende organisaties, die ieder een heel ander primair proces hebben (opleiden in VO, MBO, HBO of WO), samenwerken aan het opleiden van leraren: dit houdt in samenwerken in een structuur en cultuur die over de grenzen van de eigen organisaties heen gaat. Hierbij zal er gezocht moeten worden naar gezamenlijke beelden en taal. Dit wordt in de literatuur omschreven als het samenwerken in een "third space"

...adaptief en draagt bij aan het vergroten van kennis en mogelijkheden voor kwaliteitsontwikkeling. Om de kwaliteitsontwikkeling betekenisvol te maken is het van belang dat er rekening gehouden wordt met de specifieke context en de kennis en ervaring van betrokkenen. Kortom, een adaptieve aanpak. Daarnaast willen we bijdragen aan het vergroten van de competenties van betrokkenen op het gebied van kwaliteitsontwikkeling. Dit omdat dit in toenemende mate wordt gezien als sleutel voor succes. Om

kwaliteitsontwikkeling passend in de context van de (opleidings)school vorm te geven is het voorwaardelijk om kennis te hebben van de kaders, de mogelijkheden en de eigen context. Met die elementen als basis kan gezocht worden naar vormen van kwaliteitsontwikkeling die ondersteunend zijn voor het dagelijks werk.

...zorgt voor collectief eigenaarschap voor kwaliteitsontwikkeling.

Om écht bij te dragen aan kwaliteitsontwikkeling is het van belang dat betrokkenen zich eigenaar voelen over de uitkomsten van de tool. Betrokkenen moeten met de opbrengst direct aan de slag kunnen en zodoende komt er geen auditrapport uit met "Wij concluderen dat u.....". In de Tool worden de conclusies samen getrokken, door de betrokkenen zelf. Daarnaast worden door procesbegeleiders op speelse wijze inzichten aangereikt die kunnen prikkelen tot volgende stappen. Gezamenlijk wordt verkend wat kansen en mogelijkheden zijn voor volgende stappen in de specifieke context.

1.2 Doelstellingen voor de opleidingsschool en instituten

De ZET dient bij te dragen aan de volgende doelen, te weten:

1. Geeft inzicht in de sterke punten en ontwikkelpunten per locatie van de opleidingsschool.
2. Geeft opleidingsschool breed inzicht in rode lijnen in de sterke punten en ontwikkelpunten.
3. Draagt bij aan gezamenlijke betekenisgeving rondom Samen Opleiden en Samen Professionaliseren en de verdere ontwikkeling daarvan.
4. Draagt bij aan gedeeld eigenaarschap voor de kwaliteit van Samen Opleiden en Samen Professionaliseren
5. Geeft inzicht in hoe betrokkenen bij de opleidingsschool hun rol zien en pakken.

2 DOMEINEN EN THEMA'S

Hieronder wordt toegelicht op welke wijze de keuze voor onderstaande thema's tot stand is gekomen en hoe deze zich verhouden tot het nieuwe kwaliteitskader Samen Opleiden en Samen Professionaliseren.

2.1 Domein en thema's

De tool bestaat op dit moment uit onderstaande domeinen en 11 thema's, zie tabel 1 hieronder. Per thema wordt in de laatste kolom wordt weergegeven tot welke waarborgen uit het Kwaliteitskader voor Samen opleiden & inductie (2021) deze thema's zich verhouden.

<i>Domeinen</i>	<i>Thema's</i>	<i>Waarborg kwaliteitskader*</i>
Visie en gespreid leiderschap	Visie	De lerende leraar De organisatie Kwaliteitscultuur
	Gespreid leiderschap	De organisatie Kwaliteitscultuur
Kwaliteit en professionalisering	Kwaliteitsontwikkeling	De organisatie Kwaliteitscultuur
	Professionalisering en professionele ontwikkeling	De lerende leraar De organisatie Kwaliteitscultuur
Leren en leeromgeving	Theorie, praktijk & persoon	De leeromgeving
	Onderzoekende houding en handelen	De leeromgeving
	Rijke leeromgeving	De leeromgeving
	Rijke leeromgeving & regie op leren	De leeromgeving
	Coachen en feedback	De leeromgeving De lerende leraar
	Regie op leren	De leeromgeving De lerende leraar
	Beoordelen	De leeromgeving

Tabel 1: overzicht thema's in de Tool voor kwaliteitsontwikkeling Samen Opleiden en Samen Professionaliseren en de verbinding met de waarborgen uit het landelijke kwaliteitskader Samen Opleiden en Samen Professionaliseren. (2020).

