



FOTO: UNSPLASH

HET DOORBREKEN VAN BESTAANDE PATRONEN

# Naar een duurzame professionele kwaliteitscultuur

In dit artikel presenteren we een nieuwe benadering voor de ontwikkeling van een duurzame professionele kwaliteitscultuur van onderwijsteams. Nieuw in onze benadering is dat we de professionalisering van teams en individuen koppelen aan de ontwikkeling van 21e eeuwse vaardigheden (21st cs), met als doel een duurzame gedragsverandering bij onderwijsteams te bereiken. De methodiek 'Synergie · 4 · teams' is in samenwerking met externe deskundigen ontwikkeld en kan in alle onderwijscontexten ingezet worden. Achtereenvolgens belichten we het onderliggende concept van de methodiek en gaan we in op de ervaringen bij drie teams in de periode januari 2019 - mei 2020. [LIA VAN DEN BERG, DESIREE SIMONS](#)

## INTEGRALE BENADERING

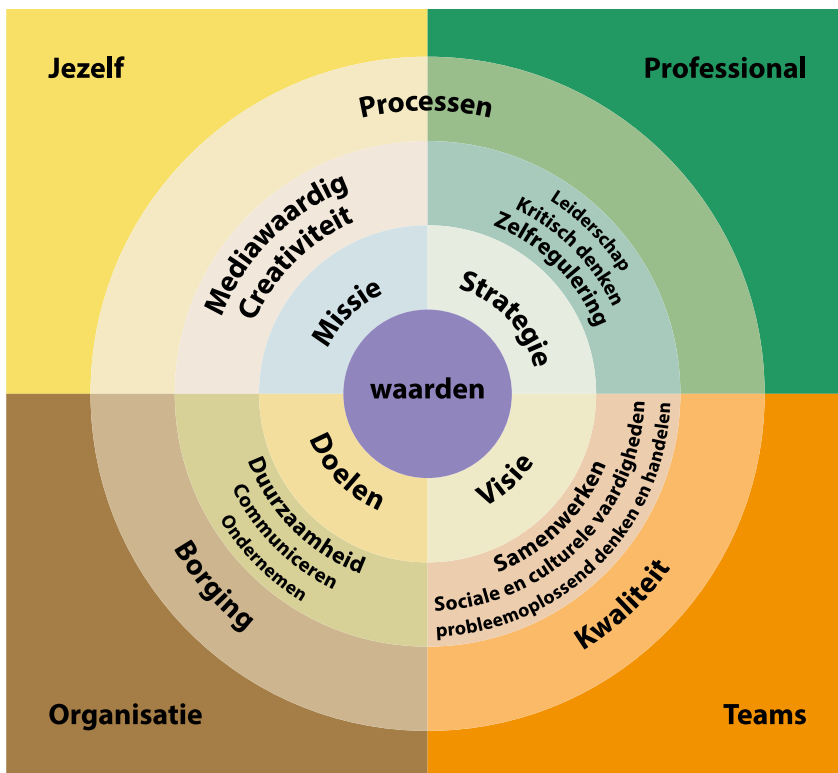
Deze nieuwe integrale benadering doorbreekt ineffektieve patronen binnen teams en scholen en versterkt de responsiviteit van teams. (1) De oriëntatie is de ontwikkeling van een professionele kwaliteitscultuur die duurzaam is en waaraan medewerkers zich persoonlijk en als team committeren. Teams ervaren dat het echt over hen gaat. Het resultaat van het doorlopen van de methodiek is een veerkrachtig en zelfverantwoordelijk team dat regie neemt (en leert te nemen) over de eigen ontwikkeling en het creëren van een professionele cultuur. Binnen de methodiek bieden we de volgende handreikingen:

1. De ontwikkeling van 21e eeuwse vaardigheden (21st cs) van medewerkers staan centraal.
2. De verbinding van de harde en de zachte kant en de borging op verschillende niveaus visualiseren we via het 'Onderwijskompas'.

