



# Het kwaliteitslemniscaat

## Handleiding

Een product uit het LOCK-traject 2023

### Introductie

In het kwaliteitskader Samen Opleiden & Professionaliseren dat in december 2021 definitief werd, ligt een zwaar accent op gezamenlijke kwaliteitsontwikkeling door de partnerschappen Samen Opleiden. Dit sluit aan bij de ontwikkeling in het denken over de kwaliteit die binnen het onderwijs zichtbaar is. Waar tot voor kort de term 'kwaliteitszorg' gebezigd werd, spreekt men nu over 'kwaliteitscultuur.' Het begrip 'kwaliteitscultuur' is meer dan een kwaliteitszorgsysteem. Het duidt erop dat kwaliteit niet langer de zorg is van de kwaliteitsmedewerker of een enkele medewerker maar dat alle betrokkenen er een rol in spelen.

Aan de basis van de kwaliteitscultuur ligt een open en lerend klimaat. Daarin zijn veiligheid, leerbereidheid, constructieve feedback en samenwerken essentieel. Het is een klimaat:

- waarin de verschillende professionals in het opleiden en **leidinggevenden** betrokken worden in de kwaliteitscyclus en dialoog, hierin samenwerken en samen optrekken;
- gebruik maken van een **praktische methodiek** en instrumentarium om het gesprek over kwaliteit te voeren en data over kwaliteit te verzamelen;
- waarin professionals op **systematische en onderbouwde wijze werken aan kwaliteitsontwikkeling** en samen kritisch reflecteren op het eigen denken en handelen.





#### Het kwaliteitslemniscfaat

Het kwaliteitslemniscfaat is het resultaat van gezamenlijk nadenken over kwaliteitscultuur door deelnemers van het LOCK-traject: Leren, onderzoeken, creëren, kwaliteitscultuur van het Platform Samen Opleiden & Professionaliseren. Het uitgangspunt hierbij is het partnerschap Samen Opleiden. Het model kan echter ook toegepast worden op iedere plek waar personen met verschillende verantwoordelijkheden een rijke kwaliteitscultuur willen opbouwen en behouden.

#### Waarom een lemniscfaat?

Het lemniscfaat is het symbool voor oneindigheid. Het past bij het voortdurende proces dat in een kwaliteitscultuur plaatsvindt. Dit kwaliteitslemniscfaat geeft de verbondenheid weer van alle factoren die van belang zijn voor kwaliteitscultuur. Het is een model dat overzicht biedt en als denk- en reflectie-model ook tot inzicht en doorzicht kan leiden. Zo kan het kwaliteitslemniscfaat betrokkenen in beweging zetten en de beweging gaande houden.

#### Hoe is het kwaliteitslemniscfaat te gebruiken?

Het lemniscfaat biedt een handreiking om binnen een organisatie met elkaar gestructureerd in gesprek te gaan en te blijven over kwaliteit en ieders rol en bijdrage daaraan. De dialoog kan gestart worden op ieder punt van het lemniscfaat. Om te kunnen starten is het wel nodig dat er een gezamenlijk perspectief is op de kwaliteit die men voor ogen heeft (de norm).

Als denkmodel kan het kwaliteitslemniscfaat overzicht bieden door met elkaar te komen tot de ingrediënten voor een goede kwaliteitscultuur en hoe die ingrediënten zich integraal tot elkaar verhouden. Het kwaliteitslemniscfaat kan als reflectie-model leiden tot inzicht over vragen als waar staan wij in ons partnerschap, wat doen we al, wat nog niet en hoe doen we het al?

Het lemniscfaat kan ook de aanzet bieden tot actie. Het doorzicht op basis van het model geeft aanknopingspunten de kwaliteitscultuur te verbeteren. Het is daarbij van belang dat er gereflecteerd wordt op hoe de persoon, of een groep personen effectief is in de rol die hij/zij heeft in het Samen Opleiden. Dit kan op operationeel, strategisch en tactisch gebied zijn. De gesprekken tussen en in de verschillende rollen zijn voorwaardelijk voor het creëren van een krachtige kwaliteitscultuur.

