

Kwaliteitscultuur versterken in onderwijsteams in het mbo: hoe doe je dat?

5 oktober 2017.

Leden van de Expertisegroep:

Grafisch Lyceum
Hornbeeck College
ID College
Koning Willem I College
Nova College
SintLucas
ROC Nijmegen
ROC van Twente
ROC West Brabant

Linjo de Kruijff
Myranda van der Leeden
Marjet Zorge
Joost van der Staak
Martin Wagenaar
Hans Brummer
Ingrid van der Pluym
Bert Imminga
Lisanne de Wit

Inhoudsopgave

1	Aanleiding	4
2	Verheldering begrip kwaliteitscultuur	5
3	Versterken kwaliteitscultuur: 10 inzichten	7
4	Vervolgstappen.....	9
5	Tien inzichten en zes verkenningen	10
6	Bijlage A: Stellingen rond de kwaliteit van het onderwijs en aangrijpingspunten voor de ontwikkeling van een kwaliteitscultuur.	11
6.1	A.1.: Stellingen	11
6.2	A.2.: Inventarisatie van de aangrijpingspunten voor de ontwikkeling van een kwaliteitscultuur binnen de verschillende lagen in de organisatie.	14
7	Bijlage B: Analyse rapportages naar de Staat van de Instellingen 2016	21
7.1	Inleiding	21
7.2	Werkwijze.....	21
7.3	Onderzoeksvragen	21
7.4	Samenvatting.....	21
7.5	Samenvatting van de beoordeling.....	22
8	Bijlage B.1.: Overzicht onderzoeksresultaten Staat van de Instelling 2016	24
9	Bijlage B. 2. Overzicht analyseresultaten	28
10	Bijlage C Kwaliteitscultuur en onderwijskwaliteit, publicatie NCP EQAVET	44
10.1.1	Inleiding	46
10.1.2	Aanleiding en doelen	46
10.1.3	Onderwijskwaliteit beïnvloeden	47
10.1.4	Kwaliteitscultuur	49
10.1.5	Kwaliteitscultuur en waarden.....	51
10.1.6	Opstellen teamkwaliteitsportret	54
10.1.7	Nadere uitwerking onderdelen teamkwaliteitsportret	56
10.1.8	Vervolg.....	58

10.1.9	Samenvatting en conclusies	58
11	Bijlage D. Samenvatting publicaties ECBO in relatie tot kwaliteitscultuur.....	60
11.1	Inleiding	60
11.2	Duiding begrip kwaliteitscultuur	60
11.3	Mogelijke interventies die kwaliteitscultuur bevorderen/ondersteunen:.....	60
12	Bijlage E. Samenvatting publicaties Onderwijsraad in relatie tot kwaliteitscultuur.....	63
12.1	Inleiding	63
12.2	Kenmerken van opleidingen met een sterke kwaliteitscultuur.	63
12.3	Het optimaal benutten van de professionele ruimte door docenten.....	66
12.4	Tot slot.....	67
13	Bijlage F. Reflectie op rapport Branchecode goed bestuur in het mbo	68
13.1	Inleiding.	68
13.2	Intern- en extern toezicht.	68

1 Aanleiding

Het versterken van kwaliteitscultuur biedt veel kansen voor scholen en onderwijsteams om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Naast goede systemen voor kwaliteitszorg is er behoefte aan een andere manier om te werken aan het verbeteren van onderwijskwaliteit. Het versterken van kwaliteitscultuur lijkt daarop het antwoord te zijn.

De aandacht voor de kwaliteitscultuur is ook herkenbaar bij:

- De Inspectie, deze heeft kwaliteitscultuur als standaard opgenomen in het onderzoekskader dat per augustus 2017 van kracht gaat.
- Het kwaliteitsnetwerk mbo, dat de focus verlegt 'van systemen naar genen'.
- Het NCP EQAVET, dat als opdracht heeft om de kwaliteitsborging in het Nederlandse mbo te versterken, heeft het versterken van kwaliteitscultuur als speerpunt gekozen.

In de Koers van het Kwaliteitsnetwerk mbo staat beschreven dat 'zij aansluit bij de bewegingen die gericht zijn op het versterken van de onderwijsteams zoals het eigenaarschap van het onderwijs en de handelingsruimte voor de professionalisering binnen de teams'.

Om die bewegingen te bevorderen is de aandacht voor de kwaliteitscultuur een van de zaken waar een onderwijsinstelling mee te maken krijgt. De Expertisegroep van het Kwaliteitsnetwerk mbo heeft in haar activiteitenplanning 2016-2017 opgenomen een bijdrage te leveren aan de duiding van het begrip kwaliteitscultuur en de betekenis daarvan voor de kwaliteit van het onderwijs in een instelling.

Deze publicatie is een initiatief van de Weggroep Expertise van het Kwaliteitsnetwerk mbo in samenwerking met NCP EQAVET. De publicatie is een bundeling en samenvatting van recente inzichten, die wezenlijk zijn als het gaat om het versterken van kwaliteitscultuur. Deze inzichten komen voort uit publicaties over onderwerpen die raakvlakken hebben met kwaliteitscultuur. Het gaat om onderwerpen zoals professionele ruimte, professionele leercultuur, samenwerken in onderwijsteams en soft/hard controls. Doel van deze publicatie is om de lezer uit te dagen na te denken over wat hij/zij kan doen om de kwaliteitscultuur in zijn/haar school of onderwijsteam te versterken om daarmee de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Met deze inzichten kunnen bestuurders, docenten, managers en stafmedewerkers zoeken naar interventies die zullen bijdragen aan het versterken van kwaliteitscultuur.

Voor deze publicatie is gebruik gemaakt van de volgende rapporten of publicaties:

- Een aantal thematische rapporten van de Onderwijsinspectie en de Staat van het Onderwijs 2016 en 2017
- Een aantal rapporten Staat van de Instelling uit 2016 van de Inspectie (geanonimiseerd)
- De zorg voor onderwijskwaliteit, ECBO, 2016
- Het (onbenutte) potentieel van mbo-teams, ECBO, 2016
- Rapport Branchcode goed bestuur in het mbo, monitoringscommissie, 2017
- Kwaliteitscultuur en onderwijskwaliteit, NCP EQAVET, 2016
- Kwaliteit in het hoger onderwijs: Evenwicht in ruimte, regels en rekenschap, Onderwijsraad, 2015
- Een ander perspectief op professionele ruimte in het onderwijs, Onderwijsraad, 2016

Na een verheldering van het begrip kwaliteitscultuur en de relatie die het heeft met het kwaliteitszorgsysteem geven we 10 inzichten over kwaliteitscultuur. Daarna gaan we in op vervolgstappen voor de nabije toekomst. In de bijlagen volgen de samenvattingen van de publicaties.

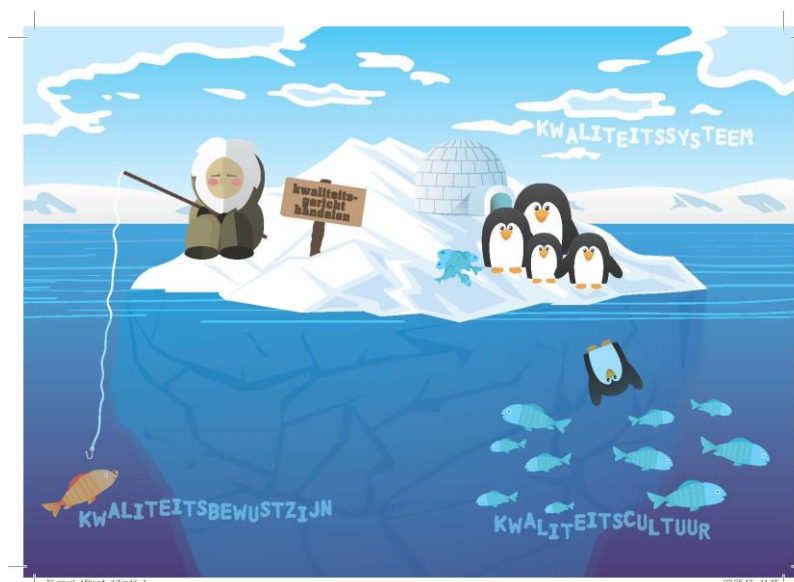
2 Verheldering begrip kwaliteitscultuur

Kwaliteitscultuur gaat over de houding van mensen ten aanzien van kwaliteit en het werken aan kwaliteitsverbetering. Het gaat om een vanzelfsprekende, gezamenlijke en voornamelijk impliciete wijze waarop een groep (een onderwijsteam, een afdeling of een school) er naar streeft om onderwijskwaliteit te leveren en is gebaseerd op onderliggende, collectieve waarden en gemeenschappelijk interpretaties en betekenisgeving. Een kwaliteitscultuur komt tot uiting in taal, normen en omgangsvormen. In een organisatie of onderwijsteam is vaak sprake van een cultuur en meerdere subculturen¹.

Soms spreekt men van een sterke en zwakke kwaliteitscultuur, onder andere de Onderwijsraad (2015). Bij een sterke kwaliteitscultuur gaat men uit van een collectief dat eigenaarschap toont voor de kwaliteit van onderwijs, deze wil verbeteren en daar op systematische en structurele wijze aan werkt. Er is sprake van een houding van willen leren en verbeteren, open staan voor feedback, en elkaar aanspreken op resultaten. Een zwakke kwaliteitscultuur wordt geduid met een cultuur waarin individuen zich makkelijk kunnen onttrekken, waarin sprake is van een grote gerichtheid op eigen belangen en opvattingen en men een focus heeft op het behouden van de status quo.

In een groep die samenwerkt is er sprake van een kwaliteitscultuur. Deze kwaliteitscultuur kent zijn eigen inkleuring en is ontstaan gedurende de (jarenlange) samenwerking van die groep. Gezien de eigen inkleuring van de kwaliteitscultuur van een groep kent deze zijn eigen sterke punten en valkuilen. Hiermee kan op een neutrale manier naar een kwaliteitscultuur gekeken worden. Het NCP EQAVET heeft vier portretten ontwikkeld die een mogelijke inkleuring van de kwaliteitscultuur met eigen sterke punten en valkuilen laten zien.

Kwaliteitscultuur staat niet op zichzelf. Er is een kwaliteitszorgsysteem nodig. Ook dient er sprake te zijn van kwaliteitsbewustzijn en kwaliteitsgericht handelen. Deze vier aangrijpingspunten voor het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs zijn weergegeven in onderstaand kwadrant.



Figuur 1. Kwadrant met vier aangrijpingspunten voor versterken kwaliteit

¹ Gebaseerd op definities gebruikt door Onderwijsraad, 2015 en het NCP EQAVET, 2016. NB De laatst genoemde publicatie heeft een praktische insteek en heeft niet als doel gehad om een sluitende definitie van kwaliteitscultuur te geven.

Het referentiekader is gebaseerd op de metafoor van de ijsberg. De aangrijpingspunten boven de waterspiegel *kwaleitszorgsysteem* en *kwaleitsgericht handelen* zijn zichtbaar. De aangrijpingspunten onder de waterspiegel *kwaleitscultuur* en *kwaleitsbewustzijn* zijn niet zichtbaar. De rechterkant van het kwadrant gaat over het collectief, het onderwijsteam of de organisatie en de linkerkant gaat over het individu. Om onderwijskwaliteit te realiseren is het belangrijk om aandacht te hebben voor alle vier. Het kwadrant is een handig hulpmiddel om integraal te (blijven) kijken naar wat nodig is om voor betere kwaliteit: zijn er juist interventies in het systeem nodig of in de cultuur of misschien wel op het individuele vlak? De inzichten in deze publicatie laten zien wat er voor nodig is om de kwaliteitscultuur te versterken met als resultaat een betere onderwijskwaliteit.

3 Versterken kwaliteitscultuur: 10 inzichten

1. **Onderwijsteams zijn de spil voor onderwijskwaliteit.** Daarvoor hebben ze een heldere opdracht van het management nodig, waarbij sprake is van onderlinge afhankelijkheid en wederkerigheid. Hun leidinggevende stuurt hen aan in het uitvoeren van de opdracht. Leiderschap is onderwijskundig, past bij de opdracht van het team en sluit aan bij wat het team nodig heeft.
2. **Onderwijsteams werken vanuit een duidelijke, gedragen en doorleefde onderwijsvisie.** Deze visie is gebaseerd op eigen ambities en doelen en is in een open interne en externe dialoog met belanghebbenden, waaronder in ieder geval studenten, tot stand gekomen. De dialoog op en tussen alle lagen van de organisatie en met alle stakeholders (ook over de realisatie, zie 3^e inzicht) is zichtbaar en voldoet aan bepaalde kenmerken, zoals het delen van ideeën, het onbevooroordeeld luisteren naar elkaars ideeën, het gezamenlijk onderzoeken van aannames en het expliciteren en verhelderen van impliciete en onderliggende gedachten. De dialoog resulteert in beter begrip voor elkaars ideeën, verbinding en een nieuw samenhangend gedeeld kader. Opvattingen op organisatieniveau, groepsniveau en individueel niveau zijn op één lijn gebracht. De sfeer waarin met elkaar uitgewisseld wordt, is open. Signalen of aansporingen van buitenaf, zoals de uitkomsten van onderzoeken van de Inspectie van het Onderwijs zijn niet leidend in dit proces van visievorming. Op basis van eigen drijfveren vult het team deze visie verder in, waarmee de leden van het team uitvoering geven aan de opdracht die ze als team hebben om onderwijs te verzorgen.
3. **Onderwijsteams zijn extern georiënteerd en vragen pro-actief om feedback.** Onderwijsteams staan open voor input van buitenaf, zoals feedback van studenten, bedrijven en ouders en voor ontwikkelingen in het beroep. Net als bij de visie (2) is de open dialoog met interne en externe stakeholders over de realisatie van de visie op het verzorgen van goed onderwijs door het onderwijsteam van belang. Onderwijsteams betrekken in ieder geval studenten bij het evalueren van de kwaliteit van het onderwijs en bij het opstellen van verbetervoorstellen. Onderwijsteams zijn innovatiegericht en flexibel.
4. **Onderwijsteams, leidinggevend en bestuurders weten hoe de kwaliteit van het onderwijs ervoor staat.** Zij hebben een transparant en gedeeld beeld van de onderwijskwaliteit, onderbouwd met objectieve gegevens.
5. **De organisatiestructuur faciliteert het werk van de onderwijsteams.** De structuur zet aan tot teamwerk en samenwerken, bepaalt de grenzen van het handelen van het onderwijsteam en creëert de juiste voorwaarden, zodat het team goed kan functioneren binnen deze grenzen. Voor het versterken van kwaliteitscultuur zijn dus interventies nodig op teamniveau en op organisatieniveau. Verschillende functionarissen, zoals bestuurders, directeuren, stafmedewerkers en docenten leveren daarin hun eigen bijdrage en tonen onderwijskundig leiderschap. Respect voor elkaars rol, verantwoordelijkheden en opvattingen is daarbij noodzakelijk. Dit levert een organisatie op die als één geheel functioneert. Er is sprake van een wij-gevoel i.p.v. een wij-zij gevoel. De hele organisatie spreekt een gemeenschappelijke taal als het gaat over kwaliteit.
6. **Onderwijsteams zijn verbeteringsgericht vanuit het collectief en individueel lerend vermogen.** Het verbeteren van de kwaliteit is een leerproces. Het versterken van kwaliteitscultuur vraagt om een verandering in attitude. Door reflectie groeit het bewustzijn, waarmee de huidige situatie in een ander perspectief komt te staan. Om dit leerproces aan te

gaan, is motivatie en tijd nodig en een houding om met en van elkaar te willen leren als individu en als team. Dit draagt bij aan het ontwikkelen van een leercultuur. Het HRM-beleid staat in dienst van het bevorderen van een kwaliteitscultuur en heeft hierin een faciliterende rol.

7. **De interventies in cultuur, soft controls, zijn in balans met interventies in structuur c.q. het systeem, hard controls.** Sturing op basis van zowel hard als soft controls is nodig. Het gaat om het vinden van de juiste mix, zodat de controls elkaar versterken. Voorbeelden van soft controls zijn: betrekken van stakeholders, voorbeeldfunctie van bestuurder, directeur en manager, interne en externe dialoog, eigenaarschap van teams, bestuurder bezoekt teams. Voorbeelden van hard controls zijn: het sturen op resultaten, audits, gegevens systematisch analyseren, werken met verbeter- en jaarplannen. Dat beiden nodig is, is in lijn met het idee dat interventies op alle vier de kwadranten nodig zijn.
8. **De keuze voor interventies om de kwaliteit te verbeteren zijn afhankelijk van het onderwijsteam en de situatie.** De kwaliteitscultuur bepaalt welke interventies zullen werken in een onderwijsteam en welke niet. Ook speelt de ontwikkelingsfase van een team een rol en de mate waarin een team sturing nodig heeft of het zelf kan.
9. **Tonen van voorbeeldgedrag op alle lagen.** Een sterke kwaliteitscultuur vindt zijn doorvertaling naar gedrag van betrokkenen op alle niveaus. Bestuurders en leidinggevendenden vervullen hierin een voorbeeldrol; zij tonen in hun alledaagse praktijk het gedrag dat zij graag zien op alle lagen van de organisatie en leven het zo voor. Gerichtheid op het werken in een veilige omgeving waarin medewerkers eigenaarschap tonen, aanspreekbaar zijn én elkaar aanspreken en voldoende ruimte kunnen pakken binnen de gestelde kaders zijn hierbij kernbegrippen.
10. **Waarderen wat goed gaat, is het startpunt voor verdere ontwikkeling.** Interventies zijn gericht op leren en verbeteren en niet op afrekenen, controle en verantwoording. Dat laatste kan namelijk een gevoel van onveiligheid geven. Belangrijk is om bij verdere ontwikkeling te beginnen bij de sterke punten van het onderwijsteam.

4 Vervolgstappen

Met deze publicatie hebben het Kwaliteitsnetwerk mbo en het NCP EQAVET de huidige inzichten wat betreft het versterken van kwaliteitscultuur in kaart gebracht. Doel ervan is om bestuurders, docenten, managers en beleidsmedewerkers te laten nadenken over welke interventies zij kunnen inzetten om ervoor te zorgen dat deze inzichten praktijk van alledag zijn. Deze interventies leiden tot het versterken van de kwaliteitscultuur met als resultaat beter onderwijs.

Ook het Kwaliteitsnetwerk mbo en NCP EQAVET gaan er mee verder, door bijvoorbeeld ontwikkelingen in de onderzoek en literatuur in de gaten te houden en deze aan de praktijk te toetsen. Ook gaan zij verder met uitwerken van interventies die scholen en onderwijsteams kunnen toepassen. Het NCP EQAVET ontwikkelt in nauwe samenwerking met het Kwaliteitsnetwerk mbo een aanpak 'Opstellen teamkwaliteitsportret', welke gericht is op het versterken van kwaliteitscultuur.

5 Tien inzichten en zes verkenningen

10 INZICHTEN		6 VERKENNINGEN					
		A	B	c	D	E	F
		Stellingen rond de kwaliteit van het onderwijs in publicaties van de Inspectie	Analyse rapportages naar de Staat van de Instellingen 2016	Kwaliteitscultuur en onderwijskwaliteit, publicatie NCP EQAVET	Samenvatting publicaties ECBO in relatie tot kwaliteitscultuur	Samenvatting publicaties Onderwijsraad in relatie tot kwaliteitscultuur	Reflectie op rapport Branchecode goed bestuur in het MBO
1	Onderwijsteams zijn de spil voor onderwijskwaliteit.		●	●	●	●	
2	Onderwijsteams werken vanuit een duidelijke, gedragen en doorleefde onderwijsvisie van de school.	●	●	●	●	●	
3	Onderwijsteams zijn extern georiënteerd en vragen pro-actief om feedback.	●	●	●	●	●	
4	Onderwijsteams, leidinggevenden en bestuurders weten hoe de kwaliteit van het onderwijs ervoor staat.	●	●	●	●		
5	De organisatiestructuur faciliteert het werk van de onderwijsteams.	●	●	●		●	
6	Onderwijsteams zijn verbeteringsgericht vanuit het collectief en individueel lerend vermogen.			●	●	●	
7	De interventies in cultuur, soft controls, zijn in balans met interventies in structuur c.q. het systeem, hard controls.	●	●	●	●		
8	De keuze voor interventies om de kwaliteit te verbeteren zijn afhankelijk van het onderwijsteam en de situatie.			●	●		
9	Tonen van voorbeeldgedrag op alle lagen.	●	●	●	●	●	●
10	Waarderen wat goed gaat, is het startpunt voor verdere ontwikkeling.		●	●		●	

6 Bijlage A: Stellingen rond de kwaliteit van het onderwijs en aangrijpingspunten voor de ontwikkeling van een kwaliteitscultuur.

6.1 A.1.: Stellingen

Inleiding

Vanuit de Expertisegroep zijn publicaties van de inspectie rond de ontwikkeling van de onderwijskwaliteit in relatie tot de ontwikkeling van de kwaliteitszorgsystematiek en kwaliteitscultuur bestudeerd. De bevindingen zijn samengevat in direct of indirect uit de publicaties afgeleide stellingen. Alhoewel de focus van de inspectie de afgelopen jaren meer op de kwaliteitszorgsystemen heeft gelegen dan op de kwaliteitscultuur, kunnen we in de publicaties in de periode 2010 – 2015 toch elementen tegen komen, die zicht geven op het belang van de kwaliteitscultuur voor de ontwikkeling en het behoud van de onderwijskwaliteit

2014²: Stelling: Er is een relatie tussen de kwaliteit van de schoolleider en de kwaliteit van het onderwijs³

2014:Stelling: Er is een relatie tussen de kwaliteit van het bestuur en de kwaliteit van de schoolleider.

Voorgaande betekent dat daar waar besturen goed weten hoe zij op de realisatie van de doelen van hun beleid moeten sturen, monitoren en analyseren, dat deze besturen de doelen 'vertalen' in de opdrachten aan, verwachtingen van en de gespreksagenda met het middenmanagement.

Deze 'vertalen' op hun beurt die benadering door naar de teams, zodat ook daar gericht gewerkt wordt aan de ontwikkeling van de kwaliteit van het onderwijs.

N.B.: 2014: Ter verbetering van de onderwijskwaliteit pleit de inspectie voor de introductie van een onderzoekende cultuur bij besturen en middenmanagement. De inspectie geeft aan dat door de gebrekkige ontwikkeling / afwezigheid van die cultuur ook het gericht sturen op de ontwikkeling van het onderwijs en het structureel oplossen van problemen, niet goed ontwikkeld is op bestuurlijk niveau. Bestuurders zit het regelen meer in het bloed dan het door onderzoek onderbouwd planmatig werken.

Waar spreken we dan over? Dan hebben we het over analyseren en interpreteren van onderwijsinformatie, zorg dragen voor het betrekken van externe benchmark én gebruik maken van onderzoekspublicaties over het object van analyse. De benchmark en het gebruik van onderzoeken dragen bij aan de onderbouwing van de analyse, de duiding van de data en de onderbouwing van het verbeterbeleid.

N.B.: In 2016 pleitte de inspectie in de Staat van het Onderwijs nogmaals voor het gebruik van onderzoekspublicaties. Hetzelfde doet de Onderwijsraad in 2016 in de publicatie *De volle breedte van de onderwijskwaliteit*.

² In 2014 verscheen de publicatie van de IvHO: De kwaliteit van schoolleiders in het basisonderwijs, speciaal onderwijs en voortgezet onderwijs.

³ Schoolleider is degene die functioneel en hiërarchisch leiding geeft aan het onderwijspersoneel en door het bestuur ook verantwoordelijk wordt gehouden voor de kwaliteit van het personeel.

2010⁴: Stelling: Instellingen met een hoge onderwijskwaliteit kennen een goede kwaliteitszorg. Binnen de kwaliteitszorg is het vermogen om te verbeteren en bij te stellen van doorslaggevende betekenis voor de kwaliteit van het onderwijs.

N.B.: Bijsturing. Dat vraagt om vooraf de concrete normen voor de beoordeling van de kwaliteit te benoemen en vervolgens daadwerkelijk gebruik maken van de uitkomsten van de monitoring. Bij de beoordeling van de kwaliteit onafhankelijke externe deskundigen betrekken.

N.B.: Verbeteren. Dat betekent verbetermaatregelen treffen naar aanleiding van uitkomsten onderzoek. Dat vraagt binnen de instelling ook acceptatie van de manier waarop de informatievergaring is georganiseerd.

2010: Stelling: Het zicht hebben op de kwaliteit aan de hand van data en analyse daarvan, behoort tot de noodzakelijke hard control.

Instelling met een goede onderwijskwaliteit kennen in verhouding tot instellingen met lage onderwijskwaliteit:

- 4 x zo vaak voldoende (voldoende bereik), relevante en smart geformuleerde indicatoren voor de beoordeling van de onderwijskwaliteit;
- 2 x zo vaak 'smart' geformuleerde jaarplannen. Plannen lijken effect te hebben indien ze voldoende richting geven;
- 2,5 x zo vaak een duidelijke organisatie van het beheer over de niet-financiële managementinformatie;
- vaker audits over de volle breedte van het onderwijs;
- 2 x zo vaak verbetermaatregelen naar aanleiding van klachten;
- 2 x zo vaak het daadwerkelijk gebruik van onderwijsinformatie door teams (onderwijstijd, VSV, opbrengsten, scores op prestatie-indicatoren, uitkomsten tevredenheidsonderzoeken) voor analyse en verbeteringsgerichte activiteiten.

Instellingen met een hoge onderwijskwaliteit:

- analyseren klachten vanuit de vraag naar mogelijke onderliggende kwaliteitstekorten;
- anticiperen op mogelijke risico's voor de kwaliteit van het onderwijs;
- richten hun verbeteringsgerichte activiteiten niet zozeer op procedures en processen, maar bovenal op de kwaliteit van de docenten.