*Kwaliteitskader Samen opleiden & Inductie en werkwijze peer review (dec 2021)

3 ONDERDELEN ZET KWALITEITSONTWIKKELING

De ZET bestaat per thema uit dezelfde onderdelen. Hieronder worden deze stuk voor stuk kort toegelicht.

3.1 Werkblad

Het werkblad bevat een korte individuele doe-opdracht met als doel om in het hier en nu het thema te ervaren zoals men er nu aan werkt binnen de eigen school. Bijv. teken met wie je afstemt over het Samen Opleiden in de opleidingsschool, wie neemt het initiatief hiertoe en gaat het over inhoud of proces?

Deze opdracht geeft alle betrokkenen aan tafel inzicht in hoe eenieder dit thema momenteel ervaart en daar een rol in heeft. Het voorkomt dat bij de vervolgstappen in het gesprek mensen vanuit een ideaalbeeld gaan praten over wat er nu gebeurt. Daarnaast geeft het de verschillende betrokkenen inzicht in hoe mensen in andere rollen dit thema ervaren.

Bijkomend voordeel is dat door een individuele opdracht iedereen meteen een bijdrage moet leveren (individuele aanspreekbaarheid). Deze bijdrage (samen construeren) is de eerste stap naar eigenaarschap over de uitkomsten aan het einde van het gesprek.

3.2 Opdrachtsomschrijving

Hierin wordt de opdracht omschreven voor de procesbegeleider. Het is van belang om de bedoeling/doelen van de opdracht scherp te formuleren. Dit heeft de procesbegeleider nodig om in het gesprek af te wegen welke kant wel of niet op te gaan (bijv. welke reflectiekaart aan te reiken) om de beoogde doelen te bereiken.

Na de doelen volgt er een stappenplan voor de opdracht. Hierbij wordt ook aangegeven bij welke stap mogelijk een reflectiekaart in te zetten is. Zo nodig wordt er bij de opdracht ook een korte toelichting gegeven voor de procesbegeleider over een essentieel thema/uitgangspunt voor de opdracht. Dit is voor de procesbegeleider noodzakelijke informatie om de beoogde doelen in het gesprek te kunnen realiseren.

In de opdrachten is steeds eenzelfde opbouw gehanteerd o.b.v. onderstaande uitgangspunten:

1. Iedere opdracht begint met een individuele stap. Dit om te zorgen dat iedereen aan tafel meteen in de "doe-modus" komt en voor zichzelf nadenkt over zijn ervaringen en blik op het thema van de opdracht.
2. Een volgende stap is de collectieve uitwisseling van deze beelden. Dit is het moment waarop inzichtelijk wordt of mensen dezelfde beelden hebben bij een thema en of er per rol verschillen zijn op hoe een thema ervaren wordt. Deze afstemming is voorwaardelijk voor de volgende stap.
3. De procesbegeleider heeft de mogelijkheid om een stukje "nieuwe kennis/inzichten" aan te bieden via een of meerdere reflectiekaarten. Het doel hiervan is om deelnemers te prikkelen om na te denken over een mogelijke volgende stap: wat die zou kunnen zijn en hoe die er in hun context uit zou kunnen zien.
4. Nadat de stappen van de opdracht zijn doorlopen en sterke punten en ontwikkelpunten

zijn genoteerd, wordt naar het scenario bij het thema gekeken en de vraag gesteld: Waar staan we nu? Waar willen we naartoe? Een antwoord op die laatste vraag kan ook zijn, “we willen blijven waar we nu staan”. Dat is helemaal prima, mits dit beargumenteerd kan worden in lijn met de visie van de opleidingsschool.

LET OP! De opdracht is nooit helemaal uitvoerbaar in de tijd. Hoeveel tijd je nodig hebt hangt af van diverse factoren (bijv. groepsgrootte, ervaring met SO&P, leestempo deelnemers etc.). Het is als procesbegeleider de taak om de tijd te bewaken en te zorgen dat de eerste stap (de individuele doe-opdracht) en de laatste stap (scenarioduiding) zeker worden gedaan. Stem de stappen daar tussenin af op waar de groep staat en wat bijdraagt aan een zinvol gesprek.

