

Intervisiebijeenkomsten  
*Teams aan Zet*



EIGENAAR-  
SCHAP VOOR  
KWALITEIT  
IN TEAMS

ONDERWIJS124

 stichting  
kwaliteitsnetwerk  
mbo

# VOOR- WOORD

1

Beste lezer,

Met trots presenteren wij samen met Onderwijs124 de opbrengst van onze intervisiebijeenkomsten. Deze opbrengst bestaat uit de resultaten van ons gezamenlijk creatief proces dat heeft geleid tot handvatten om onderwijs-teams te ondersteunen bij het versterken van hun kwaliteitscultuur en -borging. Onderwijs124 heeft ons tijdens dit proces begeleid aan de hand van muzisch creëren. Wat dit voor de deelnemers heeft opgeleverd, lees je in hun persoonlijke brieven in deze publicatie.

## Aanleiding

Bij de leden van onze coalitie ontstond de prangende vraag om meer te delen met elkaar. Er lag een duidelijke behoefte om met collega's van andere instellingen in contact te komen om vraagstukken over kwaliteitscultuur binnen onderwijsteams te bespreken en te kunnen sparren over de ondersteuning die je hierbij zou moeten bieden. Er was behoefte om good practices te delen en wel op zo'n manier dat we gezamenlijk tot scherpere formuleringen voor onze eigen vraagstukken konden komen. We wilden de vraag achter de vraag ontdekken en hierbij vooral elkaars expertise beter uitnutten.

Het antwoord op die behoefte was een soort van intervisie om in de eigen organisatie de teams daadwerkelijk aan zet te krijgen en een concrete aanpak te maken om dit in praktijk te gaan brengen in de eigen instelling.

## Inspirerend, creatief en concreet

Vanuit die wens is de samenwerking tot stand gebracht met Onderwijs124. Met hun aanpak en expertise zijn drie bijeenkomsten georganiseerd waarin coalitieleden en geïnteresseerden vanuit andere instellingen op creatieve wijze deel konden nemen aan een "out of the box" intervisie. Daarmee is voldaan aan de wens en behoefte van de coalitieleden.

Het aanbod was creatief, divers in werkvormen en elke bijeenkomst werd gestart vanuit de meegebrachte vraagstukken van de deelnemers. De rode draad nam iedere deelnemer weer mee naar de eigen instelling. De opbrengsten staan in deze publicatie.

De evaluatie van de intervisie was positief en wij bevelen het Kwaliteitsnetwerk MBO van harte aan om deze vorm van intervisie volgend jaar voor bredere deelname in te zetten.

Namens de coalitie  
Teams aan Zet

Monique Wassen,  
Marieke van Hoek-Sanders  
en Robin Robart

2

KARTREKKER — KARDUWER

NIET DENKEN — MAAR CREËREN

HET OUDE VERTROUWDE — INDIVIDU — SAMEN ONTDEKKEN

BUITEN JE COMFORTZONE

ZOEKTOCHT — BEHOEFTE AAN KADERS — BESTEMMING BEREIKT

OP ZOEK NAAR RUIMTE

WAAN VAN DE DAG — VERDWALEN — NAVIGEREN — TIJD VOOR REFLECTIE

VALLLEN — OPSTAAN

MEELOPEN — EIGENWIJS

VINKEN — VONKEN

VASTE STRUCTUUR — OUT OF THE BOX

IN DE PUT — LICHT AAN DE HORIZON

ZWAAR — LUCHTIG

TE SERIEUS — ER MAG GELACHEN WORDEN

GEBONDEN — VRIJHEID

IN DE KETENS — GO WITH THE FLOW — DRAAGVLAK

WEERSTAND

VOELBARE DRUK — ONBEVANGEN

# LEES- WIJZER

Deze publicatie is geïnspireerd op drie intervisiebijeenkomsten met de coalitieleden van de coalitie Teams aan Zet 2022-2023, georganiseerd vanuit het Kwaliteitsnetwerk mbo. In deze bijeenkomsten hebben we het thema 'Eigenaarschap voor kwaliteit in teams' met elkaar verkend.

Het voorwoord van deze publicatie is geschreven door de kartrekkers van de coalitie 'Teams aan zet'. Zij nemen ons mee in de aanleiding van deze bijeenkomsten en hoe zij de bijeenkomsten hebben ervaren.

Er wordt een indruk gegeven van de drie bijeenkomsten in het hoofdstuk: 'Een impressie van de bijeenkomsten'.

De intervisiebijeenkomsten bestonden uit een paar vaste onderdelen. Zo begonnen we iedere bijeenkomst met een toonzetting. Het doel hiervan is ieder op een inspirerende manier te betrekken en een setting te creëren voor het thema én de manier van werken. Een voorbeeld hiervan vind je op pagina 3 en 4.

