

Handleiding

Tool voor kwaliteitsontwikkeling

Samen Opleiden en Samen Professionaliseren

Versie: 28 augustus 2020

Ontwikkeld door academische opleidingsschool Passie voor Leren

www.passievoorleren.eu

Voorwoord

In december 2018 ontstond binnen Academische Opleidingsschool Passie voor Leren 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 dialoog, de gezamenlijke betekenisgeving en het collectief eigenaarschap bij de verschillende betrokkenen. Een instrument dat ook op partnerschapsniveau inzicht geeft in hoe het er voor staat. Een instrument dat uitgaat van wat er goed gaat, aansluit bij de eigen fase van ontwikkeling en dat stimuleert tot verdere ontwikkeling. Als partners zijn we aan de slag gegaan met het voorliggende Tool voor kwaliteitsontwikkeling Samen Opleiden en Samen Professionaliseren als resultaat.

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 terug 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?
- *het nog betrekkelijk nieuwe concept Samen Opleiden en Samen Professionaliseren* dat volop in ontwikkeling is. 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 gaande weg. Dit heeft de laatste jaren mede geleid tot een ontwikkeling van terminologie binnen de opleidingsscholen die weinig toegankelijk is voor nieuwkomers.

Door de keuze van de gespreksthema's, de werkwijzen (doe-opdrachten en het aanreiken van reflectiekaarten) in multidisciplinaire 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.

Een eerste pilot versie van het Tool voor kwaliteitsontwikkeling Samen Opleiden en Samen Professionaliseren I is ingezet op twee scholen die aan willen sluiten bij het partnerschap AOS Passie voor Leren als onderdeel van het protocol voor uitbreiding van Passie voor Leren. Door het gebruik van de tool in deze scholen voor wie het Samen Opleiden en Samen Professionaliseren als concept nog betrekkelijk nieuw was, hebben we waardevolle feedback ontvangen en zijn we extra uitgedaagd om bestaande werkwijzen en oplossingen binnen het Samen Opleiden en Samen Professionaliseren niet als vanzelfsprekend te beschouwen, maar scherp te blijven op de oorspronkelijke bedoelingen achter deze werkwijzen. Een tweede pilot versie is ingezet bij de zes bestaande partnerscholen van Passie voor Leren, die allen al meer dan 10 jaar actief zijn als opleidingsschool. Ook van hen hebben we waardevolle feedback ontvangen. We hebben mogen ervaren dat ook in scholen waar de structuur van het Samen Opleiden en Samen Professionaliseren goed geborgd is in een langlopend partnerschap het gesprek over vragen als "waarom leiden we samen op?" en "waar willen we heen?" een opnieuw samenbindend effect heeft en bijdraagt tot collectief eigenaarschap voor de volgende stap. Op basis van alle feedback en ervaringen is uiteindelijk deze versie van de Tool ontstaan. Het Tool voor kwaliteitsontwikkeling Samen Opleiden en Samen Professionaliseren I staat onder beheer van Passie voor Leren en is toegankelijk via de website www.passievoorleren.eu/toolboxen/toolboxen/.

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 Zelfevaluatie tool wordt alleen maximaal als de toepassing onderdeel uitmaakt van een cyclisch kwaliteitsontwikkelingsproces.

Langs deze weg wil ik de vele collega's uit de regio en ook uit de rest van het land hartelijk danken voor het brainstormen, sparren ervaren en feedback geven op de (in ontwikkeling zijnde tool). Dit betreffen:

- de collega's die in het allereerste stadium hebben meegedacht over de eerste opzet en feedback gegeven op eerste werkvormen: Ans Bergmans (instituuksopleider HAN-ILS), Wilma Weekenstro (voormalig projectleider AOS Oost-Nederland), José Speijers (afdelingsleider Canisius College) en Aloys Kemperman (schoolopleider Canisius College).
- De instituutsopleiders van HAN-ILS in een hele vroege fase feedback hebben geleverd op de scenario-uitwerking zonder dat helder was waar dit concreet heen ging. Verschillende van hen hebben deelgenomen als procesbegeleiders bij de inzet van de tool op de verschillende scholen.
- Het landelijke Platform Samen Opleiden voor de gelegenheid om het instrument in het najaar te bespreken tijdens een uitwisselingsbijeenkomst (koppeltraject) **"Kwaliteit samen opleiden"**.
- Helma Oolbekkink-Marchand (Lerarenopleider RDA en Lector HAN) en Chris Kroeze (Lerarenopleider HAN-ILS) voor het aanleveren van input voor specifieke thema's en onderbouwing van de scenario's.
- Jeroen van der Linden (promovendus op het gebied van toetsing en metacognitieve vaardigheden & lerarenopleider), Ans Bergmans (lerarenopleider & instituutsopleider) en Peer Kennis (schoolopleider) voor het meedenken en geven van feedback op betreffende thema's.
- Nienke van der Wouw (beleidsmedewerker HAN-ILS) die de uitwerking van veel werkvormen op zich heeft genomen.
- Corry Kocken (Programmadirecteur AOS OMO) voor een laatste toets vanuit haar jarenlange praktijkervaring gericht op de herkenbaarheid en toepasbaarheid in de praktijk.
- Een speciale dank voor Karin Derksen (Lerarenopleider en instituutsopleider RDA) voor het zeer actief mede ontwikkelen van de tool in de eerste fase. Mede dankzij haar creatieve analytische bijdrage ontstond een eerste versie die we voor de zomer samen hebben uitgetoetst. Vanwege een overstap naar een andere werkgever hebben we je bijdragen in de latere fasen niet gemist.
- Tot slot zou ik in het bijzonder Myrte Legemaate (beleidsmedewerker HAN-ILS) willen bedanken voor haar tomeloze inzet als projectleider, hoofdontwikkelaar en ontwerper van de vele tekeningen. Zonder haar inzet, creativiteit, humor en kennis zou de tool nooit hebben kunnen worden wat het uiteindelijk is geworden.