3.3 Reflectiekaarten oftewel verdiepingskaarten

Een reflectiekaart biedt nieuwe informatie en verdieping aan betrokkenen met als doel om te prikkelen/uit te dagen om in ontwikkeling te blijven of te komen. Het zijn geen kant en klare volgende stappen, maar inzichten, vragen of voorbeelden die lijken bij te dragen aan de ontwikkeling als opleidingsschool.

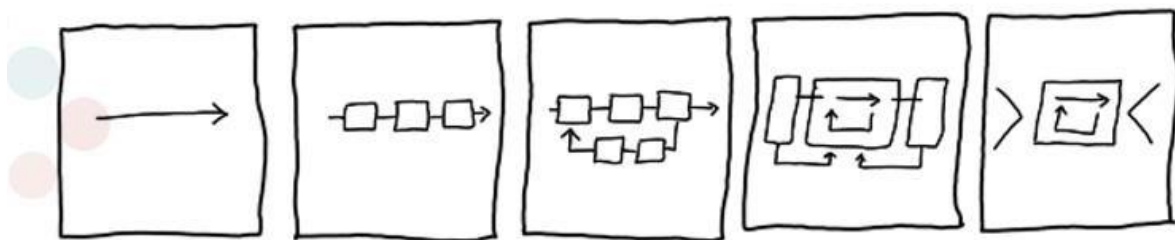
De scenariobeschrijving en de reflectiekaarten sluiten qua taal en concepten op elkaar aan. Dit met als doel dat deelnemers zelf herkennen waar ze nu staan en kunnen verwoorden waar ze naartoe willen. Dit zelf duiden is een belangrijk uitgangspunt voor het eigenaarschap van de opbrengsten van de tool. Dit om te voorkomen dat er een conclusie à la audit-rapport uitkomt dat niet aansluit bij de fase van ontwikkeling (taal, betekenisgeving) van waar mensen staan en snel aan de kant wordt geschoven.

3.4 Scenario-omschrijving

Per thema is er een scenario-omschrijving aanwezig. Deze scenario's zijn geen feitelijk stappenplan van de ontwikkeling van een opleidingsschool. Het heeft als doel om te helpen bij het krijgen van inzicht in waar we nu staan, waar we heen willen en het verkennen van ideeën om daar mogelijk te komen. De scenario's bieden handvatten om hierover het gesprek te openen. Gesprekspartners worden mede-eigenaar, praten met elkaar vanuit eenzelfde taal en komen zo ook tot het bepalen van de maat.

3.5 Methodiek scenario's

De methodiek van het werken met scenario's en de globale indeling is afgeleid van het INK/EFQ-model voor kwaliteitszorg¹. Dit wereldwijd gehanteerde model voor kwaliteitsontwikkeling beschrijft onder andere vier fases van organisatieontwikkeling. In de fases zit een ontwikkeling van activiteitgericht organiseren naar procesgericht organiseren, naar organisatiegericht organiseren en ketengericht organiseren. In deze ontwikkeling wordt de aanpak steeds integraler, worden meer partners betrokken en worden externe ontwikkelingen steeds vanzelfsprekender om te benutten.



Afbeelding 1: tekening INK-model voor organisatieontwikkeling: <https://www.ink.nl/modellen/dimensies/>

Deze ontwikkeling herkennen wij ook in de ontwikkeling in stagescholen, aspirant-opleidingsscholen, startende opleidingsscholen en meer ervaren opleidingsscholen die blijvend in ontwikkeling zijn. Zodoende hebben wij deze fases vertaald naar scenario's voor Samen Opleiden en Samen Professionaliseren, te weten: Individuele begeleiding, Commitment Samen Opleiden, Verbinden en verbreden en Co-creatie en innovatie.

3.6 Onderbouwing scenario's

Onderbouwing vanuit wetenschappelijke inzichten uit meerdere disciplines

Voor de inhoudelijke uitwerking van de kennisbasis onder deze zelfevaluatiETOOL hebben we bewust gebruikgemaakt van kennis en inzichten uit verschillende domeinen, te weten: Onderzoek op het gebied van Samen Opleiden en Samen Professionaliseren, inzichten uit onderzoek naar het opleiden van leraren in binnen- en buitenland en onderzoek op het gebied van kwaliteitsontwikkeling in het hoger onderwijs met inzichten rondom voorwaardelijkheden voor kwalitatief goed onderwijs en inzichten om te komen tot kwaliteitsverbetering.