In de laatste bijeenkomst is ieder gevraagd om in vijftien minuten een brief te schrijven aan zichzelf of een collega met als kernvraag:

'Wat wil je meenemen uit deze bijeenkomsten en wat wil je in beweging brengen in jouw eigen organisatie?' Om iets op te lichten van hetgeen geleerd is én om geïnteresseerden te betrekken bij de kennis die is opgedaan. Deze brieven hebben we in de publicatie opgenomen met in de kantlijn een rode draad van praktische aanknopingspunten die we – Sabine Zwikker en Tineke Ernst – uit deze brieven destilleren.

Je kunt de rode draad als samenvatting lezen op de vraag: wat werkt om eigenaarschap en kwaliteitsontwikkeling binnen teams te vergroten?

We sluiten af met het nawoord van de begeleiders van de intervisiebijeenkomsten, Sabine Zwikker en Tineke Ernst, die je meenemen in de opzet van de bijeenkomsten én daar een reflectie op geven.

Veel leesplezier,

Sabine Zwikker  
en Tineke Ernst

# EEN IMPRESSIE VAN DE DRIE INTERVISIE- BIJEEN- KOMSTEN

7

Gedurende drie bijeenkomsten van februari 2023 tot juni 2023 werkten en leerden deelnemers in co-creatie rondom vraagstukken uit de eigen werkpraktijk ten aanzien van het thema 'Eigenaarschap voor kwaliteit in teams'. Het gezelschap bestond uit vijftien beleidsadviseurs van mbo-instellingen verspreid over het hele land. Zij inspireerden elkaar door kennis en kunde met elkaar te delen en kennis te creëren. De deelnemers kwamen naar de bijeenkomst met een vooraf geformuleerde vraag waaraan zij wilden werken. Vanuit de bijeenkomst namen zij vervolgstappen mee waaraan ze in hun eigen praktijk verder wilden werken. De vervolgbijeenkomst zorgde steeds voor verdieping naar aanleiding van de voorgaande bijeenkomst.

## **Bijeenkomst 1: persoonlijk maken**

De middag van de eerste bijeenkomst werd geopend met een toonzetting door de coalitieleden waarbij we op een inspirerende manier met muziek en teksten meegenomen werden in hun zoektocht naar eigenaarschap voor kwaliteit in teams. Deze toonzetting vind je op pagina 3 en 4. Bij de start van de bijeenkomst ontvingen de deelnemers een schetsboek waarin zij aantekeningen, schetsen en reflecties konden verwerken. Er werd toegelicht hoe we gedurende de bijeenkomsten werken vanuit het gedachtengoed van opgavegericht teamleren (Houtkamp et al., 2019) en Goed Werk (Ruijters, 2018) vanuit het muzisch perspectief (Van Rosmalen, 2016). Het muzisch perspectief bestaat uit vier dimensies: persoonlijk maken, samen maken, publiek maken en kennis maken. Tijdens deze eerste bijeenkomst werd het 'persoonlijk maken' extra belicht en deden we werkvormen die daartoe uitnodigden. Hoe kan het 'persoonlijk maken' bijdragen aan eigenaarschap? Hoe kan een opdracht vanuit de organisatie van betekenis worden

voor teams? Hoe wordt deze opdracht voor een professional een persoonlijke opgave? De deelnemers brachten hun vraagstukken uit hun praktijken in beeld. Deze werden met elkaar gedeeld en onderzocht op overeenkomsten en verschillen. Met behulp van foto's en objecten werd er gewerkt aan beelden van toekomstscenario's. De stappen die eenieder de aankomende periode hierin wilde zetten werden gevisualiseerd. Afwisselend werd er individueel, in kleine groepjes en in het grotere collectief gewerkt. Er was aandacht voor het delen door uit te wisselen, af te stemmen en het geven van een kleine opvoering waarin gespeeld en verteld werd. Aan het einde van de bijeenkomst maakten we een begin aan de rode draad met betrekking tot het werken aan eigenaarschap voor kwaliteit in teams. De middag werd afgesloten met een terugblik op de bijeenkomst in de vorm van 'spoken word'. De deelnemers gingen geïnspireerd naar huis met concrete vervolgstappen voor hun vraagstuk.

8



## Bijeenkomst 2: samen maken

De tweede bijeenkomst begon met een toonzetting in de vorm van een voorgelezen gedicht door één van de coalitieleden. Aansluitend werd gewerkt aan het herformuleren en scherperstellen van de vraagstukken. Was de vraag nog hetzelfde gebleven of was deze gedurende de afgelopen periode gewijzigd? Tijdens de bijeenkomst werd het 'samen maken' extra belicht. De deelnemers deelden de beelden die zij kregen bij het thema 'samen maken' en de mogelijkheden die co-creatie biedt voor het werken aan eigenaarschap voor kwaliteit in teams. Voor deze tweede bijeenkomst hadden alle deelnemers een best practice voorbereid om met elkaar te delen. Met een creatieve werkvorm onderzochten zij de waarden die deze best practices oproepen. Aansluitend werd er

