

MARLON VAN DE PUT (FONTYS HKE) MAAKT INTEGRALE KWALITEITSONTWIKKELING BREED BESPREEKBAAR

# Beter onderwijs door intensieve samenwerking

Al twintig jaar werken Fontys Hogescholen en ruim 40 schoolbesturen in Brabant en Noord-Limburg samen aan beter onderwijs. En juist omdat het POS, zoals het partnerschap heet, zoveel verschillende ideeën genereerde, kreeg Marlon van de Put anderhalf jaar geleden de opdracht om de activiteiten te stroomlijnen en de benefits onder de aandacht van alle betrokken partijen te brengen. Een flinke klus, maar het resultaat ligt er niet om. 'We hebben de kwaliteitsaanpak zo gemaakt dat de leerlingen er echt baat bij hebben.'

**E**n belangrijk uitgangspunt van de samenwerking tussen werkveld (schoolbesturen en opleidingscholen) en lerarenopleidingen is het gezamenlijk opleiden van toekomstige leraren en het vergroten van de aantrekkelijkheid van het leraarsberoep. Van de Put: 'In de praktijk is het echter niet zo eenvoudig om daar gezamenlijk uitvoering aan te geven. De vraagstukken zijn complex en de regionale verschillen zijn vaak erg groot. Aan

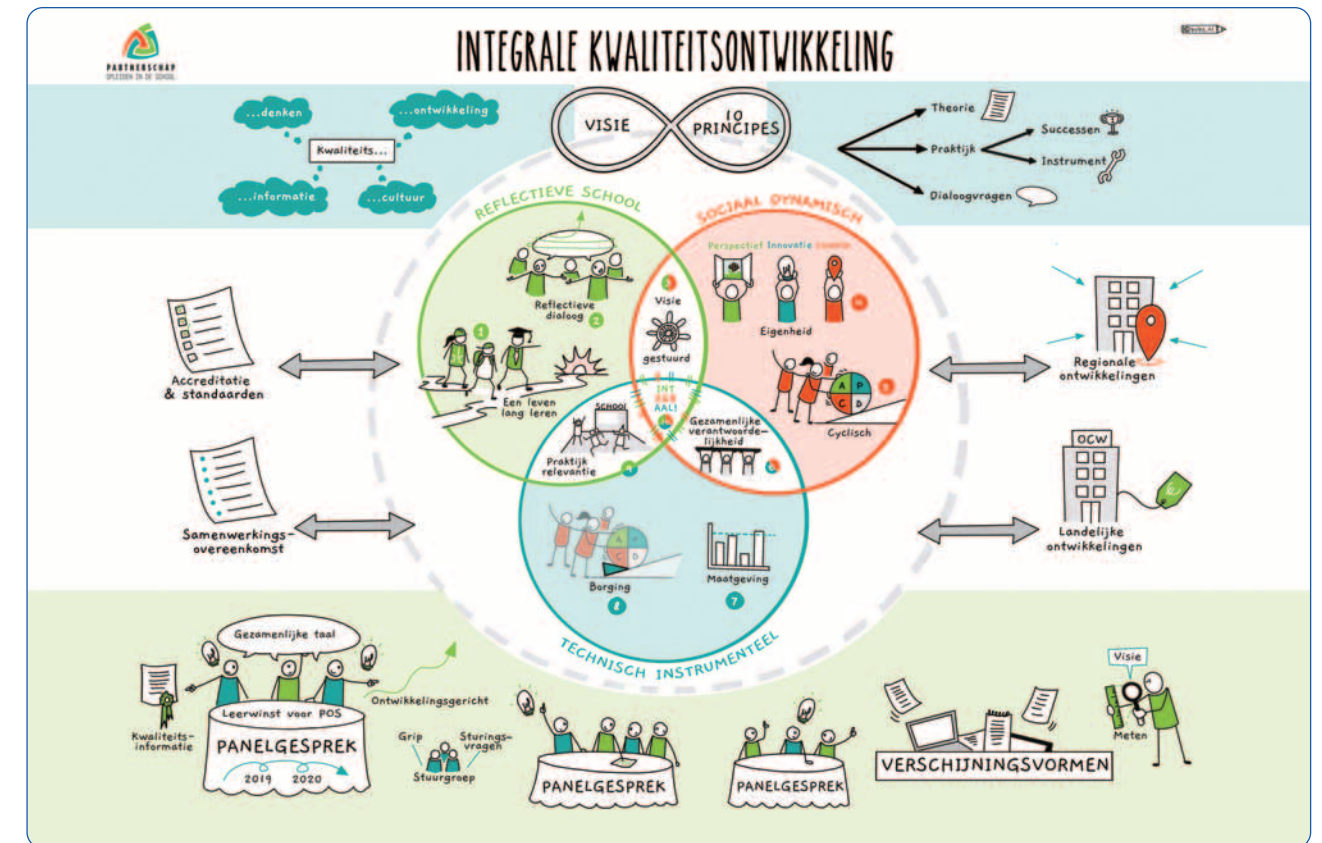
Wat vindt iedereen belangrijk als het om kwaliteitsontwikkeling gaat? Welke opvattingen en waarden delen we met elkaar?

