

Verslag verkennend gesprek kwaliteitsadviseurs, ministerie van OC&W en NCP EQAVET:

Verdere versterking kwaliteitsborging in het mbo

12 juli 2017

Het NCP EQAVET heeft op 12 juli jongstleden op verzoek van Thea van den Boom van het ministerie van OC en W een verkennend gesprek georganiseerd over de verdere versterking van kwaliteitsborging in het mbo. Met acht kwaliteitsadviseurs is het gesprek gevoerd over welke oorzaken ten grondslag liggen aan "het afvlakken van de verbetering op het gebied van kwaliteitsborging" (zoals in het onderwijsverslag over 2016 geconstateerd) en te verkennen welke aangrijpingspunten voor verbetering gezamenlijk geformuleerd kunnen worden. Namens de MBO Raad sloot Rini Romme aan.

Ed Lankreijer heeft namens de Inspectie voor het Onderwijs de inleidende bijdrage verzorgd waarin hij het thema kwaliteitszorg vanuit het Onderwijsverslag over 2016 kwalitatief heeft geduid. Naast de uitgebreide toelichting in de Staat van het Onderwijs 2015-2016 (hoofdstuk 5.1) benoemde hij specifiek vier constatering die de Inspectie heeft gedaan:

1. Analyse data t.o.v. normen en doelen
Mbo-instellingen hebben een veelheid aan gegevens beschikbaar over de onderwijskwaliteit op instellings- en opleidingsniveau. Hierop voeren ze verschillende analyses uit; dit wordt vooralsnog relatief weinig gekoppeld aan de doelen en normen die ze zelf gesteld hebben.
2. Doorsijpelen naar teams
Mbo-instellingen hebben ten opzichte van vier jaar geleden hun kwaliteitszorgsysteem over het algemeen goed op orde. De inspectie constateert dat de doorvertaling van dit systeem naar teams toe nog niet altijd goed verloopt. Kwaliteitsborging op teamniveau blijft achter en er zijn grote verschillen tussen teams. En profiteren andere opleidingen van verbeteringen, dus niet alleen de onderzochte opleidingen?
3. Effect van kwaliteitszorgsysteem
Het mbo heeft zich in de afgelopen jaren verder ontwikkeld en is volwassener geworden in de wijze waarop zij werkt aan de realisatie van onderwijskwaliteit. De stakeholders (inclusief de Inspectie) zijn hierin meegegroeid en stellen eisen die aansluiten bij deze gerealiseerde groei. Werd vier jaar geleden vooral beoordeeld of de mbo-instelling een kwaliteitszorgsysteem beschikbaar had, meer en meer wordt gekeken naar de werking en het effect van het systeem op de onderwijskwaliteit. De inspectie heeft geconstateerd dat de werking en het effect van het kwaliteitszorgsysteem nog verder versterkt kan worden als gekeken wordt naar het effect ervan op de onderwijskwaliteit ten behoeve van de student/deelnemer.
4. Onafhankelijke beoordeling
Mbo-instellingen leveren ter voorbereiding op het bezoek van de inspectie documenten aan aan de inspectie. Hierin zijn - naast zelfevaluaties - ook de rapportages van audits opgenomen die door interne en/of externe auditors zijn uitgevoerd. De ingediende rapportages bestaan vaak uit beschrijvende en lerende audits die voor de mbo-instellingen een middel zijn om te leren en te werken aan kwaliteit en tegelijk de invulling vormt van de wettelijke vereiste om

onafhankelijke beoordelaars te betrekken in het borgen van de onderwijskwaliteit. De inspectie heeft geconstateerd dat de oordelen van de auditoren veelal milder zijn dan de oordelen die de inspectie uitspreekt op basis van dezelfde beschikbare gegevens. De inhoud van de audits en de auditrapporten kunnen aan kracht winnen door (meer) waarderende en oordelende conclusies te trekken. Hoe meer dat het geval is hoe meer de inspectie daarvan gebruik kan en zal maken in het kader van proportioneel/maatwerk toezicht.