De ontwikkeling van dit tool is ook voor alle betrokkenen een leerzaam proces geweest, ook door de waardevolle gesprekken die het ontwikkelen en uitproberen heeft opgeleverd. We hopen met dit Tool een kleine bijdrage te leveren in het expliciteren van veel impliciete kennis rondom Samen Opleiden en Samen Professionaliseren en misschien aan een basis voor het in stand houden van deze dialoog.

Carla Reijnierse

Programmaleider Academische Opleidingsschool Passie voor Leren

April 2020

Inhoud

Voorwoord.....	2
1. Inleiding.....	5
1.1. Uitgangspunten van de Tool voor kwaliteitsontwikkeling Samen Opleiden en Samen Professionaliseren	6
1.2. Doelstellingen voor de opleidingsschool en instituten	6
1.3. Overzicht materiaal	7
2. Domeinen en thema's	7
2.1 Domeinen en thema's.....	7
2.2 Verantwoording thema's vanuit het perspectief van leraren opleiden	8
2.3 Verantwoording thema's vanuit het perspectief van kwaliteitsontwikkeling	9
3 Onderdelen Tool voor kwaliteitsontwikkeling Samen Opleiden en Samen Professionaliseren.....	9
3.1 Werkblad	9
3.2 Opdrachtoomschrijving	9
3.3 Reflectiekaarten oftewel verdiepingskaarten	10
3.4 Scenario-omschrijving.....	10
4 Scenario's	10
4.1 Methodiek scenario's	10
4.2 Onderbouwing scenario's	11
5. Algemene scenario's.....	12
6. Methode.....	13
6.1 Scope van de doelgroep inzet tool	13
6.2 Deelnemers: multidisciplinaire samenstelling	13
6.3 Mogelijke indeling dagdeel	13
6.4 Procesbegeleiding	14
6.5 Aanpak per thema	14
6.6 Inzet i.r.t. kwaliteitsontwikkeling	15
7 Inbedden t.b.v. duurzame kwaliteitsontwikkeling	15
Literatuur	16

1. Inleiding

In de afgelopen jaren is er een bewustwording ontstaan dat het 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 (Newton, 2002a; Westerheijden et al., 2007; Gordon, 2010; Kleijnen, Dolmans, Willems, & van Hout, 2014; Stensaker & Leiber, 2015; Cardoso, Rosa, & Stensaker, 2016; Cardoso, Rosa, & Videira, 2018). Docenten vinden de kwaliteit van hun onderwijs heel belangrijk, maar ervaren kwaliteitszorg als iets dat werkdruk verhogend is, gericht is op verantwoording, geen recht doet aan de praktijk met hun studenten/leerlingen en niet bijdraagt niet bij aan het verbeteren van hun onderwijs (e.g. Westerheijden, Hulpiau, & Waeytens, 2007; Stensaker & Leiber, 2015).

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. Vinkenburg (2011) duidt dit als kwaliteitszorg vanuit de empirische school waarbij gekeken wordt naar "feiten en cijfers" en kwaliteitszorg vanuit de normatieve school waarbij veelal gebruikt wordt van procedures om vast te leggen hoe het moet gaan en audits om de uitvoering te checken.

	Empirische school	Normatieve school	Reflectieve school
Slogan	Meten = weten	Beleid is een feit	Waarden sturen gedrag
Kenmerk	Feiten en cijfers	Procedures en audits	Waarden en reflectie
Gebaseerd op...	Wiskunde	Bedrijfskunde	Verandermanagement
Tools	Kengetallen Tevredenheidsmetingen	Beleid en procedures Audits/certificering	Gedeelde doorleefde visie In dialoog verbinden tussen individuele waarden en gezamenlijke visie.
Scope	Een onderdeel	Eén doelgroep	Integraal: opleidingsschool
Geschied	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoren van vaststaande en concreet meetbare doelen. • Vergelijking van uitkomsten tussen exact dezelfde situaties. 	<ul style="list-style-type: none"> • Afstemming aanpak voor identieke situaties. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eigenaarschap professional nodig om kwaliteit te bereiken. • Continue borging kwaliteit. • Context specifiek.
Ongeschied	<ul style="list-style-type: none"> • Onduidelijkheid in doelen. • Vergelijking tussen niet exact dezelfde situaties. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gevaar van momentopname. 	