in drietallen gewerkt aan ieders vraagstuk door elkaar brieven te schrijven en met elkaar uit te wisselen. In gesprek met elkaar werden de opgaven verder aangescherpt. Naast het werken aan de inhoud werd er ook gekeken naar de waarden die men had ontdekt in de manier van samen werken aan een vraagstuk. Deze waarden vormden het vervolg op de rode draad. De deelnemers deelden met elkaar wat zij met de opbrengsten uit deze bijeenkomst konden ondernemen in de aankomende periode in hun eigen praktijk. De bijeenkomst werd afgerond met het maken van een 'Rijk A4', een reflectiewerkvorm waarbij een ervaring wordt beschreven, gevolgd door inzichten en concrete vervolgstappen. De laatste woorden waren wederom een terugblik in de vorm van 'spoken word'.

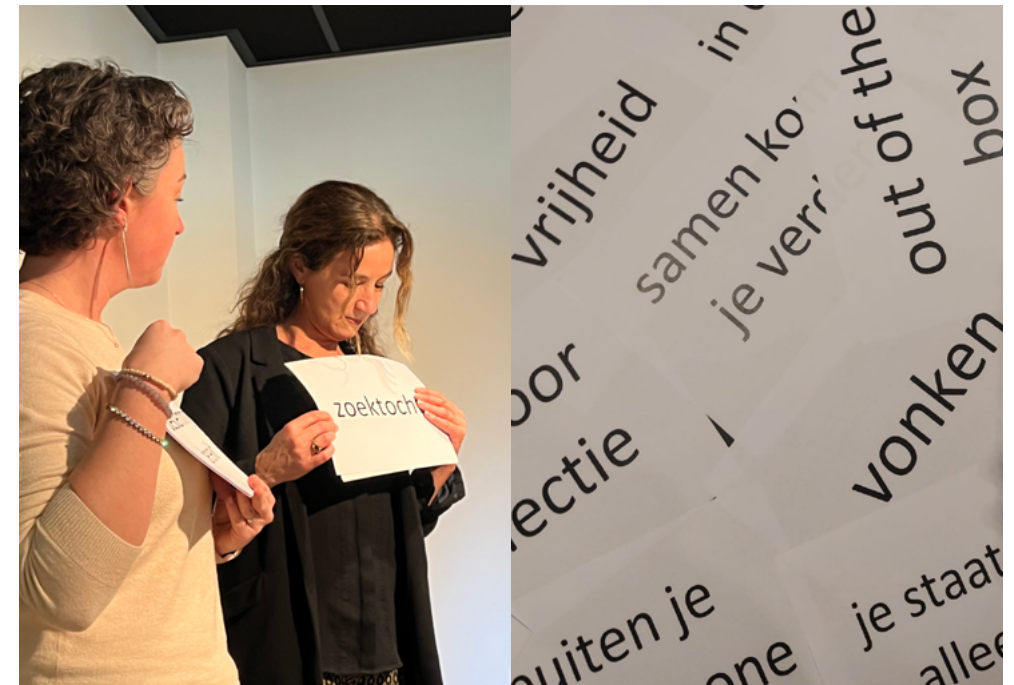




### Bijeenkomst 3: publiek maken en kennis maken

De derde bijeenkomst begonnen we met een toonzetting in de vorm van het voordragen van enkele citaten uit de 'Rijk A4' van de vorige bijeenkomst. In deze derde bijeenkomst stond het 'publiek maken' centraal. Er werd onderzocht hoe je het makerschap ten aanzien van de diverse vraagstukken van de deelnemers kunt vergroten door middel van werkvormen die uitnodigen tot delen en deelnemen. Ook deden we gedurende deze laatste bijeenkomst in kleinere groepjes een uitgebreide procesevaluatie: 'Hoe hebben we gewerkt? Wat heb je ervaren? Wat zijn de waarden die je hebt ontdekt in de manieren van werken?' Deze waarden werden met elkaar gedeeld en gekoppeld aan het makerschap. Hoe kun je het makerschap ten aanzien van jouw vraagstuk in jouw organisatie vergroten?

Tot slot hebben we gekeken naar hoe de thema's 'makerschap' en 'Goed Werk' zich verhouden tot het thema 'eigenaarschap voor kwaliteit in teams'. De sessie werd afgerond met het schrijven van een brief over de waarden die iedere deelnemer meeneemt uit de sessies naar hun eigen organisatie om te werken aan eigenaarschap voor kwaliteit in teams. Welke rode draad kunnen zij vastpakken? Wat willen zij in beweging gaan brengen in hun eigen organisatie en hoe willen zij dit gaan doen? Welke waarden brengt het repertoire van Goed Werk en makerschap in de praktijk? En wat willen zij uit het repertoire gaan inzetten in de eigen organisatie? Deze brieven zijn opgenomen in deze publicatie en vormen de rode draad van de kennis die gedurende de intervisiebijeenkomsten gecreëerd is.