2010: Stelling: Het goede gesprek agenderen op de verschillende niveaus en binnen de verschillende gremia behoort tot de soft control.

Bij instellingen met een hoger kwaliteitsniveau komt het vaker voor dat:

- ook bedrijven, ouders en toeleverende scholen worden bevraagd om feedback te geven;
- er sprake is van betrokkenheid van cvb in de vorm van bezoek aan teams;
- de uitkomsten van audits input vormen voor functioneringsgesprekken;
- de sturing vanuit het CvB helder en richting gevend is. Er is sprake van centrale kaderstelling met voldoende ruimte aan de organisatorische eenheden om bij te dragen aan de doelen van de instelling;
- de sfeer tussen cvb en middenmanagement open is;
- CvB en middenmanagement gezamenlijk periodiek en thematisch over verschillende onderwerpen (themadagen etc.) overleggen;
- gestreefd wordt naar resultaatgericht werken via bijvoorbeeld managementcontracten. Duidelijke doelen en voldoende meetbare indicatoren hebben effect op de kwaliteit van het onderwijs;

⁴ In 2010 is de publicatie verschenen *Besturing en Onderwijskwaliteit in het mbo* (IvHO)

- het cvb aanschuift bij de dialoog van de organisatie-eenheden met het bedrijfsleven, het cvb actief is in netwerken met het bedrijfsleven en op strategisch niveau overleg heeft met het werkveld;
- het cvb zicht heeft op de organisatie van de dialoog binnen en tussen de organisatorische eenheden van de instelling;
- het streven naar kwaliteit voorkomt uit de eigen ambities, doelen en beleid en niet zozeer op basis van signalen of onderzoeken door de inspectie.

2010: Stelling: Stabiliteit in management heeft effect op de kwaliteit van het onderwijs.

N.B.: Veranderingen in middenmanagement en veranderingen in teammanagement kunnen risicovol zijn voor de kwaliteit van het onderwijs als gevolg van een periode van vermindering van sturing, begeleiding en aandacht voor teammanagement en teams. De inspectie noteert dat tegelijk met managementwisselingen heel vaak ook grote veranderingen in structuren worden doorgevoerd, met als gevolg weglekken van energie voor het primaire proces.

In 2016 ⁵heeft de inspectie aangegeven dat de professionalisering nog te weinig een inherent onderdeel is van het beleid van instellingen, waardoor het effect van professionaliseringstrajecten relatief gering is.

N.B.: In 2016⁶ heeft de Onderwijsraad aandacht gevraagd voor de versterking van het handlingsvermogen van leraren en van onderwijsteams.

⁵ *De Staat van de Leraar 2016.*

⁶ *Een ander perspectief op professionele ruimte in het onderwijs (publicatie Onderwijsraad)*

6.2 A.2.: Inventarisatie van de aangrijpingspunten voor de ontwikkeling van een kwaliteitscultuur binnen de verschillende lagen in de organisatie.

Inleiding

De Expertisegroep van het Kwaliteitsnetwerk heeft op basis van publicaties van de inspectie gekeken naar de aangrijpingspunten om de systeem- en de cultuurkant van de kwaliteitsborging in onderlinge samenhang te benaderen.

Het gaat hier om een inventarisatie en niet om een 'kookboek'. Uiteindelijk gaat het om de vraag of de organisatie voldoende breed, diepgaand en frequent zicht heeft op de ontwikkeling van de kwaliteit van het onderwijs via zowel de hard als de soft controls. De keuzes die daarin gemaakt worden, is aan de instellingen en zal mede bepaald worden door de stand van zaken en cultuur binnen de instelling en de afzonderlijke teams.

Het effect van de keuzes kan wellicht van invloed zijn op de organisatie van proportioneel toezicht.

Voor onderstaande inventarisatie is gebruik gemaakt van verschillende publicaties⁷ en van de bevindingen in het navolgende hoofdstuk over de onderzoeken naar de Staat van de Instelling in 2016⁸.

In de inventarisatietabellen wordt een opsomming gegeven van de interventies aan de systeemkant en de cultuurkant binnen een instelling. In onderlinge samenhang en balans kunnen zij mogelijk bijdragen aan de ontwikkeling van de kwaliteitscultuur binnen alle geledingen van de organisatie.

Cursief = citaat uit inspectierapporten

Cursief = toelichting / aanvulling expertisegroep

Op het niveau van het bestuur

Vanuit de systeemkant: Hard controls	Vanuit de cultuurkant: Soft Controls
Op het niveau van het bestuur (= acteren van CvB ism staf op instellingsniveau)	
Scherp richten	Dialogo
<ul style="list-style-type: none"> Formuleren van Missie, Visie en ambitie. 	<ul style="list-style-type: none"> Betrekken van de in- en externe stakeholders bij het bepalen van het strategisch beleidsplan van de instelling. Delen van ambitie en visie met de in- en externe stakeholders. Het gebruik van de input van de stakeholders zichtbaar maken. De dialoog met de in- en externe stakeholders structureel organiseren.
Scherp zicht. Dat betekent:	Waarderen, delen en aanvullen
<ul style="list-style-type: none"> Systematisch en periodiek beoordelen op de stand van zaken (hoe staan we er voor?) in relatie tot de geformuleerde doelen. Data geven zicht : <ul style="list-style-type: none"> over de volle breedte van het beleid (breed scala van aspecten zijn in beeld). op alle niveaus in de organisatie en dus ook op de verschillen binnen de organisatie/ tussen opleidingen. Kennen een interne en externe benchmark, zodat de data ook in een relevante context geplaatst kunnen worden. 	<ul style="list-style-type: none"> Organisatie van de interne en externe dialoog over de resultaten van de metingen. <ul style="list-style-type: none"> Studentenraad OR Dialoog met teams Dialoog met de werkvelden van de teams. Kwantitatieve data worden op decentraal niveau aangevuld met kwalitatieve data (toelichting op de cijfers door bijvoorbeeld gesprekken met studenten etc.). De verschillen tussen opleidingen binnen onderwijsteams worden in beeld gebracht. Audits doen ook waarderende uitspraken. Waarderende audits :

⁷ In 2010 *Besturing en Onderwijskwaliteit in het mbo* (IvhO); In 2013 verschijnt *Professionalisering als een gerichte opgave* (IvhO); In 2014 *De kwaliteit van schoolleiders in het basisonderwijs, speciaal onderwijs en voortgezet onderwijs* (IvhO); 2016 *De Staat van de Schoolleider (publicatie VO Raad)*; 2016 *De Staat van de Leraar (publicatie Onderwijs coöperatie)*.

⁸ *Zie bijlage B van deze publicatie*

<ul style="list-style-type: none"> ○ Op de ontwikkeling ten opzichte van eerdere metingen. • Zoek in de analyse van de data naar de oorzaken van successen, tekortkomingen, maar ook naar mogelijke risico's. • Managementrapportages geven periodiek zicht op de voortgang rond de realisatie van de doelen van de instelling. Ook de managementrapportages brengen de verschillen op de verschillende niveaus in beeld. • Audits, met medewerking van onafhankelijke deskundigen. • Audits spreken een echt oordeel uit (dit om de focus in de verbetering aan te brengen). • Zicht hebben op stand van zaken rond het personeel: De instelling heeft per sector en uitgesplitst naar generieke vakken en beroepsgerichte vakken zicht op (uit: <i>Staat van de leraar 2016</i>): <ul style="list-style-type: none"> ○ Leeftijdsopbouw ○ Opleidingsniveau docenten ○ Opbouw van bevoegdheden ○ Aantal jaren leservaring ○ Verzuim onder docenten ○ Relatie tussen verzuim en niveau van opleidingen ○ Relatie tussen verzuim docenten en begeleidingsprofiel van deelnemers waar zij zorg voor dragen. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Waar kom je vandaan?</i> ○ <i>Waar wil je naar toe?</i> ○ <i>Waar sta je nu?</i> ○ <i>Wat vind je daar van?</i> ○ <i>Waar ben je trots op en waarom?</i> ○ <i>Wat gaat volgens jou goed?</i> ○ <i>Wat kan volgens jou beter?</i> ○ <i>Wat moet volgens jou beter?</i> ○ <i>Hoe ga je beter worden?</i> ○ <i>Wat belemmert je?</i> ○ <i>Wat helpt ?</i> ○ <i>Wat heb je nodig?</i>
<p>Scherp koersen. Dat betekent:</p>	<p>Eigenaarschap</p>
<p>Richten op het resultaat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Doelen: op basis van de analyse doelen stellen (prioriteren en focus aanbrengen). • Zorgen voor samenhang in de plannen (strategie, koers, jaarplannen) • Samenhang in de doelen ook expliciet benoemen. • SMART formuleren van de doelen (wat wordt verwacht). • Kwaliteitsindicatoren benoemen (waar kijken we naar). • Meetbare en voldoende specifieke normen stellen (effecten zijn meetbaar). • Kaders stellen (Kaderbrieven; voor focus, tijdspad e.d.). • <i>Kaders stellen: formuleren van de beweegruimte voor de teams/geledingen.</i> • Situationeel: Teamjaarplannen houden in de doelen rekening met de verschillen tussen de opleidingen binnen de teams. • Teamjaarplannen vertonen samenhang met directieplannen, kaderbrieven, koersdocumenten e.d. (interne samenhang in realisatie beleid). 	<ul style="list-style-type: none"> • Ruimte geven aan teams om zelf verantwoordelijkheid te kunnen nemen in hun bijdrage aan de doelen van de instelling.
<p>Scherp ankeren. Dat betekent:</p>	<p>Verbinden en delen</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Organiseren. Vanuit de doelen, de taken en verantwoordelijkheden benoemen en beleggen. • Cyclisch werken. Volledig uitvoeren van de Planning & Control cyclus (PDCA), zodat de eventuele risico's tijdig in beeld zijn en op tijd interventies uitgezet kunnen worden. • Verbetermaatregelen zijn opgenomen in directie-/college-jaarplannen en teamjaarplannen e.d. en onderdeel van de cyclus van monitoring en evaluatie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bestuurders zijn actief binnen de colleges en de teams en stimuleren en motiveren zowel de medewerkers als de studenten. Zij vervullen hiermee een voorbeeldfunctie. • Werkbezoeken aan opleidingsteams.
<p>Scherp faciliteren</p>	<p>Reflecteren, leren van elkaar en leren van expertise</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Samenstelling management past bij de visie en 	<ul style="list-style-type: none"> • Delen van bevindingen van audits, om van

<p>de strategie.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Professionaliseringsbeleid. • Draag zorg voor de groei van een onderzoekende cultuur: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Gebruiken van publicaties van onderzoeken voor de duiding van bevindingen of voor het zoeken van aangrijpingspunten om iets op te lossen of te verbeteren. 	<p>elkaar te kunnen leren.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faciliteren van het leren reflecteren, via bijvoorbeeld peer reviews. • Spiegelen van de teams in hun ontwikkeling naar taakvolwassenheid. Gesprek met teams. • Vragen naar wat teams nodig hebben. • Inzetten van de aanwezige en ondersteunende expertise waar nodig en/of waar daar behoefte aan is. • Stimuleren van de ontwikkeling van expertise binnen de organisatie.
Scherp verantwoord	Dialoog
<ul style="list-style-type: none"> • Jaarverslagen. • Managementrapportages naar RvT, OR.⁹ 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Dialoog aangaan met alle geledingen in de organisatie over de verantwoordingsrapportages.</i>

Op het niveau van het middenmanagement

Hard controls	Soft controls
Op het niveau van het middenmanagement (= acteren van het middenmanagement (directies/colleges e.d.))¹⁰	
Scherp richten	Dialoog
<ul style="list-style-type: none"> • Jaarplan van het middenmanagement (directies, colleges e.d.), in samenhang met het instellingsplan. • Jaarplannen van middenmanagement voldoen aan dezelfde kwaliteitseisen als de instellingsplannen. (doelen, KPI, normen e.d.), omdat ze richtinggevend moeten zijn voor de teams. 	<ul style="list-style-type: none"> • Betrokkenheid van de teams organiseren bij het jaarplan van het middenmanagement. • Teams betrekken bij de ontwikkeling van het beleid van de instelling. • Bespreken van de bijdrage van teams aan het beleid van de instelling.
Scherp zicht	Waarderen, willen weten en aanvullen van beelden
<ul style="list-style-type: none"> • Zie hetgeen dienaangaande op bestuurlijk niveau staat vermeld. <p>Plus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Managementrapportages rond de voortgang rond de doelen van de directie. De managementrapportages brengen de verschillen tussen de teams in beeld.</i> • <i>Opstellen van risico-analyses.</i> • Zicht hebben op stand van zaken rond het personeel: De directie heeft uitgesplitst naar generieke vakken en beroepsgerichte vakken zicht op (uit: <i>Staat van de leraar 2016</i>): <ul style="list-style-type: none"> ◦ Leeftijdsopbouw ◦ Opleidingsniveau docenten ◦ Opbouw van bevoegdheden ◦ Aantal jaren leservaring ◦ Verzuim onder docenten ◦ Relatie tussen verzuim en niveau van 	<ul style="list-style-type: none"> • Samen met de teams betekenis geven aan de beelden die binnen de evaluaties (bijvoorbeeld JOB) naar voren komen. • <i>Directie gaat in gesprek over de kwaliteiten en ontwikkelpunten van het team in relatie tot de bijdrage van het team aan het beleid van de instelling. Wat wil het team gaan doen, waarom juist deze keuzes, wat is dan nodig voor het team als geheel?</i> • <i>Samen met het team bespreken welke capaciteiten het team in huis moet hebben en welke eventueel nog onderbelicht zijn. Dit met het oog op werven van personeel. Wat heb je in huis? Wat heb je nodig om als team sterker te worden?</i> • Directie zorgt voor zicht op de kwaliteit van het

⁹ Veel jaarverslagen zijn volgens de inspectie nog niet goed bruikbaar om het externe toezicht op te baseren. Het gaat dan niet enkel om de volledigheid van de informatie, maar vooral ook om het niveau waarop de verantwoording wordt afgelegd. Afleggen van verantwoording op instellingsniveau is voor de externe toezichthouder nog onvoldoende transparant. [Zie verder bijlage F in deze publicatie.](#)

¹⁰ De inspectie noteerde in 2010, dat de rol van het middenmanagement in haar onderzoeken doorgaans een ondergeschoven kind is. Op basis van een onderzoek uit 2014 wordt geconstateerd, dat dit ten onrechte is. Zie ook de eerder in deze publicatie opgenomen stellingen. Inspectie noteert in het onderzoek van 2014, dat bestuurders, schoolleiders en medewerkers in teams soms allemaal verschillende beelden en verwachtingen hebben van de rol en taak van de schoolleider / manager. Tevens wordt genoteerd, dat dit te weinig wordt uitgesproken. *N.B.: Het is in dit kader wellicht ook aan te raden om verwachtingen en beelden binnen een instellingen over taken en rollen op de verschillende niveaus eens in beeld te brengen. Dat levert ongetwijfeld een discussie op die iets zegt over de kwaliteitscultuur van een instelling.*

<ul style="list-style-type: none"> o opleidingen o Relatie tussen verzuim docenten en begeleidingsprofiel van deelnemers waar zij zorg voor dragen. • Teamprofiel (taakvolwassenheid) is in beeld. • Directie heeft aanvullend zicht op de kwaliteit van het onderwijs door: <ul style="list-style-type: none"> o Lesbezoeken aan de hand van observatieformulieren; o Gesprekken met studenten aan de hand van een agenda; o Analyse van de klachten voor de onderscheiden teams; o Analyse van de redenen van uitval voor de onderscheiden teams; • Directie heeft zicht op de kwaliteit van de examinering via: <ul style="list-style-type: none"> o Gesprek met examencommissie. 	<p>onderwijs (aanvullend op de data) door:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Gesprek met teams. o Lesbezoeken aan de hand van observatieformulieren o Lesbezoek en gesprek met docenten: willen weten hoe het gaat in de klassen; willen weten waar docenten mee te maken hebben. o Gesprekken met studenten, <i>bijvoorbeeld door bezoek aan SLB-klassen.</i> • Directie zorgt voor zicht op de kwaliteit van de examinering (aanvullend op data) via: <ul style="list-style-type: none"> o Bijwonen van examens; o Bijwonen van het proces van vaststellen van de oordelen. • Directie zorgt voor het ophalen van feedback vanuit het werkveld op het niveau van de samenwerking met het werkveld, de onderwijsontwikkeling etc.(aanvullend op BPV-monitor, ROA-onderzoeken e.d.).
<p>Scherp koersen</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Kaders: beweegruimte is helder (voor directie en teams).</i> • Onderscheid maken tussen de verschillende bijdragen van de verschillende teams aan het jaarplan van het middenmanagement. 	<p>Eigenaarschap binnen de teams</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ruimte geven aan teams om zelf verantwoordelijkheid te kunnen nemen. • Delen van beelden over wat goed onderwijs is.
<p>Scherp ankeren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verdeling van taken en verantwoordelijkheden. • Volledig uitvoeren van de Planning & Control cyclus (PDCA), zodat de eventuele risico's tijdig in beeld zijn en op tijd interventies uitgezet kunnen worden. 	<p>Erkennen van expertise binnen teams</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisatie van de bijdrage van de teams aan jaarplannen: <i>Keuze van mensen die daar het meest geschikt voor zijn. Erkennen van capaciteiten.</i>
<p>Scherp faciliteren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Functioneringsgesprekken ontwikkelingsgericht voeren (in relatie tot de doelen van de organisatie). • <i>Inzet van fte . Inzet van fte voor bepaalde aandachtsgebieden kan ook situationeel bepaald worden / afwijken van de standaard waar dat nodig is.</i> • Professionaliseringsbeleid. 	<p>Reflecteren, leren van elkaar en leren van expertise</p> <p>Reflectieve gesprek met teams:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geven van feedback naar aanleiding van lesbezoek, verkennen met de teams de beelden die ontstaan naar aanleiding van lesbezoeken, gesprekken met docenten en gesprekken met werkveld. • <i>Reflectie over de mogelijke relatie tussen oorzaken van de klachten en waardering onderwijs, redenen van uitval.</i> <p>Binnenhalen van externe feedback: Managers van andere instellingen laten deel nemen aan interne audits (en dus zelf ook deelnemen aan audits bij andere directie en instellingen).</p>
<p>Scherp verantwoorden</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluatie van de jaarplannen. • <i>Reflectie van managers op de managementrapportages ten behoeve van P&C gesprekken met CvB.</i> 	<p>Dialog</p> <ul style="list-style-type: none"> • Terugkoppelen van de opbrengst van overleggen naar alle belanghebbenden. • <i>Samen met teams de reflectie in de managementrapportages opstellen.</i> • <i>Thema's op de agenda zetten voor de dialoog met de teams.</i>

Op het niveau van de onderwijsteams

Hard controls	Soft Controls
Op het niveau van het onderwijsteam¹¹ (= acteren van leidinggevende team + docenten zelf)	
Scherp richten	Context specifieke uitwerking
Uit de instellingsdocumenten moet duidelijk zijn wat er van de teams verwacht wordt.	<ul style="list-style-type: none"> • Teams formuleren zelf de eigen ambities binnen en de eigen bijdrage aan de doelen van de instelling. • Teams doen dit op basis van analyse van de data binnen de onderwijsinformatie : Waar willen we heen en waar staan we nu?
Scherp zicht	Waarderen, willen weten en aanvullen van beelden
<ul style="list-style-type: none"> • Teamprofiel (taakvolwassenheid) is bij de teammanager in beeld. • Zicht hebben op stand van zaken rond het personeel: Het team heeft uitgesplitst naar generieke vakken en beroepsgerichte vakken zicht op (uit: <i>Staat van de leraar 2016</i>): <ul style="list-style-type: none"> • Leeftijdsopbouw • Opleidingsniveau docenten • Opbouw van bevoegdheden • Aantal jaren leservaring • Verzuim onder docenten • Relatie tussen verzuim en niveau van opleidingen • Relatie tussen verzuim docenten en begeleidingsprofiel van deelnemers waar zij zorg voor dragen. • Teammanager heeft aanvullend zicht op de kwaliteit van het onderwijs door: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Lesbezoeken aan de hand van observatieformulieren; ◦ Gesprekken met studenten aan de hand van een agenda; ◦ Analyse van de klachten voor de onderscheiden opleidingen; ◦ Analyse van de redenen van uitval voor de onderscheiden opleidingen; • Teammanager heeft zicht op de kwaliteit van het onderwijs via de data uit het onderwijsinformatie-systeem plus aanvullend lesbezoeken, gesprekken met studenten en docenten. <i>Door de observaties door de manager, de bevraging van studenten, de bevraging van docenten beschikt men over drie bronnen die iets zeggen over de bekwaamheden van docenten.</i>¹² 	<ul style="list-style-type: none"> • De data worden voor een onderwijsteam op een toegankelijke manier ontsloten. De vorm past bij het team, past bij de manier waarop het team de interne dialoog wil voeren. • De data binnen de onderwijsinformatie worden geaccepteerd (men gaat niet het systeem van het vergaren van de managementinformatie ter discussie stellen). • De onderwijsinformatie wordt daadwerkelijk gebruikt. • De onderwijsinformatie wordt betekenis gegeven (verklaren, toelichten, in de context plaatsen). <ul style="list-style-type: none"> ◦ Wat is het beeld? ◦ Wat hebben we bereikt? ◦ Wat hebben we nog niet bereikt? ◦ Wat is de verklaring voor de stand van zaken? ◦ Wat vinden we er van? ◦ Waar zitten de knelpunten? ◦ Wat betekent dit voor het vervolg? • <i>De duiding van de onderwijsinformatie aanvullen met interviews door externe peers (bijvoorbeeld vakgenoten). Extern betekent van buiten het team en/of van andere mbo-instellingen, waar het team relaties mee onderhoudt.</i> • Teammanager: Geven van feedback naar aanleiding van lesbezoek. • <i>Teams zelf de evaluatie / analyse laten terugkoppelen aan middenmanagement. Bijvoorbeeld in een sessie met meerdere teams tegelijk, zodat men kan laten zien waar men trots op is, wat nog beter kan en men kan horen wat andere teams doen.</i> • Bespreken van de evaluaties ook met de studentenvertegenwoordiging, ten behoeve van feedback + het opsporen van oorzaken in

¹¹ N.B. "Het lijkt alsof het grootste deel van de complexe taak van mbo-instellingen geheel en al terecht komt bij het team en de teamleider" (IvhO 2010). Het team is ook de schakel tussen de instelling en de klas / de student. Het lijkt wel eens of men bij de onderwijsontwikkeling dat wel eens vergeet (IvhO 2010). *Dat is ook mede de reden waarom de inspectie in de Staat van het Onderwijs in 2016 opmerkt, dat teams en docenten geholpen zijn met duidelijkheid over de doelen, de targets, de strategie etc. enerzijds (weten waar de instelling naar toe wil en wat de teams daarvoor moeten presteren) en anderzijds voldoende ruimte wordt gegeven om als professional te kunnen acteren / daar uitvoering aan te kunnen geven.* In 2014¹¹ constateerde de inspectie dat docenten doorgaans voldoende zeggenschap hebben om zelf hun onderwijs in te richten, maar dat de daadwerkelijk geboden professionele ruimte en de benutting van die ruimte aandacht behoeft. In 2016 heeft de Onderwijsraad een pleidooi gehouden voor het benutten van de professionele ruimte door de leraren zelf, als ook een expliciete verantwoordelijkheid van de leraren zelf. **Zie dienaangaande bijlage E.**

¹² N.B. In de publicatie over de kwaliteit van de schoolleiders uit 2014 pleit de inspectie ook voor een versterking van het interne onderzoek naar onderwijsinformatie vanuit de gedachte van de triangulatie. Als

<ul style="list-style-type: none"> • In beeld brengen of docenten hun vak bijhouden • In beeld brengen of docenten de ontwikkelingen in het mbo bijhouden. • <i>Teammanager heeft zicht op de kwaliteit van de examinering via: Gesprek met examencommissie.</i> 	<p>processen die voor de studenten van belang zijn.</p>
<p>Scherp koersen</p>	<p>Eigenaarschap</p>
<p>Richten op het resultaat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Situationeel: Teamjaarplannen houden in de doelen rekening met de verschillen tussen de opleidingen binnen de teams. • Teamjaarplannen vertonen samenhang met directieplannen, kaderbrieven, koersdocumenten e.d. (interne samenhang in realisatie beleid). • De teams formuleren waaraan de effecten van hun acties zichtbaar/herkenbaar en meetbaar moeten zijn, en op welke termijn dat haalbaar is. Daarbij wordt voor de formulering van de kwantitatief meetbare effecten aangesloten bij de (K)PI's van de instelling. • De streefdoelen worden situationeel bepaald. 	<ul style="list-style-type: none"> • Doelen passen bij team en werkveld; doelen van de instelling voor een team/ opleiding passend maken ; doelen van de instelling voor een tam/opleiding herkenbaar maken; bewoordingen van een team. • Organisatie van het eigenaarschap in de onderwijsteams om de realisatie van de beoogde doelen te bevorderen. • <i>Eigenaarschap om verantwoordelijkheid voor de resultaten van een team te bevorderen.</i> • <i>Weten waar de kracht van een team zit en van daaruit de bijdrage van het team aan de doelen van de instelling formuleren. Starten vanuit een sterk punt.¹³</i>
<p>Scherp ankeren</p>	<p>Delen van een gemeenschappelijk kader. Erkennen van aanwezige expertise</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Eigen beslisruimte van teams is duidelijk • Taakverdeling • Tijdpad en deadlines, zodat iedereen weet wie, wat, wanneer moet doen. • Terugkoppelen van bevindingen audits naar het team als geheel en follow up afspreken. • Systematisch monitoren • Systematisch meten, met ook specifieke aandacht voor de pedagogische en didactische vaardigheden van docenten. • Systematisch meten ook op opleidingsniveau. • Systematisch lesbezoek door de teammanager. • Teammanager: Docenten bevragen of zij zich toegerust <u>voelen</u> voor hun taak. • Acteren op het bekwaamheidsdossier van docenten: ontwikkel- en prestatie-afspraken met docenten. • Evaluatie van het effect van de professionaliseringsactiviteiten. 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Gemeenschappelijk referentiekader</u>: Samen beschrijven wat een goede les eigenlijk is / wat is goed onderwijs. <i>IvhO: Docenten in het mbo hebben doorgaans geen referentiepunt over wat goed onderwijs is binnen hun instelling. Dit in tegenstelling tot docenten PO. (...) Betrek hier ook de studenten bij. Leraren kunnen wat dat betreft veel leren van studenten.</i> • <u>Expertise inzetten</u>. Organisatie van de bijdrage van de teams aan jaarplannen: <i>Keuze van mensen die daar het meest geschikt voor zijn. Erkennen van capaciteiten.</i> •
<p>Scherp faciliteren</p>	<p>Reflecteren, leren van elkaar en leren van expertise</p>
<ul style="list-style-type: none"> • TM: organisatie van het onderwijs op een dusdanige manier, dat er ruimte is om te professionaliseren en te leren. <i>Ruimte voor overleggen vakgroepen, commissies, netwerken en voor overleggen team als geheel.</i> • TM : tijd organiseren voor het leren van docenten: <ul style="list-style-type: none"> ○ Formele leren ○ Leren via intervisie ○ Leren via kennisdeling ○ Informele leren via collegiale consultatie e.d. • <i>Bijhouden van de bekwaamheden. Dit kan ook door de instelling gefaciliteerd worden. Zo zijn er instellingen die academies in huis hebben. Zij faciliteren onder meer de koppeling tussen beleid en de stand van zaken kwaliteit van docenten enerzijds en wegwerken van eventuele tekorten bij docenten anderzijds. Vanuit deze academies wordt ook de onderzoekende cultuur gestimuleerd.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Collegiaal lesbezoek • Elkaar feedback gegeven en/of helpen naar aanleiding van lesbezoek • Deze feedback ook gebruiken voor de gesprekken over de pedagogisch-didactische ontwikkeling van het team. • Inzichtelijk maken welke 'normale' activiteiten ook bijdragen aan professionalisering. • Inbreng van docenten in het scholingsplan. • Wensen worden serieus genomen. • Docenten willen weten of hun activiteiten effect hebben: <ul style="list-style-type: none"> ○ Analyse van leerresultaten ○ Analyse van lesobservaties' ○ Analyse van feedback van TM en collega's ○ Analyse van module-evaluaties en JOB resultaten voor de klassen waar een docent les aan geeft. <p>Docenten ondersteunen in het zicht krijgen op het</p>

- ¹³ **Zie dienaangaande bijlage D.** De kracht van een team kan in beeld gebracht worden aan de hand van bijvoorbeeld de Kwaliteitsportretten (Eqavet), **zie bijlage C**

<ul style="list-style-type: none"> • Professionaliseren 	effect van hun werk.
Scherp verantwoorden	Dialog
Zelfevaluatie voorafgaand aan de nieuwe jaarplannen	<ul style="list-style-type: none"> • Terugkoppelen naar belanghebbenden van de relatie tussen hun input, acties en effecten van de acties.