ideeën hebben we geen gebrek, maar er zijn ook veel eigen routines en instrumenten ontstaan. Daardoor zagen we soms door de bomen het bos niet meer.'

Vanuit zijn achtergrond als schooldirecteur en later als masterdocent bij Fontys Hogeschool Kind en Educatie (FHKE) werd Van de Put door de stuurgroep gevraagd projectleider te worden van het deelproject Integrale Kwaliteitsontwikkeling. 'De opdracht was om de kwaliteitszorgsystematiek zo in te richten dat het recht doet aan al die regionale verschillen maar ook duidelijk maakt wat ons allemaal bindt. Het is hierbij belangrijk dat integrale kwaliteitsontwikkeling voldoende betekenisvol is voor alle actoren binnen het POS. Een aanpak die enerzijds leidt tot het vergroten van het kwaliteitsbewustzijn maar anderzijds ook zorgdraagt voor subsidieverstrekking en accreditatie.'

## TIEN PRINCIPES

Om zicht te krijgen op de complexe materie heeft Van de Put allereerst diverse betrokken actoren geraadpleegd. 'Het POS kent 14 verschillende rollen, van mentor tot student, van lector tot leraar, van directeur tot bestuurder. Gedurende het project ben



ik met vertegenwoordigers van alle rollen in gesprek gegaan en heb ik hen bevestigd op opvattingen, knelpunten en succeservaringen. Gelijktijdig heb ik me verdiept in de kwaliteitskunde. Een behoorlijke uitdaging.'

Uit die gesprekken en de opgedane kennis heeft Van de Put uiteindelijk tien leidmotieven geditilleerd. 'Wat vindt iedereen belangrijk als het om kwaliteitsontwikkeling gaat? Welke opvattingen en waarden delen we met elkaar? Wat bindt en boeit ons? Die tien principes (zie kader en illustratie), zo noemen we ze, bepalen samen met onze visie op kwaliteitsontwikkeling hoe we integrale kwaliteitsontwikkeling aanpakken. De principes dienen als kijkvenster om naar de praktijk te kijken en hierover de dialoog te voeren. Naast een onderbouwing uit de literatuur is per principes ook aandacht voor de dagelijkse POS-praktijk en wat daarin al werkt. De praktische toepasbaarheid is zichtbaar in de vorm van bruikbare instrumenten en dialogovragen.'