DE BRIEVEN  
ALS OOGST  
VAN DE  
BIJEEN-  
KOMSTEN





Beste Marieke,

Hier zit je dan. Je loopt vast in je ondersteuning naar teams. Je vraagt je af of je door hun weerstand heen kan. Hoe je de balans kunt vinden tussen "hun weerstand" en dat wat de organisatie vraagt. Heb je je wel eens afgevraagd of het wel hun weerstand is? Is het niet misschien jouw weerstand?

Voor jou is het belangrijk om uit te zoeken wat jouw doel is met je ondersteuning. Wanneer is het voor jou betekenisvol? Pas dan kun je hetzelfde vragen van de teams. Je zult eerst zelf eigenaar moeten worden van jouw proces, voordat je teams eigenaar kunt maken van hun proces.

Tip van mij: ga met teams in gesprek. Wat is voor hun kwaliteit? Wat is hun doel? Waar willen zij naar toe?

Vraag je leidinggevende om mee te sparren hoe dit het beste zou passen. Geloof in jezelf als expert, jij weet waar je het over hebt.

Ga in beweging komen. Als jij teams in beweging wil krijgen en eigenaar wil laten zijn, moet je eerst zelf bewegen en laten zien dat jij eigenaar bent.

Ik heb er alle vertrouwen in je dat dit gaat lukken.

Groetjes van jezelf.

Wil je 'eigenaarschap' bij de ander vergroten? Vergroot eerst het eigenaarschap bij jezelf.

Ga met teams in gesprek. 'Wat is voor hen kwaliteit? Wat is hun doel? Waar willen zij naartoe?'

Geloof in jezelf als expert!

Kom in beweging. Jouw beweging brengt een ander in beweging.

Teams in beweging krijgen kan alleen door het samen te doen. Niet vóór hen, maar mét hen.

Schrijven om niet te vergeten. Schrijven is helpend om te reflecteren en ervaringen tot inzichten te brengen.

Met lef aan de slag gaan.

Soms komt er iets op je pad, waar je bij betrokken raakt en je geen idee hebt wat nu precies de rode draad is. Zo ook mijn deelname als kartrekker bij de coalitie 'teams aan zet' van het MBO Kwaliteitsnetwerk. De start was moeizaam, een zoektocht, maar we hielden vol.

En zomaar ineens vond en zag ik de rode draad. Teams, mensen in beweging krijgen om vanuit eigen motivatie met kwaliteitsverbetering aan de slag te gaan, kan alleen door het samen te doen. Ideeën zijn ontstaan en samen met Onderwijs124 leidde de rode draad ons naar 'intervisie'.

En hier zit ik, 3 sessies later een brief aan mezelf te schrijven. "Opdat gij niet zult vergeten."

Ik wil verder gaan met mijn eigen organisatie in beweging te krijgen, verder, met nieuwe inzichten en tools. Ik wil de teams, de éénlingen, de kritische muppets op het balkon, in stelling brengen door andere maakprocessen te hanteren. Creëren, delen, persoonlijk maken, samen maken, kennis maken en publiek maken dat is waar het om gaat.

En meer dan gemotiveerde mensen, mensen die elke dag het verschil willen maken, mensen die tal van kwaliteiten en talenten bezitten, en durven te experimenteren, heb ik niet nodig. En die zijn er genoeg, ik zou zelfs zeggen in overvloed, in mijn organisatie.

Gedeelde verantwoordelijkheid is werkvreugde. Out of the box, met lef aan de slag, met datgene waar je expert in bent.

All together now!

Monique Wassen  
Hoofd afdeling onderwijs  
Onderwijsgroep Tilburg

Aantekeningen voor een brief aan mezelf en mijn collega's

Welke rode draad wil ik vastpakken en meenemen? Door gelegenheid te creëren ontstaat ruimte voor samenwerk- en denkkracht.

Wat wil ik in beweging brengen in mijn organisatie en hoe wil ik dat gaan doen? Door docenten, managers enz. uit te nodigen te benoemen wat voor hen, hun doelgroep, goed onderwijs is (persoonlijk maken) en met elkaar te verkennen en ervaren hoe je deze realiseert (samen maken). Het eigenaarschap voor kwaliteitszorg te vergroten. Via kwaliteitspraat vb. ervaringen + aanpak delen (publiek + kennis maken).

Wat heb ik daarvoor nodig? Ontwikkelruimte voor alle teams om hieraan te werken = facilitering in tijd en middelen (begeleiding werkvormen e.d.). Intervisie met collega's, het Kwaliteitsnetwerk MBO vervolgen. Dit helpt om hier vorm + aandacht en inhoud aan te geven.