Tabel 1: overzicht kwaliteitsscholen gebaseerd op Vinkenburg (2011).

De empirische en normatieve school kunnen daarbij ondersteunend zijn. Echter, wat mist in deze twee scholen van de kwaliteitskunde, is aandacht voor het verhaal achter de cijfers, ruimte om rekening te houden met de specifieke context en de verbinding tussen de doelen van de organisatie en de persoonlijke waarden van professionals. Je ervaart pas eigenaarschap voor iets als het voor jouw belangrijk en zinvol is, als het aansluit bij jouw waarden en opvattingen. Die waarden en opvattingen, die sturen ons gedrag (Kemenade, Pupius, & Hardjono, 2008). We kunnen dus van alles vast leggen in procedures, dit meten en middels audits checken maar als je er geen eigenaarschap voor voelt of je herkent in de gezamenlijke doelen, dan is de kans klein dat je aan de slag gaat met de uitkomstgen.

Daarom pleit Vinkenburg (2011) voor de toevoeging van 'de reflectieve school' aan de kwaliteitskunde. Hierin, wordt aanvullend op de eerdere twee scholen, aandacht besteed aan de gedeelde waarde (visie) en de specifieke context. Dit denken is mede gebaseerd op zijn proefschrift (1995) waarin hij constateerde dat om te komen tot kwaliteitsverbetering, als je met mensen werkt zoals in het onderwijs, je een pas op de plaats en moment van reflectie moet creëren. Dat is voorwaardelijk om te komen tot kwaliteitsontwikkeling. Dat houdt dus in dat je een situatie creëert waarin je even afstand kunt nemen van je werk en je to-do-lijstje. Met deze vorm van

kwaliteitsontwikkeling zijn we in organisaties minder bekend en in het bedrijfsleven, in productieorganisaties, was hier ook geen noodzaak toe. Vaak heb je persoonlijk wel al ervaringen met deze momenten van inzichten. Bijvoorbeeld als je op de fiets zit of je met iemand een wandeling maakt en ineens tot inzichten komt. Middels de doel willen we deze vorm van kwaliteitsontwikkeling stimuleren en ondersteunen om dit meer systematisch in te zetten.

1.1. Uitgangspunten van de Tool voor kwaliteitsontwikkeling Samen Opleiden en Samen Professionaliseren

Met deze hierboven geschetste ontwikkelingen in ons achterhoofd hebben wij onszelf vooraf tot doel gesteld een tool te ontwikkelen die...

...stimuleert de dialoog en gezamenlijke betekenisgeving rondom de kwaliteit van Samen Opleiden en Samen Professionaliseren.

Dit is om twee redenen van belang. De eerste betreft het creëren van gezamenlijke beelden om daadwerkelijk te komen tot kwaliteitsontwikkeling. Kaçaniku (2020) wijst op het belang van het creëren van gezamenlijke beelden 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), samen werken 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 er gezocht moet worden naar gezamenlijke beelden en taal. Dit wordt in de literatuur omschreven als het samenwerken in een "third space" (o.a. beschreven in de context van Samen Opleiden en Samen Professionaliseren door Akkerman & Bakker (2011).

...adaptief is en bijdraagt aan het vergroten van kennis en mogelijkheden voor kwaliteitsontwikkeling.

Om de kwaliteitsontwikkeling betekenis vol te maken is het van belang dat er rekening gehouden wordt met de specifieke context van betrokkenen 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 (Ehlers, 2007; Kleijnen et al., 2014; Cardoso et al., 2015; Bendermacher et al., 2016; Alzafari & Kratzer, 2019). 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, liefst door 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 deze specifieke context.

1.2. Doelstellingen voor de opleidingsschool en instituten

De Tool dient bij te dragen aan de volgende doelen, 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.

1.3. Overzicht materiaal

In onderstaande tabel wordt een overzicht gegeven van het materiaal bij de tool per thema. In het hierna volgende hoofdstuk worden de thema's toegelicht.