Onderbouwing vanuit reflecties op de praktijk door professionals

Een andere bron van input voor de ontwikkeling van deze tool leiden is reflectie op de praktijk geweest door collega's die betrokken zijn bij meerdere opleidingsscholen. Hierbij is gezocht naar wat cruciale elementen zijn om Samen Opleiden en Samen Professionaliseren te starten, betrokkenheid van velen te realiseren en het Samen Opleiden op maat binnen de context te ontwikkelen.

Eerste aanzet kennisbasis

Door de "blend" van deze elementen is de uitwerking van de scenario's te zien als een mix van theoretische en praktijkkennis rondom Samen Opleiden en Samen Professionaliseren vandaag de dag; een aanzet voor een kennisbasis waarin samen de beschikbare actuele inzichten gebundeld worden en zo nodig aangevuld en bijgesteld. Middels een constructieve dialoog, kunnen deze scenario's de komende jaren verder worden aangepast en doorontwikkeld. De scenario's hebben niet als doel om voorschrijvend te zijn. Het doel is om een gezamenlijke taal te ontwikkelen om te praten over de kwaliteit van Samen Opleiden en Samen Professionaliseren.

4 METHODE

Aan de hand van thema's gaan collega's gedurende een dagdeel met elkaar aan de slag. Het doel van de methodiek is het in kaart brengen waar de school nu staat middels sterke punten en ontwikkelpunten, inzicht krijgen in mogelijke volgende stappen en verkennen hoe die mogelijke volgende stappen er in deze specifieke context mogelijk uit zouden kunnen zien.

4.1 Scope van de doelgroep inzet tool

De tool is in te zetten voor de opleidingsschool als geheel of voor een specifieke scope. Dit hangt af van de context van de opleidingsschool (hoeveel partners zijn er bij de opleidingsschool betrokken), hoeveel doelgroepen lerenden zijn er (voltijd & deeltijd 1e en 2e graads, KOP-opleiding, minoren, ALO, PDG, inductie, professionaliseren etc.) en van de fase waarin de opleidingsschool zit.

4.2 Deelnemers: multidisciplinaire samenstelling

Men gaat aan de slag in multidisciplinaire groepen bestaande uit de betrokken rollen in een opleidingsschool (locatie). Denk hierbij aan werkplekbegeleiders, schoolopleiders, instituutopleiders, onderzoeksbegeleiders en -coördinatoren, coaches van startende docenten, locatiedirecteuren en/of rectoren, studenten en startende collega's. Streef naar 12 tot 16 deelnemers. Het is aan te raden om minimaal op enkele locaties ook leden uit de MT's van de instituten uit te nodigen. Dit met als doel om op het niveau van het gehele partnerschap een goed beeld te krijgen van de kwaliteit van het Samen Opleiden en Samen Professionaliseren.

We kiezen voor multidisciplinaire groepen omdat dit de betrokken helpt om niet alleen vanuit hun eigen rol te kijken naar waar de opleidingsschool nu staat en heen wil maar om dit vanuit het grotere geheel te bekijken. Dit doordat aan tafel bij het bespreken van de opdrachten over de stand van zaken en de dialoog over volgende stappen verschillende perspectieven worden ingebracht.

4.3 Mogelijke indeling dagdeel

Hoe een dagdeel met de tool wordt vormgegeven hangt af van de vragen die spelen in de (opleidings)school. Er kan gekozen worden voor het inzetten van bijna alle thema's (een brede inzet) of juist voor een selectie waarbij meerdere groepen met dezelfde thema's aan de slag gaan (verdieping).

In onderstaand voorbeeldprogramma wordt uitgegaan van 2 rondes, waarin in iedere ronde drie thema's worden besproken. Dit betekent dat er 3 procesbegeleiders nodig zijn.

Aanpak dagdeel, een voorbeeld:

09:00	Plenaire opening met toelichting op de methodiek en korte pitch op wat en waarom Samen Opleiden en Professionaliseren.
09.30-10.45	Ronde I: Aan de slag
10.45-11.00	Korte pauze
11.00-12.15	Ronde II: Aan de slag
12.15-12.45	Plenair opbrengst bespreken en afsluiten

Deelnemers worden per ronde verdeeld over drie themagroepen per thema. Streef hierbij naar zo veel mogelijk verschillende samenstellingen. Bij de indeling van de groepen is het van belang rekening te houden met de verschillende rollen.