Concluderende zin/beeld (zie foto)

Naam: Diana Kegge  
Functie: sr. kwaliteitsadviseur  
ROC: Curio

Faciliteer en creëer gelegenheid waardoor samenwerk- en denkkracht ontstaat.

Intervisie met collega's en het Kwaliteitsnetwerk vervolgen is helpend om vorm en aandacht aan het proces te geven.

Om beleid te implementeren is het belangrijk deze te laden met de betekenis én beleving van het team en de individuele teamleden.

Weerstand is onvermijdbaar en een kans om tot leren te komen.

Beste collega,

Om te komen van beleid en opdracht naar implementatie door teams is het belangrijk om aan te sluiten bij de persoonlijke beleving van de teamleden.

Dat kunnen we doen door samen de opdracht met betekenis voor en door het team te laden. Daarbij is elke beleving en mening er één van even grote waarde.

Weerstand is onvermijdbaar en kan ook worden ingezet voor de constructieve, kritische noot in het geheel.

We gaan een golf op gang brengen door te starten met de teams die zelf interesse hebben getoond om aan de slag te gaan en hen vervolgens vanuit hun ervaring en opbrengst andere teams te enthousiasmeren!

Om dit voor elkaar te krijgen hebben we nog wat goede stuurlied nodig die samen met ons de teams kunnen begeleiden en in hun eigen kracht zetten. Deze hebben vooral de rol van objectief het proces bewaken en op het juiste moment in te stappen wanneer focus/richting dreigt te verdwijnen. De inhoudelijke basis kunnen we zelf inbrengen.

Wat wij willen bereiken heeft tijd nodig: tijd om te bezinnen en beklinken. We moeten meegaan en gebruik van "eb en vloed" - aantrekken en weer loslaten. Het zal niet makkelijk zijn, maar het stuur moet los! Vanuit het persoonlijke, de verbinding zoeken, samen richting bepalen, lading geven, ... loslaten.

A.N.

Kwaliteit maken we samen

Onderwijskwaliteit begint in de klas, als proces tussen leerling en leraar, tussen meester en gezel. Idealiter leren zij van elkaar in een sfeer van veiligheid, vertrouwen, vakkennis en leergierigheid. Naar elkaar luisteren is de basis om samen te groeien.

Hoe daag je elkaar daarbij uit, wat heb je nodig om te ontwikkelen? Wat wekt je nieuwsgierigheid en waar wil je naar toe? Wat is je doel?

Gewoon samen op pad gaan, experimenteren, flexibel met elkaar meebewegen, maar wel in een bestendige gedragslijn. Ook al is de vooruitgang soms traag, iedere stap voorwaarts mag je vieren, want iedere succeservaring die je samen deelt, motiveert en stimuleert om door te gaan. En loopt een ontwikkeling vast, dan is er altijd hulp te vinden: bij collega's, in je netwerk, in literatuur.

Durf op pad te gaan, doe het in delen zelfstandig en alleen, neem daarin regie, Zo wordt jij product en producent van jouw eigen keuzes. Dit heb jij te bieden aan anderen.

Durf te experimenteren, terug te komen op je keuzes, bij te stellen en weer door te gaan. Innoveren is leuk, je vertrekt vanuit een idee en hopelijk word je verrast door wat je tegenkomt of door wie jouw pad kruist. Dan is het mooi om samen verder te lopen en elkaar te inspireren tot grotere hoogten. Het gaat niet altijd om meer, mooier of rijker, verdiepen en verbreden mag ook.

En als je dan jouw punt bereikt hebt, is het fijn om daarbij stil te staan. Stille reflectie, bezinning om wat goed ging, op wat je hebt geleerd en wat je nog te doen hebt. Dit kun je alleen doen, maar liever nog samen. Terugblikken op een procesgang, toetsen of resultaten behaald zijn en daar conclusies aan verbinden waar je samen op kunt voort bouwen.

Even rust, even herbronnen en weer door!  
Immers, ieder einde is een nieuw begin!

Luisteren naar elkaar, in een sfeer van veiligheid en vertrouwen, is de basis om samen te groeien.

Het delen én vieren van succeservaringen motiveert om door te gaan.

Stille reflectie, bezinning op wat goed ging, op wat je hebt geleerd en nog hebt te doen, alleen of samen, is nodig om voort te bouwen.

Door het persoonlijk te maken ontstaat de verbinding.

Vanuit kwetsbaarheid in je kracht gezet worden, als eigenaar van de opgave in jouw school, brengt verdieping.

Door telkens het creatieve MAAKproces te doorlopen: van concept, naar zelf, naar samen, naar iedereen en weer terug en door elkaar.

Lieve Marline,

Je kwam hier omdat je dacht meer te gaan leren over teams aan zet. Kennis halen en kennis delen, gezellig met mede team-lovers babbelen. Dat viel tegen. Ieder kwam hier met zijn eigen opgave en ging daaraan werken tijdens deze bijeenkomsten.