7 Bijlage B: Analyse rapportages naar de Staat van de Instellingen 2016

7.1 Inleiding

In deze bijlage_ zijn vanuit de Expertisegroep de rapportages naar de Staat van de Instelling (SVI) van de instellingen die in 2016 plaats hebben gevonden, geanalyseerd op de stand van zaken met betrekking tot de kwaliteitscultuur. Gezocht is naar de relatie tussen de oordelen enerzijds en de organisatie van de hard en soft controls anderzijds.

7.2 Werkwijze

Het thema van de analyse betreft de kwaliteitscultuur, maar tevens is gekeken naar opvallende zaken bij zowel de sterke- als de verbeterpunten. Wat gaat goed? Wat kan beter? en Wat moet beter?

In 2016 zijn door de Inspectie van het Onderwijs in totaal eenentwintig onderzoeken naar de Staat van de Instelling uitgevoerd. In bijlage B.1. zijn alle resultaten van deze onderzoeken schematisch weergegeven. In deze analyse is er voor gekozen zes rapportages (de drie sterkste en de drie zwakste) intensief te analyseren. Vanwege privacy gevoelige informatie is er voor gekozen om de instellingen te anonimiseren. De drie 'Goed' beoordeelde instellingen worden 1 t/m 3 genoemd en de drie 'Zwakke' instellingen zijn 4 t/m 6.

7.3 Onderzoeksvragen

De volgende vragen zijn gesteld tijdens de analyse van de rapportages:

1. Is een onderwijsinstelling in control? Welke 'hard controls' en welke 'soft controls' worden ingezet?
2. Welke beweging heeft de instelling gemaakt? (Waar stond een instelling tijdens een vorig onderzoek door inspectie en waar staat deze tijdens het laatstgehouden onderzoek door inspectie?)
3. Welke interventies zijn gepleegd (wanneer nodig) om tot de huidige situatie te komen? Heeft men gehandeld vanuit externe sturing en/of door interne gedrevenheid?
4. Hoe zou het team geportretteerd kunnen worden? Wat zijn de aspecten waarom voldoende of onvoldoende oftewel de kritische succesfactoren? Wat kan/moet verbeteren?
5. Hoe en in welke mate worden door het bestuur en de opleiding gezamenlijk gewerkt aan een voortdurende verbetering van de professionaliteit van het personeel?

7.4 Samenvatting

Conclusie

Vanuit de analyse zijn een drietal deelconclusies te trekken:

1. De 'Goed' beoordeelde instellingen beschikken over zowel **soft controls** (betrekken stakeholders, voorbeeldfunctie RvB, dialoog in-en extern, eigenaarschap teams) als **hard**

controls (sturing op resultaten, goed functionerende auditsystematiek, systematisch analyseren) en zijn deze een samenhangend geheel.¹⁴

'Zwakke instellingen' sturen voornamelijk op hard controls die vervolgens onvoldoende geborgd worden (auditsystematiek brengt nauwelijks de risico's boven water).

2. Bij 'Goede instellingen' blijkt er een goede **interne en externe dialoog** zichtbaar te zijn en wordt het bedrijfsleven betrokken bij de (borging van) onderwijskwaliteit en examinering. Er is een zichtbare sturing en visie en beleid worden door de gehele instelling gedragen tot op het niveau van de teams wat resulteert in samenhangende verbeter/jaarplannen. Bij 'Zwakke instellingen' is het zicht op risico's en de kwaliteit van de onderwijskwaliteit onvoldoende in beeld en is de sturing op de visie en beleid gericht op harde resultaten.
3. Bij de aanpak van verbeteringen is het noodzakelijke dat een oorzaakanalyse op grond van de monitoring (check) plaats vindt, zodat hiermee gerichte doelstellingen kunnen worden geformuleerd en acties kunnen worden uitgezet en gerealiseerd. Deze verbeterdoelen en -acties moeten dan worden geprioriteerd waarna vervolgens via de check, een effectmeting gedaan wordt en waar nodig wordt bijgestuurd. Bij de 'zwakke instellingen' is dit onvoldoende geborgd waardoor **verbetering en verankering** als onvoldoende worden beoordeeld.

7.5 Samenvatting van de beoordeling

Waarom een 'Goede' beoordeling?

Instelling 1:

- De relatie en samenwerking met het bedrijfsleven.
- Bestuurders zijn zichtbaar binnen de colleges en de teams aanwezig, waarin zij een voorbeeldfunctie vervullen en medewerkers en studenten stimuleren en motiveren.
- Het CvB stimuleert en faciliteert de onderwijsteams om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor de ontwikkeling van de onderwijskwaliteit. Kwaliteitsbewustzijn en eigenaarschap zijn daarbij belangrijke waarden.

Waarom een 'Voldoende' als beoordeling?

Instelling 2:

- Er is sprake van aandacht voor zowel 'hard controls' als 'soft controls'
- Er is sprake van een functionerende interne en externe dialoog.
- De instelling volgt op adequate wijze de voortgang en realisatie van de geformuleerde doelen en betreft hierbij onafhankelijk deskundigen en belanghebbenden.
- De instelling heeft gestuurd op heldere doelstellingen, teameigenaarschap en effect. Verdere ontwikkeling in de professionalisering van de docenten en het analyseren van de effecten van beleidsmatige ontwikkelingen in de kwaliteitsborging blijven noodzakelijk.

Instelling 3:

- Bij de doorontwikkeling van kwaliteitsborging heeft het college van bestuur ingezet op de kwaliteit en effectiviteit ervan die verder reikt dan het instrumenteel bewaken en bijsturen van risico's, nl. op kwaliteitsbewustzijn, naast top-down ook bottom-up en eigenaarschap tot in de onderwijsteams.
- Het college van bestuur faciliteert de onderlinge dialoog en reflectie in de instelling om effectiever te werken aan het verbeteren van de onderwijskwaliteit door de inzet van teamcoaches die hen hierbij ondersteunen.
- Er is sprake van een cyclisch kwaliteitsproces, waarbij op teamniveau gewerkt wordt aan centrale doelen van de instelling en waarbij het CvB/RvT zicht heeft op de (onderwijs)kwaliteit in de instelling.

Waarom een 'Zwakke' beoordeling?

¹⁴ Zie ook notitie 'Kwaliteit duurzaam waarborgen' van Twynstra Gudde 23 febr 2017 van Systemen naar genen.

Instelling 4:

- De kwaliteitsborging op instellingsniveau is onvoldoende, vanwege onvoldoende verbetering en verankering. De kwaliteitsborging is onvoldoende omdat de verankering van de kwaliteitsborging op het gebied van de kwaliteitszorg op opleidingsniveau tekortkomingen laat zien. Ook de borging van de kwaliteit van examinering is onvoldoende.

Instelling 5:

- De kwaliteitsborging op instellingsniveau is onvoldoende. In de uitvoering van de in 2013 nog goedgekeurde systematiek van kwaliteitszorg zijn tekortkomingen in de beoordeling van de onderwijskwaliteit geconstateerd.
- De interne auditsystematiek functioneert onvoldoende en brengt onvolkomenheden onvoldoende aan het licht. De frequentie zoals voorgeschreven wordt niet uitgevoerd en is te laag. De audits zijn veelal ontwikkelingsgericht en geeft de urgentie van de verbetering onvoldoende weer.
- De instelling heeft onvoldoende zicht op de kwaliteit van haar examinering en diplomering om eventuele risico's op te merken. De systematiek van zelfevaluaties/audits heeft de risico's voor de kwaliteit van de examinering en diplomering niet opgemerkt.

Instelling 6:

- De kwaliteitsborging op instellingsniveau wordt na de voldoende tijdens het OKV in 2014, nu tijdens de SvI van 2016 weer als onvoldoende beoordeeld. De beoordeling en verbetering en verankering zijn onvoldoende. Het CvB heeft bewust gekozen om eerst de werkprocessen van de kwaliteitsborging op orde te hebben om vervolgens de kwaliteit van het onderwijs te kunnen beheersen.
- De in 2014 gestarte systematiek van auditing blijkt niet te voorzien in duidelijke oordelen over alle aspecten van de kwaliteit. Daardoor is het niet mogelijk om gericht en effectief te verbeteren. Het CvB stuurt momenteel vooral op basis van kengetallen en tevredenheidsgegevens.
- Er is in onvoldoende mate geborgd dat tijdens de examinering in gelijke gevallen, gelijk beoordeeld wordt en er is in het team niet bekend hoe de beoordeling plaatsvindt.

9 Bijlage B. 2. Overzicht analyseresultaten

1. *Is een onderwijsinstelling in control? Welke 'hard controls' en welke 'soft controls' worden ingezet?*

- **01:** JA, de constant terugkerende positieve opmerking van de inspectie over de relatie en samenwerking met het bedrijfsleven. Bestuurders zijn actief binnen de colleges en de teams waarin zij een voorbeeldfunctie vervullen en medewerkers en studenten stimuleren en motiveren.
- **01: Voorbeelden 'hard controls':**
 - Door de wijziging van het organisatie model, stimuleert en faciliteert het CvB de onderwijsteams om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor de ontwikkeling van de onderwijskwaliteit. Kwaliteitsbewustzijn en eigenaarschap zijn daarbij belangrijke waarden.
 - Resultaten en activiteiten uit het beleid worden in termen van 'de gouden driehoek' jaarlijks in een kaderbrief ('kaders voor het ontwikkelen van goed onderwijs') aangegeven.
 - Punten uit kaderbrief komen in samenhangende wijze terug in domeinwerkplannen, collegeplannen en opleidingsteamplannen.
 - Adequaat werkend systeem van kwaliteitszorg met duidelijke doelen en heldere verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden waarbij passende procedures en protocollen worden gehanteerd.
 - Er vindt sturing plaats vanuit een gedeelde visie.
 - Conform de jaarcyclus beoordelen alle onderwijsteams met betrokkenheid van studenten en onafhankelijke deskundigen de realisatie van de doelen.
 - Resultaten rendementen, tevredenheid e.d. worden vastgelegd in de prestatiebox en vormen de basis voor de managementrapportage binnen de beleidscyclus waarna de voortgang en de realisatie zowel bottom-up als top-down besproken wordt.
 - Een goed functionerende auditorganisatie op teamniveau met betrokkenheid van externe onafhankelijke deskundigen.
 - Resultaten van onderwijs- en examenkwaliteit worden op systematische en samenhangende wijze geanalyseerd. Verbetermaatregelen komen in jaar- en teamplannen terug. Daarbij is aandacht voor zowel de inhoudelijke als de organisatorische inbedding.
- **01: Voorbeelden 'soft controls':**
 - Betrekken stakeholders bij bepalen strategisch beleidsplan
 - Bestuurders zijn actief binnen de colleges en de teams en stimuleren en motiveren zowel de medewerkers als de studenten. Zij vervullen hiermee een voorbeeldfunctie door een luisterende houding en het naleven van afspraken.
- **02:** JA, de kwaliteitsborging is zowel op instellingsniveau als op teamniveau voldoende.
- **02:** Samenhang tussen de plannen, op adequate wijze volgen van de voortgang en realisatie van de geformuleerde doelen en hierbij betrekken van de onafhankelijk deskundigen en belanghebbenden en een functionerende interne en externe dialoog.
- **02:** Zowel aandacht voor 'hard controls' als voor 'soft controls'.
- **02: Voorbeelden van 'hard controls':**
 - Een kwaliteitslijst met kwaliteitsindicatoren die voldoende meetbaar en specifiek zijn
 - Samenhangende plannen
 - Volgen voortgang plannen
- **02: Voorbeelden van 'soft controls':**
 - Functionerende interne en externe dialoog.
 - Het sterker beleggen van het eigenaarschap van het onderwijs bij de docenten en de onderwijsteams (bij zowel de betrokkenheid van de onderwijsteams bij het teamplan als ook bij de nieuwe inrichting van het curriculum)
 - De basis voor de organisatie en de besturingsstructuur zijn meer dan voorheen gericht op de betrokkenheid en participatie van de onderwijsteams. De instelling kijkt in voldoende

- mate naar de passendheid van de strategische doelen bij het onderwijsteam en het beroepenveld, met als positief gevolg meer herkenning en daardoor meer betrokkenheid.
- Er is meer tijd en ruimte gevonden om de voortgang van de doelstellingen in de teamplannen en het effect van die doelstellingen regelmatig te bespreken en onder de aandacht te brengen.
 - Het CvB heeft een wijziging in de aansturing in gang gezet, waarbij de resultaatverantwoordelijkheid steeds meer komt te liggen bij de vestiging en de onderwijsteams. Daarbij worden betrokkenen geïnformeerd, ondersteund, geschoold en op andere wijze gefaciliteerd. Inspectie constateert dat dit vruchten afwerpt.
- **03: JA**, de kwaliteitsborging op instellingsniveau is voldoende. Door inspectie wordt hierbij gerefereerd aan de aandacht die besteed wordt aan zowel de sturing op 'hard controls' als op 'soft controls' waarvan het resultaat merkbaar is op alle niveaus in de organisatie.
 - 03: Er is sprake van een cyclisch kwaliteitsproces, met samenhang tussen de diverse niveaus binnen de instelling, gecombineerd met zicht van het CvB/RvT op de (onderwijs)kwaliteit van de instelling. Tussentijds wordt d.m.v. managementrapportagegesprekken regelmatig op alle niveaus de vinger aan de pols gehouden en zo nodig bijgestuurd.
 - 03: Er is volgens inspectie sprake van een brede, betrouwbare en deugdelijke interne en externe beoordeling.
 - 03: Voorbeelden van '**hard controls**':
 - Plancyclus met goede onderlinge samenhang en gebaseerd op de missie en het strategisch beleid
 - De gestelde doelen worden geprioriteerd en zijn specifiek en meetbaar geformuleerd
 - De verantwoordelijkheden zijn helder belegd.
 - De sturingsinformatie is overzichtelijk en tot op opleidingsniveau
 - Externe en interne dialoog
 - Interne en externe audits
 - Risicoanalyse
 - Werkgroep 'kwaliteitsborging' die alle processen en documenten in kaart heeft gebracht en inzichtelijk heeft gemaakt voor de teams.
 - 03: Voorbeelden van '**soft controls**':
 - Stimuleren en faciliteren van de onderwijsteams om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor de ontwikkeling van de onderwijskwaliteit.
 - Stimuleren van kwaliteitsbewustzijn in de teams. Met aandacht voor erkenning, herkenning en draagvlak voor ingezette borgingsmaatregelen. Dit door investeren in onderlinge dialoog en reflectie, gefaciliteerd door teamcoaches.
 - **04: JA**, Ondanks de onvoldoende voor kwaliteitsborging op met name het gebied van verbetering en verankering en de borging van de examinering heeft de inspectie geconstateerd dat het college van bestuur goed op de hoogte is van de risico's van de diverse opleidingen en indien nodig ingrijpt om bij te sturen. Dit geeft inspectie vertrouwen dat het college van bestuur de geconstateerde tekortkomingen spoedig zal herstellen.
 - 04: Voorbeelden van '**hard controls**':
 - Door de invoering van een nieuw organisatiemodel, te weten 'andersom organiseren' wordt gewerkt aan kwaliteitsbewustzijn tot op het niveau van de teams.
 - Er is sprake van een vrij stabiel werkende systematiek voor kwaliteitszorg heeft. Een kwaliteitszorgsysteem waarbij taken en verantwoordelijkheden duidelijk zijn belegd en waarvan gebleken is dat hier ook naar wordt gehandeld.
 - Kenmerkend is de combinatie van centraal beschikbare kwantitatieve informatie en decentrale kwalitatieve informatie over het uitgevoerde onderwijs.
 - Er is sprake van interne checks and balances.
 - Tevens leveren de risicogerichte intern onafhankelijk georganiseerde audits aanvullend zinvolle en voldoende betrouwbare informatie op.
 - De keuze om een externe onafhankelijke deskundige aan deze auditsystematiek toe te voegen versterkt dit alleen maar.

- Nu is het zo dat op deze manier niet alle opleidingen een onafhankelijke audit ondergaan. Inspectie ziet het daarom als aandachtspunt dat frequenter van deze systematiek gebruik kan worden gemaakt.
- De kwaliteitsrapportages grijpen aan op teamniveau; passend bij de opzet van de sturing bij de instelling. Hierin stuurt de directie afdelingsmanagers aan die verantwoordelijk zijn voor een of meerdere opleidingsteams. Deze teams zijn vervolgens verantwoordelijk voor verschillende – verwante - opleidingen.
- 04: Voorbeelden van **'soft controls'**:
 - Door de invoering van het nieuwe organisatiemodel, te weten 'andersom organiseren' wordt gewerkt aan kwaliteitsbewustzijn tot op het niveau van de teams. (middel hard control om soft control te bereiken)
 - Het college van bestuur en de algemeen directeur ondersteunen in het verbeteren van de onderwijskwaliteit op teamniveau en het ontwikkelen van de taakvolwassenheid. In het koppelen van de taakvolwassenheid aan de resultaten van de onderwijskwaliteit moet nog een slag geslagen worden.
- **05:** NEE, de kwaliteitsborging op instellingsniveau is onvoldoende. In de uitvoering van de in 2013 nog goedgekeurde systematiek van kwaliteitszorg zijn tekortkomingen in de beoordeling van de onderwijskwaliteit geconstateerd. De kwaliteit wordt regelmatig gemonitord, maar onvoldoende betrouwbaar beoordeeld; de beoordeling van de examenkwaliteit schiet tekort, als gevolg van een onvoldoende functionerende evaluatiesystematiek.
- 05: de interne auditsystematiek functioneert onvoldoende en brengt onvolkomenheden onvoldoende aan het licht. De frequentie zoals voorgeschreven wordt niet uitgevoerd en is te laag. De audits zijn veelal ontwikkelingsgericht en geeft de urgentie van de verbetering onvoldoende weer. Er wordt in beperkte mate voldaan aan de wettelijke vereisten van externe deskundigheid.
- 05: positief zijn de lesbezoeken die de leidinggevende uitvoeren en de duidelijke oordelen en feedback die zij daarbij aan de docenten geven.
- 05: Er is een werkende dialoog met alle geledingen. Het CvB heeft intensieve contacten binnen de instelling; ook de werkbezoeken aan opleidingsteams spelen daarbij een rol. Verder hecht het college van bestuur veel waarde aan de gesprekken met de studentenraad.
- 05: Voorbeelden van **'hard controls'**:
 - Er is sprake van plannen met een duidelijke samenhang met centraal geformuleerde uitgangspunten. De sturing bij de teamplannen kan aan effectiviteit winnen wanneer doelen adequater geformuleerd worden.
 - Monitoring is op orde maar wordt onvoldoende betrouwbaar beoordeeld.
 - Passende onderwijs is doeltreffend instellingsbreed vormgegeven
- 05: Voorbeelden van **'soft controls'**:
 - Lesbezoeken door leidinggevende en geven van feedback en een oordeel over zijn/haar functioneren.
 - Er is een werkende dialoog met alle geledingen. Het CvB heeft intensieve contacten binnen de instellingen (werkbezoeken aan opleidingsteams/studentenraad).
- **06:** NEE, de kwaliteitsborging op instellingsniveau wordt na de voldoende tijdens het OKV in 2014, nu tijdens de SvI van 2016 weer als onvoldoende beoordeeld. De beoordeling en verbetering en verankering zijn onvoldoende. Het CvB heeft bewust gekozen om eerst de werkprocessen van de kwaliteitsborging op orde te hebben om vervolgens de kwaliteit van het onderwijs te kunnen beheersen. De basis van het kwaliteitszorgstelsel wordt gezien, maar de greep op de kwaliteit van het onderwijs wordt hiermee nog onvoldoende beheerst. Het CvB erkent dat voor dat laatste meer tijd nodig is dan verwacht. Waardoor de remedie van het oplossen van tekortkomingen nog niet is gevonden..
- 06: de in 2014 gestarte systematiek van auditing blijken niet te voorzien in duidelijke oordelen over alle aspecten van de kwaliteit. Daardoor is het niet mogelijk om gericht en effectief te verbeteren. Het CvB stuurt momenteel vooral op basis van kengetallen en tevredenheidsgegevens.

- 06: positief zijn de verbetertrajecten die bij verschillende de domeinen zijn uitgevoerd en waarvan de eerste successen zich af tekenen. Ook is de structuur van de examenorganisaties verbeterd en is de intensieve dialoog die de instelling voert met de studenten zeer positief.
- 06: Voorbeelden van '**hard controls**':
 - De koers van de instelling is zorgvuldig tot stand gekomen met betrokkenheid van een substantieel deel van het personeel.
 - Het beleid wordt teruggezien in de domein- en teamplannen.
 - Middels de 'Kwaliteitsmonitor' zijn data met normen als opbrengsten, uitval e.d. beschikbaar zodat periodiek bepaald kan worden of er actie nodig is. De analyses kunnen aan kwaliteit winnen.
- 06: Voorbeelden van '**soft controls**':
 - De interne dialoog is intensief en doelmatig (studentenpanels en structureel contact met de bedrijven).
 - De externe verantwoording van de kwaliteit van verschillende onderdelen van de instelling is mager.

2. Waar stond een instelling tijdens een vorig onderzoek door inspectie en waar staat deze tijdens het laatstgehouden onderzoek door inspectie? Welke beweging heeft de instelling gemaakt?