## WETENSCHAPPELIJKE ONDERBOUWING

Vanuit de wetenschappelijke theorie over kwaliteitsdenken heeft Van de Put de tien principes verder gepositioneerd in drie onderliggende conceptuele benaderingen (zie illustratie). Er is een sociaal-dynamisch perspectief (De Vaal et al., 2013) dat het vizier

richt op cultuuraspecten en mensen. De mens zelf wordt als de drager van kwaliteit gezien door middel van kennis, de wijze waarop hij of zij het werk organiseert en de wijze waarop de contacten met professionele relaties worden ingevuld of onderhouden. De tweede benadering heeft een focus op 'systeemtechnische' aspecten. Deze benadering richt zich op structureren en standaardisatie (De Vaal et al., 2013). In de driedeling van de princi-

Door het inhoudelijke gesprek aan te gaan over onderliggende drijfveren, opvattingen en ervaringen worden succesvolle aanpakken en worstelingen verkend en gedeeld.



Marlon van de Put (Fontys HKE):  
'Op [www.partnerschapopleideninideschool.nl](http://www.partnerschapopleideninideschool.nl) staan voorbeelden van een goede reflectieve dialoog waar iedereen direct mee aan de slag kan gaan.'

pes is deze benadering ondergebracht bij het instrumenteel-technische cluster. De derde benadering behelst een perspectief op kwaliteitskunde dat de reflectieve school (Vinkenburg, 2010) wordt genoemd. De reflectieve school omarmt het gegeven dat de werkelijkheid vanuit diverse invalshoeken valt te bezien en

respecteert deze uiteenlopende werkelijkheidsdefinities. Dit biedt ruimte voor individuele kwaliteitsbeleving in plaats van bureaucratische kwaliteitsopvattingen. Van de Put: 'We geven de theoretische legitimering. Dus waarom is bijvoorbeeld het principe reflectieve dialoog belangrijk in het partnerschap. Onderzoek heeft uitgewezen dat een kwalitatief goede reflectieve dialoog tussen leerkrachten het vermogen om te verbaliseren vergroot. Hoe ziet goed leraarschap eruit? Maar onze aanpak mag absoluut geen papieren tijger zijn. Daarom brengen we elk principe ook tot leven door er allerlei good practices en handige, praktische instrumenten aan te koppelen. Klinkende voorbeelden van hoe je als mentor bijvoorbeeld een goede reflectieve dialoog kunt voeren met je studenten, collega's of leerlingen. Op de website [www.partnerschapopleideninideschool.nl](http://www.partnerschapopleideninideschool.nl) hebben we inmiddels heel wat voorbeelden verzameld, waar iedereen direct mee aan de slag kan.'

Ook het door de projectgroep ontwikkelde IKO-spel met reflectieve dialoogkaarten dient ervoor om principegericht werken aan kwaliteitsontwikkeling op een laagdrempelige wijze te introduceren en te faciliteren. Het spel bestaat uit een aantal sets met kaarten en kan door alle actoren binnen het partnerschap worden benut om de dialoog te voeren over (gewenste) kwaliteit. 'Het spelen van het spel vergroot niet alleen het gezamenlijke begrip-penkader maar helpt ook om het gewone ongewoon te maken. Kwaliteit moet je duiden, verbaal maken. Door het inhoudelijke gesprek aan te gaan over onderliggende drijfveren, opvattingen

### DE TIEN LEIDENDE PRINCIPES

1. **Een leven lang leren:** een voortdurende doorontwikkeling van persoonlijk meesterschap, dat zich kenmerkt door een onderzoekende houding.
2. **Reflectieve dialoog:** door middel van gesprek de eigen praktijk en die van de ander onderzoeken met de intentie om van en met elkaar te leren.
3. **Visiegestuurd:** vanuit gezamenlijke betekenisgeving werken aan adaptieve veranderingen en gezamenlijke ambities.
4. **Eigenheid:** vanuit eigen perspectief, regio en rol bijdragen aan kwaliteit.
5. **Cyclisch:** gepland en gefaseerd stilstaan bij kwaliteitsaanpakken en hun opbrengsten, gericht op kwaliteitsverbetering.
6. **Gezamenlijke verantwoordelijkheid:** deelname en inspanning van alle partners om vanuit onderliggende ambitie de kwaliteit en kwaliteitscultuur te versterken.
7. **Maatgeving:** nadenken over de interne normstelling en ambitieniveau, rekening houdend met externe normen.
8. **Borging:** het borgen van afspraken, resultaten, leerwinst en procedures, waarbij gebruik gemaakt kan worden van o.a. ontwikkelscans en panelgesprekken.
9. **Praktijkrelevantie:** vanuit theoretisch perspectief een duidelijke link en transfer maken naar de dagelijkse les-praktijk en de primaire processen in de school.
10. **Integraal:** doelgericht en systematisch werken aan voortdurende verbetering van kwaliteit.