3. We nodigen teams uit tot 'onderzoekend leren', waarbij het collectief leren en een reflecterende- en onderzoekende houding centraal staat.
4. We ondersteunen teams bij de ontwikkeling van een digitaal portfolio, dat gedurende het proces wordt opgebouwd.

## Ontwikkeling 21e eeuwse vaardigheden (21st cs)

De 21st cs kennen een correlatie met de geldende kwaliteitskaders van het onderwijs. Het perspectief van de vragen is echter anders. De aandacht van de gespreksvoering is meer gericht op het handelen en gedrag van mensen dat tot een bepaald resultaat leidt, dan op het resultaat zelf. Door onze aanpak en manier van vragen stellen beogen we dat bevrageden tot een nieuw inzicht komen en in het bijzonder een nieuw perspectief op het eigen handelen ontwikkelen.



- Gertjan Schuiling -  
*'De echte ontwikkeling van een organisatie is niet het resultaat van een veranderproject maar het resultaat van heel veel acties.'*

Het Onderwijskompas

### Verbinding harde en zachte kant

De vier oriëntaties: *jezelf*, *de professional*, *de organisatie* en *het team*, zoals gevisualiseerd in het Onderwijskompas, helpen management en teams betekenis te geven aan de verbinding van de missie, visie en waarden en het dagelijks handelen in de praktijk. Op individueel niveau 'Jezelf' is het belangrijk dat je je werk als zinvol ervaart en dat je weet wat je drijft. Als 'Professional' kijk je hoe je vanuit jouw eigen waarden een bijdrage kunt leveren aan de doelstellingen van de school. Het aspect 'Organisatie' geeft vanuit de strategie richting aan het onderwijs. Het 'Team' werkelijk regie geven en niet afnemen door teamleiders, stimuleert bevoegenheid en maakt dat mensen energiek blijven.

### Onderzoekend leren

De ambitie bij onze aanpak is om 'onderzoekend leren' in te bedden via actieonderzoek. Actieonderzoek is een krachtige aanpak voor innovaties in (passend) onderwijs (2), bij teamontwikkeling en het (bewust) terugdringen van handelingsverlegenheid. (3)

Via interviews, de terugkoppeling en herkenning van ineffectief gedrag komt handelingsverlegenheid in beeld waaruit een verandervraag ontstaat bij het team. Het team formuleert de thema's waar ze aan willen werken. Docenten gaan vanuit iedere waarde gezamenlijk onderzoeken welk docent- en studentgedrag gewenst is bij het

functioneren in de dagelijkse praktijk. Ze gaan dingen in de praktijk uitproberen en reflecteren daarop tijdens de intervisie- en gezamenlijke bijeenkomsten.

## DEZE NIEUWE INTEGRALE BENADERING VERSTERKT DE RESPONSIVITEIT VAN TEAMS

Er is gekozen voor de 'Triple Proces Structure' (TPS) (3) van actie-onderzoek, omdat dit op een elegante manier de kloof tussen wetenschappers en professionals in de praktijk overbruggt. Bij een compleet actieonderzoek wordt een onderzoeksvraag geformuleerd en pendelen teamleden zelf tussen theorie en praktijk, waar dan een vernieuwende handelingstheorie uit voortkomt. (3, 4)

- Ernst Drukker -

*'Professionals moeten leren niet de problemen in hun pakket kennis in te passen, maar juist nieuwe kennis en vaardigheden zien te vinden of te maken die beter aansluiten bij de nieuwe eisen. En daarmee hun eigen pakket ook wezenlijk vergroten.'*

## Opbouw digitaal portfolio

Ten slotte ondersteunen we teams bij de ontwikkeling van een digitaal portfolio. Hiermee verzamelt en borgt de opleiding gedurende het ontwikkeltraject informatie over het proces en de onderwijsproducten. Daarmee wordt de werkwijze transparant en navolgbaar. Het portfolio dient tevens als informatiedossier voor visitaties. Het is een basis voor een gestructureerde werkwijze van het team, waarin kwaliteit centraal staat en het team verantwoordelijk gemaakt wordt voor de verantwoording.