- **01:** op dit moment is het college van bestuur bezig met het ontwikkelen van een nieuw strategisch beleidsplan. Een sterk punt daarbij is dat naast de mbo-colleges en opleidingsteams ook externe stakeholders betrokken worden. Dit bevestigt de resultaten uit onderzoeken uit 2013 en 2015 dat er sprake is van een adequaat werkend systeem van kwaliteitszorg.
- **02:** De kwaliteitsborging is bij de SvI 2013 onvoldoende omdat de monitoring van de kwaliteit van het onderwijsproces niet voldoet. Instellingsbreed zijn voor het onderwijsproces nog onvoldoende kwaliteitseisen geformuleerd, deze zijn in ontwikkeling. Het risico bestaat dat onvolkomenheden in het onderwijsproces nu niet of te laat worden geconstateerd. Bij SvI 2016 is de kwaliteitsborging op alle aspecten voldoende. Als interventie hiervoor is op het gebied van 'hard control' gewerkt aan een kwaliteitslijst met specifieke doelen, concreet vertaald in indicatoren. Dit o.b.v. het strategisch beleidsplan. In het locatieplan worden vervolgens de jaargetargets vertaald in en de verbinding gelegd met de teamplannen. Daarnaast zijn interventies gedaan op het gebied van 'soft controls' als eigenaarschap bij de onderwijsteams, creëren professionele ruimte en meer aandacht voor betrokkenheid en participatie van onderwijsteams. De onderwijsteams worden gefaciliteerd door professionele ondersteuning bij de analyse en het opstellen van het teamplan.
- **03:** tijdens de SvI 2013 was de kwaliteitsborging op instellingsniveau voldoende. De kwaliteitsborging op teamniveau was nog niet geheel afgerond in de zin dat de pdca-cyclus is doorlopen. Echter ook op dit niveau was er een integraal en werkend kwaliteitszorgsysteem. In 2016 is de kwaliteitsborging op instellingsniveau nog steeds op orde en wordt gewerkt aan een doorontwikkeling. Bij één van de onderzochte teams is de verbetering en verankering nog onvoldoende.
- **04:** Er is een nieuw organisatiemodel ingevoerd, waarin de onderwijsteams verantwoordelijk zijn voor de kwaliteit van het onderwijs ('andersom organiseren'). Dit proces was gaande bij het onderzoek naar de SvI 2013 en is nog steeds gaande. De teams en de locaties zijn bezig hier op passende wijze vorm aan te geven. Inspectie constateert dat het kwaliteitsbewustzijn is gegroeid. Zo hebben de teams hun eigen ambitie voor de onderwijskwaliteit gedefinieerd in de teamplannen. Tevens heeft het college van bestuur de examenorganisatie opnieuw ingericht.
- **04:** Op managementniveau heeft de instelling aan de hand van kwaliteitsrapportages en daaruit voortvloeiende teamplannen een algemeen beeld over de onderwijskwaliteit en de gestelde doelen op teamniveau. Hierbij geldt voor de teamplannen in zijn algemeenheid dat deze 'smarter' kunnen worden geformuleerd: meer gericht op het beoogde effect in plaats van het benoemen van een activiteit en meer opleidings specifiek.
- **04:** Als eerste tekortkoming is geconstateerd het ontbreken van een verbijzondering naar opleidingsniveau in de kwaliteitsrapportages.
 - Feitelijk maakt de opleidings specifieke informatie wel onderdeel uit van de informatie-uitwisseling voor het beoordelen van de kwaliteit, maar maakt deze geen deel uit van de formele kwaliteitsrapportages, noch van de team(verbeter)plannen.
 - Tijdens het onderzoek is geconstateerd dat de afdelingsmanager de opleidings specifieke doorvertaling in hoofdzaak mondeling verzorgt. Hierdoor bestaat er een kwetsbare link in de kwaliteitszorg om de specifieke onderwijskwaliteit van individuele opleidingen te beheersen en te borgen. Door het ontbreken van een systematische vastlegging van tekortkomingen, verbetermaatregelen en aandachtspunten is het vaststellen of datgene wat beoogd werd, ook bereikt is, niet verankerd. De verankering van de

kwaliteitszorgsystematiek is daarmee te zeer afhankelijk van uitvoering door de afdelingsmanager.

- 04: Aanvullend is geconstateerd dat dit bij de opleidingen waarbij sprake is van het experiment 'gedeeld leiderschap' minder prominent aanwezig is, maar niet afwezig. Hierbij werd zichtbaar dat door geclaimd eigenaarschap door en verantwoordelijkheid van het team de verantwoording over onderwijs en examinering aan de ROC-directie directer op de opleiding aansluit. Daarnaast bleek dat de organisatie- en sturingsvorm behorend bij 'gedeeld leiderschap' tijdens het onderzoek nog sterk in ontwikkeling is. Er is bij inspectie wel het beeld dat deze manier van organiseren en verantwoordelijkheidsverdeling perspectief biedt voor oplossingen van geconstateerde tekortkomingen.
- 04: Voor VAVO loopt de kwaliteitsborging via dezelfde cyclus als bij de onderzochte mbo opleidingen. De kwaliteitsrapportage is aangepast aan het VAVO toezichtkader en vormt input voor het teamplan, dat hier wel directe opleidingsspecifieke gegevens bevat. Resultatenanalyses worden met individuele docenten besproken, waarna verbeteracties afgesproken worden. Vanwege de onvoldoende opbrengsten van de afdeling vwo en havo van het VAVO, is er sprake van risico's. Het management heeft goed zicht op de kwaliteit van deze afdeling en op de risico's. Er is sterk ingezet op verbetering van de schoolexamens door samen te werken met een ander ROC, waardoor expertise uitwisseling en vaststelling van examens ook mogelijk worden binnen de eenpersoonssecties.
- **05:** tijdens de SvI 2013 was de Kwaliteitsborging op instellingsniveau voldoende en waren er geen risico's bij de kwaliteit van het onderwijsproces en enkele risico's bij de kwaliteit van de examinering en de opbrengsten. Citaat: *'Het betreft een instelling die zich kenmerkt door stabiliteit en enige behoudendheid. Het college van bestuur wil bewust niet met alle winden meewaaien en kiest weloverwogen voor veranderingen. De instelling heeft een werkend systeem voor kwaliteitszorg en het college van bestuur is er van op de hoogte dat nog niet alle onderzochte opleidingen geheel op orde zijn.'*
Anno 2016 blijken er tekortkomingen in de beoordeling van de onderwijskwaliteit te zijn opgetreden.
- **06:** het voldoende oordeel uit het OKV in 2014 was gebaseerd op het vertrouwen dat op korte termijn alle teams conform de kwaliteitszorgsystematiek zouden werken en dat tekortkomingen tijdig zouden worden gesignaleerd en weggewerkt. Dat blijkt nu onvoldoende het geval te zijn. Het bevoegd gezag heeft bewust gekozen om eerst de werkprocessen van de kwaliteitsborging op orde te hebben om vervolgens de kwaliteit van het onderwijs te kunnen beheersen.
In de zienswijze die door de instelling aan de rapportage is toegevoegd, spreekt deze hun verwondering uit hoe het kan dat de inspectie in 2014 vertrouwen heeft in de ingeslagen weg om de kwaliteitsborging te verbeteren en dat in 2016 dit weer als onvoldoende wordt beoordeeld ondanks dat ze geen andere koers zijn gaan varen alleen dat het tempo (te) laag is. De inspectie kon hiervoor geen heldere verklaring hier voor aandragen en zegt ook de lat niet hoger te hebben gelegd.

3. Welke interventies zijn gepleegd (wanneer nodig) om tot de huidige situatie te komen? Heeft men gehandeld vanuit externe sturing en/of door interne gedrevenheid?

Externe sturing:

- **01:** tijdens de SvI van 2013 was geconstateerd dat er nog te weinig samenhang was tussen plannen. De missie uit het strategisch beleidsplan vormt hiervoor de gemeenschappelijke basis. Tijdens de SvI van 2016 worden de geformuleerde doelen en ambities binnen de vaste beleidscyclus gerealiseerd. Dit gebeurt door op basis van de jaarlijkse kaderbrief en geformuleerde kaders ('kaders voor het ontwikkelen van goed onderwijs') op samenhangende wijze richting te geven aan de domeinwerkplannen, mbo collegeagenda's en opleidingsteam-respectievelijke opleidingsplannen.
- **02:** aangezien er sprake was van onvoldoende kwaliteitsborging bij de SvI, was er in zekere mate sprake van externe sturing.
- **03:** aangezien nog sprake was van onvoldoende kwaliteitsborging op het niveau van de teams, was er in zekere mate sprake van externe sturing. Dit echter wel vanuit de eigen waarden van de instelling als eigenaarschap en de 'bottum-up beweging'.
- **04:** tijdens de SvI van 2013 was geconstateerd dat er onvoldoende sprake was van verbetering en verankering tot op het niveau van de teams. Er werd gewerkt aan de implementatie van een ander organisatiemodel om dit te bereiken. Deze implementatie is in de afgelopen jaren verder voortgezet.
- **05:** de interne systematiek van zelfevaluaties en audits, die tekortkomingen in de kwaliteit van de onderwijsprocessen moet beoordelen, heeft de door ons geconstateerde tekortkomingen op het gebied van examinering niet aan het licht gebracht. Hierdoor heeft de instelling ook geen acties ter verbetering ingezet. De instelling heeft overigens aangetoond verbetertrajecten succesvol te kunnen volbrengen.
- **06:** er worden bij teams na klachten van studenten bij de inspectie over de kwaliteit van het onderwijs (lessen en BPV), extra projecten ingezet om tot meer urgentiebesef te komen. Dit leidt tot duidelijke doelstellingen waardoor achterliggende problemen opgelost worden. Echter, van een voldragen kwaliteitszorgsystematiek mag verwacht worden dat de signalering van de problematiek en de realisering van de verbeteracties verankerd zijn in de reguliere cyclus. De samenwerking met het lijnmanagement en de ondersteuning van de business partners werkt zeer positief.

Interne sturing:

- **01:** sinds kort is er centraal beleid op het gebied van auditing. De gebruikte systematiek is door het inzetten van een externe onafhankelijke deskundige en auditoren van andere mbo-colleges verder geprofessionaliseerd ten opzichte van de pilot in 2015.
- **01:** volgens CvB en docenten bleek in een team dat er niet veel op orde was. De nieuw aangestelde opleidingsmanager heeft de veranderingen projectmatig opgepakt en in nauwe samenspraak met bedrijfsleven de opleiding vormgegeven. Doelstelling team is dat studenten binnen drie maanden na afstuderen een baan gevonden hebben wat in voldoende mate ook lukt.
- **02:** dit valt onvoldoende uit de rapportage op te maken, al lijkt het erop dat de aandacht voor de 'soft controls' valt onder de interne sturing.
- **03:** zie genoemde bij externe sturing

- **04:** voortzetting van de implementatie van het nieuwe organisatiemodel waarmee 'gedeeld leiderschap' wordt beoogd. Het kwaliteitsbewustzijn is hiermee gegroeid. Er is echter nog steeds onvoldoende sprake van verbetering en verankering op het niveau van de teams.
- **05:** binnen de instelling is er op de onderscheiden niveaus sprake is van onderling samenhangende plannen. De plannen vertonen een duidelijke samenhang met de centraal geformuleerde uitgangspunten, De plannen geven richting aan de uitvoering en ontwikkeling en bepalen mede de basis voor verantwoording.
- **06:** de in 2014 gestarte interne auditsystematiek geeft onvoldoende zicht op de kwaliteit van het onderwijs. De intensiteit is te laag, de audits zijn ontwikkelingsgericht en resulteren onvoldoende de oordelen over de kwaliteit van het onderwijs waardoor belangrijke managementinformatie buiten beeld blijft. De audits staan onder leiding van een onderzoeker die in dienst is van de instelling waardoor onafhankelijkheid onvoldoende geborgd is.
- **06:** de lesobservaties resulteren in nuttige tip en tops maar de kwaliteitsborging zou gebaat zijn bij een helder oordeel op grond van duidelijke criteria.

4. Hoe zou het team geportretteerd kunnen worden? Wat zijn de aspecten waarom voldoende of onvoldoende oftewel de kritische succesfactoren? Wat kan/moet verbeteren?

Portret team:

- **01.1:** een coachend onderwijskundig leiderschap passend bij het team dat professioneel en zelfstandig opereert.
- 01.2: het team is zichtbaar naar buiten gericht en werkt aan het versterken van de identiteit van de opleiding.
- 01.3: kenmerkend voor deze opleiding is de kleinschaligheid en zijn de enthousiaste studenten die hun beroep kunnen leren van een team deskundige en bevlogen docenten in een voldoende toegeruste en veilige omgeving. Een sterk punt van dit team is de grote betrokkenheid bij de studenten die deze opleiding volgen. Het team is sterk gericht op het stimuleren van kansen en mogelijkheden passend bij de ondersteuningsbehoefte van de doelgroep.
- 01.4: het team straalt ambitie uit om tot de beste te behoren en maakt deze ambitie ook waar. Het team streeft naar excellentie en laat zich voortdurend inspireren door de studenten en door het werkveld.

- **02.1:** Voor de teams is doelgericht werken aan verbetering nog geen vanzelfsprekendheid van de onderwijsteams.
- 02.2: De sturing is voldoende omdat de verschillende kwaliteits- en verbeterplannen onderling samenhang vertonen en de doelen meetbaar en specifiek zijn uitgewerkt. De totstandkoming vindt plaats vanuit de onderwijsteams.
- 02.3: De beoordeling is voldoende omdat de voortgang van het locatieplan en het teamplan regelmatig en betrouwbaar wordt gemonitord. Dit m.b.v. de verzamelde gegevens.
- 02.4: Thema's uit het teamplan komen regelmatig aan de orde in de teamvergadering waarbij de voortgang en de inhoudelijke afwerking aan de orde komen.
- 02.5: Start met intervisie en lesobservaties
- 02.6: Instellingsbreed wordt v.w.b. de dialoog met het bedrijfsleven overgestapt van breder samengestelde Ketenadviesraden naar klankbordgroepen met bedrijven.
- 02.7: **Wat kan beter?:**
 - De sturing op teamniveau kan worden versterkt door als uitwerking van de centrale kaders meer specifieke en meetbare doelstellingen op het niveau van de opleidingen te formuleren, zodat de teams gericht na kunnen gaan of hun teamdoelstellingen zijn behaald.
 - Een zekere gelijkvormigheid van de (kwaliteit van de) teamplannen kan de onderlinge vergelijkbaarheid van de teamplannen vergroten.
 - Een verbetering van de onderbouwing van de oordelen bij de externe audits.
 - Helderheid wanneer een indicator in aanmerking komt voor het oordeel onvoldoende, voldoende, goed of excellent.
 - Verbeterplannen zijn nog in sterke mate de verantwoordelijkheid van het management en niet direct van de onderwijsteams
 - De beoordeling van het onderwijsproces kan versterkt worden door gegevens over tevredenheid van studenten aan te vullen met eigen beoordelingen van het onderwijsproces en bedrijven meer integraal te betrekken bij de beoordeling van de onderwijskwaliteit.
 - De dialoog met het bedrijfsleven behalve inzetten voor examinering, ook inzetten voor het onderwijsproces en de evaluatie ervan.
 - Hoewel de opzet van het team- en locatieplan transparant is, is de verwoording van sommige doelen, keuzes en activiteiten hier en daar minder concreet. Een mondelinge toelichting maakt wel duidelijk dat er sprake is van afstemming en verantwoorde keuzes en relaties met gewenste effecten; deze effecten zijn echter niet herleidbaar uit de tekst behorende bij het team- en locatieplan.

- Expliciet maken van het verband tussen analyse van informatie en gekozen verbetermaatregelen. Daarnaast de prioritering. Vastlegging van dit verband komt de scherpte van de evaluaties en de passendheid van de maatregelen ten goede (ten dienste van uiteindelijke effectmeting).
- **03.1:** Opvallend is dat er verschillen zijn in de beoordeling van onderwijskwaliteit bij de onderzochte teams. Bij sommige teams is er ruimte voor verbetering als het gaat om meer gerichte zelfevaluaties en daarmee meer samenhang tussen de geconstateerde tekortkomingen en de verbeteracties. Teams kunnen elkaar hierin verder versterken.
- 03.2: Goed werkende externe dialoog, waarbij de samenwerking met het bedrijfsleven een speerpunt is en teams zichtbaar op een duurzame relatie met het bedrijfsleven sturen.
- 03.3: Het teamplan is in samenspraak tussen het team en de opleidingsmanager opgesteld, aan de hand van voldoende sturingsinformatie. De opleidingsmanager zorgt ervoor dat de relevante punten uit het sectorplan een plaats krijgen in het teamplan.
- 03.4: Met elke docent heeft de opleidingsmanager individuele resultaatafspraken gemaakt, gebaseerd op het teamplan. Deze komen terug in de functionerings- en beoordelingsgesprekken die de opleidingsmanager met de docenten voert, evenals dit het geval is tussen de sectordirecteur en de opleidingsmanager.
- 03.5: De voortgang van het teamplan komt enkele keren per jaar terug in het teamoverleg en er wordt tussendoor ook informeel gepeild hoe het ervoor staat.
- 03.6: De sector en/of het team neemt zelf het initiatief om verbeterpunten op te pakken die naar voren komen uit audits of evaluaties.
- 03.7: Goede interne en externe dialoog.
- 03.8: Gespreksvoering vindt zowel formeel, gekoppeld aan de kwaliteitszorgsystematiek, als informeel tussen studenten, docenten en management plaats. De teams zijn positief over de koffiemomenten en de bijwoningen van de afname van examens door zowel het CvB als de sectordirecteur.
- 03.9: Bij één opleiding is het aspect verbetering en verankering onvoldoende. Dit omdat de opleiding de (logische) samenhang tussen de geconstateerde tekortkoming en de verbeteracties in onvoldoende mate kan aantonen.
- **03.10: *Verbeterpunten:***
 - Hierboven genoemde verbeterpunt bij opleiding waarbij kwaliteitsborging onvoldoende
 - Concreter en specifiekere geformuleerde doelen
 - Scherpere analyses van wat nu verbeterpunten zijn
 - Onderling kritisch vermogen
- **04.1:** Het team zit in een transitie van oud naar nieuw en is zoekende naar het elkaar aanspreken op de juiste prioriteiten. Het teamplan is in ontwikkeling en past bij de fase waarin het team zit. Het is echt een product van het team zelf.
- 04.2: Er is samenhang tussen de plannen van het team, de locatie en de door de instelling geformuleerde pijlers van onderwijskwaliteit van de instelling.
- 04.3: Het team zet momenteel stappen om m.b.v. een gedegen analyse van de uitkomsten van de monitoring een vertaling naar verbeteracties te maken.
- 04.4: Het team heeft nog onvoldoende zicht op de kwaliteit van onderwijs inclusief de eventuele risico's en tekortkomingen.
- 04.5: Er is een werkende interne en externe dialoog. De dialoog met het beroepenveld is in ontwikkeling en de samenwerking met het bedrijfsleven over de kwaliteit van het onderwijs en de examinering kan verder worden geïntensiveerd.
- 04.6: ***Wat kan beter?:***
 - Prioriteitstelling in het teamplan heeft aanscherping nodig, zodat het team beter kan sturen op kwaliteit van onderwijs. Het is dan nl. mogelijk om een planning te maken die in- en overzichtelijk is en bijdraagt aan het creëren van rust.
 - Nog niet bij alle teams heeft een beoordeling van de kwaliteit van het primaire proces aan de hand van criteria en met behulp van een extern deskundige plaatsgevonden. Dit is van

belang om het risico op een minder betrouwbare, te weinig kritische eigen beoordeling van de (basis)kwaliteit van onderwijs voorkomen.

- Veelal ontbreekt het zicht van de teamleiders op de kwalitatieve kant van het onderwijsproces.
 - De teamthermometer wordt ingestoken op teamniveau, waar het risico in schuilt dat de opleidingsspecifieke zaken uit het oog worden verloren.
 - De verbetering en verankering is nog onvoldoende, omdat de verbetercyclus niet voldoende effectief en verankerd is. Verschillende cycli bestaan naast elkaar en er is geen cyclische werking die leidt van beoordeling, via analyse tekorten naar verbeteracties.
 - De samenhang tussen de uitkomsten van de monitoring, de getroffen verbetermaatregelen en de vooraf gestelde doelstellingen is onvoldoende zichtbaar. Het team heeft wel degelijk de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit genomen, maar is nog niet toegekomen aan reflectie. Ook is onvoldoende zicht of de ingezette verbeteracties hebben geleid tot het gewenste effect.
 - De verbeteracties lossen niet altijd geconstateerde tekortkoming op, omdat de teams analyse onvoldoende diepgaand uitvoeren.
 - In het koppelen van de mate van taakvolwassenheid aan de resultaten van de onderwijskwaliteit moet nog een slag geslagen worden. De groei in taakvolwassenheid moet uiteindelijk leiden tot verbetering van de onderwijskwaliteit en uitmonden in onderwijs boven de basiskwaliteit. Hierin zijn stappen gezet maar nog onvoldoende.
-
- **05.1:** het team bestaat uit redelijk ervaren en betrokken docenten. De opleidingsmanager was ten tijde van het onderzoek net in functie. Een andere verandering voor het team is de instelling van een sub-examencommissie. Voor het overige is het team redelijk tevreden over de vormgeving van het onderwijs en zijn geen grote wijzigingen voorzien.
 - 05.2: Het betreft twee kleine teams die de opleiding op identieke wijze op twee plaatsen uitvoeren. Om de synergie van de beide kleine opleidingsteams te versterken hebben zij maandelijks een gezamenlijke teamvergadering, wat tot verbetering in de samenwerking heeft geleid. Het arbeidsmarktperspectief is niet gunstig, wat ook tot uitdrukking komt in de beperkte beschikbaarheid van stageplaatsen.
 - 05.3: Het betreft hier een team dat na een onrustige periode van wisselingen in het management sinds de zomer van 2015 in een vernieuwde samenstelling het onderwijs verzorgt. Er is een goede sfeer waarin met nieuwe energie samen wordt gewerkt aan de uitvoering van het onderwijs en de invoering van de nieuwe kwalificatiedossiers. Studenten waarderen de vakkennis van de docenten en de sfeer binnen de opleiding.
 - 05.4: Vanaf augustus 2014 zijn de teams van de opleidingen Sociaal maatschappelijke dienstverlener (SMD) en Sociaal cultureel werk (SCW) samengevoegd. Sindsdien is er, daar waar de beide opleidingen inhoudelijk overlap vertonen, gekozen voor een gezamenlijk onderwijsprogramma. Hierdoor krijgen studenten tijdens hun opleiding zicht op elkaars werkveld.
 - 05.5: Het team heeft de afgelopen tijd geïnvesteerd in het aannemen van nieuwe (jonge) collega's en er is in de sector een nieuwe directeur aangesteld. De sfeer is verbeterd, mede door meer overleg en samenwerking. Het team is bezig met het meer afstemmen op elkaars werkwijze en het aantrekkelijker maken van de opleiding door het hanteren van verschillende werkvormen waarmee beter gedifferentieerd kan worden per student.
-
- **06.1:** nieuw team dat de laatste jaren veel personele wisselingen kende gaat steeds beter functioneren maar moeten de puntjes nog op de i gaan zetten en de kwaliteit van het onderwijs gaan waarborgen.
 - 06.2: binnen het team is veel onrust door wisselingen van het management en vervanging van teamleden. Er heerst nu weer een goede sfeer waarin nieuwe energie is vrijgekomen.
 - 06.3: nieuwe teamleider, studenten en docenten zijn tevreden over de koers die is ingezet. De focus binnen het team lag het laatste jaar op het bouwen aan vertrouwen.

- 06.4: het team wordt aangestuurd door een teamleider die sinds twee jaar in functie is. Het team toont zich betrokken en ambitieus; studenten vinden de sfeer op de opleiding prettig en de docenten betrokken.
- 06.5: door klachten bij de inspectie is het personeelsbestand van het team drastisch gewijzigd en wordt het onderwijs op een andere manier aangeboden. Dit heeft geleid tot tevreden studenten maar de kwaliteit van het onderwijs is nog onvoldoende.

Waarom GOEDE beoordeling?

- 01.1: onderwijsproces goed: sterk punt didactische kwaliteiten van de docenten en de BPV. De opbouw en de structuur van de lessen is duidelijk. Docenten geven heldere instructies en zorgen voor afwisselende werkvormen en hanteren een activerende didactiek. Met name de praktijklessen zijn aantrekkelijk en afwisselend. De BPV vindt plaats bij één leerbedrijf waarbij meer verdieping kan plaatsvinden en daardoor het leereffect voor student en leerbedrijf groot is.
- 01.4: aan het onderwijsproces wordt op alle aspecten op uitstekende wijze voldaan. Sterke kenmerken van het onderwijsproces zijn de uitdagende en gevarieerde werkvormen, een ruime keuze in specialisaties, een competitief en aangenaam werkklimaat voor zowel studenten als medewerkers en uitstekende faciliteiten.
- 01.4: Kwaliteitsborging: sterk kenmerk is de dialoog met de studenten.

Positieve opmerking:

- 05.2: Onderwijsproces: Opvallend is de zorg voor studenten die in aanmerking komen voor passend onderwijs. De mentor is de spil in de zorg voor de student, waarbij ook DIA (met specialistische kennis) en het zorgadviesteam in beeld komen. De zorg strekt zich ook uit tot de beroepspraktijkvorming (bpv). Studenten met een indicatie worden gekoppeld aan BPV-begeleiders met oog voor dit type student.
- 05.2: Kwaliteitsborging: Beoordeling: de lesbezoeken; naast collegiale bijwoningen vinden ook lesbezoeken plaats (flitsbezoeken door de opleidingsmanager en een jaarlijks bezoek door hem in het kader van functioneringsgesprekken). Daarbij wordt feedback gegeven over het didactisch handelen.

Waarom ONVOLDOENDE kritische succesfactoren en wat kan/moet verbeteren?

- 01.3: diplomering: onvoldoende onderbouwing van de oordelen waardoor de examencommissie onvoldoende zicht heeft op de afname en beoordeling.
- 01.3: opbrengsten onvoldoende, klein aantal studenten die allen ingeschreven worden op niveau 2 en dan vroegtijdig doorstromen naar niveau 3.
- 01.3: kwaliteitsborging, de verantwoordelijkheden m.b.t. de kwaliteitszorg zijn nog onvoldoende belegd en verankerd bij het team. De PDCA-cyclus is nog onvoldoende sterk doordat het proces nog niet volledig is geformaliseerd en niet vastgesteld kan worden of de verbeteracties leiden naar de beoogde doelen.
- 04: kwaliteitsborging – onvoldoende verbetering en verankering
- 04: examinering – onvoldoende borging van de kwaliteit van de examinering, met name in de beroepspraktijk
- 05.1: Examinering - Afname en beoordeling: de instelling heeft onvoldoende zicht op de deugdelijkheid van de beoordeling, omdat de beoordelaar van de instelling (de BPV consulent) uitsluitend aanwezig is bij het criteriumgericht interview en niet bij de proeves van bekwaamheid. De praktijkexamens worden op de BPV plek afgenomen en beoordeeld door de praktijkopleider.
- 05.1: Examinering – Diplomering: het besluit tot diplomering vindt plaats na slechts een administratieve controle van de dossiers door de opleidingsmanager en het onderwijsservicebureau waardoor niet gewaarborgd is dat alle diploma's terecht zijn afgegeven.