#### Voor wie is het kwaliteitslemniscfaat bestemd?

De functionarissen die binnen de partnerschappen Samen Opleiden verantwoordelijk zijn voor de kwaliteitscultuur (programmamanager-, programma-leider, programmadirecteur, projectleider) kunnen dit model inzetten voor de dialoog over en de bevordering van de kwaliteitscultuur binnen hun partnerschap. Overal waar personen met verschillende verantwoordelijkheden een rijke kwaliteitscultuur tot stand willen brengen kan het model helpend zijn.

## Toelichting op het model

**Visie** staat in het hart van het model, van waaruit en waar naartoe gewerkt wordt.

Het gaat om een gedeelde doorleefde visie. Visie is de gedeelde stip op de horizon waar we naartoe werken (het WAT) en hoe wij handelen om dat te realiseren (het HOE). We hebben dezelfde beelden van wanneer wij het goed doen en op basis daarvan maken we afspraken met elkaar.

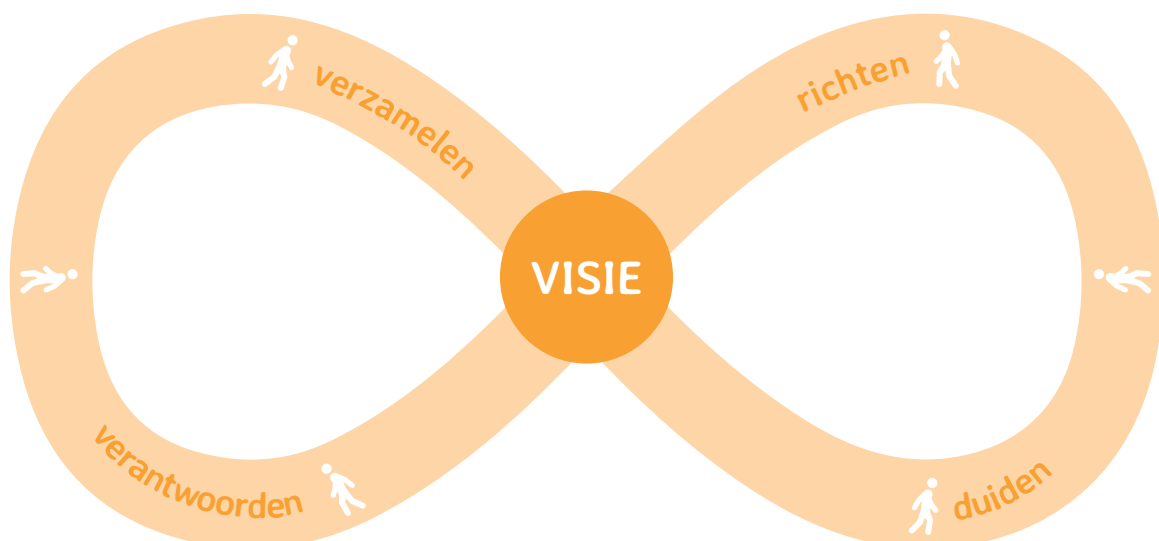
Aangezien er voortdurend gewerkt moet worden aan kwaliteitscultuur verwijzen de werkwoorden naar kernactiviteiten voor een kwaliteitscultuur.

**Verzamelen** = informatie verzamelen en daardoor kennis verschaffen over een bepaald onderwerp. Hierbij gaat het om vragen als: Welke informatie over het WAT & HOE hebben we en wat is daarvan merkbaar en/of meetbaar?

**Duiden** = verklaren wat iets betekent, begrijpelijk maken, betekenis geven aan de informatie die verzameld is. Daarbij spelen vragen als wat is de kwaliteit van de informatie? Wat zegt dit ons in relatie tot de visie (WAT & HOE) over dat onderwerp? Waar staan we nu op basis van het analyseren van de informatie?

**Richten** = (zo nodig) bijsturen of bestendigen van de gewenste richting in relatie tot de visie. Je moet met elkaar helder hebben waar men naar toe wil. Daaruit vloeit de vraag voort: wat hebben we concreet met elkaar te doen?