4.4 Procesbegeleiding

Het is van belang dat deze procesbegeleiders de nodige ervaring hebben in het Samen Opleiden en Samen Professionaliseren. Instituutsopleiders, projectleiders en schoolopleiders van andere scholen zijn eventueel in te zetten als procesbegeleider, zowel van binnen het eigen samenwerkingsverband of juist van een andere opleidingsschool.

Voor de procesbegeleiders is een compacte handleiding ontwikkeld die richting geeft aan de begeleiding van het zelfevaluatiegesprek (Bijlage I: handleiding procesbegeleider)

4.5 Inzet in relatie tot kwaliteitsontwikkeling

De zelfevaluatietool als geheel (multidisciplinaire aanpak op een dagdeel) kan inzet worden als bijvoorbeeld jaarlijks onderdeel van de kwaliteitszorgcyclus. Er kan gekozen worden voor een focus op alle doelgroepen of één specifieke doelgroep, bijvoorbeeld studenten van een bepaald instituut of de starters. Daarnaast kunnen onderdelen van de zelfevaluatietool ook op zichzelf staand worden ingezet om een specifiek thema van Samen Opleiden en Samen Professionaliseren om met een specifieke doelgroep samen betekenis te geven. Een voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld om met werkplekbegeleiders stil te staan bij hun rol in het opleiden, naast het begeleiden. Dit kan met de thema's Persoon, theorie en praktijk en Rijke leeromgeving.

5 INBEDDEN T.B.V. DUURZAME KWALITEITSONTWIKKELING

De Tool voor kwaliteitsontwikkeling Samen Opleiden en Samen Professionaliseren is geen doel op zich, maar een hulpmiddel in het grote geheel van de kwaliteitszorgcyclus. Naast de bestaande kwaliteitszorg daarbij je werkt aan plannen, uitvoering, evaluatie en verbetering (PDCA). Draagt deze tool bij aan het inspireren en mobiliseren van mensen door de actieve opdrachten en de inzichten die de tool geeft, vervolgens tot het waarderen van de sterke punten en het reflecteren op hoe sterke punten verder kunnen worden benut en aandachtspunten kunnen worden verbeterd. Dit is de IMWR-cyclus, zie afbeelding hier rechts.

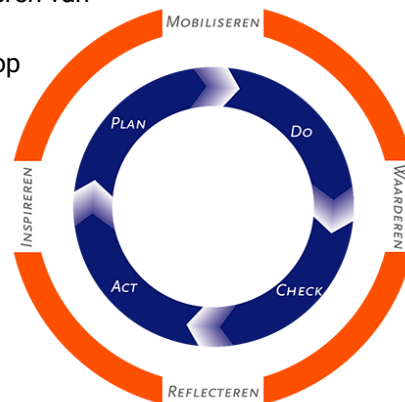
De tool draagt bij aan de kwaliteitszorgcyclus doordat het ruimte geeft aan reflectie en inzicht biedt in sterke punten en ontwikkelpunten per locatie en op partnerschapsniveau. Het helpt de inzichten te vertalen naar doelen voor de korte en iets langere termijn en de vertaling van die doelen naar plannen voor ontwikkeling. Door de dialoog en het gezamenlijk

betekenisgeven aan het Samen Opleiden en Samen Professionaliseren draagt het tool bij aan eigenaarschap, inspiratie en mobilisatie voor de uitvoering van de activiteiten. Op deze wijze legt het een basis om een volgende stap in de ontwikkeling te zetten, zowel voor bestaande opleidingsscholen als voor toetredende of nieuwe opleidingsscholen.

Door herhaald (bijvoorbeeld jaarlijks of tweejaarlijks) inzetten van de tool kan de ontwikkeling van de kwaliteit van het Samen Opleiden en Samen Professionaliseren worden gevolgd en verder gestimuleerd.

Onderdeel van een integrale kwaliteitszorgcyclus en voorwaarde voor succesvolle opvolging van de resultaten van de tool is dat er ook monitoring, reflectie en bijsturing plaatsvindt bij de uitvoering van de activiteiten die voortkomen uit de zelfevaluatie met de tool.