- 05.1: Kwaliteitsborging: Beoordeling: omdat het management onvoldoende zicht heeft op de kwaliteit van haar examinering en diplomering om eventuele risico's op te merken. De systematiek van zelfevaluaties/audits heeft de risico's voor de kwaliteit van de examinering en diplomering niet opgemerkt. De examinering en diplomering bleek echter op twee van de drie aspecten onvoldoende.
- 05.2: Examinering – Exameninstrumentarium: Het beroepsgerichte exameninstrumentarium voldoet niet, omdat het onvoldoende aansluit op de uitstroomeisen en niet voldoet aan de toetstechnische eisen. Zowel de cesuur als de transparantie voldoen niet. De beroepsgerichte examens, die geheel binnen schools worden afgenomen, bestaan uit een examenproject en theorietoetsen, waarbij het examen toetsenbordvaardigheid zelf is geconstrueerd. De overige onderdelen worden ingekocht.
- 05.2: Examinering - Afname en beoordeling: Het is niet inzichtelijk hoe er bij de onderdelen van het examenproject, zoals voorgeschreven in het examenmateriaal, door twee beoordelaars wordt gescoord en beoordeeld. De verstrekte examendossiers bevatten slechts de eindbeoordelingsformulieren.
- 05.2: Examinering – Diplomering: De examencommissie neemt onvoldoende haar verantwoordelijkheid voor een geborgde en deugdelijke diplomering. De controle van de examendossiers is vooral administratief van aard. De examencommissie heeft (nog) geen zicht op de inhoudelijke kwaliteit van de examens,
- 05.2: Kwaliteitsborging - Beoordeling: er wordt in onvoldoende mate geanalyseerd en geëvalueerd wat de monitorgegevens betekenen in relatie tot de gestelde doelen die onvoldoende specifiek en meetbaar in de TAP zijn omschreven. Tevens heeft het management onvoldoende zicht op de kwaliteit van de examinering en diplomering om eventuele risico's afdoende op te merken.
- 05.2: Kwaliteitsborging - Verbetering en verankering: omdat de samenhang tussen tekorten en verbeteracties tekortschiet. Het TAP fungeert als verbeterplan. De taken in het TAP zijn echter niet duidelijk belegd binnen het team.
- 05.2: Wettelijke vereisten: omdat de bepaling op het gebied van de totstandkoming van de praktijkovereenkomst niet is nageleefd. Het benodigde aantal praktijkplaatsen is niet tijdig beschikbaar. Ook worden de bepalingen op het gebied van ongeoorloofd verzuim en voortijdig schoolverlaten niet nageleefd.
- 05.3: Examinering - Diplomering: De examencommissie ziet onvoldoende toe op de kwaliteit van de examinering als geheel en borgt de kwaliteit van de examinering onvoldoende. De examencommissie schiet in de huidige opzet tekort in het controleren van de dossiers en het uitvoeren van bijwoningen. Hierdoor is er onvoldoende zicht op de totstandkoming van beoordelingen.
- 05.3: Kwaliteitsborging - Verbetering en verankering: omdat de verbetercyclus nog niet voldoende zichtbaar afgemaakt wordt en de systematiek van verbetering nog niet overal even bestendig is..
- 05.4: Onderwijsproces - Didactisch handelen: De kwaliteit van het didactisch handelen is te sterk wisselend en te veel afhankelijk van de docent, waardoor er voor studenten geen solide en constante leersituatie is gecreëerd.
- 05.4: Examinering – Exameninstrumentarium: voldoet niet omdat het onvoldoende aansluit op de uitstroomeisen en niet voldoet aan de toetstechnische eisen. Zowel de dekking van het kwalificatiedossier, de cesuur, de beoordelingswijze als de transparantie voldoen niet. Ook is er wat betreft de bewijsstukken bij de beroepsprestaties (examens) geen duidelijke onderscheid tussen ontwikkelingsgerichte feedback en examinering.
- 05.4: Examinering – Afname en beoordeling: Hoewel de afname van examens voldoende authentiek is, is er in onvoldoende mate sprake van een gelijkwaardige en betrouwbare beoordeling.
- 05.4: Examinering – Diplomering: de examencommissie ziet onvoldoende toe op de kwaliteit van de examinering, waardoor diploma's op ondeugdelijke gronden verstrekt zijn. De examendossiers zijn onvolledig waardoor niet controleerbaar is of de in het systeem ingevoerde cijfers overeenkomen met de daadwerkelijk gemaakte examens.

- 05.4: Kwaliteitsborging – Sturing: omdat het team niet duidelijk voor ogen staat welke koers gevaren moet worden. Het ontbreekt aan gedragen doelen die bovendien meetbaar en specifiek zijn geformuleerd. Ook is er in het teamplan geen verbinding met de instellingsbrede beleidsdoelen.
- 05.4: Kwaliteitsborging – Beoordeling: de opleiding beoordeelt de voortgang en de realisatie van de doelen nog onvoldoende. Het ontbreekt aan duidelijke oordelen wat onder andere te maken heeft met het ontbreken van normen bij de kwalitatieve doelen wat eraan bijdraagt dat het niet duidelijk is wanneer een doel succesvol is behaald.
- 05.4: Kwaliteitsborging - Verbetering en verankering: de kwaliteitscyclus werkt nog niet afdoende
- 05.4: Wettelijke vereisten – Schoolkosten: Bij de student wordt jaarlijks de huur van een kluisje in rekening gebracht. Dit valt niet onder de leermiddelen die nodig zijn om de opleiding te volgen en kan alleen aangemerkt worden als een vrijwillige bijdrage.
- 06.1 én idem 06.2 én 06.3 én 06.5: Examinering - afname en beoordeling: er is in onvoldoende mate geborgd dat in gelijke gevallen, gelijk beoordeeld wordt en is in het team niet bekend hoe de beoordeling van het praktijkexamen in de BPV plaatsvindt.
- 06.1: De Opbrengsten zijn onvoldoende wat (waarschijnlijk) te maken heeft met het recent starten van de beoordeelde opleiding.
- 06.1: Kwaliteitsborging: onvoldoende evaluatie van en sturing op de onderwijskwaliteiten.
- 06.1: De opleiding voldoet niet aan de onderwijstijd vanwege onvoldoende opbrengsten, ontevreden studenten en signalen van veel lesuitval. Er wordt niet voldaan aan de wettelijke urennorm. Tevens voldoet de opleiding niet aan de registratie van het ongeoorloofd verzuim en voortijdig schoolverlaters
- 06.2: Opbrengsten onvoldoende, reden is volgens het team dat van de helft van de ongediplomeerde uitval doorstroomt naar niveau 4 en daar hun diploma halen.
- 06.2: Kwaliteitsborging: het teamplan is niet up-to-date en heeft weinig relatie met het domeinplan. Er heeft geen analyse plaatsgevonden op de kwaliteit van het onderwijs. De systematiek functioneert nog niet zoals beoogd en de rollen binnen het team moeten nog verder uitgekristaliseerd worden.
- 06.3: Onderwijsproces/BPV: door het niet tijdig vervangen van een zieke docent zijn studenten onvoldoende voorbereid op de BPV en hebben studenten waarvan de BPV al is gestart, nog geen startgesprek en geen informatie gehad.
- 06.3: Kwaliteitsborging: De doelen in het teamplan zijn te weinig specifiek en meetbaar beschreven om goed en doelgericht te kunnen sturen op kwaliteitsverbetering. Er wordt in onvoldoende mate geanalyseerd en geëvalueerd wat de uitkomst van monitorgegevens concreet betekenen in relatie tot de gestelde doelen waardoor er nog geen sprake is van een werkende kwaliteitscyclus. Hoewel de interne dialoog met studenten, docenten en management naar behoren functioneert, zien we dat de externe dialoog nog onvoldoende plaatsvindt. Het blijkt in de praktijk heel moeilijk te zijn om het bedrijfsleven te betrekken bij de ontwikkelingen op het gebied van onderwijs en examinering.
- 06.3: Naleving wettelijke vereisten/schoolkosten: de school stelt het meenemen en de aanschaf van een laptop verplicht en heeft geen leen laptops indien deze niet meegenomen wordt waardoor vertraging voor de student kan opleveren.
- 06.4: Kwaliteitsborging: De informatie voor monitoring is voornamelijk gericht op het afronden van geplande acties. Hierbij blijft vaak onduidelijk of de afgeronde acties ook het gewenste resultaat hebben gehad. Het management heeft onvoldoende zicht op de kwaliteit van het onderwijs, omdat de lesbezoeken en de uitgevoerde interne audit, niet resulteren in duidelijke oordelen over de verschillende aspecten van het onderwijs.
- 06.4: Naleving wettelijke vereisten/schoolkosten: de verplichting om kappersbenodigdheden aan te schaffen is in strijd met de wet.
- 06.5: Onderwijsproces/BPV: er is onvoldoende begeleiding door zowel de opleiding (BPV-boek administratief en kent geen opdrachten) als het stage-biedende bedrijf (ontbreken van afspraken)..

- 06.5: Examinering Diplomerings: het zicht op de kwaliteit van de afname en beoordeling van de examencommissie is onvoldoende deugdelijk en onvoldoende geborgd. De motivatie bij de beoordelingen is summier en biedt nauwelijks toegevoegde waarde voor een check achteraf.
- 06.5: Opbrengsten zijn onvoldoende wat volgens de instelling te wijten is aan onvoldoende structuur in het programma en onvoldoende relatie van het onderwijsprogramma met de BPV.
- 06.5: Kwaliteitsborging: de evaluatie en analyse van de informatie schiet te kort en er zijn geen oordelen over de kwaliteit van de onderwijsprocessen.

5. Hoe en in welke mate wordt door het bestuur en de opleiding gezamenlijk gewerkt aan een voortdurende verbetering van de professionaliteit van het personeel?

Bestuur:

- 01: de instelling kent verschillende regiegroepen die beleidsvoorbereidend zijn en ook adviseren over de implementatie van verbeteringen. Zo zet het platform HRM zich in voor de bevordering van situationeel leiderschap passend bij de fase van teamontwikkeling. Daarnaast zijn er verschillende professionaliseringstrajecten zoals MD-trajecten en het bevorderen van de deskundigheid van examenfunctionarissen na het tot stand komen van de nieuwe examenorganisatie.
- 02: Niet te herleiden uit rapport SvI 2016
- 03: er is sprake van een duidelijke, passende en structurele bevordering van de deskundigheid op alle niveaus van de organisatie. Op instellingsniveau is er een professionaliseringsplan.
- 04: Het college van bestuur investeert in menskracht en in middelen om de deskundigheid van de teams, de examencommissies en het management te ontwikkelen. Het college van bestuur geeft zelf aan dat de teams in een doorontwikkeling zitten op weg naar een volgende fase van taakvolwassenheid. Inspectie constateert dat de investering van het college van bestuur niet bij alle teams het gewenste resultaat hebben opgeleverd.
- 05: volgens de rapportage heeft de instelling de aanpak van de professionalisering op een effectieve wijze aangepakt. In het kader van een verdergaande professionalisering binnen de instelling is geïnvesteerd in scholing van medewerkers op het gebied van examinering.
- 06: er wordt in het gehele rapport niet gesproken over de professionalisering van het personeel dus het is niet duidelijk of hier wel of niet aan voldaan wordt.

Team:

- 01: er wordt veel ruimte voor scholing gegeven, zowel voor het team als individueel. Docenten (van zowel de praktijk- als de generieke vakken) lopen stage bij het werkveld om een goed beeld te krijgen van de beroepspraktijk en om de laatste ontwikkelingen in het beroep bij te houden. Hierdoor en door hun ervaring in het werkveld zijn docenten goed in staat in te spelen op veranderingen in het beroep. Bovendien leggen zij daarmee de basis voor duurzame verankering.
- 02: Deskundigheidsbevordering vindt plaats en sluit aan op de verbetering van de onderwijskwaliteit.
- 03: er is sprake van een duidelijke, passende en structurele bevordering van de deskundigheid op alle niveaus van de organisatie. Op basis van het teamplan wordt onder meer invulling gegeven aan de professionalisering van de docenten. Deze professionalisering richt zich op zowel de beroepsinhoud als op onderwijskundige onderwerpen. Bovendien worden personeelsleden gefaciliteerd om waar nodig en gewenst ook andere trainingen te vormen. Scholingsbehoeften komen standaard in de personeelsgesprekken aan bod en sluiten ook aan bij de gemaakte resultaatafspraken met de personeelsleden.
- 04: Bij één team staat genoemd dat professionalisering op het gebied van pedagogisch-didactisch de aandacht verdient gezien het grote aantal studenten met een specifieke begeleidings- en zorgvraag. Dit stelt het team in staat om de begeleiding in de lessen en tijdens de studieloopbaanbegeleiding verder te verbeteren en gericht af te stemmen op de individuele behoeften van de studenten.

- 05: Dit is niet te herleiden uit rapport SvI 2016.
- 06: op een projectmatige wijze wordt een team geholpen in het verbeteren van de onderwijskwaliteit. In het bijbehorende transitietraject wordt gesproken over een professionaliseringstraject. Wat dit traject inhoudt wordt in de rapportage niet verder op ingegaan.

6. *Hebben de instellingsaudits die voorafgaande van het onderzoek naar de Staat van de instelling, een voorspellende waarde gehad?*

- 01: Bij deze instelling heeft er (nog) geen instellingsaudit plaatsgevonden.
- 02: Deze instelling is geen lid van het Kwaliteitsnetwerk mbo.
- 03: Tijdens de SvI 2013 was de Kwaliteitsborging op instellingsniveau voldoende, de teams nog onvoldoende. Instellingsaudit 2016 als oordeel kwaliteitsprofiel 3, wat grotendeels overeenkomt met de uitkomst van de SvI 2015.
- 04: Volgens de instellingsaudit zit deze instelling in kwaliteitsprofiel 2 'Een systeem van kwaliteitszorg in ontwikkeling'. Dit komt overeen met de constatering van inspectie tijdens het onderzoek naar de SvI.
- 05: Deze instelling is geen lid van het Kwaliteitsnetwerk mbo.
- 06: SvI 2013 Kwaliteitsborging, Onderwijsproces en Examinering onvoldoende, OKV 2014 bijna alle onvoldoendes opgelost. Ook de kwaliteitsborging op instellingsniveau wordt met een voldoende beoordeeld.

Vraag van de instelling voor instellingsaudit is om het nieuw ontwikkelde kwaliteitsmanagementsysteem die de kwaliteit monitort en evalueert, te beoordelen (1). In hoeverre is de PDCA cyclus in de teams ingebed (2) en waarom nog steeds mindere JOB resultaten wat tegenstrijdig is aan de goede beoordeling van de inspectie (3)?

Samenvattend oordeel:

Kwaliteitsprofiel 3 'De instelling heeft een integraal kwaliteitssysteem'. De visie, het beleid, de resultaten en de organisatie- en beslissingsstructuur zijn aanwezig en volledig operationeel. Het verbeterbeleid is op hoofdlijnen tot op teamniveau aanwezig maar pas recent ingevoerd zoals ook de kwaliteit van het onderwijs en de examinering op hoofdlijnen voldoende wordt beoordeeld. Wanneer teams koppelingen tussen indicatoren en teamplannen kunnen maken, is doorgroei naar kwaliteitsprofiel 4 een reële mogelijkheid.

1. Het kwaliteitszorgsysteem is verankerd in de lijn en maakt integraal onderdeel uit van de besturingsfilosofie. De instelling heeft een sterke aandacht voor kwaliteit en de auditcommissie is positief over het kwaliteitsbeleid en het kwaliteitsmanagementsysteem maar deze moet nog verder doorontwikkeld worden. Het systeem bevat heel veel harde indicatoren waardoor urgentie en prioriteit moeilijk te maken zijn. Er wordt nog te weinig relatie gelegd tussen de indicatoren en de teamplannen.
2. Er is een algemeen gedragen kwaliteitsbewustzijn en een behoorlijk reflectief en verbeterend vermogen zichtbaar. Op teamniveau moet de PDCA cyclus nog verder geïmplementeerd worden wat kan leiden tot een bewustzijn van de noodzaak om meer systematischer te werken aan verbeteringen. Door het verschil in ontwikkelfases van de teams, is er nog in geringe mate sprake van systematische borging.
3. De communicatie naar de studenten over de kleine kwaliteit behoeft verbetering. Verbeteringen die door de studenten zijn aangedragen worden onvoldoende opgepakt.

10 Bijlage C Kwaliteitscultuur en onderwijskwaliteit, publicatie NCP EQAVET



Kwaliteitscultuur en onderwijskwaliteit: denkkader voor opstellen teamkwaliteitsportret

- Datum -22 september 2017 (oorspronkelijke versie 1 juni 2016)
- Versie -2.0
- Auteur -Alie Kamphuis, Marloes van Bussel, Rinske Stelwagen en Ida Bontius

Inhoudsopgave

10.1.1 Inleiding	47
10.1.2 Aanleiding en doelen	47
10.1.3 Onderwijskwaliteit beïnvloeden	48
10.1.4 Kwaliteitscultuur	50
10.1.5 Kwaliteitscultuur en waarden	52
10.1.6 Opstellen teamkwaliteitsportret	55
10.1.7 Nadere uitwerking onderdelen teamkwaliteit	57
10.1.8 Vervolg	59
10.1.9 Samenvatting en conclusies	59



– CINOP Advies
– Postbus 1585
– 5200 BP 's-Hertogenbosch
– Tel: 073-6800800
– www.cinopadvies.nl

– © CINOP Advies 2017
– Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, op welke andere wijze dan ook, zonder vooraf schriftelijke toestemming van de uitgever.

10.1.1 Inleiding

Mbo-instellingen stellen zich ten doel om onderwijs met kwaliteit te leveren.

Toch constateren bestuurders dat ondanks alle aandacht voor kwaliteitszorgsystemen het gesprek over goed onderwijs de afgelopen jaren steeds meer naar de achtergrond is geschoven.¹⁵ Er lijken twee werelden naast elkaar te bestaan: de wereld van de kwaliteitszorg en de wereld van het werken aan onderwijskwaliteit en dit vooral in het primaire proces.

Dit document biedt een denkkader om dit vraagstuk te verkennen. Welke rol kan aandacht voor de kwaliteitscultuur spelen bij de versterking van de onderwijskwaliteit? Het NCP EQAVET heeft in 2015 en 2016 de basis van dit denkkader opgesteld en dit in workshops en gesprekken met verschillende betrokkenen gedeeld en met hen verder aangescherpt. Zo heeft dit denkkader aan de basis gestaan van de meerdaagse expertmeeting over het versterken van kwaliteitscultuur die het NCP EQAVET in september 2016 in Nederland heeft georganiseerd. In de bijeenkomsten van de Expertisegroep van het Kwaliteitsnetwerk mbo heeft het NCP EQAVET op meerdere momenten dit denkkader ingebracht en de uitkomsten van de inhoudelijke discussies hierover zijn verwerkt in deze bijgestelde versie van dit denkkader.

Het denkkader vormt de basis voor het opstellen van een teamkwaliteitsportret waarmee het NCP EQAVET in 2017 pilots uitvoert. De oplevering van de handreiking voor het opstellen van het teamkwaliteitsportret inclusief in te zetten scans is voorzien voor december 2017.

10.1.2 Aanleiding en doelen

Aanleiding

Alle mbo-instellingen in Nederland beschikken over een kwaliteitszorgsysteem om daarmee de kwaliteit van het onderwijs te borgen en te versterken. Zij hebben daar vaak al een decennium of langer ervaring mee. Er worden verschillende systemen benut. Gebleken is dat kwaliteitszorg een geschikt hulpmiddel is bij externe verantwoording. De impact op de kwaliteit van het onderwijs is echter helaas minder duidelijk.

In een recente notitie concludeert Korsten zelfs dat er weinig tot geen verbinding is tussen de systemen van kwaliteitszorg en hun impact op de kwaliteit van het onderwijs.¹⁶

Als gevolg hiervan geven bestuurders steeds vaker aan dat zij het louter denken in systemen als insteek om kwaliteit te bevorderen als te beperkt ervaren. Zij gebruiken termen als: systeemmodushouding, keurslijf van het systeemdenken, control-vertrouwen in plaats van vertrouwen in mensen, systeemwereld, systeemdruk. Zij uitten tijdens een bijeenkomst Bestuurstafel¹⁷ de behoefte om meer los te komen van deze 'systeemdwang'. Zonder overigens de waarde die systemen kunnen hebben overboord te willen gooien. Zij zouden intern meer vruchten willen plukken van hun kwaliteitszorg om zo in een cyclisch proces steeds te kunnen leren en de kwaliteit van de opleiding van studenten te kunnen verbeteren.

Meer concreet vragen actoren in het beroepsonderwijs zich af hoe 'versterking van de kwaliteitscultuur' een nieuwe impuls kan geven aan de zorg voor de kwaliteit.

¹⁵ Verslag Opbrengst bestuurstafels Kwaliteitscultuur in de onderwijsteams (januari 2016)

¹⁶ Zie bijvoorbeeld:

- Korsten, A.F. (2015). Wat instellingen in het mbo te bieden hebben. Een evaluatie van de periode 2009-2015. Kwaliteitsraad van het Kwaliteitsnetwerk mbo.
- Oomens, M. e.a. (2015). Informatiegebruik voor kwaliteitsverbetering. Utrecht/Nijmegen. Oberon/KBA in opdracht van het Ministerie van OCW.
- EQAVET.NL (2011). Rapportage Inventarisatie Kwaliteitszorg NL-QAVET. 's-Hertogenbosch.

¹⁷ Bijeenkomsten voor bestuurders van de bij het kwaliteitsnetwerk mbo aangesloten instellingen.

Met kwaliteitscultuur verwijzen zij daarbij naar de vaak impliciete gedragsregels en vanzelfsprekendheden in hun organisatie. Bovendien is er behoefte aan een verschuiving van de focus van 'centraal' naar de decentrale onderwijsteams.¹⁸ Dat sluit aan bij een al meerdere jaren bestaand streven in het mbo om meer professionele ruimte te creëren voor de docent zodat die meer in zijn kracht komt.

Doelen

Het doel van dit document is om – in het licht van de hierboven geschetste context - het begrip 'kwaliteitscultuur' te verhelderen en daarmee bij te dragen aan een gezamenlijke taal en betekenisgeving ervan binnen het beroepsonderwijs.¹⁹ 'Kwaliteitscultuur' dreigt namelijk een (nieuw) containerbegrip te worden. Het wordt makkelijk in de mond genomen met verschillende betekenissen. Omdat het begrip niet goed afgebakend is, is het lastig er concrete acties aan te verbinden en daarvan de effectiviteit te beoordelen.

Ook is een doel van dit document om de relatie tussen onderwijskwaliteit, kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur te doordenken.

Tenslotte is een doel om mogelijke varianten te laten zien van concrete interventies om de kwaliteit van het onderwijs te versterken door in te spelen op de kwaliteitscultuur.

Opbouw van dit document:

Eerst worden een aantal aangrijpingspunten benoemd die van invloed zijn op de onderwijskwaliteit.

(2)

Daarna volgt uitleg over het begrip kwaliteitscultuur en hoe dat verband houdt met onderwijskwaliteit. (3)

Aansluitend komt de inkleuring van het begrip kwaliteitscultuur vanuit waarden ter sprake en de wijze waarop daar binnen het beroepsonderwijs op ingespeeld kan worden. (4)

Waarna een doorvertaling naar de handreiking voor het opstellen van een teamkwaliteitsportret wordt gemaakt. (5)

Tenslotte zijn de samenvatting en enkele conclusies opgenomen. (6)

10.1.3 Onderwijskwaliteit beïnvloeden

Een kwaliteitssysteem is het eerste waar we, op basis van de in het onderwijs gegroeide praktijk, aan denken als het om de zorg voor de kwaliteit van het onderwijs gaat.

Zo'n systeem is zichtbaar aanwezig en gaat op voor een hele organisatie; het is collectief.

¹⁸ Dit blijkt bijvoorbeeld uit de gespreksronde van het Kwaliteitsnetwerk mbo in de voorbereiding op het Koersplan 2016-2020. Met de conferentie van het Kwaliteitsnetwerk mbo 'Kwaliteit: van systemen naar genen' van 1 oktober 2015 is deze lijn al ingezet.

¹⁹ In het kader van het Europese programma Q-Kult zijn meerdere verkenningen gaande van kwaliteitscultuur in het onderwijs, ieder met een eigen vraagstelling:

- Kurz, S. & H. Ittner (2016). Analyse der Schulische Qualitätskultur mit dem Instrument OCAI. Handreichung.
Vraagstelling: Welke invloed heeft de specifieke cultuur van een school op de implementatie c.q. verdere ontwikkeling van kwaliteitsmanagement; welke rol kan de OCAI spelen?
- Fellingner, J. & J. Markowitsch (2015). Is there such a thing as school quality culture?
Vraagstelling: Wat weten we over de relatie tussen schoolcultuur en kwaliteitsmanagement en hoe kan deze relatie in een model gegoten worden?

Bovengenoemde verkenningen leggen de nadruk op de relatie tussen kwaliteitsmanagement (TQM) en de cultuur van de school. In het voorliggende document is een wat andere vraag centraal geplaatst, namelijk die naar de relatie tussen kwaliteitscultuur en de kwaliteit van het onderwijs.

Omdat het werken met dergelijke systemen echter niet geheel voldoet, zijn we ook op zoek naar andere aangrijpingspunten om de onderwijskwaliteit te bevorderen.

Om de mogelijkheden in kaart te brengen hanteren we hier een kwadrant dat gebaseerd is op twee dimensies: individueel/collectief; zichtbaar/onzichtbaar.²⁰

Dimensie collectief/individueel

Bij collectief gaat het om het functioneren van een gehele organisatie of groepen mensen. De individuele kant betreft het persoonlijke functioneren.