## DE OPBOUW VAN DE METHODIEK

### De o-fase

*Stap 1:* Een waarderend en onderzoekend gesprek met respectievelijk docententeam, management, studenten en eventuele andere stakeholders. Het gesprek wordt gevoerd op basis van drie tot vier door het team gekozen 21st cs en de documentatie van het team. De ontwikkelde rubrics op drie niveaus gebruiken de facilitators als referentie voor de vraagformulering en de 'scan 21st cs'.

*Stap 2:* Op een tweede moment vindt een verdieping met het team en (veelal) de opleidingsmanager plaats. De verdieping start met een gesprek over de bevindingen zoals weergegeven in de scan 21st cs. In hoeverre herkent het team zich hierin? We stemmen af waar het team mee aan de slag wenst te gaan en waar de prioriteiten liggen. De facilitators stellen treffende vragen en sturen op de organisatiedoelstellingen en de vraag wat dit voor de teamleden zelf betekent. Gecombineerd met het theoretische kader van het Onderwijskompas ontstaat een bewustwording van de individuele teamleden, de manager en het team als geheel.

### De ontwikkelfase

*Stap 3:* In de Ontwikkelfase wordt voortgebouwd op de bevindingen en ervaringen uit stap 1 en 2. De ontwikkeling van 21e eeuwse vaardigheden komt weer terug via korte maatwerktrainingen en begeleide intervisie.

## DE PRAKTIJK

Hierna volgt een verslag van de praktijkervaringen die opgedaan zijn bij drie verschillende teams (A, B en C). Dit betreft de 'o-fase' voor de teams A, B en C en aanvullend bij team C de 'Ontwikkelfase'.

### STAP 1: WAARDEREND GESPREK

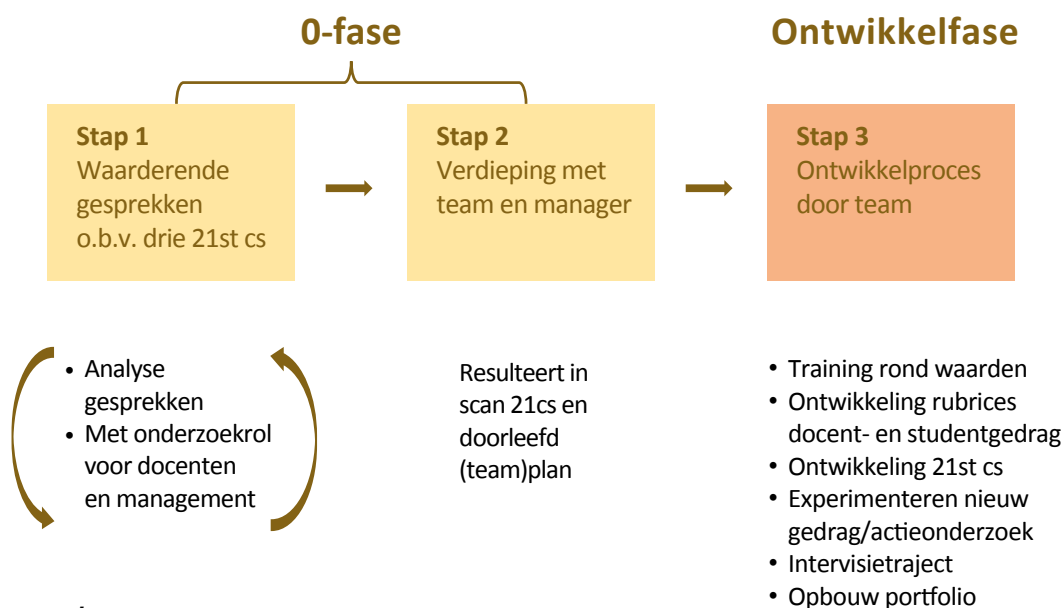
#### Ieder team is uniek

Het uitgangspunt is dat facilitators en medewerkers een gelijkwaardig gesprek voeren en al onderzoekend samen tot nieuwe inzichten komen.