De aanwezige kwaliteitsadviseurs kunnen zich voor een groot deel vinden in de constatering die de inspectie weergaf. Aan andere tafels komt ook naar voren dat mbo-instellingen werk aan het maken zijn van de omslag van "systemen" naar "genen" en dat ze nog zoekende zijn in de wijze waarop onderwijsteams de kwaliteitscyclus daadwerkelijk gaan doorlopen. Hierover zijn verschillende activiteiten ingezet om als mbo-instellingen van elkaar te leren en belangrijke inzichten hierop met elkaar uit te wisselen. Een van de voorbeelden die aan bod komt in het gesprek is de publicatie die voor oktober 2017 voorzien is waarin de expertisegroep van het Kwaliteitsnetwerk mbo samen met het NCP EQAVET de belangrijkste inzichten op het vlak van versterken kwaliteitscultuur samenbrengt. Leden van de expertisegroep hebben hiervoor verschillende bronnen doorgenomen en hieruit de belangrijkste inzichten samengevoegd. De publicatie zal op de conferentie van het Kwaliteitsnetwerk mbo gepresenteerd worden in een workshop verzorgd door de expertisegroep. Ook heeft het NCP EQAVET eerder een overzicht opgesteld van beschikbare methodieken voor het versterken van kwaliteitscultuur. Margrieta Kroese van Landstede wijst op de uitkomsten van het Erasmus+ project waarvan Landstede de penvoerder is en die zich richt op docenten (QUAL4T en het vervolg QUAL4T2).

In het vervolg van de bijeenkomst hebben de aanwezige deelnemers van de instellingen op basis van hun individuele suggesties toegewerkt naar de belangrijkste aangrijpingspunten ter verbetering van kwaliteitsborging op instellings- en opleidingsniveau. Hieruit komen de volgende punten naar voren op **opleidingsniveau**:

1. Leg de focus op het eigenaarschap van teams. Vanuit een heldere opdracht van het team dient duidelijk te zijn waarvoor zij verantwoordelijk zijn en welke ruimte zij hebben om hun opdracht te realiseren (professionele ruimte). Daarbij dient oog te zijn voor hun eigen vraag / behoefte om zo de betrokkenheid van en het draagvlak onder de teamleden te vergroten. Aandacht vanuit de organisatie voor wat er speelt in een team maakt hier ook onderdeel van uit.
2. Werk aan het versterken van het lerend vermogen van onderwijsteams. Maak ze nieuwsgierig doordat ze nut en noodzaak van kwaliteitsborging ervaren, zodat ze daadwerkelijk willen leren.
3. Ga op basis van de vraag van het team zelf na welke professionaliseringsvragen er liggen op team- en individueel niveau, ook in het licht van de huidige onderwijskwaliteit en kwaliteitscultuur. Voor een deel van teams liggen er vraagstukken op bijvoorbeeld het gebied van het kunnen benutten van de beschikbare gegevens en het stellen van de juiste prioriteiten; voor andere teams geldt dat hun vraagstukken vooral liggen op het gebied van het met elkaar samenwerken in het leveren van onderwijskwaliteit. Respecteer de verschillen tussen teams en handel hier naar als leidinggevende.
4. Investeer in het versterken van (onderwijskundig) leiderschap op alle niveaus. Leidinggevend en bestuurders dienen het vraagstuk van het versterken van kwaliteitsborging ook te bezien als een organisatieveranderingsvraagstuk en hierin inzichten vanuit verandermanagement te benutten. Daarbij is het van belang om in gesprekken met teams en

tussen teams te stimuleren om de nu nog veelal impliciete beelden over bijvoorbeeld de opdracht van teams, de realisatie van onderwijskwaliteit en de gewenste kwaliteitscultuur meer expliciet te maken.

5. Regel als bestuur en management in dat teams over de noodzakelijke randvoorwaarden beschikken om hun opdracht goed te realiseren en kwaliteit te kunnen leveren.

Op **instellingsniveau** zijn de volgende punten naar voren gekomen:

1. Draag zorg voor een goede combinatie van sturen op hard en soft controls waarbij de balans niet doorslaat naar een van de twee.
2. Stuur op de realisatie van de vijf bovenstaande punten die op opleidingsniveau voorgesteld zijn. Houd daarbij rekening met de verschillen tussen teams en de professionele ruimte van teams en individuele teamleden.
3. Toon voorbeeldgedrag.
4. Faciliteer de dialoog op alle niveaus over onderwijskwaliteit en kwaliteitscultuur. Ga met elkaar in gesprek (zowel in instellingen zelf als met andere instellingen) om van elkaar te leren en benut daarbij de beschikbare rapportages van audits en peer reviews.
5. Stuur op de verdere professionalisering van teams en teamleden. Ga daarbij na meer recht kan worden gedaan aan teamprofessionalisering, bijvoorbeeld via het lerarenregister.