## REFLECTIEVE DIALOOGKAARTEN SAMEN WERKEN AAN KWALITEIT



Voor onderwijsprofessionals die willen werken aan integrale kwaliteitsontwikkeling tijdens het samen opleiden & professionaliseren

Hoe maak je integrale kwaliteitsontwikkeling bespreekbaar op school? Het spel bevat onder andere 7 vraagkaarten, 40 principekaarten en 4 reflectiekaarten. Door middel van aanvulsets die op de website ([www.partnerschapopleideninideschool.nl](http://www.partnerschapopleideninideschool.nl)) te downloaden zijn, kan het spel voortdurend worden doorontwikkeld en aangepast aan (regionale) actualiteiten.

en ervaringen worden succesvolle aanpakken en worstelingen verkend en gedeeld.'

### CYCLISCH PROCES

Volgens Van de Put gaat IKO in essentie over doelgericht en systematisch werken aan kwaliteit. 'Het is een voortdurend, cyclisch proces, dat nooit af is. Om daarin te voorzien hebben we in de vorm van panelgesprekken een nieuw, laagdrempelig kwaliteitsinstrument geïntroduceerd. De gesprekken worden voorbereid én geleid door (ervaren) tafelheren en -dames en kan gaan over uiteenlopende thema's, variërend van praktische kwesties tot actualiteiten, knelpunten of 'big issues', zoals de samenwerking tussen opleiding en werkveld bij curriculumherziening of de gezamenlijke opdracht richting de positieve profilering van het leraarsberoep. Je staat er versteld van hoeveel ideeën uit die gesprekken komen. Respectvolle communicatie tussen heterogene

en homogene groepen is echt een heel belangrijk middel om tot nieuwe waardevolle inzichten te komen.'

Van de Put daagt alle schoolbesturen en pabo's in Nederland uit om hier kennis van te nemen en zich hier een mening over te vormen. 'Alles is openbaar en staat op onze website. Ik ben heel benieuwd wat hun leidende principes zijn om integrale kwaliteitsontwikkeling vorm te geven. Het einddoel is immers voor iedereen hetzelfde: in essentie gaat het om het optimaliseren van het primaire proces. Beter toegeruste leerkrachten zijn daarvoor essentieel. Ons instrument is zo gemaakt dat de kinderen in de klas er echt baat bij hebben. Daar ben ik absoluut van overtuigd.'

Kijk voor meer informatie op:

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

TEKST EN FOTOGRAFIE FRANK STIENISSEN  
ILLUSTRATIES AANGELEVERD

### Literatuur:

- Bakker, C. & Meertens, A. (2014). *IKZ: integrale kwaliteitszorg en verbetermanagement*. Groningen/Houten, Noordhoff Uitgevers.
- Kaats, E., & Opheij, W. (2012). *Leren samenwerken tussen organisaties*. Deventer, Vakmedianet.
- Vaal, K. de, Pijl, O., & Schijndel, B. van (2013). *Kwaliteitsmanagement in de praktijk*. Hilversum, Concept uitgeefgroep.
- Vinkenburg, H. (2010). Naar een derde school in de kwaliteitskunde? *Synaps*, nr. 31, 3-5.