Het werd dus persoonlijk en juist daar ontstond de verbinding. Ik mag hier over jou horen en ik mag met je mee wandelen op jouw weg. Side seeing i.p.v. hard werken aan oplossingen en timmeren aan de weg. De kwetsbaarheid van er mogen zijn en zo in mijn kracht gezet worden als eigenaar van deze opgave in mijn school; dat voelde heel fijn.

Ik wil dat mijn school niet alleen een kennis instituut voor studenten is, maar ook voor docenten, omdat zij beter worden, worden studenten beter. Ik wil dat zij dat samen zichtbaar EN zichtbaar samen doen. De wereld is zo complex, ik wil dat er in beeld is wat er is, gebeurt en nog gaat komen.

Dit is een grote opdracht voor school en student. Je baan wordt tweeledig; docent voor student en docent voor jezelf en docenten voor elkaar. Dat valt te leren, en daar is mijn opgave, mijn missie. Docenten leren, hun eigen docent te zijn en elkaar te doceren.

Deze woorden zijn slecht gekozen en missen daarom de diepgang; daar is ook geen plek voor hier, nu op dit papier. Hoe ik dat ga doen? Door het creatieve maakproces/matrix aldoor te blijven doorlopen. Van concept, naar zelf, naar samen, naar iedereen en weer terug en door elkaar.

En daar is ook meteen wat ik nodig heb; mezelf als maker, de ander in mijn school en de ander buiten mijn school, die ik zal vinden in het leerteam van coalitie 2.0.

En kwetsbaarheid, door gedurende het proces verslag te doen en daarmee het maken publiek te maken. De kracht van kwetsbaarheid van mijzelf, het samen, de veranderende en aldoor vermeerderende kennis, maakt mooie, goede en leuke dingen!

Aan alle collega's die ons beroepsonderwijs een warm hart toedragen,

Afgelopen maanden heb ik vanuit het Kwaliteitsnetwerk MBO aan een leerzame reeks intervisie sessies deelgenomen. Graag deel ik mijn ervaring, zodat we samen bij Curio verdere stappen kunnen zetten in het beste beroepsonderwijs aan onze leerlingen en studenten.

Ik heb ervaren dat er zo ongelooflijk veel kennis en ervaring in de teams zit als het gaat om onderwijskwaliteit. Mijn valkuil vanuit mijn rol in de ondersteuning is dat ik nog meer kennis wil delen. Het inzicht dat ik heb gekregen is dat teams die toch al zoveel moeten, dan niet de stap gaan zetten naar verdere kwaliteitsontwikkeling. Wat ik nu wel weet is dat door samen te creëren je tot nieuwe kennis komt.

Ik wil jou en je teams uitdagen om zelf regisseur te worden van jouw onderwijsproces en teamontwikkeling hierbij. Daar kan ik jou en je teams mee ondersteunen.

We gaan op zoek naar waar jij en jouw team tegenaan lopen zoals werkdruk, verandermoeheid of juist een ontwikkelvraagstuk waar je niet uitkomt. Ik bied de handvatten en werkvormen om samen op een hoger plan te komen. Vanuit het Kwaliteitsnetwerk MBO hebben we verschillende werkvormen beschikbaar. We kunnen ook een teamportret laten opstellen waaruit je als team je ontwikkeldoelstellingen kunt formuleren zodat je ermee aan de slag kunt.

Wat heb ik van jou en je team nodig? Een halve dag om met elkaar inzichtelijk te krijgen waar jullie samen mee aan het werk kunnen voor het beste beroepsonderwijs aan jouw studenten. Allereerst maken we inzichtelijk wat jouw persoonlijke drijfveren zijn om te werken in het beroepsonderwijs en welke belemmeringen je hierbij ervaart. Als we die persoonlijke inzichten met elkaar delen, creëren we een samen in de verscheidenheid. Je zult zien: 'hiermee komen jullie met elkaar aan zet voor het beste beroepsonderwijs'.

Doen jullie mee? Ik hoor het graag!

Hartelijke groeten,  
Robin Robart  
Senior business partner hr-beleid  
Curio

Door samen te creëren ontstaat er nieuwe kennis.

Handvatten en werkvormen ondersteunen ons om naar een hoger plan te komen.

Als we persoonlijke inzichten met elkaar delen, creëren we een samen in de verscheidenheid.

