

Iedereen doet mee: Levende kwaliteitszorg op school!

SOK-congres - 2 december 2022

Myrte Legemaate

SAMEN
VERANDERING
CREEREN.nl

ADVISING IN HET ONDERWIJS
• KWALITEITS CULTUUR • EIGENAARSCHAP
• LEREND VERANDEREN

1

Wat is kwaliteitscultuur?

1. Kwaliteitscultuur?!

2. Metafoor
3. Kans I
4. Kans II
5. Kans III
6. Kans IV
7. Wrap-up



SAMEN
VERANDERING
CREEREN.nl

ADVISING IN HET ONDERWIJS
• KWALITEITS CULTUUR • EIGENAARSCHAP
• LEREND VERANDEREN

2

Wat is kwaliteitscultuur?

1. Kwaliteitscultuur?!

2. Metafoor
3. Kans I
4. Kans II
5. Kans III
6. Kans IV
7. Wrap-up



of



SAMEN
VERANDERING
CREËREN.nl

ANDERING IN HET ONDERWIJS
= KWALITEITSCULTUUR + EIGENAARSCHAP
= LEERD OP ANDERE MANIEREN

3

Wat is kwaliteitscultuur?

1. Kwaliteitscultuur?!

2. Metafoor
3. Kans I
4. Kans II
5. Kans III
6. Kans IV
7. Wrap-up

Crosby (1984)

- Iedereen in de organisatie is verantwoordelijk voor kwaliteit en gedreven om continu te verbeteren.
- Kwaliteitszorg in het proces voorafgaand en tijdens het proces.
- Directe feedback.
- In de context van de hele schoolorganisatie!

SAMEN
VERANDERING
CREËREN.nl

ANDERING IN HET ONDERWIJS
= KWALITEITSCULTUUR + EIGENAARSCHAP
= LEERD OP ANDERE MANIEREN

4

De metafoor

1. Kwaliteitscultuur?!
2. **Metafoor**
3. Kans I
4. Kans II
5. Kans III
6. Kans IV
7. Wrap-up



- I. Welke wedstrijd spelen wij?
- II. Wat zijn de spelregels?
- III. Wanneer doen we het goed?
- IV. Wanneer trainen we en waarop?



5

Kans I Van individueel naar collectief eigenaarschap

Welke wedstrijd spelen we?

- **Verantwoordelijkheid of eigenaarschap?**

1. Kwaliteitscultuur?!
2. Metafoor
3. **Kans I**
4. Kans II
5. Kans III
6. Kans IV
7. Wrap-up



Illustratie: Monique Boon



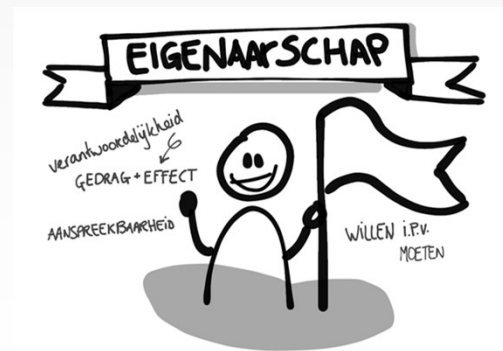
6

Kans I Van individueel naar collectief eigenaarschap

Welke wedstrijd spelen we?

1. Kwaliteitscultuur?!
2. Metafoor
3. **Kans I**
4. Kans II
5. Kans III
6. Kans IV
7. Wrap-up

- Verantwoordelijkheid of eigenaarschap?
- Wanneer ervaar ik eigenaarschap?
 - Het voelt voor mij belangrijk



7

Kans I Van individueel naar collectief eigenaarschap

Welke wedstrijd spelen we?