Dimensie zichtbaar/onzichtbaar

Bij zichtbaar gaat het om direct waarneembare verschijnselen. Ze worden ook wel 'hard' genoemd. Verschijnselen die meer onbewust of indirect hun invloed doen gelden maken deel uit van de onzichtbare kant. Ze worden ook wel 'zacht' genoemd.

Deze twee dimensies vormen samen een kwadrant met vier cellen ieder met een aangrijpingspunt om voor de kwaliteit van het onderwijs te zorgen (zie afbeelding 1).

- *Cel 1: Systemen*

Hier gaat het om collectieve en zichtbare aangrijpingspunten; de meer harde, grijpbare en stuurbare factoren. Betrekken we dit op de zorg voor de kwaliteit dan gaat het om de kwaliteitszorgsystemen (zoals ISO, INK of Six Sigma). Ook het curriculum, de aanpak van de examinering, de inrichting van de interne organisatie, de IT-omgeving et cetera, zijn systemen die uiteindelijk bedoeld zijn om de onderwijskwaliteit te faciliteren.

- *Cel 2: Gedrag en professionaliteit*

Hier gaat het om individuele en zichtbare aangrijpingspunten. Bezien in het licht van de zorg voor de kwaliteit gaat het dan om individuele bekwaamheden, de bevoegdheden van medewerkers, hun diploma's en hun professionele gedrag. Interventies liggen op het vlak van de opleiding en nascholing van docenten, van management en bestuur.

Cel 3: Kwaliteitsbewustzijn

Dit is een individueel, meer onzichtbaar aangrijpingspunt. Deze verwijzen naar zachte, meer onbewuste en minder stuurbare factoren. Vanuit de zorg voor de kwaliteit bekeken gaat het om het individuele kwaliteitsbewustzijn als aangrijpingspunt; een individueel streven naar kwaliteit vanuit iemands onderliggende mindset en de maatstaven die ieder daarbij voor zichzelf hanteert. Voorbeelden van interventies zijn: het jaarlijkse ontwikkelgesprek, het reflecteren op persoonlijke kernkwaliteiten en versterken daarvan, het corrigerende gesprek of reflecties op de feedback van studenten.

- *Cel 4: Kwaliteitscultuur*

Hier treffen we collectieve en meer onzichtbare aangrijpingspunten aan. Met betrekking tot de zorg voor de kwaliteit gaat het om de kwaliteitscultuur die betrokkenen met elkaar delen zoals die tot uitdrukking komt in samenwerkingspatronen, overtuigingen en waarden. Interventies zijn bijvoorbeeld het in teams en afdelingen bevorderen van het expliciteren van de huidige kwaliteitscultuur en van mogelijkheden die samen verder te ontwikkelen zoals door intervisie, dialoog of socratische gespreksvoering.

²⁰ Zie bijvoorbeeld:

- Marrewijk, B. van (2011). De Cubrix. Zicht op organisatieontwikkeling en performanceverbetering. Uitgever Lindonk & de Bres.
- Ofman, D.D. (1992). Bezieling en kwaliteit in organisaties. Servire, Meppel.

<i>Zichtbaar</i>	2 Gedrag en professionaliteit	1 Systemen
<i>Onzichtbaar</i>	3 Kwaliteitsbewustzijn	4 Kwaliteitscultuur
	<i>Individueel</i>	<i>Collectief</i>

Afbeelding 1: Aangrijpingspunten om de kwaliteit van het onderwijs te versterken

De metafoer van de ijsberg visualiseert de vier aangrijpingspunten. Boven de waterspiegel gaat het om de kwaliteitssystemen en het professionele gedrag van de medewerkers. Onder de waterspiegel om het kwaliteitsbewustzijn en de kwaliteitscultuur.

Het domein onder de waterspiegel is minder grijpbaar, maar dat neemt niet weg dat het een belangrijke rol speelt in het functioneren van de organisatie.²¹ Er is veel onderzoek (buiten het onderwijs) dat laat zien dat interventies op het vlak van de soft controls, om de kwaliteit te versterken, effectiever zijn dan interventies via systemen (hard controls).²²

Deze aangrijpingspunten onder en boven de waterspiegel kunnen allemaal ingezet worden om de onderwijskwaliteit te verbeteren. Het zijn middelen om onderwijskwaliteit te bevorderen. Het kwadrant kan behulpzaam zijn om antwoord te geven op de vraag HOE we de onderwijskwaliteit willen bevorderen.

Het overzicht van de vier aangrijpingspunten laat zien dat het inzetten van kwaliteitssystemen niet de enige optie is. Ook interventies in professioneel handelen/ gedrag, het kwaliteitsbewustzijn en de kwaliteitscultuur zijn middelen om de onderwijskwaliteit te bevorderen. Welke interventie in een bepaalde situatie de voorkeur heeft, hangt af van de uitdagingen die aan de orde zijn en of een bepaalde interventie past bij betrokkenen. De meeste onderwijsinstellingen zullen niet slechts één van deze aangrijpingspunten inzetten. Het kwaliteitszorgsysteem is in veel gevallen wel de primaire keus. De afgelopen jaren is er echter ook steeds meer aandacht voor de professionaliteit van docenten en andere medewerkers in het onderwijs om de kwaliteit te bevorderen. De aangrijpingspunten onder de waterspiegel krijgen echter nog minder aandacht.

10.1.4 Kwaliteitscultuur

Omdat het voor een school uiteindelijk gaat om goed onderwijs relateren we kwaliteitscultuur aan het verzorgen van goed onderwijs, dat is immers de kernactiviteit van een school (in bijvoorbeeld de autobranche is de kwaliteitscultuur gerelateerd aan de kwaliteit van de geproduceerde auto's). Daarom gaan we hier eerst in op het begrip onderwijskwaliteit en aansluitend op het begrip kwaliteitscultuur.

Met **onderwijskwaliteit** bedoelen we zowel het product als het proces.

²¹ Zie bijvoorbeeld: Naor, M. e.a. 2008. The role of culture as drive of quality management and performance: infrastructure versus core quality practices. Decision Science. Geciteerd bij Fellingner en Markowitsch.

²² Zie bijvoorbeeld: Venne, L. van de e.a. 2014). De dagelijkse zorg voor onderwijskwaliteit in het mbo. Bouwstenen voor een aanpak. Ecbo, 's-Hertogenbosch.

Wat betreft het *product* gaat het in het beroepsonderwijs om de mate waarin de startende beroepsbeoefenaren tijdens hun opleiding inderdaad de bekwaamheden blijken te hebben verworven die zij in hun werk, vervolgopleiding en in de maatschappij nodig hebben. En de mate waarin dit resulteert in een diploma. Het onderwijs heeft meer kwaliteit naarmate dit beter gelukt is. Bovendien: als studenten en afnemers er tevreden over zijn.

Wat betreft het *proces* verwijst 'onderwijskwaliteit' naar de wijze waarop studenten tijdens hun opleiding deze bekwaamheden verwerven. Er is sprake van procesmatige kwaliteit als docenten, begeleiders en managers de leerprocessen en examenprocessen van hun studenten effectief en efficiënt organiseren, inrichten en uitvoeren. Als er een goed pedagogisch-didactisch klimaat en leerklimaat is. Bovendien: als studenten intensief met hun opleiding bezig zijn en er plezier in hebben.

Kwaliteitscultuur binnen een onderwijsinstelling omschrijven we hier als: de vanzelfsprekende, gezamenlijke en voornamelijk impliciete wijze waarop een groep (een opleidingsteam, een afdeling, de onderwijsinstelling als geheel) er naar streeft om onderwijskwaliteit te leveren qua product en proces. Het gaat om de collectieve waarden, normen, gemeenschappelijke interpretaties en betekenisgeving die de leden van de groep met elkaar delen over wat wel en wat niet de juiste aanpak voor goed onderwijs is. De kwaliteitscultuur ontwikkelt zich in samenwerkings- en leerprocessen binnen groepen en zal meestal niet uniform zijn; er is veelal sprake van een dominante cultuur en verschillende subculturen.

Met deze omschrijving sluiten we aan bij het drie lagen model van Schein²³: artefacten en gedrag; waarden; overtuigingen. Schein definieert cultuur als:

Een geheel van gemeenschappelijke overtuigingen, die een groep geleerd heeft bij het oplossen van zijn problemen die vragen om externe aanpassing en interne integratie; die bewezen hebben effectief te zijn en daarom als bindend gelden; en die daarom aan nieuwe groepsleden als rationeel en emotioneel juiste waarden bij het omgaan met problemen in de dagelijkse praktijk doorgegeven worden.

Kwaliteit van het onderwijs en kwaliteitscultuur vallen niet samen; het zijn twee te onderscheiden fenomenen, waarbij kwaliteitscultuur de vruchtbare bodem vormt waar de kwaliteit van het onderwijs (al dan niet) op kan gedijen. De kwaliteit van het onderwijs is het WAT, de kwaliteitscultuur is het HOE.

Wel bepaalt de kwaliteitscultuur hoe betrokkenen de onderwijskwaliteit percipiëren: leggen zij meer de nadruk op het product of op het proces? Op de meer harde uitkomsten (zoals aantal diploma's) of op de meer kwalitatieve uitkomsten (zoals de beroepshouding van de afgestudeerden)?

²³ Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, Business & management series.

Ter zijde

Er is binnen het Europese programma Q-Kult discussie over de relatie tussen organisatiecultuur, schoolcultuur en kwaliteitscultuur. Waarin onderscheiden ze zich en waarin overlappen ze elkaar? Is het mogelijk kwaliteitscultuur zodanig te 'isoleren' dat het als een zelfstandig fenomeen empirisch onderzocht kan worden?

De Duitse en Oostenrijkse partners in het programma Q-Kult zijn allereerst op zoek gegaan naar een wetenschappelijk onderbouwing van 'kwaliteitscultuur' op basis van reeds beschikbaar empirisch onderzoek. Er blijkt echter in een onderwijsetting weinig onderzoek gedaan te zijn naar kwaliteitscultuur in scholen.

Wij gaan er in deze notitie vanuit dat kwaliteitscultuur een onderdeel is van de bredere schoolcultuur of organisatiecultuur.

Wij hebben er in Nederland voor gekozen eerst conceptueel aan de slag te gaan. We ontwikkelen een denkkader dat bruikbaar is voor onderwijsinstellingen en tevens een vertrekpunt kan zijn voor verder onderzoek.

10.1.5 Kwaliteitscultuur en waarden

Een kwaliteitscultuur is niet 'neutraal'. Via de kwaliteitscultuur komen waarden de school binnen.

We brengen het spectrum van waarden dat kleuring kan geven aan de kwaliteitscultuur, in kaart met behulp van het concurrerende waardenmodel van Quinn²⁴ (zie afbeelding 3). Zij maken een onderscheid naar: procesgericht, resultaatgericht, mensgericht en innovatiegerichte waarden.

Een kwaliteitscultuur kan gekleurd zijn vanuit dit gehele waardenspectrum.

Er zijn op zich geen inherent betere of slechtere kwaliteitsculturen maar wel verschillende typen die afhankelijk van situatie of uitdaging meer passend zijn.

Procesgerichte kwaliteitscultuur (intern proces model)

Een instelling, afdeling of team dat zich beweegt binnen een kwaliteitscultuur waarin procesgerichte waarden dominant zijn, richt zich op controle en beheersing. Zij verwachten daarvan een positieve impact op de kwaliteit van het onderwijs. Er is bij een dergelijke kwaliteitscultuur een vanzelfsprekende bereidheid om zich aan procedures en regels te houden, informatie en documentatie op orde te hebben en controle te houden over een gezamenlijke taakgebied. Betrokkenen zijn gericht op 'harde feiten'.

Resultaatgerichte kwaliteitscultuur (rationeel doel model)

Typerend voor groepen die vanuit de vanzelfsprekendheden van deze kwaliteitscultuur handelen is een voortdurend streven naar resultaat en een daarbij aanwezige competitie naar andere onderwijsinstellingen, afdelingen, teams en medewerkers. Gehamerd wordt op het behalen van resultaten en targets (bijvoorbeeld de mate van instroom, uitval en diploma resultaat). De verwachting is dat zo bijgedragen wordt aan de optimalisering van de kwaliteit van het onderwijs. Ook hier zijn betrokkenen gericht op harde feiten.

Mensgerichte kwaliteitscultuur (human relations model)

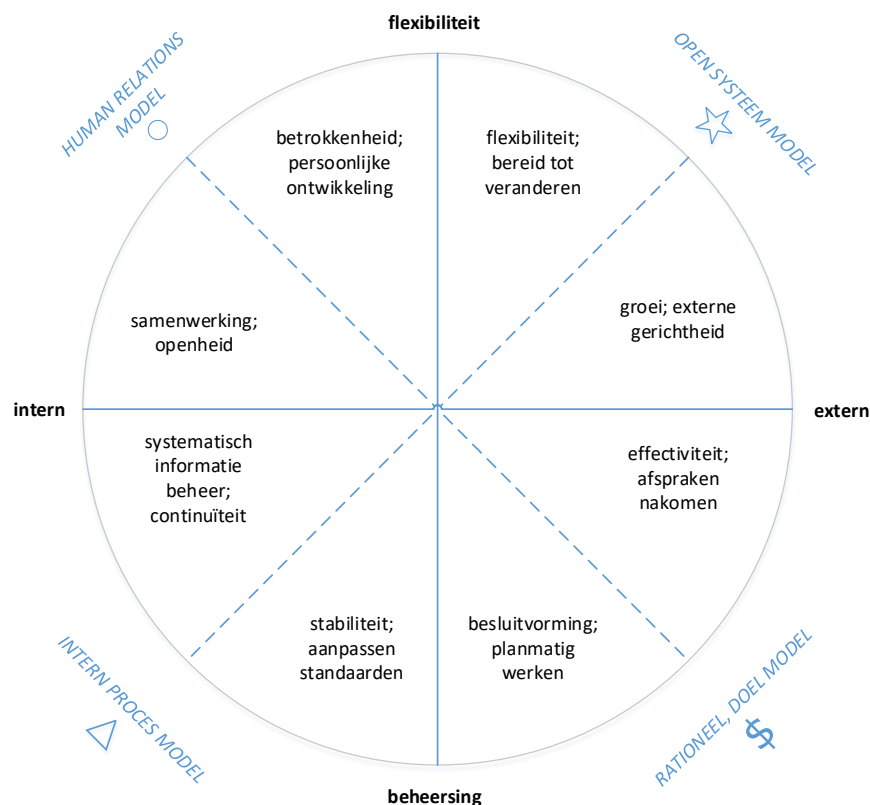
Binnen deze kwaliteitscultuur wordt het bestaan van een wij-gevoel in teams als een belangrijke conditie gezien om tot onderwijskwaliteit te komen. Vanuit dit perspectief wordt veel waarde gehecht aan teamwork om kwaliteit te bereiken. Leden van teams zijn er op uit het beste uit elkaar te halen. De gemeenschappelijke waarden en doelstellingen worden gezamenlijk geëxpliciteerd, tegen het licht

²⁴ Quinn, R.E.e.a. (1994). Handboek managementvaardigheden. BIM media, Den Haag.

gehouden en zo nodig verder ontwikkeld. Betrokkenen hechten veel waarde aan verhalen over ervaringen en andere kwalitatieve gegevens.

Innovatiegerichte kwaliteitscultuur (open systeem model)

Kenmerkend voor een kwaliteitscultuur waarin deze waarden dominant zijn, zijn flexibiliteit, creativiteit, innovatie, open staan voor de buitenwereld en toekomstgerichtheid. Deze waarden worden geëxpliciteerd en neergezet als harde wenselijkheden om als onderwijsorganisatie de toekomst aan te kunnen en tot optimale onderwijskwaliteit te komen. Betrokkenen zijn gericht op (kwalitatieve en kwantitatieve) gegevens, die niet alleen iets zeggen over de huidige situatie maar vooral ook over toekomstige kansen.



Afbeelding 3: Overzicht concurrerende waardenmodel (Quinn e.a.)

Docentenlogica en bestuurderslogica

Onderzoek (in het hbo)²⁵ laat zien dat onderwijsteams, die een goede onderwijskwaliteit leveren, bezien vanuit het waardenspectrum van Quinn, functioneren op basis van een combinatie van mensgerichte en innovatieve waarden. In deze teams bestaat onderlinge samenwerking, een goede intercollegiale sfeer, een goede sfeer met de studenten en open staan voor kritiek. Er is dynamiek in de manier van werken, docenten hebben een blik naar buiten en hebben oog voor verandering. Ze zijn gericht op behalen van resultaten en houden zich aan afspraken. En - het belangrijkste van allemaal - die waardenoriëntatie komt de effectiviteit en kwaliteit van hun werk ten goede. Kleijnen suggereert dat hbo-docenten de (concurrerende) procesgerichte en resultaatgerichte waarden meer als secundair en ondersteunend opvatten. Dat is mogelijk in het mbo niet veel anders.

²⁵ Kleijnen, J., e.a.: (2011). Effectieve Kwaliteitszorg vereist een Kwaliteitscultuur. Een kwalitatief onderzoek naar opvattingen, percepties en waarden van stafdocenten. Paper ORD2011.

Dit onderzoek concludeert dat, wil de zorg voor kwaliteit effectief zijn voor de onderwijskwaliteit, het van belang is dat de aanpak aansluit bij de waarden van docenten. De onderzoeker stelt dat docentenlogica echter vaak haaks staat op de logica van managers en bestuur, die zich meer oriënteren op resultaatgerichte en procesgerichte waarden. Hij oppert dat het puur inzetten op het kwaliteitszorgsysteem meer aansluit bij deze bestuurderslogica en conflicteert met de docentenlogica.

Concurrerende waarden

Hoewel de vier waarden uit het spectrum van Quinn elkaar op het eerste oog lijken uit te sluiten, is het voor het goed functioneren van een organisatie toch juist van belang dat ze allemaal in voldoende mate tot hun recht kunnen komen als antwoord op interne en externe uitdagingen. Daarom worden ze concurrerend genoemd. De waarden kunnen op de volgende manieren concurrerend zijn:

Procesgericht (systematische informatiebeheer; continuïteit; stabiliteit; aanpassen aan standaarden)

Kenmerkend is dat deze waarden intern en op beheersing gericht zijn. Volledig concurrerend zijn de innovatieve waarden omdat zij én extern gericht zijn én gericht op flexibiliteit (rechtsboven in afbeelding 3). De mensgerichte waarden en de resultaatgerichte waarden zijn deels concurrerend.

Respectievelijk omdat ze gericht zijn op flexibiliteit of omdat ze extern gericht zijn.

Resultaatgericht (effectiviteit, afspraken nakomen, besluitvorming, planmatig werken)

Kenmerkend is dat deze waarden op beheersing en extern gericht is. Volledig concurrerend zijn de mensgerichte waarden omdat zij én intern gericht zijn én op flexibiliteit (linksboven in afbeelding 3). De procesgerichte waarden en de innovatieve waarden zijn deels concurrerend.

Respectievelijk omdat ze intern gericht zijn of op flexibiliteit gericht.

Mensgericht (betrokkenheid, persoonlijke ontwikkeling, samenwerking, openheid)

Kenmerkend is dat deze waarden intern en op flexibiliteit gericht zijn. Volledig concurrerend zijn de resultaatgerichte waarden omdat deze én op beheersing gericht en extern gericht zijn (rechtsonder in afbeelding 3). De innovatieve waarden en de procesgerichte waarden zijn deels concurrerend. Respectievelijk omdat zij extern gericht en beheersingsgericht zijn.

Innovatiegericht (flexibiliteit, bereid tot veranderen, groei, externe gerichtheid) Kenmerkend is dat deze waarden flexibel en extern gericht zijn. Volledig concurrerend zijn de procesgerichte waarden omdat deze én interne én beheersgericht zijn (linksonder in afbeelding 3). Deels concurrerend zijn de resultaatgerichte waarden en de mensgerichte waarden. Respectievelijk omdat ze beheersingsgericht zijn en intern gericht.

Van leidinggevendend vraagt het denken op basis van dit waardenspectrum om de flexibiliteit om te kunnen switchen tussen concurrerende waarden. Het vermogen bovendien om te kunnen gaan met de spanning die dat op kan roepen; om wat Quinn de culturele paradox noemt, te kunnen hanteren die voortvloeit uit de concurrerende waarden.

Zo bezien is het verstandig omgaan met het spanningsveld tussen docentlogica en bestuurderslogica een kwestie van werken met concurrerende waarden.

Bijvoorbeeld: een sterke mensgerichte en innovatieve kwaliteitscultuur in docententeams komt weliswaar de kwaliteit van het onderwijs ten goede maar verzet zich tegen een al te sterke focus op een strak kwaliteitszorgsysteem. Vanuit docententeams kan weerstand bestaan tegen de beheersmatige cultuur die verbonden is met kwaliteitssystemen. De concurrerende waarden zitten elkaar in de weg. Bestuur en management kunnen er voor kiezen onverkort vast te houden aan de procesgerichte kwaliteitscultuur en de systeemgerichte benadering voortzetten of zelfs afdwingen. Zij kunnen echter ook overwegen om ten behoeve van teams andere strategieën voor de zorg voor kwaliteit uit de kast te halen die beter passen bij de kwaliteitscultuur van teams. Zij kunnen er dan bijvoorbeeld voor kiezen de inzet van instellingsbrede systemen wat te temperen, de data die er uit komen zodanig beschikbaar te stellen dat teams er echt iets mee kunnen of helder te communiceren over het belang om als organisatie over instellingsbrede data te kunnen beschikken, bijvoorbeeld in verband met het lange termijn beleid.

Het is al eerder gezegd: in de huidige aanpak van de zorg voor kwaliteit wordt vaak haast automatisch het 'systeem' voorop geplaatst. Inmiddels een ingesleten gewoonte met onderliggend een al even automatische focus bij het management op een procesgerichte kwaliteitscultuur.

Dat doorbreken is geen sinecure. Wie dat wil heeft daar een bewuste strategie voor nodig en helderheid over de in te zetten interventies.

Hiervoor benoemen we al het spanningsveld tussen managementlogica (meer verankerd in de procesgerichte en resultaatgerichte waarden) en de docentenlogica (meer gevoed vanuit de mensgerichte en innovatieve waarden). Naarmate de zorg voor kwaliteit meer verschuift naar teams wordt de eenzijdige focus op systemen en de daarbij passende procesgerichte kwaliteitscultuur mogelijk zelfs nog knellender.

10.1.6 Opstellen teamkwaliteitsportret

10.1.6.1 Van portretten naar teamkwaliteitsportret

In het proces van het uitwerken van dit denkkader heeft het NCP EQAVET gewerkt aan het beschrijven van typen kwaliteitscultuur. Deze typen kunnen instellingen helpen bij het verhelderen van de heersende kwaliteitscultuur om het zodoende mogelijk te maken de kwaliteit van het onderwijs te bevorderen. We hebben hiervoor vier exemplarische beschrijvingen in de vorm van portretten uitgewerkt.

In de portretten zijn de drie aspecten uit het denkkader in dit document bij elkaar gebracht:

De kwaliteit van het onderwijs.

De vier aangrijpingspunten om de kwaliteit van het onderwijs te beïnvloeden.

De vier typen kwaliteitscultuur waarbij elk type consistent dan wel concurrerend kan zijn ten opzichte van de aangrijpingspunten.

Deze portretten zijn benut in het verder doordenken van de aanpak die instellingen kunnen hanteren bij het versterken van kwaliteitscultuur. Daarbij zijn ook de inzichten meegenomen die zijn opgedaan in de Expertisegroep van het Kwaliteitsnetwerk mbo (zoals in de overige onderdelen van deze publicatie opgenomen). Dit heeft geresulteerd in de lijn om als NCP EQAVET een handreiking op te stellen die onderwijsteams ondersteunen bij het opstellen van hun eigen teamkwaliteitsportret. Onderwijsteams zijn namelijk de spil voor het leveren van kwaliteit en dienen zelf uitvoering te geven aan de opdracht die ze hebben als team om onderwijs te verzorgen. De tien inzichten die centraal staan in deze publicatie hebben in de handreiking de doorvertaling gekregen naar concrete interventies voor een onderwijsteams.

Het NCP EQAVET voert in het najaar van 2017 een aantal pilots uit waarin onderwijsteams hun teamkwaliteitsportret gaan opstellen. De uitkomsten van deze pilots worden meegenomen in het bijstellen van de handreiking. De oplevering van de definitieve handreiking is voorzien voor december 2017.

10.1.6.2 Opstellen teamkwaliteitsportret

Met de handreiking "teamkwaliteitsportret" kunnen teams hun ambities om de kwaliteit van hun onderwijs te versterken bepalen en zicht krijgen op hun kwaliteitscultuur. Het maken van zo'n portret is een proces waarin teamleden zich richten op de kern van hun werk als onderwijsprofessional: samen goed onderwijs geven. Het team brengt daarbij in onderlinge dialoog zijn visie op onderwijskwaliteit in beeld en benoemt wat goed gaat en wat beter kan.

Vervolgens onderzoekt het team de eigen kwaliteitscultuur en gaat na of die stimulerend is of juist remmend om voorgenomen veranderingen te realiseren. Het team benoemt welke veranderingen in de kwaliteitscultuur eventueel nodig zijn om zo goed mogelijk te kunnen werken aan de onderwijskundige verbetering die het team door wil voeren.

Het maken van een teamkwaliteitsportret is een nieuwe manier om naar de kwaliteit van het onderwijs te kijken. Teams hebben zelf het stuur in handen en kunnen zelf meteen en onder eigen

regie met de inzichten die zij opdoen aan de slag. In die zin is het maken van een teamkwaliteitsportret een aanvulling op het aanwezige systeem van kwaliteitszorg in de instelling. In vier bijeenkomsten gaat het team aan de slag met het opstellen van het teamkwaliteitsportret. Het opstellen van het teamkwaliteitsportret heeft als doel om:

- Op efficiënte en cyclische wijze te werken aan het verbeteren van de onderwijskwaliteit
- Inzicht in de kwaliteitscultuur van het team te krijgen en deze te versterken
- De eenheid, identiteit en professionele ruimte van het team te versterken

Het teamkwaliteitsportret kan steeds bijgesteld worden: het team is er eigenaar van en kan het periodiek aanpassen naar behoefte.