**Verantwoorden** = rekenschap afleggen. Dat betekent continu kunnen en willen uitleggen hoe bij het ondernemen van een activiteit zorgen, vereisten of perspectieven van anderen meegenomen zijn (Harvey, 2022).





## Vier sleutelfactoren<sup>1</sup>

Vier factoren zijn van invloed op de ontwikkeling van een kwaliteitscultuur binnen organisaties. Ze vertonen grote overeenkomst met factoren die belangrijk zijn voor het stimuleren van een onderzoekscultuur in scholen (Godfrey, 2017; Godfrey & Brown, 2019; Ros & van den Bergh, 2018).

Voor het kwaliteitsleemniscaat zijn het sleutelfactoren die bevorderen dat alle betrokken professionals op systematische en onderbouwde wijze werken aan kwaliteitsontwikkeling en deelnemen in de kwaliteitscyclus en de kwaliteitsdialoog waar ze samen kritisch reflecteren op het eigen denken en handelen. Deze sleutelfactoren spelen op elkaar in en op de beweging in het leemniscaat. Daarom zijn ze essentieel voor de kwaliteitsdialoog.

### 1. Systemische verbondenheid

In de praktijk van Samen Opleiden staat de opleidingspraktijk niet geïsoleerd. Deze maakt integraal onderdeel uit van de kwaliteit en de kwaliteitsontwikkeling in de scholen. Via partnerschappen en netwerken bestaat er ook verbinding met andere scholen, opleidingen, organisaties en met het landelijke beleid. Op al deze lagen wordt, in samenhang, gewerkt aan de kwaliteit van het opleiden van (aanstaande) leraren.

#### Reflectievragen:

- Op welke plekken binnen jouw organisatie/partnerschap vindt het gesprek over kwaliteit plaats?
- Hoe is iedereen in het partnerschap verbonden met het doel van het partnerschap?
- Hoe is de bijdrage van iedereen in het partnerschap zichtbaar?
- Welke rol spelen instrumenten als het kwaliteitskader, de peer review en/of andere een rol in het gesprek over kwaliteit binnen jouw organisatie?
- Waar is samenwerking met externe partners van meerwaarde op de kwaliteit in de eigen organisatie?

### 2. Organisatie

Kenmerkend voor een kwaliteitscultuur in een school, instituut of partnerschap is dat deze functioneert als een lerende organisatie. Zowel het systeem, de organisatie en de mensen in het systeem zijn gericht op het voortdurend verbeteren van kwaliteit, op analyseren wat goed gaat of beter kan en hoe het dan beter kan, op het bespreken of ze nog steeds 'het goede' doen en op het systematisch verzamelen en analyseren van allerlei gegevens.

#### Reflectievragen:

- Wat gebeurt er in het partnerschap om het partnerschap te ontwikkelen tot een lerende organisatie?
- Hoe wordt binnen het partnerschap gewerkt aan en ingezet op het voortdurend verbeteren van de kwaliteit?
- Hoe worden harde en zachte data (zie ook hieronder) meegenomen om tot ontwikkeling/en kwaliteitsverbetering te komen?

### 3. Professionaliteit

Gedeelde verantwoordelijkheid voor kwaliteit en onderzoeksmatig werken aan kwaliteit vragen gerichte professionalisering en strategisch personeelsbeleid. Een lerende organisatie biedt ruimte om te leren van en met elkaar.

#### Reflectievragen

- Hoe ziet in jouw partnerschap het samen werken en samen leren van opleiders, begeleiders en leidinggevenden eruit?
- Wat gebeurt er in jouw partnerschap om de kwaliteit van het leren en van de leeromgeving te stimuleren?