1. Kwaliteitscultuur?!
2. Metafoor
3. **Kans I**
4. Kans II
5. Kans III
6. Kans IV
7. Wrap-up

- Verantwoordelijkheid of eigenaarschap?
- Wanneer ervaar ik eigenaarschap?
 - Het voelt voor mij belangrijk
 - Ik heb er invloed op



8

1. Kwaliteitscultuur?!
2. Metafoor
3. Kans I
4. Kans II
5. Kans III
6. Kans IV
7. Wrap-up

SAMEN VERANDERING CREËREN

ANDERING IN HET ONDERWIJS
+ KWALITEITS-CULTUUR + EIGENAARSCHAP
+ LEREND VERANDEREN

Kans I Van individueel naar collectief eigenaarschap

Welke wedstrijd spelen we?

- Verantwoordelijkheid of eigenaarschap?
- Wanneer ervaar ik eigenaarschap?
- Collectief eigenaarschap
 - Wat vinden we belangrijk?
 - Waar hebben we invloed op?
 - Wat is onze collectieve opgave?

➔ Gedeelde motivatie!
Voor het werk én de kwaliteit

1. Kwaliteitscultuur?!
2. Metafoor
3. Kans I
4. Kans II
5. Kans III
6. Kans IV
7. Wrap-up

SAMEN VERANDERING CREËREN

ANDERING IN HET ONDERWIJS
+ KWALITEITS-CULTUUR + EIGENAARSCHAP
+ LEREND VERANDEREN

Kans I Van individueel naar collectief eigenaarschap

Welke wedstrijd spelen we?

- Verantwoordelijkheid of eigenaarschap?
- Wanneer ervaar ik eigenaarschap?
- Collectief eigenaarschap
- Sturen op collectief eigenaarschap
 - Gedeelde doorleefde visie

1. Kwaliteitscultuur?!
2. Metafoor
- 3. Kans I**
4. Kans II
5. Kans III
6. Kans IV
7. Wrap-up

Kans I Van individueel naar collectief eigenaarschap

Welke wedstrijd spelen we?

- Verantwoordelijkheid of eigenaarschap?
- Wanneer ervaar ik eigenaarschap?
- Collectief eigenaarschap
- **Sturen op collectief eigenaarschap**
 - Gedeelde doorleefde visie
 - Ik heb mijn waarden verbonden aan die visie

	Wat is dit voor mij? Wat doe ik?	Wat drijft mij?	Wat is dit voor ons? Wat doen wij?	Wanneer doen we het goed genoeg?	
Visiepunt X					

VERANDERING IN HET ONDERWIJS
 + Kwaliteitscultuur + Eigenaarschap
 + Lerend samenwerken

11

1. Kwaliteitscultuur?!
2. Metafoor
- 3. Kans I**
4. Kans II
5. Kans III
6. Kans IV
7. Wrap-up

Kans I Van individueel naar collectief eigenaarschap

Welke wedstrijd spelen we?

- Verantwoordelijkheid of eigenaarschap?
- Wanneer ervaar ik eigenaarschap?
- Collectief eigenaarschap
- **Sturen op collectief eigenaarschap**

Pas op! Ongemak!

VERANDERING IN HET ONDERWIJS
 + Kwaliteitscultuur + Eigenaarschap
 + Lerend samenwerken

12

Kans I Van individueel naar collectief eigenaarschap

Welke wedstrijd spelen we?

- Verantwoordelijkheid of eigenaarschap?
- Wanneer ervaar ik eigenaarschap?
- Collectief eigenaarschap
- Sturen op collectief eigenaarschap
 - Gedeelde doorleefde visie
 - Ik heb mijn waarden verbonden aan die visie
 - **Gesprek over visie op het WAT en op het HOE**



	Wat is dit voor mij? Wat doe ik?	Wat drijft mij?	Wat is dit voor ons? Wat doen wij?	Wanneer doen we het goed genoeg?	
Visiepunt X					



ANDERING IN HET ONDERWIJS
= KWALITEITSCULTUUR + EIGENAARSCHAP
= LEREND VERANDEREN

13

Kans II Verbinden van verbeteren en verantwoorden

Wat zijn de spelregels?

- Effectieve kwaliteitszorg bestaat uit de verbinding tussen verbeteren en verantwoorden (ESG, 2015).



ANDERING IN HET ONDERWIJS
= KWALITEITSCULTUUR + EIGENAARSCHAP
= LEREND VERANDEREN

14

Kans II Verbinden van verbeteren en verantwoord

Wat zijn de spelregels?