Er wordt gewerkt in vier achtereenvolgende bijeenkomsten waarbij het onderlinge gesprek tussen teamleden centraal staat. Tijdens de vier bijeenkomsten neemt het team echt de tijd om in gesprek te gaan.

De handreiking is conform de stappen waarin het teamkwaliteitsportret ontwikkeld wordt, als volgt opgebouwd:

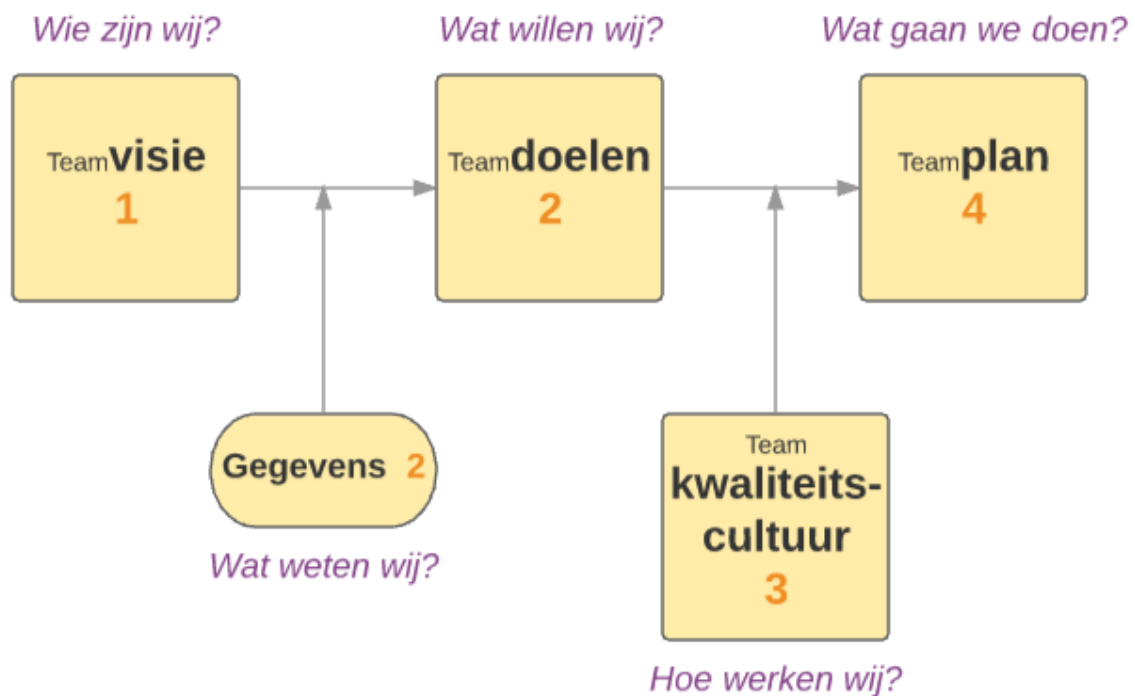
Deel 1: De teamvisie op onderwijskwaliteit ontwikkelen

Deel 2: Prioriteren concrete verbeteringen van de onderwijskwaliteit

Deel 3: De kwaliteitscultuur van het team in beeld brengen

Deel 4: Concretiseren van het Teamkwaliteitsportret tot een actieplan

In een plaatje ziet dat er als volgt uit:



10.1.7 Nadere uitwerking onderdelen teamkwaliteitsportret

Deel 1: Teamvisie op onderwijskwaliteit ontwikkelen

Onderwijskwaliteit: De visie op onderwijskwaliteit heeft een productkant (de opbrengsten van het onderwijs) en een proceskant (hoe het team het onderwijs aanpakt). Er zijn externe kaders (de normen van de Inspectie bijvoorbeeld) en interne kaders (van de school) die mede bepalen wat onderwijskwaliteit is. Ieder die in het onderwijs werkt heeft ook zelf (vaak impliciet) een visie op wat onderwijskwaliteit is. Als een team een *gezamenlijke* visie heeft op onderwijskwaliteit kan dat een baken zijn in het werk van het team; zij weten waar ze samen aan bouwen en waar ze elkaar op aan kunnen spreken.
In de scan 'Visie op onderwijskwaliteit' komen product en proces aan bod.

Iedereen die in het onderwijs werkt had ooit bepaalde motieven, een vaak min of meer idealistische drijfveer, bijvoorbeeld om de volgende generatie vakmensen op te leiden. In de onderwijsvisie van docenten spelen die motivaties om in het onderwijs te werken mee. Bij sommigen is die visie ook na jaren werken in het onderwijs nog springlevend; bij anderen is hij een beetje onder het stof van dagelijkse routine verdwenen. Het werk als docent in een team wordt boeiender als de visie op wat voor hen kwaliteit is weer onder het stof vandaan komt en zij tot een gezamenlijke visie als team komen.

De bedoeling van dit onderdeel van het teamkwaliteitsportret is dat teamleden met elkaar benoemen wat voor hen onderwijskwaliteit is. Vanuit hun individuele beeld komen zij in een intensief gesprek met elkaar tot een gezamenlijk beeld. Vanuit dat beeld (holistisch) benoemen zij de kern die hen in het hart raakt als onderwijzmensen en waar zij als team op aanspreekbaar willen zijn en elkaar op aan willen spreken. Dat kunnen heel verschillende dingen zijn: voor het ene team zal het bijvoorbeeld gaan over het aantal diploma's dat behaald wordt voor het andere team zal het bijvoorbeeld gaan over de relatie die je als docent/begeleider hebt met je studenten.

De scan 'Visie op onderwijskwaliteit' wordt ingezet als hulpmiddel om ieders persoonlijke en de gezamenlijke visie op onderwijskwaliteit bespreekbaar te maken. Het gaat daarbij om de wenselijke situatie. De scan is een opstap om het verhaal van de teamleden en van het team als geheel voor het voetlicht te brengen. De scan helpt om te ontdekken of de focus van de visie op onderwijskwaliteit van het team meer gericht is op beheersing van het proces, op resultaat, op innovatie, meer mensgericht of een combinatie van die vier. In gesprek ontdekt het team vanuit individuele visies de rode draad van de gezamenlijke visie.

Deel 2: Prioriteren concrete verbeteringen van de onderwijskwaliteit

In deze bijeenkomst staat de vraag centraal welke prioriteiten het team de komende tijd wil stellen wat betreft de versterking van de onderwijskwaliteit. Met welke onderwijskundige verbetering wil het team aan de slag als uitloeijsel van de teamvisie op onderwijskwaliteit? Het team maakt de verbinding tussen de visie op onderwijskwaliteit (bijeenkomst 1) en de beschikbare gegevens uit het systeem van de school. Stap voor stap werkt het team in een interactief proces toe naar prioriteiten. Ook in deze bijeenkomst is weer alle ruimte voor het gesprek, de dialoog tussen teamleden.

Deel 3: De kwaliteitscultuur van het team in beeld brengen

Kwaliteitscultuur: Dit is de vanzelfsprekende, gezamenlijke en voornamelijk impliciete wijze waarop een team ernaar streeft om onderwijskwaliteit te leveren qua product en proces. Het gaat er om HOE het team werkt aan versterking van de onderwijskwaliteit. Het gaat om de gezamenlijke waarden, normen, gemeenschappelijke interpretaties en betekenisgeving die de teamleden op basis van hun ervaringen met elkaar delen over wat wel en wat niet effectieve manieren van doen zijn.

De kwaliteitscultuur is vaak onzichtbaar; betrokkenen bewegen zich erin zoals een goudvis in zijn kom, die weet immers ook niet dat hij in water zwemt omdat dat zijn hele universum is.

Bij dit onderdeel zet het team een volgende stap bij de schildering van het teamkwaliteitsportret. Het team verkent wat de eigen kwaliteitscultuur is. De cultuur zegt iets over HOE het team gewend is te werken aan verbetering van de onderwijskwaliteit. De kwaliteitscultuur kan bijvoorbeeld meer mensgericht zijn of juist meer gericht op procesbeheersing. Als het team meer zicht krijgt op de eigen kwaliteitscultuur kunnen de teamleden daar rekening mee houden bij te ondernemen verbeteracties van het onderwijs en de aanpak die zij hanteren daar op afstemmen. Ook kunnen zij de kwaliteitscultuur (op kleine punten) eventueel aanpassen.

Dit onderdeel van het kwaliteitsportret helpt het team om zich meer bewust te worden van zijn eigen vanzelfsprekende werkwijzen. Het team ontdekt de impact van de kwaliteitscultuur op het onderwijs, hun manier van werken en op de samenwerking. Er ontstaan eyeopeners omdat duidelijk wordt waarom bepaalde goede voornemens toch elke keer niet tot verandering leiden. De reden kan zijn dat de kwaliteitscultuur in de weg zit. Bewustzijn daarvan kan ertoe leiden dat naar andere manieren gezocht wordt om de gewenste verandering te realiseren; manieren die beter bij de kwaliteitscultuur van het team passen.

De scan 'Kwaliteitscultuur' is een hulpmiddel om als teamleden met elkaar in gesprek te komen over de huidige kwaliteitscultuur, hoe ieder die cultuur ervaart, hoe die cultuur eventueel versterkt kan worden, plus en min punten en eventueel terugkerende blokkerende patronen. De scan maakt zichtbaar wat de focus is van de kwaliteitscultuur van het team: of deze meer gericht is op beheersing van het proces, op resultaat, op innovatie, mensgericht of een combinatie van die vier. Het gesprek komt via verschillende tussenstappen uit bij de vraag: wat maakt de kwaliteitscultuur duidelijk over HOE het team gewend is om te gaan met de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs?

Deel 4: Concretiseren van het teamkwaliteitsportret tot een actieplan

We gaan ervan uit dat de visie van het team op onderwijskwaliteit en het verkregen inzicht in de kwaliteitscultuur van het team de voedingsbodem bieden waar concrete activiteiten of verbeteracties op kunnen floreren.

Het team heeft tot nu toe de volgende stappen gezet:

WAT;

- Teamvisie op onderwijskwaliteit bepaald
- Concrete verbeterprioriteiten gesteld vanuit visie op onderwijskwaliteit en beschikbare interne en externe gegevens

HOE;

- Team kwaliteitscultuur in beeld
- Bewustzijn van de sterke kanten, de valkuilen en de uitdagingen van de teamkwaliteitscultuur

Als laatste stap verwerkt het team tijdens deze vierde bijeenkomst alle ingrediënten samen in het definitieve teamkwaliteitsportret en koppelt daar een realistisch actieplan aan.

10.1.8 Vervolg

De pilots die in het najaar van 2017 plaatsvinden, hebben als doel om na te gaan of het opstellen van een teamkwaliteitsportret onderwijsteams ondersteund bij het daadwerkelijk realiseren van de eigen gestelde kwaliteitsdoelen en of teams zich positief hebben ontwikkeld als het gaat om het kwaliteitsbewust handelen als team.

De uitkomsten van de pilots zullen worden benut voor het bijstellen van de handreiking. De oplevering van de definitieve handreiking is voorzien voor december 2017. Zie voor de meest actuele informatie over de handreiking teamkwaliteitsportret en de pilots: www.eqavet.nl.

10.1.9 Samenvatting en conclusies

In deze notitie hebben we een denkkader ontwikkeld om het lastig grijpbare begrip kwaliteitscultuur handen en voeten te geven. Het denkkader is opgebouwd uit drie elementen: onderwijskwaliteit, aangrijpingspunten om de kwaliteit te bevorderen en een uitwerking van kwaliteitscultuur.

We hebben kwaliteitscultuur gerelateerd aan de kwaliteit van het onderwijs binnen instellingen voor beroepsonderwijs. Immers bij het denken over de zorg voor kwaliteit mag de onderwijskwaliteit zelf geen black box blijven. Daarom heeft onderwijskwaliteit naar product en proces een belangrijke plaats in het gepresenteerde denkkader.

Er zijn vier aangrijpingspunten omschreven bij de zorg voor de kwaliteit, namelijk:
het kwaliteitszorgsysteem (collectief en boven de waterspiegel);
het gedrag en professionele handelen van betrokkenen (individueel en boven de waterspiegel);
het kwaliteitsbewustzijn (individueel en onder de waterspiegel);
de kwaliteitscultuur (collectief en onder de waterspiegel).

Te vaak wordt bij de zorg om de kwaliteit van het onderwijs alleen gedacht aan de kwaliteitszorgsystemen. Deze hebben zeker een belangrijke functie. Zij vormen echter niet het enige aangrijpingspunt. Er zijn zelfs signalen dat de uitkomsten van kwaliteitszorg maar een geringe impact hebben op de kwaliteit van het onderwijs.

Het gepresenteerde kwadrant kan behulpzaam zijn om weg te blijven bij de valkuil om automatisch slechts op dit ene aangrijpingspunten te focussen. De actuele belangstelling voor kwaliteitscultuur kan echter net zo goed ook in deze valkuil van eenzijdigheid tuimelen.

Bij interventies is het aan te bevelen rekening te houden met de aanwezige, dominante kwaliteitscultuur en daar op in te spelen. Dat is het meest eenvoudig als aangrijpingspunt en kwaliteitscultuur consistent zijn. Als de aanwezige cultuur echter concurrerend is ten opzichte van een aangrijpingspunt vraagt het om verstandig met de culturele paradox, die dan ontstaat, om te gaan.

In de bijeenkomsten gekoppeld aan het opstellen van het teamkwaliteitsportret zal nagegaan worden welke interventies het meest passend zijn bij het betreffende team en de situatie waarin het team zich bevindt. Wij veronderstellen dat interventies in de kwaliteitscultuur op de volgende manier aan de kwaliteit van het onderwijs kan bijdragen:

Met interventies in de kwaliteitscultuur de kwaliteitszorgsystemen, het professionele gedrag en het individuele kwaliteitsbewustzijn beïnvloeden. Inspelen op de aanwezige kwaliteitscultuur kan er dan aan bijdragen dat deze aangrijpingspunten hun functie beter vervullen. Via die route kan kwaliteitscultuur indirect van invloed zijn op de kwaliteit van het onderwijs.

Interventies in de kwaliteitscultuur kunnen ook een rechtstreekse invloed hebben op de kwaliteit van het onderwijs en de prestaties van de school. Het gaat dan om een transitie van de kwaliteitscultuur om daarmee direct tot beter onderwijs te komen. Bijvoorbeeld een versterking van de innovatieve cultuur om het onderwijs meer toekomstgericht te maken.

Nu er in het beroepsonderwijs steeds meer aandacht is voor teams en hun eigenaarschap van de kwaliteit van het onderwijs, kan de wenselijkheid zich aandienen van een verschuiving in de kwaliteitscultuur van een eenzijdige focus op de procesgericht/resultaatgericht kwaliteitscultuur naar meer ruimte voor mensgerichte/innovatieve kwaliteitscultuur. Op die manier kan een bestuur aansluiting vinden bij de wijze waarop docenten in teams streven naar optimalisering van de kwaliteit van het onderwijs.

We kijken uit naar de uitkomsten van de pilots met onderwijsteams en houden jullie op de hoogte via onze nieuwsbrief en de site (www.eqavet.nl).

Het NCP EQAVET zal in 2018 haar werk op dit thema voortzetten en daarbij de constructieve samenwerking met onder andere het Kwaliteitsnetwerk mbo, MBO Raad, NRTO, de BVMBO, JOB, AOb en SBB voortzetten. Wordt vervolgd.

11 Bijlage D. Samenvatting publicaties ECBO in relatie tot kwaliteitscultuur

11.1 Inleiding

Ten behoeve van de duiding van het begrip Kwaliteitscultuur zijn door de Expertisegroep een tweetal publicaties van ECBO bestudeerd: *De zorg voor onderwijskwaliteit* van Jose Hermanussen en Patricia Brouwer (juli 2016) en *Het (onbenutte) potentieel van mbo-teams* van Patricia Brouwer, Jose Hermanussen en Carlos van Kan (gepubliceerd in *ntor 4*, december 2016). In beide artikelen ligt de focus op de stimulering van de kwaliteitscultuur binnen onderwijsteams.

In onderhavige bijdrage wordt een puntsgewijze opsomming gegeven van de aandachtspunten en aangrijpingspunten voor de facilitering van een kwaliteitscultuur.

11.2 Duiding begrip kwaliteitscultuur

In beide artikelen wordt geen letterlijke invulling gegeven aan het begrip **kwaliteitscultuur**. Wel kan er d.m.v. uitspraken een duiding gegeven worden aan het begrip kwaliteitscultuur.

In de publicatie "De zorg voor onderwijskwaliteit" wordt de volgende invulling gegeven aan het begrip kwaliteitscultuur. We spreken dan over:

- een breed gedragen visie op de kwaliteit van haar onderwijs en op het ontwikkelen van een kwaliteitscultuur;
- uitgaan van eigen kracht van de onderwijsteams, bottom-up insteken;
- team voelt zich eigenaar van de eigen kwaliteit (van onderwijs);
- intrinsieke motivatie binnen een team en de wil om zichzelf een kritische spiegel voor te laten houden;
- de voorbeeldfunctie van management;
- leercultuur, gericht op verbeteren;
- de daadwerkelijke impact van soft skills en controls op de kwaliteit van het onderwijs.

In het artikel "Het (onbenutte) potentieel van mbo-teams" komt de relatie onderwijskwaliteit en de professionele leercultuur aan bod. Deze professionele leercultuur wordt gekoppeld aan "een beleidscontext waarin het opleidingsteam als spil in het verbeteren van de onderwijskwaliteit wordt gepositioneerd en de beweging van opleidingsteams richting resultaatverantwoordelijkheid" (blz. 267).

Onderwijskwaliteit is dus een teamverantwoordelijkheid en vraagt om een **professionele leercultuur** binnen het team waarin alle betrokken teamleden:

- samenwerken om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren;
- een kritisch-reflectieve houding hebben ten aanzien van elkaars functioneren;
- Op een adequate wijze invulling geven aan het leiderschap in het team.

11.3 Mogelijke interventies die kwaliteitscultuur bevorderen/ondersteunen:

Uit de publicatie "De zorg voor onderwijskwaliteit":

De **teams** zijn betrokken en **stellen zelf kwaliteitsdoelen** vast op basis van een instellingskwaliteits(beleids)kader, profiel 5 (p.33). In dat verband worden genoemd:

- de instelling beschikt over een breed gedragen visie op de kwaliteit van haar onderwijs

en op het ontwikkelen van een kwaliteitscultuur. Deze visie heeft betrekking op de ambitie van de instelling ten aanzien van de kwaliteit van haar onderwijs en de eisen die de instellingen stelt aan haar kwaliteit van haar opleidingen;

- Ten behoeve van het ontwikkelen van een kwaliteitscultuur stimuleert het instellingsbestuur de opleidingen om hun kwaliteit te monitoren en waar nodig verbeteringen door te voeren. Een actieve rol van allen die bij het onderwijs betrokken zijn, is hierbij van groot belang. (p.35);
- Het hebben van draagvlak voor de visie (p.35).

De ontwikkeling van een leercultuur (p.71). Genoemde aandachtspunten:

- voorbeeldfunctie van het management voor de ontwikkeling van een leercultuur op alle niveaus (p.70);
- wil je kwaliteitsdenken/bewustzijn bevorderen, dan moet je bottom-up insteken, opbouwen vanaf de basis (p.73);
- het 'droog' kunnen oefenen en met de ogen van een vreemde naar je opleiding kijken, is een kantelpunt geweest in het kwaliteitsdenken en handelen in de school (p.80);
- inzetten op eigenaarschap en zelfkritisch vermogen van een team (p.80);
- kwaliteitsbewustzijn: de waarde van kwaliteit was voorheen vooral gekoppeld aan de professionele norm die docenten zichzelf stelden.

Het hanteren van de auditsystematiek De mate waarin een team ruimte heeft voor inbreng op bijvoorbeeld de vraagstelling/inhoud van de audit (p.68)

- voor de opbouw van het vergroten van het reflectief vermogen en de bereidheid het eigen handelen kritisch te beschouwen, is het voor het draagvlak prima dat de audit aansluit bij datgene wat op dat moment leeft in teams en/of de instelling (p.70).

In het audittraject is vooral geleerd dat er meerdere waarheden over kwaliteit kunnen zijn en dat je multivocaal (*zowel van dichtbij als veraf*) moet reflecteren in relatie tot het wettelijk kader en de normen en waarden van je belangrijkste stakeholders, voordat je tot een oordeel van je eigen kwaliteit kunt komen (p.82). Relevante aandachtspunten:

- het is goed om een eigen kwaliteitskader te hebben. Daarmee kun je uitgaan van je eigen kracht. (p.90);
- inzetten op verbeteren en leren, niet op afrekenen (p.92);
- je eigenaar voelen van je eigen kwaliteit (p.92);
- aandacht voor de meer zachte kant (dan de instrumenten) (p.92);
- stimuleer eigenschap bij alle betrokkenen (p.94);
- team zelf laten presenteren (p.94).

De audit is een instrument dat ingezet kan worden om onderwijsontwikkeling binnen een onderwijsteam te stimuleren en te verduurzamen. Het moet geen eenmalige activiteit zijn, maar in de 'genen' gaan komen van de onderwijsprofessional. Het onderwijsteam moet eigenaar worden van de audit, waarbij het team vanuit een intrinsieke motivatie vraagt om de 'kritische spiegel'. (p.93).

N.B.: Door de systemische benadering van kwaliteitszorg blijft de daadwerkelijke impact op de kwaliteit van het onderwijs onderbelicht. Er wordt weinig gezegd over soft skills en soft controls die binnen onderwijsorganisaties in belangrijke mate bijdragen aan daadwerkelijke kwaliteitsverbetering. Dit is in belangrijke mate te verklaren doordat aspecten als inzet, betrokkenheid, autonomie, conflicthantering, communicatie, teamwork, veiligheid, vertrouwen enz. geen onderdeel vormen van het beoordelingskader van deze auditsystematiek. (p.97) Hiermee worden de elementen met daadwerkelijke impact op de kwaliteit van onderwijs buiten de beoordeling en rapportages gehouden (p.97).

In het artikel "Het (onbenutte) potentieel van mbo-teams" wordt nog gewezen op het belang van een **daadwerkelijke dialoog** als een bijdrage aan de ontwikkeling van een kwaliteitscultuur. In dat verband worden de volgende punten genoemd:

- in de samenwerkingsnetwerken is dikwijls sprake van eenzijdige

samenwerkingsrelaties, terwijl samenwerking vanzelfsprekend wederkerigheid veronderstelt. Hier ligt een aanknopingspunt voor een goed gesprek binnen de teams. (p.276);

- het ontbreekt echter dikwijls aan het stellen van verhelderingsvragen en 'waarom'-vragen. Daardoor blijft een diepgaand wederzijds begrip van elkaars standpunten uit. (p.276);
- peer review'-activiteiten. Hierbij nemen teams elkaars functioneren als kritische vrienden onder de loep en geven feedback in het licht van de kernwaarden die de instelling of school heeft geëxpliciteerd. (p.278);
- teams verzamelen op systematische manier data over een praktijkprobleem, presenteren dit vervolgens inzichtelijk aan een visiterend team, met als doel in gezamenlijkheid het praktijkprobleem te verhelderen en/of op te lossen. (p.278);
- ontwikkeling van kenniswerkplaatsen – bijvoorbeeld in de vorm practoraten en kennisateliers – waarin onderwijsteams en onderzoekers samen optrekken bij het oplossen van praktijkvraagstukken (p.278).

Daarnaast wordt aandacht gevraagd voor de betekenis van sturing en de kwaliteit van teammanagers, hetgeen als volgt verwoord is:

- investeringen in de professionele ontwikkeling van teammanagers, in het bijzonder met betrekking tot de volgende leiderschapskenmerken: voorbeeldgedrag, betrokkenheid, aanspreekbaarheid en vasthoudendheid, (experimenteer)ruimte geven, verantwoording laten afleggen en kritische vragen stellen. (p.278/279);
- een startend team heeft misschien meer centrale sturing nodig dan een volwassen team waarin de expertise van collega's zich al heeft verankerd in samenwerkingsstructuren. (p.279).

12 Bijlage E. Samenvatting publicaties Onderwijsraad in relatie tot kwaliteitscultuur

12.1 Inleiding

In de activiteitenplanning van de expertisegroep 2016-2017 zijn onder de strategie een activiteiten opgenomen die in 2016-2017 worden uitgevoerd met als doel om bij te dragen aan de duiding van het begrip kwaliteitscultuur en de betekenis daarvan voor de kwaliteit van het onderwijs in een instelling. Binnen dit artikel wordt ingegaan op een tweetal publicaties van de Onderwijsraad, de publicatie *'Kwaliteit in het hoger onderwijs: Evenwicht in ruimte, regels en rekenschap'* van augustus 2015 en de publicatie *'Een ander perspectief op professionele ruimte in het onderwijs'* van september 2016. Dit artikel draagt daarmee bij aan een verkenning van het begrip kwaliteitscultuur op basis van publicaties van landelijke organisaties en geeft een (eerste) inzicht in de ontwikkeling van eigenaarschap binnen andere sectoren van het onderwijs.

In de publicatie *'Kwaliteit in het hoger onderwijs: Evenwicht in ruimte, regels en rekenschap'* beantwoordt de Onderwijsraad de onderzoeksvraag *'Op welke manier kan de kwaliteit van het hoger onderwijs op verantwoorde wijze verbeterd en gewaarborgd worden?'*. In de beantwoording neemt de Onderwijsraad een drietal aspecten mee: opvattingen over de invulling van kwaliteitsbeleid, de versturende of versterkende werking van instrumenten van kwaliteitsbeleid op kwaliteitsculturen en de passendheid van het kwaliteitsbeleid bij rollen en verantwoordelijkheden van betrokkenen in het stelsel.