# NA WOORD

23

'Kennis maken' was de leidraad van de drie intervisiebijeenkomsten met deze publicatie als resultaat. De 'rode draad' uit de brieven toont wat volgens de deelnemers werkt om 'eigenaarschap' en 'kwaliteitsontwikkeling' binnen teams te vergroten. De intervisiebijeenkomsten hadden het karakter van een werkplaats. Naast het voeren van gesprekken over kwaliteit werden creatieve werkvormen ingezet die de deelnemers uitnodigden om in te stappen en af te stemmen. Het aanwakkeren van makerschap was hierbij een belangrijk uitgangspunt. De werkvormen stimuleerden het makerschap door 'persoonlijk te maken', 'samen te maken', 'publiek te maken' en 'kennis te maken' (Van Rosmalen, 2016). Deze vier dimensies van makerschap zijn niet los van elkaar te zien en versterken elkaar. Tijdens de verschillende bijeenkomsten legden we het accent steeds op een andere dimensie van makerschap. 'Kennis maken' verweefden we als onderzoekslaag door de verschillende bijeenkomsten heen.

Tijdens de bijeenkomsten boden we ruimte om te vertragen, het luisteren te stimuleren en bedding te geven aan de wijsheid in de groep. De werkvormen brachten verdieping en gaven zicht op concrete vervolgstappen in het proces om het eigenaarschap voor kwaliteit te vergroten. Alle werkvormen en interventies uit de intervisiebijeenkomsten zijn direct inzetbaar in de eigen teams om het eigenaarschap en het makerschap te stimuleren.

In dit nawoord willen wij als begeleider de praktijkervaring verdiepen door 'schetsen', 'goed werk' en 'ruimte geven' nog even de revue te laten passeren. Je kan dit lezen als voeding op de rode draad van de deelnemers. We hebben met veel plezier de intervisiebijeenkomsten vormgegeven; een werkplaats waar we met zijn allen geleerd hebben!

## Schetsen

De deelnemers ontvingen de eerste bijeenkomst een schetsboek en gingen schetsend op weg: even iets in dunne potloodlijnen neerzetten, accentueren, uitvergroten of toch anders? Ruimte gevend aan het (nog) niet weten en kliederen en prutsen om van daaruit verrast te worden.

**“Sabine stelde in de voorbereiding voor om met een schetsboek te werken. Ik moest even wennen aan het idee én was al snel enthousiast. Het werken met een schetsboek blijkt krachtig. Schetsboeken bieden een open, lege ruimte. Het schetsboek is een cadeau en biedt ruimte om te creëren. Met het geven van een schetsboek, geef je de ander 'eigenaarschap'. De schetsboeken werden al snel (persoonlijke) werkstukken die een proces zichtbaar maakten. Ik genoot van de diversiteit die ik zag ontstaan, de zorg voor de schetsboeken én het gemis wanneer iemand het schetsboek was vergeten. Tot slot ben ik – ondanks mijn hang naar perfectionisme – gecharmeerd van het begrip 'halffabricaat'. Het is de moeite om te beginnen, zonder dat je weet waar je heen gaat of wanneer het af is (Tineke).”**

24

## Goed Werk

Intervisie biedt de mogelijkheid om met gelijkgestemden vraagstukken vanuit de beroepspraktijk te verdiepen. Deelnemers werden gevraagd om hun vraagstuk te formuleren en in te brengen. Voorbeelden van ingebrachte vraagstukken zijn: Wat betekent eigenaarschap? Hoe breng ik meer horizontale verbindingen tot stand? Hoe voorkom ik dat ondersteunen doorslaat in overnemen, waardoor ik eigenaarschap wegneem i.p.v. creëren? Deze vraagstukken zijn complex en contextspecifiek. Dit doet een beroep op jou als professional om al doende beter te worden en beter te begrijpen wat werkt: de brug maken terwijl je erover loopt (Quinn, 2004).

Om handvatten te hebben om het gesprek te voeren over Goed Werk in de eigen organisatie hebben we het model van de drie E's Gardner et al. (2001) tijdens de bijeenkomsten aangehaald. Dit model bestaat uit drie aspecten, drie E's:

Excellent: wat is goed?

Ethisch: wat doet goed?

Engaging/ energie: wat voelt goed?

Door samen te bespreken wat Goed Werk betekent, voor jou, jouw team en organisatie ontstaan er beelden vanuit diverse perspectieven van Goed Werk.

**“Het zorgvuldig verwoorden wat je als deelnemer bedoelt, door te schrijven, uit te spreken, ermee aan de slag te gaan, maakt dat de opgave steeds meer expliciet wordt. Bijzonder om de bereidheid van de deelnemers te zien om naar elkaar te luisteren en elkaar te helpen om de dingen scherp te krijgen. De deelnemers herkenden zich in elkaar, toonden betrokkenheid en gaven elkaar vertrouwen. Men moedigde elkaar aan om stappen te zetten. Door zo samen rond de opgaven te bewegen werden deze levendig. Vragen riepen steeds nieuwe vragen op. Zo kwamen de deelnemers met elkaar in een circulair proces. Er ontstond beweging (Sabine).”**

## Ruimte geven

De drie intervisiebijeenkomsten kun je ook werkplaatsen noemen omdat het werk uit de dagelijkse praktijken centraal staat. Het werk is nog niet af, de deelnemers gaan zowel individueel als met elkaar ermee 'aan het werk' via allerlei werkvormen. Vanuit verschillende perspectieven wordt er met elkaar naar processen gekeken, vanuit het werk of juist vanuit een helicopterview. Er wordt ruimte gegeven aan intervisie om samen te leren van de eigen praktijk-casuïstiek, aan het creëren door nieuwe manieren van werken. Er wordt ruimte gegeven aan inspiratie door kunst en wetenschappelijke inzichten.