- Effectieve kwaliteitszorg bestaat uit de verbinding tussen verbeteren en verantwoord (ESG, 2015).
- **Scheiding verbeteren en verantwoord.**



Docenten

Leidinggevenden

1. Kwaliteitscultuur?!
2. Metafoor
3. Kans I
4. **Kans II**
5. Kans III
6. Kans IV
7. Wrap-up



15

Kans II Verbinden van verbeteren en verantwoord

Wat zijn de spelregels?

- Effectieve kwaliteitszorg bestaat uit de verbinding tussen verbeteren en verantwoord (ESG, 2015).
- **Scheiding verbeteren en verantwoord.**



1. Kwaliteitscultuur?!
2. Metafoor
3. Kans I
4. **Kans II**
5. Kans III
6. Kans IV
7. Wrap-up



16

Kans II Verbinden van verbeteren en verantwoord

Wat zijn de spelregels?

- Effectieve kwaliteitszorg bestaat uit de verbinding tussen verbeteren en verantwoord (ESG, 2015).
- Scheiding verbeteren en verantwoord.
- **Verantwoording is de vereiste om bij het ondernemen van een activiteit uitdrukkelijk in te gaan op de zorgen, vereisten of perspectieven van anderen (Harvey, 2022).**



1. Kwaliteitscultuur?!
2. Metafoor
3. Kans I
4. **Kans II**
5. Kans III
6. Kans IV
7. Wrap-up



17

Kans II Verbinden van verbeteren en verantwoord

Wat zijn de spelregels?

- Effectieve kwaliteitszorg bestaat uit de verbinding tussen verbeteren en verantwoord (ESG, 2015).
- Scheiding verbeteren en verantwoord.
- Verantwoording is de vereiste om bij het ondernemen van een activiteit uitdrukkelijk in te gaan op de zorgen, vereisten of perspectieven van anderen (Harvey, 2022).
- **In kwaliteitscultuur ook collectief eigenaarschap voor verantwoord!**



1. Kwaliteitscultuur?!
2. Metafoor
3. Kans I
4. **Kans II**
5. Kans III
6. Kans IV
7. Wrap-up



18

Kans II Verbinden van verbeteren en verantwoord

Wat zijn de spelregels?

Vraag: Welke rollen zijn betrokken geweest bij de totstandkoming van jullie kwaliteitsbeleid en kwaliteitszorg aanpak?

<p>A</p> <p>De bestuur(der)</p> <p>De (adjunct)directeur/MT</p> <p>De coördinator/teamleider</p> <p>De kwaliteitsmedewerker</p>	<p>C</p> <p>Ouders</p> <p>Leerlingen</p>
<p>B</p> <p>De pedagogisch begeleider</p> <p>De technisch adviseur</p>	<p>D</p> <p>Leraren</p>
	<p>E</p> <p>Inspecteur</p>

1. Kwaliteitscultuur?!
2. Metafoor
3. Kans I
4. **Kans II**
5. Kans III
6. Kans IV
7. Wrap-up

SAMEN VERANDERING CREËREN
ANDERING IN HET ONDERWIJS
 + KWALITEITS CULTUUR + EIGENAARSCHAP
 + LEEREN VERANDEREN

19

Kans II Verbinden van verbeteren en verantwoord

Wat zijn de spelregels?

Uitdaging

Is het een vogel?
Is het een vliegtuig?



Nee, het is de leidinggevende!

1. Kwaliteitscultuur?!
2. Metafoor
3. Kans I
4. **Kans II**
5. Kans III
6. Kans IV
7. Wrap-up

SAMEN VERANDERING CREËREN
ANDERING IN HET ONDERWIJS
 + KWALITEITS CULTUUR + EIGENAARSCHAP
 + LEEREN VERANDEREN

Bron: superhelden, Martine Veeger

20

Kans II Verbinden van verbeteren en verantwoord

Wat zijn de spelregels?