Vanuit de groep zijn geen punten naar voren gebracht die ingaan op de onafhankelijke beoordeling als onderdeel van het systeem van kwaliteitsborging. Enkele deelnemers hebben van de gelegenheid gebruik gemaakt om aanvullende suggesties aan het ministerie aan te bieden. De deelnemers stellen voor om de uitkomsten van deze bijeenkomst te benutten voor vervolggesprekken, ook met bestuurders, onderwijskundig leiders, onderwijsteams en docenten om zo toe te werken naar de gemeenschappelijke stip op de horizon die de basis vormt voor de verdere doorontwikkeling van de mbo sector.

Thea van den Boom sluit de bijeenkomst af onder dankzegging aan Ed Lankreijer voor zijn bijdrage en bedankt alle deelnemers voor hun open en constructieve inbreng. Het verslag zal door het ministerie benut worden in de verdere beleidsontwikkeling op het thema kwaliteitszorg.



Opleidingsniveau

Focus op vergroten lerend vermogen teams (Iesevaluaties, POP-gesprekken etc).	<p>Wat is de behoefte? Daarop leveren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hulp bij analyse • Hulp bij risicobepaling • Hulp bij prioritering • Hulp bij realisme/haalbaarheid 	Versterken lerend vermogen teams – samen ontwikkelen, groeien goede gesprekken	<p>Kwaliteitszorg op niveau van de docent</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluatie lessen • Gesprekken studenten • Intervisie organiseren
Niet alleen controlerende audits maar ook ontwikkelingsgericht (eigen ambitie)	<p>Kwaliteit (= ook aandacht) naar het team brengen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bewustwording van wat met al doet • De teamambitie • Maar ook wat echt MOET 	<p>Versterken kwaliteitsbewustzijn teams.</p> <p>Eigenaarschap teams</p>	<p><u>Teamontwikkeling</u> Teams zijn eigenaar van het onderwijs; 'gecombineerd' met dienend leiderschap</p>
Aandacht voor oorzaak analyse -> gesprek in team en met studenten nodig	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse van 'evaluaties' in teams uitvoeren • Prioriteren en monitoren 	<p>Onafhankelijke beoordeling+ eigenschap versterken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Peer review met onafhankelijke deskundige als 'beoordeling van onderwijskwaliteit' • Vakgenoten+externe+student/bedrijfsleven 	<p>Kennisverbreding/nut ervaren bijvoorbeeld door docenten te betrekken bij audits</p> <p><u>teamniveau</u></p>
Niet ik is kwaliteit maar...WI!	<p>Managers</p> <ul style="list-style-type: none"> • onderwijskundig leiderschap 	<p><u>Analyse</u> Onderzoekende cultuur op alle niveaus van de instelling</p>	<p>Werken aan kwaliteit als onderdeel van het onderwijs (meer impliciet)</p> <p><u>teamniveau</u></p>
Er is altijd sprake van een cultuur. Zo het gesprek beginnen helpt om de verbinding naar cultuur van kwaliteitsverbetering te leggen.	<p>Collegiale <u>dialog</u> Kennisdeling Nieuwsgierig zijn naar je eigen prestaties. Willen weten.</p>	<p>Dialogo <u>gesprekcyclus</u> waarin verschil tussen doelen en stand van zaken wordt besproken + bovenal: Hoe komt het?; Wat heb je nodig?</p>	<p><u>Analysevaardigheden</u> Van 'meten naar oplossen' naar 'meten oorzaken naar oplossen'</p>
Werken aan bereidheid om te leren van medewerkers	<p>Dialogo met alle belanghebbenden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Studenten • Ouders • Bedrijven • RvT 	<p>Versterken PDCA-vaardigheden. Doelen stellen – analyseren – evalueren – concluderen onderzoeksvaardigheden</p>	<p>Kwaliteits(zorg) vertalen naar concreet waarneembaar gedrag -> sturen mogelijk.</p>