Op eenzelfde wijze kan de tool worden ingezet om de ontwikkeling van Samen Opleiden en Samen Professionaliseren van nieuwe (toetredende) opleidingsscholen te stimuleren en te volgen. Ook in deze situatie zit de kracht, naast het verkregen inzicht in sterke en ontwikkelpunten, in het gezamenlijk betekenis en richting geven aan het concept.



Bron: <https://www.ink.nl/modellen/pdca-imwr/>

BIJLAGE(N)

Bijlage I: Handleiding procesbegeleider

INLEIDING

In deze handleiding staat informatie voor procesbegeleiders bij de zelfevaluatietool Samen Opleiden. In de handleiding worden handvatten gegeven welke jou als procesbegeleider houvast kunnen geven in de voorbereiding op de zelfevaluatiegesprekken.

1 DOELEN

De doelen van de tool worden benoemd in de handleiding. Voor de procesbegeleider is het belangrijk deze doelen eigen te maken om het gesprek goed te kunnen begeleiden. Belangrijk is dat het gesprek geen accreditatie is, maar dat de ontwikkeling van de school voorop staat. Zij moeten, gezamenlijk, antwoord krijgen op de vraag waar ze staan en waar ze naartoe willen.

2 DE TOOL

Er zijn een aantal uitgangspunten bij de tool, deze staan in de handleiding beschreven. Hieronder worden ze kort toegelicht met hierbij de nadruk op wat dit betekent voor jouw rol als procesbegeleider. Het eerste uitgangspunt is aan de slag. Alle betrokkenen hebben een actieve rol. Als procesbegeleider bewaak je dat er in het gesprek voldoende ruimte is voor alle perspectieven. Dat betekent bijvoorbeeld sensitief zijn voor eventuele hiërarchische verhoudingen op de werkvloer die door kunnen werken in het gesprek.

Het tweede uitgangspunt, reflecteren met verdieping, heeft als doel samen de volgende stap te kunnen maken. Jij reikt als procesbegeleider nieuwe kennis aan (middels reflectiekaarten) waarover de betrokkene het gesprek voeren.

De samenwerking vanuit de verschillende rollen sluit aan bij het derde uitgangspunt, multidisciplinariteit. Jij stimuleert de samenwerking vanuit de verschillende rollen. Hierdoor ontstaat de één en één is drie: het inzicht in elkaar perspectieven en het leren daarvan.

Tot slot het vierde uitgangspunt: samen duiden en conclusies trekken. De tool doet recht aan de context waarin het gesprek plaatsvindt. Er wordt niet een gestandaardiseerde conclusie gerapporteerd,

maar er wordt samen geduid wat de opbrengst is en welke richting de school en/of het partnerschap kiest voor de (door)ontwikkeling. Hierbij is het voor jou als procesbegeleiders belangrijk geen oordeel te geven over de conclusies die door de groep getrokken worden.

3 HET PROGRAMMA

In het programma is veel maatwerk mogelijk. Voorafgaand aan de gesprekken vindt er altijd een voorbereidend gesprek plaats. Hierin spreken procesbegeleiders met de programmaleider en mogelijk de schoolopleider. In dit gesprek worden de kleur van de school, aandachtspunten voor de procesbegeleiders en het programma besproken. De hoofdprocesbegeleider neemt het voortouw in het afstemmen van het programma met de programmamanager.

Op de dag zelf wordt gestart met een introductie, verzorgd door de hoofdprocesbegeleiders. In de introductie worden de betrokkenen welkom geheten en volgt een toelichting op de context en de thema's. Het doel is alle betrokkenen te informeren over het ontwikkelingsgerichte karakter van de zelfevaluatietool, alsmede kennis op te halen over het partnerschap (de visie) en de school (visie/missie). Tevens wordt aangegeven wat de betrokkenen van de bijeenkomst kunnen verwachten, wie de procesbegeleiders zijn en wat ieders taak is.

Na de introductie volgen één, twee of drie inhoudelijke rondes. Deze rondes duren minimaal 60 minuten. Wanneer er beperkt tijd beschikbaar is, heeft het de voorkeur om minder thema's uitvoerig te bespreken, dan meer thema's kort aan te stippen. Na de inhoudelijke rondes volgt een terugblik. Als procesbegeleider zorg jij ervoor dat er tijdens de afsluiting van elke ronde met de betrokkenen besloten wordt wie er tijdens de afsluiting een korte terugkoppeling zal geven over de opbrengsten van het gesprek. In de afsluiting worden de andere betrokkenen hierover bijgepraat.