Kansen



1. Kwaliteitscultuur?!
2. Metafoor
3. Kans I
4. **Kans II**
5. Kans III
6. Kans IV
7. Wrap-up

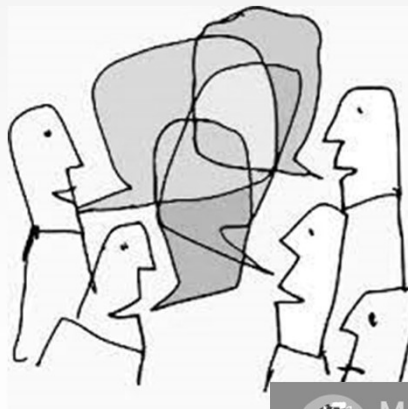


21

Kans II Verbinden van verbeteren en verantwoord

Wat zijn de spelregels?

Kansen



1. Kwaliteitscultuur?!
2. Metafoor
3. Kans I
4. **Kans II**
5. Kans III
6. Kans IV
7. Wrap-up



22

Kans III Wat is kwaliteit voor ons?

Wanneer doen we het goed?

1. Kwaliteitscultuur?!
2. Metafoor
3. Kans I
4. Kans II
- 5. Kans III**
6. Kans IV
7. Wrap-up

- Collectief eigenaarschap voor de visie en doelen.



23

Kans III Wat is kwaliteit voor ons?

Wanneer doen we het goed?

1. Kwaliteitscultuur?!
2. Metafoor
3. Kans I
4. Kans II
- 5. Kans III**
6. Kans IV
7. Wrap-up

- Collectief eigenaarschap voor de visie en doelen.
- **Gedeeld beeld van wanneer ik en we het goed doen**



Scoren met handen, voeten of stick?



Verdediger of aanvaller?



24

Kans III Wat is kwaliteit voor ons?

Wanneer doen we het goed?

1. Kwaliteitscultuur?!
2. Metafoor
3. Kans I
4. Kans II
- 5. Kans III**
6. Kans IV
7. Wrap-up

Taal om over kwaliteit te praten (Harvey & Green, 1993):

1. Kwaliteit als excellentie:
 - De beste willen zijn
 - Aan de standaarden voldoen
2. Kwaliteit als consistentie/ geen fouten maken
3. Kwaliteit als geschiktheid voor het doel:
 - Leerling/oudertevredenheid
 - Visie/missie realiseren
4. Kwaliteit als haalbaar met budget
5. Kwaliteit als gerealiseerd leerproces

VRAAG: Wat is kwaliteit voor jouw/jullie school?



25

Kans III Wat is kwaliteit voor ons?

Wanneer doen we het goed?

1. Kwaliteitscultuur?!
2. Metafoor
3. Kans I
4. Kans II
- 5. Kans III**
6. Kans IV
7. Wrap-up

Meetbaar,
merkbaar,
voelbaar

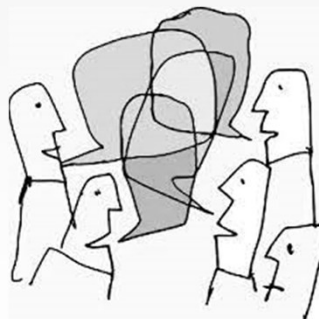
Schoolspecifiek

Objectief en
subjectief

Levend,
dynamisch

Waar zijn we
fier op?

Meervoudig
perspectief



26

Kans III Wat is kwaliteit voor ons?

Wanneer doen we het goed?

1. Kwaliteitscultuur?!
2. Metafoor
3. Kans I
4. Kans II
5. **Kans III**
6. Kans IV
7. Wrap-up

Meetbaar, merkbaar, voelbaar

Schoolspecifiek

Objectief en subjectief

Levend, dynamisch

Waar zijn we fier op?

Meervoudig perspectief



SAMEN VERANDERING CREËREN
ANDERING IN HET ONDERWIJS
 + KWALITEITSCULTUUR + EIGENAARSCHAP
 + LEREND VERANDEREN

27

Kans IV Effectieve kwaliteitszorg

Wanneer is de training en waar trainen we op?