Onderstaand overzicht geeft weer welke materialen er beschikbaar zijn in de zomer van 2020. In de loop van de tijd worden thema's uitgebreid met verdiepende en verbredende opdrachten en bijbehorende materialen. De materialen zijn te vinden op www.passievoorleren.eu

Handleiding				
Quick Start voor organisator				
Inleidende ppt-presentatie zelfevaluatie				
Instructiefilm voor procesbegeleiders				
Rapportageformat				
Thema	Opdracht-beschrijving voor procesbegeleiders	werkbld	Reflectie-kaarten	Scenario-beschrijvingen
Visie	1	1	3	1
Gespreid leiderschap	1	1	3	1
Professionalisering en professionele ontwikkeling	1	2	2	1
Kwaliteitsontwikkeling	1	1	2	1
Theorie, persoon en praktijk	1	2	1	1
Onderzoekende houding en handelen	1	1	3	1
Rijke leeromgeving	1	2	1	1
Coachen en feedback	2	2	4	1
Regie op leren	1	1	2	1
Beoordelen	1	1	2	1

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 Domeinen en thema's

De tool bestaat op dit moment uit onderstaande domeinen en thema's, zie tabel 1 hieronder. Per thema wordt in de laatste kolom wordt weergegeven tot welke waarborgen uit het nieuwe kwaliteitskader voor Samen Opleiden en Samen Professionaliseren 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
	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).

2.2 Verantwoording thema's vanuit het perspectief van leraren opleiden

Aan het leren van en voor een beroep kan de daadwerkelijke dagelijkse beroepspraktijk een grote bijdrage leveren. Het leren voor het leraarsberoep wordt daarom voor een belangrijk deel in de school geplaatst. Om dit te bevorderen ondersteunt de overheid het Samen Opleiden en Samen Professionaliseren in speciaal daartoe opgerichte partnerschappen van één of meerdere lerarenopleidingen met één of meerdere scholen. Dit partnerschap, ook wel Opleidingsschool genoemd, heeft tot doel verantwoordelijkheid voor het opleiden van leraren te delen en voor een deel gezamenlijk te verzorgen in de beroepspraktijk (NVAO, 2009). Het geheel aan leermogelijkheden op de opleiding en de werkplek moet een samenhangend curriculum vormen dat zo wordt ingezet dat de leraar in opleiding zich kan ontwikkelen tot startbekwaamheid (Kroeze & Van Veen, 2017).

Het bijzondere aan leren in de beroepspraktijk is dat het leren wordt geplaatst in een omgeving die primair een ander doel heeft, zo zijn scholen in eerste instantie bedoeld om leerlingen op te leiden, omdat dat gebeurt zijn er ook aantrekkelijke kansen om een deel van de lerarenopleiding daar te laten plaatsvinden. Het leren dat in een beroepspraktijk tot stand komt is de uitkomst van een proces dat enerzijds afhangt van de beschikbare mogelijkheden in de omgeving – *affordance* – en anderzijds van wat de lerende daar mee kan doen – *agency* (Billet, 2003). Dit proces verloopt beter naarmate er veel mogelijkheden ruim beschikbaar zijn en de lerende deze goed kan en weet aan te wenden om zich te ontwikkelen (Timmermans, 2012). Dit leerproces in de beroepspraktijk vraagt om goede voorbereiding en goede begeleiding (Nieuwenhuis et al., 2017, Kroeze, 2014).

Een Tool voor kwaliteitsontwikkeling Samen Opleiden en Samen Professionaliseren om dialoog te kunnen voeren over de kwaliteit van het Samen Opleiden en Samen Professionaliseren en het leren in de beroepspraktijk moet vanuit bovenstaande aandacht geven aan de volgende thema's:

- *Visie*: om samen verantwoordelijkheid te kunnen nemen, en een samenhangend curriculum op te zetten en uit te voeren, moet er een basisbeeld zijn over het doel van het partnerschap om te kunnen beslissen, vorm te geven, samen te werken, samen te organiseren.
- *Gespreid Leiderschap*: het partnerschap is een netwerk van veel betrokkenen die samen de verantwoordelijkheid moeten dragen. Om dit succesvol te kunnen laten zijn moet helder zijn wie, waar, hoe en wanneer de verantwoordelijkheid heeft.
- *Kwaliteitsontwikkeling*: om te zorgen dat de staande organisatie van het partnerschap leidt tot het realiseren van de visie en de beoogde doelen moet er voortdurend zicht zijn op de gerealiseerde kwaliteit en worden gewerkt aan het behouden of verbeteren van de kwaliteit van het Samen Opleiden en Samen Professionaliseren.
- *Professionalisering en professionele ontwikkeling*: om lerenden te kunnen voorbereiden op, en te ondersteunen bij het leren moeten opleiders en begeleiders worden geprofessionaliseerd en zich vervolgens verder ontwikkelen om het leren en opleiden te kunnen optimaliseren.
- *Theorie, praktijk & persoon*: de verbinding tussen leren vanuit de theorie en in de praktijk is een van de grote uitdagingen rondom werkplekleren en doelstelling van Samen Opleiden en Samen Professionaliseren vanuit OC&W.
- *Onderzoekende houding en handelen*: zijn nodig om als professional een leven lang te blijven leren en om te reflecteren op de eigen praktijk en te komen tot verbetering en innovatie.
- *Rijke leeromgeving*: de kwaliteit van het leren hangt af van de mogelijkheden die beschikbaar zijn en of beschikbaar moeten worden gemaakt opdat de lerende de beoogde leeruitkomsten kan bereiken.
- *Coachen en feedback*: het leren van experts op de werkplek is een krachtig middel om te leren. Hierbij leert de lerende niet alleen van de werkplekbegeleider maar van een team aan ervaren professionals om de lerende heen. Binnen Samen Opleiden en Samen Professionaliseren verandert de rol van een aantal betrokkenen om de lerende heen (WPB, SO & IO) door de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het te behalen niveau.
- *Regie op leren*: de kwaliteit van het leren hangt af van de wijze waarop de lerende gebruik weet te maken van de mogelijkheden die er in leeromgeving zijn en daar zelf regie in weet te nemen.
- *Beoordelen*: omdat het leren in de beroepspraktijk onderdeel is van de opleiding moeten de activiteiten ook bijdragen aan het verwerven van bepaalde (eind)kwalificaties. Om deze vast te stellen is het van belang dat er een transparante, geldige en beoordeling is.