<sup>1</sup> In het verder doordenken van de ontwikkeling van een kwaliteitscultuur maken we gebruik van het model voor 'Research Engaged Schools' (RES) van Godfrey (2017;2019). Hij onderscheidt vier bevorderende factoren die nauw met elkaar samenhangen (Ros & van den Bergh, 2019)

#### 4. Leiderschap

Bij leiderschap in het kader van kwaliteitscultuur gaat het om gedeeld leiderschap. Kwaliteit is immers een zaak van iedereen en is niet (alleen) van de leidinggevende en de kwaliteitsmedewerker. Gedeeld leiderschap ontstaat niet vanzelf. Binnen de schoolcontext is het de leidinggevende die hierin de regie neemt, betrokkenen stimuleert en positioneert, richting geeft, impact creëert en betekenis geeft aan het werk van de groep opleiders en begeleiders. Zo kunnen ze vanuit deskundigheid, affiniteit en gedeelde opvattingen onder eigen regie werken aan gezamenlijke kwaliteitsdoelen.

In de context van het partnerschap kan de stuurgroep vanuit haar overkoepelende rol een belangrijke rol vervullen in het stimuleren van gedeeld leiderschap. De stuurgroep kan een impuls geven aan de ontwikkeling van een kwaliteitscultuur door:

- het werken vanuit en met een kennisbasis (waaronder bijvoorbeeld het kwaliteitskader, de beroepseisen en/of de beroepsstandaard voor lerarenopleiders) en een kwaliteitssystematiek;
- het systematisch delen en verspreiden van voorbeelden van kwaliteitsontwikkeling;
- het optimaal benutten van de samenwerking in het netwerk;
- het modelleren en stimuleren van een professionele dialoog.

#### Reflectievragen

- Wat is er binnen jouw context zichtbaar van gespreid leiderschap?
- Hoe wordt binnen jouw partnerschap gespreid leiderschap bevorderd?

#### Hard en zacht

Het werken aan de kwaliteitscultuur gebeurt aan de hand van harde en zachte informatie. Hard is meetbaar. Het gaat om feiten, cijfers, aantoonbare/meetbare resultaten, protocollen en procedures. Zacht is merkbaar. Bij zachte data gaat het om ervaringen, gesprekken, observaties en indrukken. Zachte data zijn nodig om harde data betekenis te geven, te duiden, harde data zijn nodig om zachte data te valideren en vermoedens te controleren.



## Bronnen

Godfrey, D. (2017). Leadership of schools as research-led organisations in the English educational environment: Cultivating a research-engaged school culture. *Educational Management Administration & Leadership*, 44 (2), 301 – 321

Godfrey, D. & Brown, C. (2019). *An Ecosystem for Research Engaged Schools: Reforming Education Through Research*. London: Routledge.

Harvey, L., 2004-23, *Analytic Quality Glossary*, Quality Research International, <http://www.qualityresearchinternational.com/glossary/>

Kwaliteitskader Samen Opleiden & Inductie (2021). Platform Samen Opleiden & Professionaliseren.

Ros, A., & Van den Bergh, L. (2018). Kennisbenutting in onderzoekende scholen. *Eindrapportage juli*.

## Platform Samen Opleiden & Professionaliseren

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

## Meer informatie

### PO/VO

platformsamenopleiden@poraad.nl  
platformsamenopleiden@vo-raad.nl • 030 – 31 00 933

### MBO Raad

platformsamenopleiden@mboraad.nl • 0348 – 753 54 00

## Colofon

Namen ontwikkelaars: Colette van den Heuvel (Samen Opleiden | AOSL), Rose Rietveld (Kind en Onderwijs Rotterdam), Karin Derksen (OMO), Irene Doornbos (Programmaleider School of Education), Corry Kocken (AOS Noordoost-Brabant en AOS Zuidoost-Brabant.), Thirza van 't Verlaat (Inholland - BROS: brede opleidingsschool Rotterdam en Dordrecht), Dirkje Zwama (Opleidingsschool mbo Arnhem & Achterhoek) en Roel Werner (RSG Pantarijn – opleidingsschool de Gelderse Opleidingsvallei)

Fotograaf: Wilbert van Woensel en Larissa Rand

Vormgeving: Buro IK

Druk: Drukproef

April 2023

[www.platformsamenopleiden.nl](http://www.platformsamenopleiden.nl)

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