#### Waar het wringt komt al snel bovendrijven

*Team A.* We treffen een energiek team dat vertelt hoe ze aan de beroepshouding van studenten werken. Het team verwoordt als droom: 'Rendementen verhogen en passend onderwijs geven'. Naar voren komt dat studenten naar de mening van docenten nog onvoldoende aan hun trekken komen. Het voorkomen van uitval en de '90 minuten lesblokken' lijken een dogma te zijn geworden. Daardoor is er weinig of geen ruimte voor ontwikkeltijd.

*Team B.* Een opvallende bevinding bij team B is dat het stopt in de communicatie naar het management door gebrek aan vertrouwen. Dit is voortgekomen door gebeurtenissen uit het verleden die 'aan het team zijn blijven



Fasering aanpak

kleven'. Het effect daarvan is o.a. dat dit de dagelijkse praktijk en de communicatie in de weg zit. Zo lukt het bijvoorbeeld niet om een teamplan rond te krijgen. In het gesprek met de studenten kwam naar voren dat zij zich niet veilig voelen in de klas en dit niet delen met de docent(en).

**Team C.** Het nieuw samengestelde team C kent een andere dynamiek. Voor de teamontwikkeling en de bevordering van het eigenaarschap is de opleidingsmanager met het team met de Belbin-rollen aan de slag geweest en heeft met hen gesproken over de verdeling van een aantal expertrollen. De droom zoals het team dit heeft verwoord is 'rust en goed onderwijs'. De wens is dat de kern van het onderwijs voorop staat. Docenten kunnen goed creatieve oplossingen bedenken voor dagelijkse problemen. Daarentegen nemen zij weinig tijd voor reflectie en afstand nemen. Teamleden hebben de perceptie dat oplossingen door anderen bedacht zijn en ervaren een afhankelijke positie die ze moeilijk kunnen doorbreken. Er komt een beeld van actielijstjes naar voren zonder een samenhangend geheel. Uit de gevoerde gesprekken blijkt dat teamleden onvoldoende duidelijkheid hebben over de visie vanuit de instelling en zij ervaren geen openheid in de communicatie met het management. Studenten zijn overall tevreden over het onderwijs met enkele aandachtspunten, waaronder de communicatie. Er is veel veranderd in het onderwijs, zoals roosters tijden en stage. In het waarom voelen studenten zich niet gekend.

Voor alle teams geldt dat de oogst van dag 1 is dat er helderheid is over de droom en de wens van het team, hoe het team aan de realisatie van de doelen werkt en waar het mogelijk stopt bij de verdere ontwikkeling. In een 'scan 21st cs' leggen de facilitators de bevindingen (in concept) vast.

## STAP 2: VERDIEPING

### Passende werkvormen die het team een stap verder brengen

Hierna vermelden we van team A en B de bevindingen op hoofdlijnen. In de uitwerking van team C gaan we eveneens in op de gebruikte werkvormen.

#### Team A: Veel creativiteit en ideeën

Bij team A komt o.a. naar voren dat de creativiteit en de ideeën aanwezig zijn, alleen de actie ontbreekt. Onze interventie heeft ervoor gezorgd dat ze zich bewust zijn geworden van het feit dat ze meer naar buiten moeten kijken. En dat zij daarbij ook keuzes moeten maken en andere dingen moeten laten liggen. Het team heeft uitgesproken dat ze zelf de uitdaging aan wenst te gaan om

de kwaliteitsborging rond te maken. Een jaar later geeft de manager aan dat het nu zijn beste team is. De interventies, de scan en het beknopte risico-overzicht van het inspectiekader hebben daar enorm aan bijgedragen.