2.3 Verantwoording thema's vanuit het perspectief van kwaliteitsontwikkeling

Over voorwaardelijkheden voor het realiseren van kwalitatief goed onderwijs en voorwaarden om te komen tot kwaliteitsontwikkeling, in het onderwijs is over het algemeen weinig bekend. Dit maakt dat in het kader van kwaliteitsontwikkeling vaak methoden worden toegepast die ontwikkeld zijn in de context van productieorganisaties en niet aansluiten bij de betrokken professionals die werkzaam zijn in een onderwijsorganisatie (zoals ook omschreven in de inleiding). In deze methoden van kwaliteitszorg ontbreekt de essentiële voorwaarde voor kwaliteitsverbetering, een pas op de plaats en tijd voor reflectie door het nemen van afstand van het dagelijks werk. Daarnaast wordt er meestal geen aandacht besteed aan de verbinding tussen de waarden van de organisatie (opleidingschool) en van de professionals.

Een andere vasthoudende uitdaging op het gebied van kwaliteitsontwikkeling is de kloof tussen verbeteren en verantwoorden. Uit onderzoek blijkt dat docenten zich richten op verbeteren en managers zich richten op verantwoorden (Onderwijsraad, 2015). Dit terwijl verbeteren en verantwoorden onlosmakelijk met elkaar verbonden zouden moeten zijn om elkaar optimaal te versterken. Een van de oorzaken hiervoor lijkt een geringe kennis in het onderwijs over kwaliteitsontwikkeling (Ehlers, 2007). Er is weinig ervaring en taal om te praten over kwaliteit. Dat staat gezamenlijke stappen voor kwaliteitsverbetering in de weg. Ondanks dat op individueel niveau de behoefte van docenten voor verbeteren vaak heel groot is. De tool heeft tot doel te ondersteunen bij deze behoefte.

Een wetenschappelijk onderbouwde ze tool alleen is niet voldoende om bij te dragen aan "het goede gesprek" zodat reflectie en ontwikkeling ontstaat. Een van de voorwaarden om te komen tot het goede gesprek is het realiseren van eigenaarschap. Eigenaarschap wordt door Pierce, Kostova, & Dirks (2003) gedefinieerd als "een psychologische staat van het ervaren van beschermend handelen, verzorgend, betrokken en pro-actieve verantwoordelijkheid jegens de te behalen doelen". Pierce et al. (2003) maken hiermee onderscheid tussen psychologisch eigenaarschap dat je als individu of team voelt en ervaart waardoor je er ook naar gaat handelen en juridisch eigenaarschap dat je krijgt toegewezen maar dat niet perse invloed heeft op het ervaren eigenaarschap en zodoende het handelen. Zodoende is het van belang om betrokkenheid te realiseren met Samen Opleiden en Samen Professionaliseren. In de uitwerking van de thema's is zodoende ook gebaseerd op veel gestelde vragen en veel besproken onderwerpen van collega's m.b.t. Samen Opleiden en Samen Professionaliseren.

3 Onderdelen Tool voor kwaliteitsontwikkeling Samen Opleiden en Samen Professionaliseren

De Tool voor kwaliteitsontwikkeling Samen Opleiden en Samen Professionaliseren 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 Samen Opleiden en Samen Professionaliseren, wie neemt het initiatief en gaat het over inhoud of proces? Deze opdracht geeft alle betrokkenen aan tafel inzicht in hoe een ieder dit thema NU 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 Opdrachtomschrijving

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 een zelfde 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 het een 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 reikt een stukje "nieuwe kennis/inzichten" aan via een reflectiekaart. 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.