1. Kwaliteitscultuur?!
2. Metafoor
3. Kans I
4. Kans II
5. Kans III
6. **Kans IV**
7. Wrap-up

Reflectieve school (Vinkenburg, 2010)
 ‘De werkelijkheid’ bestaat niet, dit wordt door ‘iedereen’ anders waargenomen (perceptie) en beschreven (interpretatie). Kijkt naar het ‘verhaal’ achter de cijfers en de overtuigingen van de betrokkenen. Kwaliteit mensenwerk is en kan daarmee problemen herkennen en oplossingen initiëren.

&

Normatieve school (Vinkenburg, 2010)
 Uitgangspunt: normen en modellen vanuit opvattingen en beelden over hoe de werkelijkheid hoort te zijn (‘zo moet het’). Het werken volgens de pdca-cyclus en het behalen van keurmerken en accreditaties.

&

Empirische school (Vinkenburg, 2010)
 Doel: kennis van de werkelijkheid (product en proces) te vergaren (Vinkenburg, 2010). Er wordt gemeten en deze objectieve uitkomsten worden in kengetallen weergegeven. Registreren en controleren is het belangrijkste uitgangspunt, het motto ‘meten is weten’. Dit is een zeer rationele benadering die geen ruimte biedt voor ‘het verhaal’ achter de cijfers, oftewel de context.

SAMEN VERANDERING CREËREN
ANDERING IN HET ONDERWIJS
 + KWALITEITSCULTUUR + EIGENAARSCHAP
 + LEREND VERANDEREN

28

Kans IV Effectieve kwaliteitszorg

Wanneer is de training en waar trainen we op?

	Empirische school	Normatieve school	Reflectieve school
Onderwerp	Product en proces	Systeem en organisatie	Mensen en relaties
Uitgangspunt	Meten = weten	Integrale kijk op organisatie	Werkelijkheid bestaat niet, iedereen neemt anders waar
Discipline	Wiskunde	Bedrijfskunde	Veranderkunde
Probleem	Procesvariatie wordt als symptoom gezien. Onvoorspelbaarheid van producteigenschappen als probleem.	Onderpresteren wordt als probleem gezien.	Foute attitudes en onvruchtbare interacties symptoom, onvoldoende zelfkritiek als probleem.
Oplossing	Variatiereductie	1. Totale benadering 2. Empirische samenhang met oordeel stakeholders over prestaties 3. Cyclische structuur in aanpak (pdca). 4. Analyse aan de hand van IST en SOLL.	Afstandnemende mechanismen (reflectie).
Object	Eenvoudige vraagstukken	Processen	Open, complexe en persistente vraagstukken
Doel	Oplossen van problemen	Proces optimaliseren	(Leren) omgaan met dilemma's

1. Kwaliteitscultuur?!
2. Metafoor
3. Kans I
4. Kans II
5. Kans III
- 6. Kans IV**
7. Wrap-up

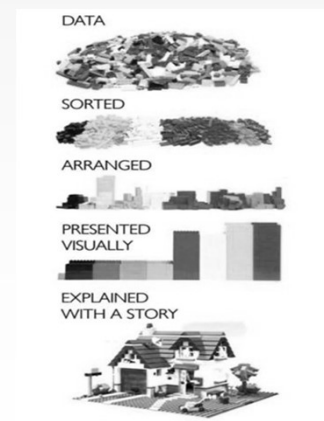


29

Kans IV Effectieve kwaliteitszorg

Wanneer is de training en waar trainen we op?

- Passende kwaliteitsschool bij de doelen.
- Harde en zachte middelen.



1. Kwaliteitscultuur?!
2. Metafoor
3. Kans I
4. Kans II
5. Kans III
- 6. Kans IV**
7. Wrap-up



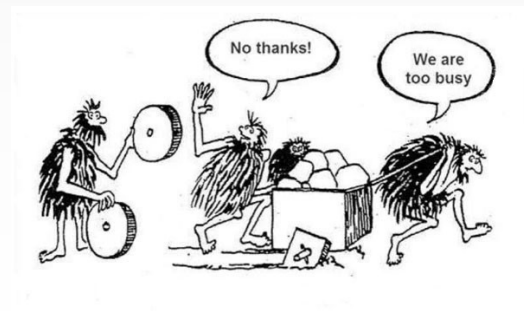
30

Kans IV Effectieve kwaliteitszorg

Wanneer is de training en waar trainen we op?