4 THEMA'S

In de gesprekrondes komen verschillende thema's aan bod. De thema's zijn onderverdeeld in drie hoofdthema's:

- I. Visie en leiderschap
- II. Kwaliteit en professionaliseren
- III. Leren en leeromgeving

Voor de specifieke thema's per hoofdthema verwijzen we naar de handleiding.

De school heeft in samenspraak met het partnerschap en de hoofdprocesbegeleider een aantal thema's gekozen die aan bod komen tijdens de gesprekken. Bij elk thema is een opdrachtoomschrijving. Jij hoort via de hoofdprocesbegeleider welke thema's door jouw begeleid zullen worden. Je bereidt de gesprekken voor aan de hand van de opdrachtoomschrijvingen. Met behulp van de tool neem je als procesbegeleider de betrokkenen stap voor stap mee in de opdracht. Zie G en H over de rol van de procesbegeleiders.

5 SCENARIO'S

Aan het eind van het gesprek krijgen de betrokkenen vier scenario's te zien. De scenario's, gemaakt per thema, lopen van individuele begeleiding naar commitment Samen Opleiden en Samen Professionaliseren naar verbinden en verbreden naar co-creatie en innovatie. Aan de hand van de scenario's kan in de gesprekken verkend worden waar de school staat en waar de school zich naartoe wil ontwikkelen. In principe staat de basis van het Samen Opleiden beschreven in scenario 2. Het is goed om je als procesbegeleider hiervan bewust te zijn. Wanneer jij weet wat er verstaan wordt onder elk scenario en welke beelden hierbij horen, kun je de betrokkenen goed ondersteunen om ontwikkelpunten en sterke punten in kaart te brengen.

6 OPDRACHTEN EN MATERIAAL

Kijk op han.nl/zelfevaluatietool voor het materiaal. Elk thema kent opdrachtbladen, werkbladen, reflectiekaarten en de scenario's.

7 VOORBEREIDING PROCESBEGELEIDER

Als gespreksleider moet je de volgende zaken voorbereiden: je leest de opdracht, in het bijzonder wat het doel van de opdracht is. Op deze manier kun je het gesprek bijsturen, mocht het gesprek een wending nemen waarbij er geen aansluiting meer is bij de doelen. Daarnaast bekijk je het werkblad, lees je de scenario's voor, bekijk je de reflectiekaarten en lees je de algemene scenariobeschrijving op pagina 8 van de handleiding.

Je hebt twee petten op als gespreksbegeleider. Allereerst zorg je ervoor dat de betrokkenen stap voor stap door de opdracht gaan. Hierbij licht je concepten toe die op de reflectiekaarten staan, maar vragen oproepen bij de deelnemers. Je probeert tot gedeelde beelden te komen door bij de betrokkenen door te vragen, passend bij de fase van ontwikkeling, je vat samen en je noteert aandachtspunten, sterke punten, ideeën en handvatten. Bij voorkeur is er een notulist aanwezig, zo kun jij je als gespreksleider richten op het begeleiden van het. Naast de rol van gespreksleider kun je in het gesprek ook meepraten vanuit je eigen ervaringen. Hiervoor is het belangrijk dat je als gespreksleider ervaring hebt binnen het Samen Opleiden. Wat hierin belangrijk is om je bewust te zijn van je rol. Je bent geen auditor, dus niet verantwoordelijk om de lat te bepalen of te bepalen of ze die lat halen. Je mag wel meedenken, voorbeelden geven, etc.

Wat belangrijk is om tijdens het gesprek rekening mee te houden is dat het gesprek in grofweg drie fasen in te delen is: in het eerste deel wordt iedereen zelf aan het denken gezet, daarna komt het gesprek tussen alle betrokkenen en tot slot de reflectiekaarten. Het eerste en laatste deel zijn essentieel om als opleidingsschool betekenis te kunnen geven aan de ontwikkel- en sterke punten. Bij deze onderdelen volg je dan ook nauwgezet de opdracht als procesbegeleider. In de kern kun je als procesbegeleider wat meer meebewegen met het gesprek.