#### Evaluatie achteraf:

Facilitator: 'Onze achterliggende gedachte is dat het commitment bij deze aanpak groter is dan bij een reguliere aanpak.'

## HET TEAM FORMULEERT DE THEMA'S WAAR ZE AAN WILLEN WERKEN

Opleidingsmanager: 'Dat is gelukt. Jullie hebben ons geholpen om een stukje urgentie neer te zetten, waar we nu een vervolg op maken als team. Daar hebben we over nagedacht en daar gaan we keuzes in maken. Het intern gericht zijn was prioriteit 1 en nu hebben jullie dit doorbroken door ook meer naar buiten te kijken. We misten 'wie pakt de verantwoordelijkheid'.'

#### Team B: Voldoende veiligheid creëren

Bij team B was het bij elkaar brengen van de percepties van docenten en de opleidingsmanager zowel voor de medewerkers als facilitators een spannend proces. Het is dan belangrijk dat je als facilitator voldoende veiligheid creëert voor elkaar om het gesprek te kunnen voeren. Dat betekent o.a. dat je aanwezig bent maar de ander de volledige ruimte geeft om zijn stem te laten horen. En ook dat je jezelf als klankbord gebruikt om daar met elkaar van te leren. Door deze transparantie worden medewerkers zich meer bewust van wat hun uitspraken met de ander doen. Onze interventies zijn aanleiding geweest om meer- en op een andere manier met elkaar het gesprek te voeren. Een belangrijke ontwikkeling voor dit team is geweest dat het patroon van gebrek aan een open communicatie tussen management en team is doorbroken. Het vertrouwen in elkaar is verbeterd. Er wordt beter geluisterd en doorgesraagd, 'er wordt minder op de man gespeeld' en de focus en actiegerichtheid van het team is verbeterd.

#### Team C: We gaan direct rennen

De oriëntatie van de verdieping voor team C is: Hoe te komen tot een vitaal en krachtig team en wat betekent dat voor jou als individu en teamlid? De focus is het nemen van verantwoordelijkheid richting doelstellingen »

organisatie, inzicht krijgen in de eigen communicatiepatronen en hoe dit te doorbreken.

In het gesprek met een binnen- en buitencirkel rond het thema 'samenwerking' blijkt dat teamleden direct in de oplossingen schieten, zonder dat ze het probleem goed onderzoeken en de validiteit van de informatie nagaan. Een van de conclusies van een docent: 'We gaan direct rennen, ook als het andermans taken betreft. En dat alles voor de student, zonder te weten of de informatie klopt en wat een ander doet of van plan was te gaan doen.' Het valt op dat er veel aannames zijn waar niet op doorgevraagd wordt. Doordat eigen docenten in de buitenkring zitten en feedback geven op wat ze zien gebeuren wordt het heel erg hun eigen ding.

**Docent:** 'Normaal komen ze bij een training met een voorbeeld. Jullie komen met verhalen die echt gebeurd zijn. Het gaat over ons!'

### **We willen elkaar helpen en we willen het leuk houden**

Eerst in groepjes en daarna plenair benoemen teamleden in een volgende werkvorm waar ze 'ja' en waar ze 'nee' tegen zeggen. De vraag doet zich voor of ze werkelijk 'nee' kunnen zeggen. Facilitators benoemen dat het zoeken is naar een andere taal om op vragen of mededelingen van de manager te reageren. Wanneer je een taak krijgt, is het belangrijk dat de ander weet hoeveel commitment of affiniteit je daarmee hebt. Docenten ervaren ter plekke dat er andere wegen zijn om dingen bespreekbaar te maken en dat je daar de ruimte voor kunt zoeken.

Vanuit de door het team bedachte stelling 'We gaan vanaf morgen als er iets is elkaar direct aanspreken' benoemen teamleden in groepjes en vervolgens plenair de voor- en nadelen.