1. Kwaliteitscultuur?!
2. Metafoor
3. Kans I
4. Kans II
5. Kans III
- 6. Kans IV**
7. Wrap-up

- Passende kwaliteitsschool bij de doelen.
- Harde en zachte middelen.
- Reflectie hét mechanisme voor verbetering.



31

Kans IV Effectieve kwaliteitszorg

Wanneer is de training en waar trainen we op?

1. Kwaliteitscultuur?!
2. Metafoor
3. Kans I
4. Kans II
5. Kans III
- 6. Kans IV**
7. Wrap-up

- Passende kwaliteitsschool bij de doelen.
- Harde en zachte middelen.
- Reflectie hét mechanisme voor verbetering.
- Kwaliteitszorggeletterdheid.



32

Wrap-up

1. Kwaliteitscultuur?!
2. Metafoor
3. Kans I
4. Kans II
5. Kans III
6. Kans IV
7. Wrap-up



- I. Welke wedstrijd spelen we?
- II. Wat zijn de spelregels?
- III. Wanneer doen we het goed?
- IV. Wanneer is de training en waar trainen we op?



33

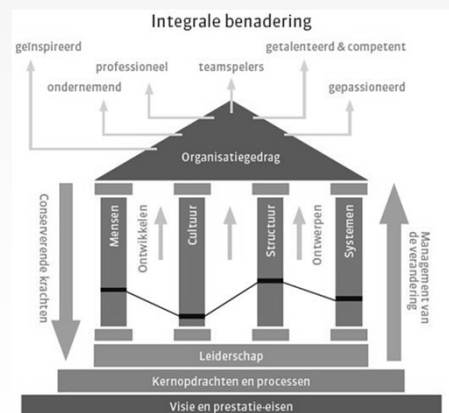
Wrap-up

1. Kwaliteitscultuur?!
2. Metafoor
3. Kans I
4. Kans II
5. Kans III
6. Kans IV
7. Wrap-up



Kwaliteitscultuur vraagt om een integrale aanpak:

1. Vanuit de visie en doelen van de schoolorganisatie.
2. Van harde en zachte elementen.



Bron: Demaertelaere & Van de Akker (2014).

34

Wrap-up

1. Kwaliteitscultuur?!
2. Metafoor
3. Kans I
4. Kans II
5. Kans III
6. Kans IV
7. Wrap-up

Kwaliteitscultuur vraagt om een integrale aanpak:

1. Vanuit de visie en doelen van de schoolorganisatie.
2. Van harde en zachte elementen.

Download praatplaat op
<https://www.samenveranderingcreeren.nl/tools-publicaties/sok-congres/>



Kwaliteitscultuur versterken
 14 oktober 2022 – Platform Samen Oplossen & Professionaliseren – Myrte Legemaate

Definitie kwaliteitscultuur
 Eigenaarschap voor mijn de kwaliteit werk als docent of onderzoeker, ons werk ver als team, in de context van de gehele opleiding (Legemaate et al., 2021). Dit houdt in verantwoordelijkheid voor verbeteren als verantwoordelijk.

Handvatten voor het versterken van een kwaliteitscultuur
 Hieronder vind je een overzicht van de belangrijkste handvatten voor het versterken van een kwaliteitscultuur in het onderwijs.

Gedeelde doeleffende visie
 Wiltje werkdag spelen we? Een gedeelde visie waar we naar werken (het WAT) en hoe wij handelen om dat te realiseren (het HOE). Het beroepsbeeld is hier de leidraad!

Kwaliteitselen
 Wanneer doen we het goed (geroeg)? Was is het merkbare resultaat dat jaar op weg naar de stap? Dit is ons uitgangspunt voor evaluatie bij toelating en reflectie. Maar expliciet je ook door de benodigde competenties om de visie te realiseren te expliciteren met elkaar.