3.3 Reflectiekaarten oftewel verdiepingskaarten

Een reflectiekaart biedt nieuwe informatie, verdieping, aan betrokkenen met als doel om "te kietelen/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 á 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. O.b.v. nieuwe inzichten (uit theorie en praktijk) dienen de scenario's met enige regelmaat doorontwikkeld te worden.

4 Scenario's

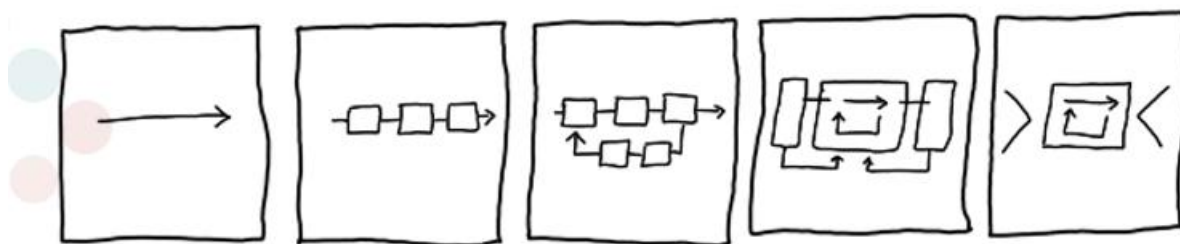
In de Tool voor kwaliteitsontwikkeling Samen Opleiden en Samen Professionaliseren wordt gebruik gemaakt van scenario's die een mogelijke ontwikkeling als opleidingsschool op een thema beschrijven. De scenario's zijn tot stand gekomen op basis van verschillende soorten input. Die worden hieronder nader toegelicht.

4.1 Methodiek scenario's

De methodiek van het werken met scenario's en de globale indeling is afgeleid van het INK/EFQM model voor kwaliteitszorg¹. Dit wereldwijd gehanteerde model voor kwaliteitsontwikkeling beschrijft

¹ Zie voor toelichting <https://www.ink.nl/modellen/dimensies/>

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.

Deze ontwikkeling herkennen wij ook in de ontwikkeling in stagescholen, via aspirant scholen, 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. In hoofdstuk 6 wordt een algemene beschrijving gegeven van deze vier scenario's. Daarnaast zijn de scenario's voor alle thema's uitgewerkt.

4.2 Onderbouwing scenario's

Onderbouwing vanuit wetenschappelijke inzichten uit meerdere disciplines

Voor de inhoudelijke uitwerking van de kennisbasis onder deze zelfevaluatiETOOL hebben we bewust gebruik gemaakt van kennis en inzichten uit verschillende domeinen, te weten:

- Onderzoek op het gebied van Samen Opleiden en Samen Professionaliseren. Hoewel onderzoek naar Samen Opleiden en Samen Professionaliseren nog een relatief nieuw domein van onderzoek is, hebben we hier voor zover beschikbaar gebruik van gemaakt.
- Onderzoek naar het opleiden van leraren. We hebben inzichten gebruikt uit onderzoek naar het opleiden van leraren in binnen- en buitenland.
- 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 de Tool voor kwaliteitsontwikkeling Samen Opleiden en Samen Professionaliseren 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 Samen Opleiden en Samen Professionaliseren 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.

Relativiteit van de scenario's

Door gebruik te maken van inzichten uit verschillende wetenschappelijke domeinen is geprobeerd steeds het denken te toetsen. Dit is aangevuld met de toetsing bij collega's in de praktijk. Desondanks zijn de scenario's geen bewezen theorie en dienen ze ook niet als zodanig gebruikt te worden. Wij denken eerder aan een aanzet tot een kennisbasis die continu constructief kritisch bekeken moet worden en aangepast o.b.v. de nieuwste inzichten. Tot slot, de scenario's dienen met enige relativiteit bekeken te worden. De scenario's dienen zoals aangegeven, als een middel om samen taal te ontwikkelen om te praten over de kwaliteit van Samen Opleiden en Samen Professionaliseren.