In de publicatie *'Een ander perspectief op professionele ruimte in het onderwijs'* gaat de Onderwijsraad in op de vraag *hoe de professionele ruimte van leraren optimaal kan worden gecreëerd, benut en verantwoord*. De Onderwijsraad constateert dat het bij beleidsvorming en –implementatie vaak gaat om afzonderlijke maatregelen en implementatietrajecten, terwijl een integrale benadering gewenst is welke volgens de Onderwijsraad gevonden kan worden in het concept *handelingsvermogen*. Handelingsvermogen ontstaat als de dimensies *competenties, structuur* en *cultuur* op elkaar zijn afgestemd.

In beide artikelen geeft de Onderwijsraad adviezen op verschillende aggregatieniveaus: het team, de instelling en de overheid. Binnen dit artikel ligt de nadruk op de eerste twee aggregatieniveaus; enerzijds omdat de inzichten in deze niveaus het best passend zijn bij de doelstelling van de expertisegroep (betekenis van kwaliteitscultuur voor de onderwijskwaliteit in een instelling) en anderzijds omdat deze aggregatieniveaus binnen de invloedssfeer van de onderwijsinstellingen zelf liggen. Daarnaast zal de focus zich in dit artikel beperken tot die aspecten binnen het hoger onderwijs die 'vertaalbaar' zijn naar het middelbaar beroepsonderwijs.

12.2 Kenmerken van opleidingen met een sterke kwaliteitscultuur.

In het *'Katern: zeven lessen over kwaliteitscultuur'* in de publicatie *'Kwaliteit in het hoger onderwijs: Evenwicht in ruimte, regels en rekenschap'* gaat de Onderwijsraad in op kenmerken van opleidingen met een sterke kwaliteitscultuur, een cultuur waarbij het gaat om veranderingsbereidheid, collegialiteit en samenwerking, gedeelde verantwoordelijkheid en betrokkenheid, open communicatie en vertrouwen.

De Onderwijsraad constateert dat voor een sterke kwaliteitscultuur niet een bepaald type organisatiecultuur nodig is, maar dat het wel bevorderlijk is als de organisatie gericht is op flexibiliteit, innovatie en het collectief (teams), een externe oriëntatie kent en proactief is.

Op basis van empirisch onderzoek van ITS²⁶, een onderzoeksinstituut verbonden aan de Radboud Universiteit Nijmegen, herleidt de Onderwijsraad een cluster van zeven kenmerken, dat opleidingen met een sterke kwaliteitscultuur gemeenschappelijk hebben:

- (1) een duidelijke, gedeelde en doorleefde onderwijsvisie voortkomend uit een open dialoog,
- (2) verbeteringsgerichtheid vanuit collectief en individueel vermogen,
- (3) leiderschap op opleidingsniveau,
- (4) een ondersteunende organisatiestructuur die aanzet tot teamwerk en samenwerken,
- (5) een dragend hrm-beleid,
- (6) grote studentenbetrokkenheid en
- (7) externe oriëntatie.

De Onderwijsraad benadrukt de holistische benadering, de zeven kenmerken veronderstellen en versterken elkaar. De zeven kenmerken zijn in het [katern](#) in de publicatie van de Onderwijsraad nader uitgewerkt.

Evenwicht in regels, ruimte en rekenschap om de kwaliteitscultuur binnen de onderwijsteams te bevorderen.

Ruimte in opvattingen over wat goed onderwijs is.

Dat onderwijskwaliteit geen eenduidig begrip is, beargumenteert de Onderwijsraad vanuit de verschillende **opvattingen over wat goed onderwijs** is:

- (a) het optimaal voorbereiden van de student op het functioneren in de beroepspraktijk (op basis van een vooraf gedefinieerde meetlat,)
- (b) het realiseren van een toegevoegde waarde voor de individuele student,
- (c) het uitstijgen boven de normale standaarden voor onderwijskwaliteit,
- (d) het optimaliseren van de efficiëntie van het onderwijsproces (zoveel mogelijk gediplomeerden met de beschikbare middelen).

N.B.: Verschil in opvatting is positief maar als kwaliteitsopvattingen (tussen verschillende lagen) te ver uiteen lopen, kan dat contraproductief zijn. De Onderwijsraad is van mening dat de opleidingen meer ruimte moeten krijgen (en nemen) voor het formuleren van een eigen onderwijsvisie en eigen kwaliteitsdoelen en voor de realisatie daarvan en dat de functionarissen op de hogere niveaus dan de opleiding ruimte horen te laten voor verschillende visies op kwaliteit. Kaders vanuit die hogere niveaus zijn nuttig om de kwaliteit te bewaken en om te waarborgen dat publieke belangen voldoende aan bod komen.

Ruimte en kwaliteitszorgsystematiek

De Onderwijsraad constateert dat **het nut van de interne en externe kwaliteitszorg** door velen binnen het hoger onderwijs wordt onderkend, maar dat er zeker ook aandachtspunten zijn. Zo stelt de Onderwijsraad dat :

- (a) de kwaliteitszorg vervreemdend kan werken (een uniforme inzet van middelen versus behoefte aan ruimte op het opleidingsniveau, een ervaren grondhouding van controle en afrekening, botsingen tussen top-down geformuleerde strategieën en doelen en overtuigingen van docenten, richting op alleen meetbare indicatoren en het beschouwen van de student als klant en niet als mede-eigenaar van het onderwijs);
- (b) te veel geassocieerd wordt met verantwoording en controle;
- (c) een afnemende toegevoegde waarde kent bij een grote inspanning;
- (d) kan aanzetten tot een gevoel van onveiligheid en een afnemende betrokkenheid.

Ruimte en zeggenschap

De Onderwijsraad is van mening dat voor de volgende stap in de kwaliteitsverbetering de realisatie van een sterke kwaliteitscultuur belangrijk is. Door meer aandacht aan cultuur te besteden zal het kwaliteitsbeleid meer aansluiten bij de zeggenschap van docenten en studenten op opleidingsniveau, met een stimulans tot onderwijsverbetering als gevolg.

N.B.: Te veel ruimte op opleidingsniveau is onwenselijk omdat visies van docenten, studenten en onderwijsleiders kunnen botsen met het publieke belang of het belang van de instelling; een te sterke nadruk op culturele aspecten kan ertoe leiden dat andere, meer structurele aspecten buiten

²⁶Kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur in het hoger onderwijs. Deel 2 Empirisch Onderzoek.

zicht raken.

Ruimte en rollen en verantwoordelijkheden

N.B.: Ten aanzien van de verantwoordelijkheid voor de onderwijskwaliteit stelt de Onderwijsraad dat betrokkenen elkaars rollen, verantwoordelijkheden en opvattingen dienen te respecteren en op basis daarvan op een respectvolle manier het gesprek te voeren over kwaliteit.

De Onderwijsraad is van mening dat het primaat bij de gezamenlijkheid van studenten en docenten ligt, niet bij instellingen en niet bij individuen.

- Betrokkenen op het opleidingsniveau moeten de rol en expertise van andere betrokkenen erkennen en respecteren; professionals worden geacht om binnen gestelde grenzen werkbare oplossingen te kunnen creëren.
- Functionarissen en organen op instellingsniveau bevinden zich op een scharnierpunt en worden geacht om daar op een evenwichtige en elegante manier mee om te gaan.
- De spelers op het instellingsniveau dienen verwachtingen en eisen vanuit de overheid en de samenleving te matigen, te kanaliseren en te stabiliseren.
- Het instellingsbestuur hoort de kwaliteit te bewaken, een stimulerende en voorwaardenscheppende rol aan te nemen, kaders te stellen en te zorgen voor afstemming tussen opleidingen. In de voorwaardenscheppende rol acht de Onderwijsraad met name een eigentijds en professioneel hrm-beleid relevant.

Versterken van kwaliteitscultuur op opleidingsniveau.

Bij een sterke kwaliteitscultuur worden studenten en docenten immers ingebed in een omgeving die het werken aan kwaliteit stimuleert.

Functionarissen en organen op het instellingsniveau moeten zich vooral richten op stimuleren en faciliteren en controle en directe interventies zoveel mogelijk beperken.

Concreet:

- (1) bevorder studentenbetrokkenheid en (leer)gemeenschapsvorming (formeel vanuit medezeggenschap en informeel op basis van schriftelijke enquêtes en informele tussentijdse feedbackmomenten; organisatie van kleinschaligheid binnen grote opleidingen);
- (2) formuleer een gedeelde onderwijsvisie en pas die consequent toe (een duidelijke eigen onderwijsvisie en de dialoog daarover zijn belangrijke kenmerken van een sterke kwaliteitscultuur; de onderwijsleiders hebben de taak om de dialoog gaande te houden, de spelers op opleidingsniveau hebben de taak om de onderwijsvisie consequent toe te passen);
- (3) versterk het leiderschap op opleidingsniveau (door afscherming van versturende effecten van formele systemen en verbinding met verwachtingen van buiten);
- (4) organiseer kritische reflectie en feedback, intern en van buiten (reflectie en feedback als onderdeel van het samenwerken in teams; organisatie van reflectie van buiten; concrete actiepunten als volgende stap in het lerend vermogen; deelname aan kenniskringen en inbreng van expertisecentra).

De interne kwaliteitszorg herijken en randvoorwaarden scheppen voor sterkere kwaliteitsculturen binnen opleidingen.

Instellingen kunnen kwaliteitszorg meer inzetten om het formuleren en consequent toepassen van een gedeelde visie van de opleiding over kwaliteit te bevorderen.

Het besturen van de instelling wordt complexer als studenten en docenten op opleidingsniveau meer ruimte krijgen. Vanuit de kenmerken organisatiestructuur en leiderschap (kenmerken van een sterke kwaliteitscultuur) kan het bestuur invloed uitoefenen, in het bijzonder via het hrm- beleid.

Concreet:

- (1) zorg dat interne kwaliteitszorg kwaliteitsculturen versterkt, niet verstoort (intensivering van het overleg met studenten, docenten en onderwijsleiders over het verhaal achter de cijfers; beperkt gebruik van gedetailleerde regels en kwantitatieve normen; aansluiting bij de kwaliteitsdoelen van de opleiding; een benadering op basis van principes en waarden),

- (2) stimuleer als instellingsbestuur en interne toezichthouder kwaliteitsculturen in voortdurende interactie met studenten en docenten (zichtbare aanwezigheid, betrokkenheid en aanspreekbaarheid van bestuurders)
- (3) stel het hrm-beleid in dienst van het bevorderen van kwaliteitscultuur op instellingsniveau (het onderwijsbeleid verbinden aan de hrm-processen en -instrumenten zodat het belang van goed onderwijs wordt uitgedragen, hetgeen bijdraagt aan een gerichtheid op een sterke kwaliteitscultuur.

12.3 Het optimaal benutten van de professionele ruimte door docenten.

In de publicatie *'Een ander perspectief op professionele ruimte in het onderwijs'* gaat de Onderwijsraad in op de vraag hoe de professionele ruimte van leraren optimaal kan worden gecreëerd, benut en verantwoord. Het optimaal creëren en benutten van de professionele ruimte zal naar verwachting bij kunnen dragen aan het versterken van de kwaliteitscultuur binnen teams.

In plaats van te spreken over professionele ruimte, spreekt de Onderwijsraad liever over handelingsvermogen. De Onderwijsraad stelt dat handelingsvermogen ontstaat als mensen hun werk zelf mede vorm kunnen geven doordat drie dimensies op elkaar zijn afgestemd: competenties, structuur en cultuur. Handelingsvermogen gaat dus niet alleen over wat leraren zelf moeten meebrengen, maar ook over de condities waaronder ze werken (structuur en cultuur). De twee aanbevelingen die door de Onderwijsraad zijn geformuleerd om de professionele ruimte optimaal te creëren, benutten en verantwoorden vinden hun oorsprong in het concept handelingsvermogen.

Versterken van de kracht van de teams, zodat ze hun handelingsrepertoire kunnen uitbreiden
Concreet betreft dit de volgende adviezen:

- 1) Zorg voor inbedding van initiatieven als peer review (de Onderwijsraad adviseert om het team te gebruiken als aangrijpingspunt: binnen het team kunnen afspraken worden gemaakt en regels worden opgesteld over samenwerking (structuur) en gedeelde ideeën, waarden en overtuigingen kunnen de samenwerking ondersteunen of juist niet (cultuur)),
- (2) Maak meer gebruik van materiële en immateriële prikkels en instrumenten voor teamontwikkeling (het gaat hierbij onder andere om budgettering van de teamontwikkeling, de implementatie van een teamontwikkelingsplan nauw verbonden met individuele ontwikkelingsplannen en teambeloning)
- (3) Verwacht van het team en de individuele leraar een actieve rol (leraren hoeven niet te wachten tot ze ruimte krijgen, maar kunnen bekijken welke dialoog en samenwerking ze kunnen aangaan om verandering in gang te zetten).

Versterken van de professional governance

In professional governance staat de professional centraal: er is aandacht voor zijn drijfveren en idealen, voor de mens achter de professional, en voor werkprocessen. In de huidige managementlogica, zo stelt de Onderwijsraad, staan strategie, structuur en systemen centraal en gaat het meer om de opbrengst dan om het proces. In deze vorm ligt volgens de Onderwijsraad de focus te veel op beheersing en controle, in plaats van op de voor het onderwijs belangrijke ontwikkeling en innovatie.

De Onderwijsraad formuleert bij de tweede aanbeveling de volgende vier onderliggende deeladviezen:

- (1) bepaal gezamenlijk op schoolniveau de grenzen van de ruimte om te handelen (een gedeelde visie op schoolniveau kan voorzien in een afbakening van ruimte voor handelingsvermogen; veiligheid en ondersteuning ontstaan wanneer werknemers zich voldoende verbonden voelen met elkaar en met de doelen van de organisatie);
- (2) stem structuren binnen en buiten de school op elkaar af. (Het gaat hierbij om het afstemmen

van externe ontwikkelingen en de intern gedeelde visie en doelen; bevoegd gezag en schooldirectie hebben hierbij een belangrijke faciliterende taak);

(3) stimuleer flexibele structuren voor teamleiderschap. (Het gaat hierbij onder andere om het hanteren van gedeeld leiderschap, de balans tussen sturen en coachen, het beleggen van zeggenschap en verantwoordelijkheid over de inhoud van onderwijs bij het team om het handelingsvermogen te versterken en het zorgen van balans tussen horizontale en verticale sturing op verantwoording van kwaliteit);

(4) bevorder handelingsvermogen door een cultuur waarin een open en lerende houding centraal staat (de realisatie van een cultuur start vanuit het realiseren van de juiste structuren: planning gezamenlijk overleg, afstand tussen leidinggevende en medewerkers verkleinen, belonen en stimuleren versus straffen en disciplineren).

In een ondersteunde cultuur voor het realiseren van handelingsvermogen gelden twee belangrijke aspecten: een open houding waarbij vertrouwen en respect centraal staan en een lerende houding waarbij men bereid is zich te ontwikkelen op basis van reflectie en feedback).

12.4 Tot slot

De publicaties van de Onderwijsraad bieden goede aanknopingspunten voor een (door)ontwikkeling van kwaliteitscultuur binnen het middelbaar beroepsonderwijs. Het versterken van de kwaliteitscultuur op het niveau van de opleiding is ook binnen het middelbaar beroepsonderwijs een belangrijke ontwikkeling en de zeven kenmerken voor sterke kwaliteitsculturen kunnen zeker ook binnen het middelbaar beroepsonderwijs helpen, al zal de positie van de student binnen de verschillende niveaus een andere zijn dan binnen het hoger onderwijs. Het concurrerende waardenmodel van Quinn en Rohrbaugh, dat als onderlegger heeft gediend voor de notitie vanuit Eqavet over kwaliteitscultuur in onderwijsteams, is ook in de publicaties van de Onderwijsraad waarneembaar, zeker daar waar het gaat om het zoeken van balans tussen beheersing en controle en ontwikkeling en innovatie. De concepten handelingsvermogen en professional governance bieden goede aangrijpingspunten om de teamontwikkeling, gerelateerd aan de implementatie van het professioneel statuut, in een volgende fase te brengen.

13 Bijlage F. Reflectie op rapport Branchecode goed bestuur in het mbo

13.1 Inleiding.

Het rapport van de monitoringcommissie "Branchecode goed bestuur in het MBO" is aanleiding voor de werkgroep expertise van het kwaliteitsnetwerk een korte analyse te maken van het rapport vanuit het perspectief van het versterken van de kwaliteitscultuur.

De analyse richt zich met name op het domein van het verbeteren van de onderwijskwaliteit. Hierbij wordt gekeken naar het interne toezicht, de Raden van Toezicht, en het externe toezicht, de Inspectie van het Onderwijs.

13.2 Intern- en extern toezicht.

Op stelselniveau is wat betreft checks and balances aandacht nodig voor de efficiëntie en effectiviteit van de verhoudingen tussen het externe toezicht (inspectie) en het interne toezicht (raden van toezicht) en van de relatie tussen de overheid, de sector (MBO Raad) en de instellingen. De checks and balances in het onderwijsstelsel verdienen ook in het algemeen aandacht.

Als wij dit plaatsen in de context van de aanbevelingen die gedaan zijn in 2013 dan is de aanbeveling die gedaan is met betrekking tot de aandacht van de Raad van Toezicht voor het verbeteren van de onderwijskwaliteit opgevolgd.

De commissie beveelt de raden van toezicht aan het interne toezicht op (sturen op) onderwijskwaliteit verder te versterken en daarbij de informatieverwerving zodanig te verbeteren dat de raad goed en tijdig zicht heeft op onderwijskwaliteit.

Dit blijkt uit de passage dat "Het toezicht op de onderwijskwaliteit door raden van toezicht heeft een duidelijke impuls gekregen. De raden van toezicht verzamelen meer informatie hierover (met name inspectierapporten) en zijn bezig zich op dit vlak verder te professionaliseren⁶. Raden van toezicht stellen vaker onderwijscommissies in uit hun midden, die zich met het vraagstuk van onderwijskwaliteit bezighouden. Raden leggen in toenemende mate werkbezoeken binnen de instellingen af, om zichzelf van de bestaande onderwijspraktijk op de hoogte te stellen".

Beschouwen wij het nieuwe inspectietoezicht dan constateren wij dat met de introductie van het nieuwe toezicht de verwijzing naar goed bestuur explicieter gemaakt wordt in het kwaliteitsgebied Kwaliteitszorg en ambitie.

Daar zijn drie standaarden voor opgenomen met daarbij een formulering aan welke eisen voldaan moet zijn om het oordeel voldoende (= basiskwaliteit) te krijgen.

KA1. Kwaliteitszorg

Het bestuur en de opleiding hebben een stelsel van kwaliteitszorg ingericht en verbeteren op basis daarvan het onderwijs.

Basiskwaliteit

Het bestuur en de opleiding hebben een stelsel van kwaliteitszorg. Dit stelsel van kwaliteitszorg heeft betrekking op de onderwijskwaliteit en besteedt in ieder geval aandacht aan het onderwijsproces, de examinering en diplomering, de onderwijsresultaten en het onderhoud van de bekwaamheid van het personeel. Het bestuur en de opleiding beoordelen de onderwijskwaliteit regelmatig en betrekken

daarbij onafhankelijke deskundigen en belanghebbenden. Bestuur en opleiding stellen toetsbare doelen en zijn evalueren regelmatig of deze doelen gehaald worden. De uitkomsten zijn op toegankelijke wijze beschikbaar. De oorzaken van eventueel tekortschietende onderwijskwaliteit worden geanalyseerd en waar nodig worden verbeteringen doorgevoerd.

De inrichting van de organisatie en de verantwoordelijkheidsverdeling maakt een functionerend stelsel van kwaliteitszorg mogelijk.

KA2. Kwaliteitscultuur

Het bestuur en de opleiding kennen een professionele kwaliteitscultuur en functioneren transparant en integer.

Basiskwaliteit

Het bestuur handelt volgens de Branchecode goed bestuur in het mbo en legt uit wanneer zij daarvan afwijkt. Deze handelwijze leidt tot een integere en transparante organisatiecultuur waarin ieder vanuit zijn eigen rol werkt aan de versterking van de onderwijskwaliteit. Het bestuur en de opleiding werken gezamenlijk aan een voortdurende verbetering van de professionaliteit van het personeel. Het stelsel van kwaliteitszorg en het onderwijskundig leiderschap zijn verankerd en herkenbaar in de organisatie. Op alle niveaus werkt men resultaatgericht, is men aanspreekbaar op gemaakte afspraken en wordt dit ook van anderen gevraagd.

KA3. Verantwoording en dialoog

Het bestuur en de opleiding leggen intern en extern toegankelijk en betrouwbaar verantwoording af over doelen en resultaten en voeren daarover actief een dialoog.

Basiskwaliteit

Het bestuur faciliteert de mogelijkheid tot tegenspraak door onder andere de raad van toezicht, de ondernemingsraad en de deelnemersraad. Het bestuur en de opleiding betrekken interne en externe deskundigen en belanghebbenden, met name het bedrijfsleven, bij de ontwikkeling van het beleid alsmede bij de beoordeling van de onderwijskwaliteit en staan open voor hun voorstellen. Het bestuur brengt minimaal jaarlijks verslag uit over de doelen en resultaten die zij behaalt. Zij verantwoordt zich aan de intern toezichthouder, de overheid en belanghebbenden op een toegankelijke wijze.

Bron: Onderzoekskader mbo 2017 inspectie, oktober 2016

Het nieuwe inspectietoezicht gaat zich nadrukkelijker dan voorheen richten op het bestuur van de instelling en wordt zo een belangrijk onderdeel in de checks and balances bij goed bestuur in het mbo. Binnen elk vierjaarlijks onderzoek wordt er een apart onderzoek uitgevoerd naar de kwaliteitszorg en het financieel beheer van het bestuur, door middel van documentonderzoek, expertanalyse, gesprekken met sleutelfiguren en verificatieonderzoek bij een steekproef van opleidingen. Het vierjaarlijkse onderzoek begint en eindigt met een gesprek met het college van bestuur en wordt gevoerd aan de hand van een op de instelling toegesneden onderzoeksplan dat met het college van bestuur wordt besproken. Tussen de vierjaarlijkse onderzoeken door voert de inspectie jaarlijks een prestatieanalyse uit, gericht op het tijdig in beeld brengen van mogelijke risico's ten aanzien van de onderwijskwaliteit en het financieel beheer. Afhankelijk van de uitkomsten daarvan wordt een gesprek gevoerd met het college van bestuur.

Zo blijft het college van bestuur de gesprekspartner voor de inspectie. Bij instellingen die langere tijd ernstig onderpresteren, zal de inspectie ook de raad van toezicht bij haar toezicht kunnen betrekken en vice versa, gericht op het uitvoeren van hun beider wettelijke taken en de rol die beide partijen kunnen spelen bij de noodzakelijke verbeteringen. De inspectie gaat dus in het nieuwe toezicht niet structureel extern toezicht uitoefenen op het interne toezicht.

Vanuit de rolopvatting van het interne toezicht ligt het voor de hand dat , redenerend vanuit de strategie van de instelling gekoppeld aan de continuïteit van de instelling, de Raad van Toezicht

zich nog meer dan voorheen gaat richten op de geleverde onderwijsprestaties en risicomanagement.

Dit vraagt een transparante verantwoording en informatievoorziening richting de Raad van Toezicht.

Voor de instelling betekent dit dat ook alle geledingen over dezelfde informatie behoren te beschikken om de dialoog in de organisatie over de verbetering van de onderwijsprestaties te faciliteren en ook te realiseren. Deze ontwikkeling draagt bij aan de doelstelling van het Kwaliteitsnetwerk MBO de ambitie van "Systemen naar genen" waar te maken.

De commissie plaatst ook enkele kanttekeningen. De commissie acht bij de checks and balances ook aandacht nodig voor de verhouding tussen extern toezicht (inspectie) en intern toezicht (raden van toezicht). De commissie ziet in de verantwoordelijkheden van beide organen eerder een risico van een verdere vergroting van de overlap tussen deze organen dan een vermindering daarvan. In overleg kan gezocht worden naar een werkbare en complementaire verhouding, zonder dat de inspectie toezicht gaat uitoefenen op de raden van toezicht (deze zijn immers onafhankelijk en fungeren zonder last en ruggespraak) en zonder dat raden van toezicht door de colleges van bestuur en de instellingen worden ervaren als extra inspecteurs. In de opmaat naar het nieuwe inspectietoezicht in het mbo vanaf 2017 kan de complementaire verhouding worden uitgewerkt. Het netwerk Kwaliteitszorg kan bij de nadere uitwerking een rol spelen.

Tot slot.

Het is positief dat de raden van toezicht meer aandacht hebben voor de onderwijskwaliteit. Dit is een belangrijk element van de besturing van de instelling, want het verzorgen van onderwijs van goede kwaliteit is de kernopgave van de instellingen. De verhouding tussen toezicht en bestuur op centraal niveau en de professionele autonomie op het niveau van de onderwijsteams verdient hierbij permanente aandacht.

De mogelijke spanning die geconstateerd wordt tussen enerzijds onafhankelijk intern toezicht op enige afstand en anderzijds een grotere betrokkenheid en meedenken beschouwt de commissie als een gezonde spanning die positief kan uitwerken binnen de instellingen. De commissie is positief over de actievere betrokkenheid van de raden van toezicht bij de ontwikkelingen binnen de instellingen. Het 'dichter op de organisatie gaan zitten' verdient steun, met respect voor elkaars rolbewustzijn. Een goede raad van toezicht weet de balans te vinden tussen formeel en informeel optreden, lenig te schakelen tussen de rollen van toezichthouder, werkgever en adviseur en zonder verstoring van de verhouding met het college van bestuur op zoek te gaan naar eigen informatie.

Als wij dit plaatsen in de context van "lerend veranderen" vraagt dit ook om een paradigmashift op bestuurlijk niveau.