Ruimte binnen kaders
 Vergoet de blauwe kint niet! Wat is de professionele ruimte die we hebben als team? Hebben we dit, als team en lidgaven, samen besloten (onderhandelbare professionele ruimte)? Is het voor iedereen helder aan welke kaders we moeten voldoen en waarom? Pas dat kan je de ruimte optimaal benutten! In het geval van Samen Oplossen & Professionaliseren zijn de o.a. de waarborgen, gemaakt afspraken tussen de partners en de "lat" voor beoordeling.

Voorwaarden effectief teamwerk
 Dit weten we al lang! Teamwerk lijkt eenvoudig. Een groep mensen bij elkaar en schouders en onder Wit je dit teamwerk ook een productief kan zijn als met alle voorwaarden op orde zijn? Binnen Samen Oplossen & Professionaliseren is het een uitgangspunt: mensen zijn werkzaam in verschillende organisaties, hebben verschillende beelden en verwachtingen. Dit is belangrijk om hier expliciet aandacht voor te hebben en de voorwaarden voor effectief teamwerk te faciliteren.

Kwaliteitszorgelatenheid
 Wilt positie in onze context? Kwaliteitszorg is een effectief als je het context specifiek inzicht. Dit houdt in dat je kwaliteitszorg alle betrekkenen HDR om te verbeteren en te verantwoorden. Daarnaast moet het op partnerschapniveau nuucht geven in de visieactualisatie. Om dit te doen heb je kennis nodig van de verschillende mogelijkheden. Ook heb je vaardigheden nodig om basale, instrumenten en tools op maat te maken. Dit breed de mogelijkheid om kwaliteitszorg zo in te richten met documenten samen dat het document de lidgaven helpt om te verantwoorden (waarom doen we dit we doen en hoe gaat het?) en te verbeteren.

Integrale aanpak
 Is het complex of gewoon 1+1=3? Een uitgangspunt voor collectief eigenaarschap en sotheer antwoord. Je team is dat we het integraal kijken naar wat er nodig is in de organisatie. Zo kan het zijn dat je wel verantwoordelijk bent maar niet de benodigde informatie hebt of bepaalde competenties.

Effectieve kwaliteitszorg
 Omdat het moet of hoort? Heb je wel een instrument dat waarom je welke kwaliteitsinstrumenten toegeeft? En of ze effectief zijn en voor wie? We passen veel instrumenten uit andere sectoren toe. Die zijn niet altijd geschikt voor het onderwijs. In het onderwijs is de lerende geen consument maar een actieve actor onder wiens begeleiding moet kwaliteit groeien kan worden. Is bereikbaar dan passend?

Reflecteren de sleutel!
 Door hebben we geen tijd voor? Als je werkt met mensen, kan je niet kwaliteitsverbetering door reflectie. Het terug is alleen dat je de noodzaak voor reflectie in een duidelijke agenda minder voelt. Hoe zorg je met elkaar dat je tijd hebt voor leren en ontwikkelen?

35

Meer informatie?

1. Kwaliteitscultuur?!
2. Metafoor
3. Kans I
4. Kans II
5. Kans III
6. Kans IV
7. Wrap-up

Myrte Legemaate MSc. MMI

T: 00 31 6 24 55 12 22

E: info@samenveranderingcreeren.nl

W: www.samenveranderingcreeren.nl
 Voor publicaties, blogs & tools



36

Bijlagen

1. Kwaliteitscultuur?!
2. Uitdagingen
3. Metafoor
4. Kans I
5. Kans II
6. Kans III
7. Kans IV
- 8. Wrap-up**

- I. Bronnen
- II. Lees- en luistertips



37

Bronnen

1. Kwaliteitscultuur?!
2. Uitdagingen
3. Metafoor
4. Kans I
5. Kans II
6. Kans III
7. Kans IV
- 8. Wrap-up**

Acker, T. van, & Demaertelaere, Y. (2014). *Scholen slim organiseren. Anders werken met goesting*. Uitgeverij Lannoo.