## AL ONDERZOEKEND KOMEN WE SAMEN TOT NIEUWE INZICHTEN

In de afronding van de dag reflecteren de facilitators met het team op wat er is gebeurd en waar het team en de manager zelf mee verder kunnen gaan. Voor dit team was dat de taken en verantwoordelijkheden helder krijgen en kijken waar ieder teamlid en het team als geheel in zijn kracht zit. Ten slotte niet alles oplossen maar keuzes maken in wat wel en niet opgepakt gaat worden.

## **STAP 3: ONTWIKKELFASE**

### **Training rond waarden**

Met team C zijn de facilitators aangehaakt op het gegeven dat het team het lastig vindt om elkaar ergens op aan te spreken. Met de training rond de waarden ontwikkelt het team met elkaar een professioneel kader voor zowel student- als docentgedrag. Hier kunnen ze elkaar op aanspreken en op sturen in het onderwijs. In twee bijeenkomsten formuleert het team vanuit de waarden lef/durf, samenwerken, kwaliteit/ambitie, vertrouwen en nieuwsgierigheid zogenaamde rubrics voor docent- en studentgedrag.

### **Verbinding harde en zachte kant**

Er is steeds een verankering met de missie en visie van de instelling, de organisatiedoelstellingen en de inrichting van de organisatie. Verantwoordelijkheden van de teamleden worden gekoppeld aan het eerder gemaakte teamjaarplan en er wordt gekeken naar bijbehorende docenttaken, -rollen en gedragskenmerken. Hierdoor komt het teamjaarplan veel meer tot leven en ervaart het team meer eigenaarschap. Tevens staat het team stil bij de overlegvormen waar reguliere- en ontwikkelactiviteiten aan bod komen. Naast de gerichte trainingen zijn er lesobservaties en intervisiegesprekken en e.e.a. komt terug in de functionerings- en beoordelingsgesprekken.

- Krisja Abelman -

*'Het mooie van de methodiek is, dat wanneer je dit doorziet, je ook begrijpt dat je met het aanpakken van een ding al die andere dingen gelijk meeneemt en dat er samenhang is. Dat doe je op een hele effectieve manier en niet gecompartmenteerd. Wanneer je het een pakt, gaat het andere automatisch mee en dat maak je inzichtelijk.'*

### **Inspectiebezoek als oogstmoment**

Het tussentijdse inspectiebezoek is tevens een oogstmoment. Het team is trots op wat ze heeft bereikt. Er is meer focus in de doelstellingen, verbinding met de strategische doelen, de eigen thema's en de evaluaties. Het team heeft criteria benoemd voor goed onderwijs. De betrokkenheid bij de kwaliteit van het onderwijs van studenten en bedrijven is verbeterd o.a. via de gezamenlijke ontwikkeling van onderwijs.

### **INTERVISIE**

'In alles faciliteren we de wisselwerking tussen de harde en zachte kant.'

De intervisie start met een gemeenschappelijk trainingsmoment. Docenten hebben brainstormsessies over waarden van studenten en op welke wijze ze die kunnen integreren in het onderwijsprogramma. Vervolgens kijken ze wat dit voor hen zelf en de eigen waarden betekent en welke afspraken ze hierover willen maken. Deze afspraken vormen de thema's voor de intervisiebijeenkomsten. Als intervisiemethode is gekozen voor de incidentmethode. De begeleiding door een supervisor (zijnde niet de trainer) is intermitterend.

**Supervisor:** Docenten hadden zelf in eerste instantie niet door dat ze trouw waren aan hun waarden en de zelf geformuleerde gedragskenmerken (via de rubrics). Doordat docenten met de eigen thema's werkten was het al een vanzelfsprekendheid geworden. In de intervisie leerden ze dit bewust in te zetten en werd de stap gezet naar 'bewust bekwaam'. Een van de docenten gaf aan dat hij met de studenten veel aandacht heeft besteed aan hoe het is om als student thuis te moeten zijn. Met elkaar benoemden ze dit als professioneel gedrag dat goed aan de waarden gekoppeld kon worden.