**“In korte tijd is het strakke vergaderzaaltje van Bar Beton omgebouwd tot een werkplaats met muziek, schetsmateriaal, boeken, aantekeningen, fotomateriaal en allerlei attributen. Deelnemers dragen zelfgeschreven teksten voor, een verhaal wordt begeleid door vioolspel en met beeldingskracht worden allerlei attributen verbonden aan team- en organisatieprocessen. Het doet mij denken aan een atelier, een veilige tussenruimte, waar je uitgenodigd wordt om iets van jezelf te laten zien en het werk tot leven komt. Voor mij raakt dat de essentie van eigenaarschap. Hoeveel ruimte geef jij jezelf als professional om iets eigen te maken en jezelf te laten zien? Hoeveel ruimte geef jij de ander hierin? En hoe creëer jij hiervoor een context? (Sabine).”**

We moedigen het mbo van harte aan om het makerschap te versterken. Het helpt studenten én professionals om onderwijs(kwaliteit) persoonlijk te maken en het werk op tafel te leggen; er samen aan te blijven werken. Onderwijs is nooit af, gelukkig maar.

*Tineke Ernst &  
Sabine Zwikker  
Oktober 2023*

# COLOFON

Deze publicatie is geïnspireerd op drie intervisiebijeenkomsten met coalitieleden van de coalitie Teams aan Zet, georganiseerd vanuit het Kwaliteitsnetwerk Mbo.

## Auteurs

Tineke Ernst & Sabine Zwikker  
Met medewerking van Pieter Baay  
(Onderwijs124)

uit MBO en HBO, werkveld en burgers samen werken aan actuele vraagstukken in de maatschappij. Sabine combineert haar werk op ROC Graafschap College met haar werk voor Onderwijs124.

## Over de auteurs

### Tineke Ernst

Tineke is begeleidingskundige voor het onderwijs. De professionele ontwikkeling van de onderwijswerker en diens organisatie – de school – boeit haar. Ze bekijkt een situatie systemisch en ziet mogelijkheden. In haar begeleiding gebruikt ze haar intuïtie; met haar creativiteit en theoretische kennis weet ze altijd een nieuw perspectief aan te boren. Tineke heeft 15 jaar ervaring in het Middelbaar Beroeps Onderwijs vanuit diverse functies. In haar begeleiding zie je dit terug; de praktijk is haar uitgangspunt. Ze beantwoordt de vraag: “wat werkt hier?” door de juiste vragen te stellen en te luisteren. Naast werkzaamheden voor Onderwijs124 geeft Tineke coaching en supervisie vanuit haar bedrijf ‘Ernst & Eigen’.

### Sabine Zwikker

Sabine zet zich in om samen te werken aan innovatieopgaven vanuit haar achtergrond als docent, innovator en beeldend kunstenaar. Hierbij stimuleert zij het leren van de professional, het team en de organisatie door middel van verbeeldingskracht en creativiteit. Zij combineert ruime onderwijservaring als docent en innovator met theoretische kennis op het gebied van leren en innoveren. Sabine stelt de ontwikkelingsvraag van de ander centraal en ondersteunt door te luisteren, te bevragen en te verbeelden waar mogelijkheden liggen. Als ontwikkelaar is zij onder andere betrokken bij werkplaatsen waar studenten

## Over Onderwijs124

In de open, multidisciplinaire netwerkorganisatie Onderwijs124 werken onderzoekers, adviseurs en kunstenaars samen aan betekenisvol en innovatief onderwijs in het mbo. De creatieve maakprocessen zorgen voor diepgang in het persoonlijk maken – samen maken – kennis maken – publiek maken. Zie ook [www.onderwijs124.nl](http://www.onderwijs124.nl)

## Vormgeving

Sanne Vos

## Bronvermelding

Gardner, H., Csikszentmihaly, M. & Damon, W. (2001). *Good work: When Excellence and Ethics Meet*. Basic Books.

Houtkamp, B., Ruijters, M. C. P. & De Vries, C. A. (2019). *Opgavegericht teamleren. Samen werken aan een groter goed*. Management Impact.

Quin, R. E. (2004). *De brug bouwen terwijl je erover loopt. Een gids voor leidinggeven bij veranderingen*. (1ste editie). Academic Service.

Van Rosmalen, B. (2016). *Muzische professionalisering*. IJzer



ONDERWIJS124

 stichting  
kwaliteitsnetwerk  
mbo