LITERATUUR

- Akkerman, S. F., & Bakker, A. (2011). Boundary crossing and boundary objects. *Review of Educational Research*, 81(2), 132–169. <https://doi.org/10.3102/0034654311404435>
- Alzafari, K., & Kratzer, J. (2019). Challenges of implementing quality in European higher education: an expert perspective. *Quality in Higher Education*, 25(3), 261–288. <https://doi.org/10.1080/13538322.2019.1676963>
- Bendermacher, G. W. G., oude Egbrink, M. G. A., Wolfhagen, I. H. A. P., & Dolmans, D. H. J. M. (2016). Unravelling quality culture in higher education: a realist review. *Higher Education*, 1–22. <https://doi.org/10.1007/s10734-015-9979-2>
- Cardoso, S., Rosa, M. J., & Stensaker, B. (2016). Why is quality in higher education not achieved? The view of academics. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 41(6), 950–965. <https://doi.org/10.1080/02602938.2015.1052775>
- Cardoso, S., Rosa, M. J., & Videira, P. (2018). Academics' participation in quality assurance: does it reflect ownership? *Quality in Higher Education*, 8322, 1–16. <https://doi.org/10.1080/13538322.2018.1433113>
- 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%5Cnhttp://kanjiteacher.googlecode.com/svn-h/Non-Code/Papers/Learning/Alexander2007.pdf#page=101
- Gordon, G. (2002). The Roles of Leadership and Ownership in Building an Effective Quality Culture. *Quality in Higher Education*, 8(1), 97–106. <https://doi.org/10.1080/1353832022012749>
- Harvey, L., & Green, D. (1993). Defining quality. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 18(1).
- Hornstra, L., Weijers, D., Veen, I. Van Der, & Peetsma, T. (2016). *Motiverend lesgeven*. Universiteit Utrecht, Kohnstamm Instituut En Universiteit van Amsterdam, 60.
- Kaçaniku, F. (2020). Towards quality assurance and enhancement: the influence of the Bologna Process in Kosovo's higher education. *Quality in Higher Education*, 26(1), 32–47. <https://doi.org/10.1080/13538322.2020.1737400>
- 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., Dolmans, D., Willems, J., & van Hout, H. (2014). Effective quality management requires a systematic approach and a flexible organisational culture: a qualitative study among academic staff. *Quality in Higher Education*, 20(1), 103–126. <https://doi.org/10.1080/13538322.2014.889514>
- Newton, J. (2002). Barriers to effective quality management and leadership: Case study of two academic departments. *Higher Education*, 44(2), 185–212. <https://doi.org/10.1023/A:1016385207071>

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., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2003). The State of Psychological Ownership: Integrating and Extending a Century of Research. *Review of General Psychology*, 7(1), 84–107.

<https://doi.org/10.1037/1089-2680.7.1.84>

Stensaker, B., & Leiber, T. (2015). Assessing the organisational impact of external quality assurance: hypothesising key dimensions and mechanisms. *Quality in Higher Education*, 21(3), 328–342.

<https://doi.org/10.1080/13538322.2015.1111009>

Timmermans, M. (2018). Kwaliteit maak je samen! Kwaliteit en kwaliteitsontwikkeling van samen opleiden. <https://www.platformsamenoopleiden.nl/wp-content/uploads/2018/05/Verdiepingkatern-Kwaliteit-maak-je-samen.pdf>

Timmermans, M., & Velzen Van, C. (red. . (2017). Kennisbasis Lerarenopleiders. Katern 4: Samen in de School Opleiden.

Van Loon, A.-M., Van der Neut, I., De Ries, K., & Kral, M. (2016). Dimensies van gepersonaliseerd leren. *Ixperium*, 14. <https://doi.org/10.1007/s11031-013-9383-0>

Vinkenburg, H. (1995). Stimuleren tot perfectie: kritieke factoren bij het verbeteren van dienstverlening. Dissertatie. Rijksuniversiteit Groningen.

Vinkenburg, H. (2011). Naar een derde school in de kwaliteitskunde ? *Sigma*, 3, 7–8. Westerheijden, D.

F., Hulpiau, V., & Waeytens, K. (2007). From Design and Implementation to

Impact of Quality Assurance: An Overview of Some Studies into what Impacts Improvement. *Tertiary Education and Management*, 13(4), 295–312. <https://doi.org/10.1080/13583880701535430>

OPEN UP
NEW HAN_ UNIVERSITY
HORIZONS. OF APPLIED SCIENCES