5. Algemene scenario's

Individuele begeleiding	Commitment Samen Opleiden en Samen Professionaliseren	Verbinden en verbreden	Co-creatie en innovatie
Er vindt reflectie plaats van enkele collega's samen met het management over de kansen en mogelijkheden van Samen Opleiden en Samen Professionaliseren en de eisen Samen Opleiden en Samen Professionaliseren. Men reflecteert op de sterke punten en ontwikkelpunten van de school.	Er is gekozen voor Samen Opleiden en Samen Professionaliseren: 40% van het curriculum van de lerarenopleiding wordt door de partners van het samenwerkingsverband in gezamenlijkheid ontwikkeld en uitgevoerd in en gebruikmakend van de unieke context van werkplek. Dat vraagt om het leren kennen van elkaars kwaliteiten en hoe die te benutten. Het betekent dat opleiders elkaar moeten leren begrijpen en een gezamenlijke (opleidings)taal moeten ontwikkelen. 'Theorie' en 'praktijk' Leren elkaar te vinden en gaan in gelijkwaardigheid samen werken (Timmermans & Velzen Van, 2017).	Samen Opleiden en Samen Professionaliseren zit in het DNA van de school: er wordt in gelijkwaardigheid en op alle niveaus tussen de partners samengewerkt. De unieke context van de school als krachtige leeromgeving staat centraal waarin studenten de leeruitkomsten vanuit het instituut kunnen behalen, waarin starters zich verder kunnen ontwikkelen en zittende docenten een leven lang blijven leren samen met collega's van het instituut. Nieuwe collega's worden vanzelfsprekend meegenomen in de toegevoegde waarde van Samen Opleiden en Samen Professionaliseren. Binnen de opleidingschool ontstaat een netwerkstructuur waarbij o.b.v. de expertise van de collega's van alle partners aan de gezamenlijke doelen wordt gewerkt. De grenzen tussen de organisaties vervagen een beetje op de thema's van Samen Opleiden en Samen Professionaliseren. Voor leraren betekent Samen Opleiden en Samen Professionaliseren dat hun opleiding niet stopt na hun verkregen bevoegdheid maar een leven lang door gaat. Lerarenopleiders, zowel die op school als diegenen die op het instituut gaan werken leren niet alleen een nieuw beroep maar ook zij leren hun hele leven door (Van Velzen, Van der Klink, Swennen, & Yaffe, 2010; in Timmermans & Velzen Van, 2017).	In gezamenlijkheid wordt er vanuit de leeruitkomsten een krachtige leeromgeving gecreëerd die optimaal de unieke context van de school en instituten benut. Vanuit co-creatie vindt innovatie plaats gevoerd door reflectie, onderzoekende houding en handelen en een intrinsieke drive om te leren en verbeteren.
Het leren op het instituut en het leren op de werkplek gescheiden van elkaar. Er vindt een wederzijdse verkenning plaats van de partners naar elkaar over wat ze elkaar te bieden hebben. Er is in de regel al vele jaren ervaring met het begeleiden van stagiairs in de school. Veelal is er een voorkeur voor LIO-stagiairs. In deze begeleiding staan de leerdoelen van de student of lerende centraal. De begeleider handelt o.b.v. zijn persoonlijke visie.	Dit wordt vaak gedaan door: gezamenlijk een curriculum te ontwikkelen en uit te voeren voor studenten, onderzoeks-activiteiten in de school uit te voeren door studenten, lerenden en collega's, een curriculum te ontwikkelen en begeleiding op te zetten voor starters en professionaliseringsactiviteiten voor zittende collega's aan te bieden en te kijken op welke wijze de professionele ontwikkeling van docenten gestimuleerd kan worden t.b.v. leven lang leren en innoveren. Opleiders op de werkplek zijn mede HBO/WO-docent. Uitgangspunt voor het begeleiden en opleiden van studenten en lerenden zijn niet alleen de leerdoelen en interesses van de student en lerende maar daarbij ook de eisen voor het beoogde niveau aan het einde van de stage. Hierdoor kunnen opleiders op de werkplek studenten en lerenden bij de start helpen met leerdoelen verwoorden, activiteiten kiezen die op de werkplek beschikbaar zijn om aan die leerdoelen te werken, feed-forward, feed-up en feedback geven en uiteindelijk samen beoordelen.		

^[1] Een curriculum houdt niet in dat er één gestandaardiseerd programma is dat alle studenten moeten volgen. Bij een curriculum gaan we uit van het in kaart brengen en zo nodig ontwikkelen van mogelijke leeractiviteiten gerelateerd aan de te behalen doelen. Per individuele student kan gekeken worden welke doelen de student heeft en welke onderdelen van het curriculum op de werkplek daarbij ondersteunend kunnen zijn. Zo ontstaat eerder een gepersonaliseerd curriculum.

6. 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.

6.1 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 1^e en 2^e graads, KOP-opleiding, minoren, ALO, PDG, inductie, professionaliseren etc.) en van de fase waarin de opleidingsschool zit.

6.2 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.

6.3 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 3 rondes, waarin in iedere ronde drie thema's worden besproken. Dit betekent dat er 3 procesbegeleiders nodig zijn.

Aanpak dagdeel

- 0:00 Plenaire opening met toelichting op de methodiek en korte pitch op wat en waarom Samen Opleiden en Samen Professionaliseren.
- 0:15 Ronde I: Aan de slag met thema I
- 1:25 Ronde II: Aan de slag met thema II
- 2:35 Korte pauze
- 2:50 Ronde III: Aan de slag met thema III
- 4:00 Terugkijken en afsluiten
- 4:15 Einde

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, zie onderstaande tabel als voorbeeld.