Derksen, K. (2021). *Goed teamwerk. Hoe teams beter functioneren en floreren*. Uitgeverij Boom.

Onderwijsraad (2015). *Kwaliteit in het hoger onderwijs: Evenwicht in ruimte, regels en rekenschap*. Den Haag. Gevonden op: <https://www.onderwijsraad.nl/upload/documents/publicaties/volledig/Kwaliteit-in-het-hoger-onderwijs-1.7.pdf>

Oolbekkink-Marchand, H.W., Hadar, L.L., Smith, K., Helleve, I. & Ulvik, M. (2017). Teachers' perceived professional space and their agency. *Teaching and Teacher Education*, 37-46, 62.



38

Lees- en luistertips

1. Kwaliteitscultuur?!
2. Uitdagingen
3. Metafoor
4. Kans I
5. Kans II
6. Kans III
7. Kans IV
8. Wrap-up



Kwaliteitscultuur

Onderwijsraad (2015). *Kwaliteit in het hoger onderwijs: Evenwicht in ruimte, regels en rekenschap*. Den Haag. Gevonden op: <https://www.onderwijsraad.nl/upload/documents/publicaties/volledig/kwaliteit-in-het-hoger-onderwijs-1.7.pdf>

Integraal sturen op structuur & cultuur i.r.t. organisatieontwerp:

Acker, T. van, & Demaertelaere, Y. (2014). *Scholen slim organiseren. Anders werken met goesting*. Uitgeverij Lannoo.

Boonstra, J. (2014). *Leiders in cultuurverandering. Een praktische gids voor strategische en culturele veranderingen in organisaties*. Uitgeverij: koninklijke van Gorcum BV.

Legemaate et. Al. (2021). Enhancing a quality culture by using sociotechnical systems design. *Quality in Higher Education*. (Interesse? Mail Myrte m.legemaate@avans.nl voor een digitaal exemplaar).

Waarom sturen nodig is, ook (JUIST) voor zelforganisatie:

Kampen, J. van. (2014). *Verwaarloosde organisatie*. Introductie van een nieuw concept voor organisatieprofessionals. Uitgeverij Boom.

Over hoe je als leidinggevende onbewust cultuurverandering tegenhoudt:

Ardon, A. (2011). *Doorbreek de cirkel. Hoe managers onbewust verandering blokkeren*. Uitgeverij: business bibliotheek.

Veeger, M. (2021). *Superkrachten. Creëer eigenaarschap en laat je organisatie werken*. Uitgeverij: Van Duuren Management.

Sturen op zelforganisatie

Tipcast: Leidinggeven aan zelforganisatie.

Podcasts van Tijpcasts:

1. Professionele organisaties, nr. 156. [Klik hier](#).
2. Waarom maken we steeds dezelfde fouten in organisaties? [Klik hier](#)

39

Uitdagingen en kansen

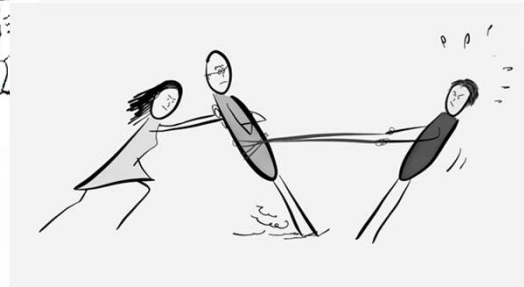
1. Kwaliteitscultuur?!
2. Uitdagingen
3. Metafoor
4. Kans I
5. Kans II
6. Kans III
7. Kans IV
8. Wrap-up



40

Uitdagingen en kansen

1. Kwaliteitscultuur?!
- 2. Uitdagingen**
3. Metafoor
4. Kans I
5. Kans II
6. Kans III
7. Kans IV
8. Wrap-up



**SAMEN
VERANDERING
CREËREN**

ANDERING IN HET OORLOGS
• KWALITEITS CULTUUR • EIGENAARSCHAP
• LEIDEND VERANDEREN