**Docent:** 'Wanneer je heel goed let op de student dan voel je goed wat de behoefte is, kun je de aansluiting vinden met de student en de lessen die je aan wilt bieden.'

### Afronding: de cirkel rond maken

Na de intervisie eindigen we het traject met een dagdeel 'oogsten' en afspraken maken over de manier van samenwerken. Tevens leert het team met een portfolio te werken dat gekoppeld is aan hun portefeuilles en/of organisatie doelstellingen uit het teamplan. Hierdoor wordt zichtbaar gemaakt en geborgd wat de daadwerkelijke resultaten van het team zijn. Docenten benoemen hoe belangrijk het is om met collega's stil te staan bij casuïstiek. Door echt gericht intervisie te doen wordt het meer dan alleen de waan van de dag van je afpraten.

De conclusie en het voornemen is dat ze de afspraken niet aanpassen maar meer prioriteiten gaan stellen, grenzen bewaken en delegeren waarbij ze op de kwaliteiten van de ander vertrouwen.

Na afloop van de evaluatie kiezen teamleden de onderwerpen voor het digitaal portfolio. Ze benoemen met welke inhoud deze gevuld gaan worden en welke collega's hiervoor verantwoordelijk zijn, waarmee de cirkel rondgemaakt wordt.

**Docent:** 'Nu valt alles op zijn plek! Ik heb gewoon zin om te beginnen met deze manier van werken.'

## SLOTBESCHOUWING

De drie casussen laten zien dat de korte interventies waar- maken wat de bedoeling is. Stap 1 en stap 2 van de o-fase kost ieder team slechts 2 keer 2 uur. De Ontwikkeelfase beslaat ca. 4 dagdelen training en een intervisietraject van (minimaal) 2 begeleide intervisies.

Bij alle drie de teams leverde de eerste twee stappen een 'aha-ervaring' op en een verschuiving in het gedrag. Het wordt voor teamleden en management zichtbaar

### KEUZES MAKEN IN WAT WEL EN NIET OPGEPAKT GAAT WORDEN

waar obstakels zitten en wat maakt in het gedrag van medewerkers dat dit zo blijft. Teamleden voelen zich gekend en zijn geraakt doordat het echt over hen gaat. Kwaliteit komt daardoor dichterbij en krijgt een meer persoonlijke betekenis. Doordat we direct afspraken maken over taken en verantwoordelijkheden gekoppeld aan een gestructureerde werkwijze, borgen we dat opbrengsten niet verloren gaan. ■

LIA VAN DEN BERG MCM, WERKT ALS ZELFSTANDIG ONDERWIJSADVISEUR VANUIT HET BEDRIJF ACCORDANCE CONSULTANCY VOOR HET HBO, MBO EN VO. DESIREE SIMONS IS PARTNER BIJ DE ROO MANAGEMENT & ADVIES EN WERKT ALS INTERIMMANAGER IN HET HBO, MBO EN VO. DE SPARRINGPARTNERS/FACILITATORS BIJ DE ONTWIKKELING ZIJN: KRISJA ABELMAN, HAFIDA TALHAOUI, JEANETTE TOETER EN IGOR VAN ROOY.

### Literatuur

1. Hagedoorn, M., en Medendorp, L. (2020). *Blijvend bekwaam als professional in het MBO*, Canon beroeps- onderwijs, sept. 2020.
2. Van den Berg, L. (2020). *De weg naar passend onder- wijzen*. *Profiel vaktijdschrift*, Jaargang 29, nummer 6, september 2020.
3. Van Middelkoop, D., Portielje, M., Horsseleberg, P. (2018). *Collectief handelingsvermogen in twee docen- tenteams in het hbo*. *Tijdschrift voor HRM*, Volume 21, Number 2, June 2018, pp. 1-20(20).
4. Schuiling, G.J. (2019). *Pendelen als vorm van werken*. *Tijdschrift voor Begeleidingskunde*, 8 (3), 40-49.