	Thema Ronde 1	Thema Ronde 2	Thema Ronde 3
Directeur	Visie	Gespreid Leiderschap	Kwaliteitsontwikkeling
Afdelings/teamleider	Rijke Leeromgeving	Professionalisering en professionele ontwikkeling	Beoordelen
Vertegenwoordiger P&O	Visie	Professionalisering en professionele ontwikkeling	Kwaliteitsontwikkeling
Schoolopleider1	Visie	Coachen en feedback	Kwaliteitsontwikkeling
Schoolopleider2	TPP:onderzoekende houding en handelen	Gespreid Leiderschap	Regie op leren
Onderzoekscoördinator	TPP:onderzoekende houding en handelen	Professionalisering en professionele ontwikkeling	Kwaliteitsontwikkeling
Instituutsopleider1	TPP:onderzoekende houding en handelen	Gespreid Leiderschap	Beoordelen
Instituutsopleider2	Rijke Leeromgeving	Coachen en feedback	Regie op leren
Coach	Rijke Leeromgeving	Coachen en feedback	Regie op leren
Starter	Rijke Leeromgeving	Professionalisering en professionele ontwikkeling	Regie op leren
Werkplekbegeleider1	Visie	Coachen en feedback	Beoordelen
Werkplekbegeleider2	TPP:onderzoekende houding en handelen	Coachen en feedback	Kwaliteitsontwikkeling
Werkplekbegeleider3	Rijke Leeromgeving	Professionalisering en professionele ontwikkeling	Regie op leren
Werkplekbegeleider4	Rijke Leeromgeving	Gespreid Leiderschap	Beoordelen
Student/lerende 1	Visie	Coachen en feedback	Regie op leren
Student/lerende 2	TPP:onderzoekende houding en handelen	Gespreid Leiderschap	Beoordelen

6.4 Procesbegeleiding

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

6.5 Aanpak per thema

Per thema worden steeds de volgende stappen gehanteerd:

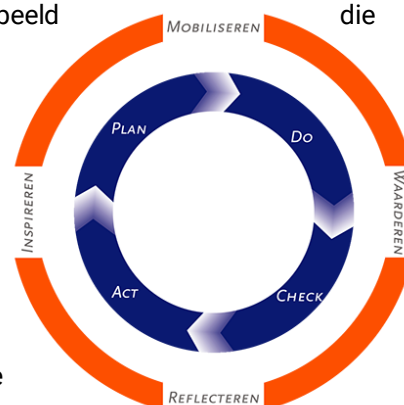
1. Een **individuele "doe-opdracht"** met als doel om iedereen voor zichzelf bij het betreffende thema stil te laten staan aan de hand van een voor hem/haar concrete situatie. Zo wordt bijvoorbeeld gevraagd een tekening te maken van met die je afstemt, waarover, wie initiatief neemt (=thema gespreid leiderschap) of een mindmap te maken van hoe jullie opleidingsschool (locatie) er over drie jaar uit ziet (visie).
2. **Uitwisseling in de groep.** Dit gesprek draagt bij aan de gezamenlijke betekenisgeving doordat men de eigen beelden heeft geconcretiseerd en men daarover met elkaar in gesprek gaat. De procesbegeleider noteert en benoemt, de sterke punten en ontwikkelpunten van deze opleidingsschool (locatie) die op dit thema naar voren komen.
3. Als iedereen aan het woord is geweest en beelden zijn uitgewisseld, reikt de procesbegeleider een **reflectiekaart** aan met als doel om deelnemers te inspireren/mee te nemen/doorkijkje te geven naar een mogelijke volgende stap. Gezamenlijk wordt besproken wat voor een inzichten de reflectiekaart biedt in relatie tot deze specifieke context. De procesbegeleider noteert en benoemt, de sterke punten en ontwikkelpunten van deze opleidingsschool (locatie) die op dit thema naar voren komen.
4. Tot slot wordt de **scenariobeschrijving** voor dit thema uitgedeeld. Iedereen wordt gevraagd om aan te kijken waar de opleidingsschool (locatie) nu staat en waar men naartoe wil. Ook de scenariobeschrijvingen bieden inspiratie voor het bepalen van de eigen volgende stap in de ontwikkeling.

6.6 Inzet i.r.t. 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 verbinden persoon, theorie en praktijk en contextrijke leeromgeving.

7 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 integrale kwaliteitszorgcyclus. In onderstaande figuur wordt de PDCA-cyclus in combinatie met de IMWR-cirkel afgebeeld die samen alle aspecten weergeven die van belang zijn om een goede kwaliteitszorgproces samen te stellen voor de eigen organisatie. De PDCA-cyclus beschrijft het leerproces van een organisatie, die vaak vertaald wordt naar systeemaspecten. De IMWR-cirkel vult dit aan met de meer mensgerichte, sociaal culturele aspecten die nodig zijn om een organisatie goed te laten functioneren en leren. (bron....)



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

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.

Op een zelfde 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.

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.platformsamenopleiden.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>