



# Zonder eigenaarschap geen kwaliteit

**Docenten en teammanagers van het MBO College voor Mens & Maatschappij van ROC van Twente volgden een leergang gericht op het verbeteren van de onderwijskwaliteit en de borging daarvan. Uitgangspunt is het primaire proces, het team en hoe vanuit daar het werken aan kwaliteit en borgen van die kwaliteit het meest efficiënt en betekenisvol vormgegeven kan worden. Het programma verbindt het team en het organisatieperspectief. Op de laatste dag leverden de deelnemers een plan van aanpak op voor hun eigen team. Het doel was te komen tot een eenduidige, gemeenschappelijke taal rondom kwaliteit en kwaliteitsborging. En eigenaarschap nemen voor het borgen van de gerealiseerde kwaliteit.**

Marloes van Bussel

‘Dat ik het ooit nog leuk zou vinden om over kwaliteitsborging te praten’, zo begon Verona ten Caat, teammanager bij het MBO College voor Mens & Maatschappij van ROC van Twente, haar presentatie tijdens een workshop van de CvI conferentie. Zij presenteerde samen met Margo Koopman, directeur van het MBO College, Bert Imminga, de centrale stafmedewerker kwaliteitszorg, en Alie Kamphuis, senior consultant bij CINOP, de resultaten van de leergang die zij hebben doorlopen om de kwaliteitsborging binnen het MBO College te versterken. Als

resultaat van het traject merkt zij dat docenten in haar team eigenaarschap tonen voor het borgen van de kwaliteit, geïnteresseerd zijn in cijfers en oog hebben voor het doorlopen van de PDCA-cyclus. ‘Het is pittige materie om mee te werken, echter raakt het wel de essentie van ons vak’, aldus Margo Koopman.

Ondanks de basis op orde te hebben en het gevoel goed op weg te zijn, constateerde de Onderwijsinspectie bij de Staat van de Instelling in 2014 bij het MBO College voor Mens&Maatschappij van ROC van Twente, dat de kwaliteitsborging niet goed genoeg was. Het was zeker niet zo dat het MBO College kwaliteit niet hoog in het vaandel had staan. Integendeel, dagelijks zijn de docenten en teammanagers bezig met kwaliteit. Uit deze dis-

**Komen tot een eenduidige,  
gemeenschappelijke taal rondom  
kwaliteit en kwaliteitsborging**

crepantie leidde men af, dat men niet dezelfde taal sprak. Er heerste een wij-zij gevoel tussen de teams en het centrale niveau. Termen zoals kwaliteitsborging en PDCA-cyclus waren (nog) niet van het team. Daarop besloot de directeur van het MBO College op eigen initiatief met ondersteuning van de interne afdeling Kwaliteitszorg, te starten met een traject waarin

# Leergang kwaliteit en borging voor teams MBO College M&M ROC van Twente

Margo Koopman en Verona ten Kaat

zij toe wilden werken naar een gemeenschappelijke taal rondom kwaliteit en kwaliteitsborging. CINOP bood hierbij ondersteuning.

Nadrukkelijk maakte de directeur de keuze om teammanagers en docenten de belangrijkste rol in dit traject te geven. Teams zouden daarbij in een sfeer van vertrouwen in plaats van wantrouwen en bewust in plaats van onbewust werken aan kwaliteit. Hiertoe hebben vijftien docenten en teammanagers de leergang Teams werken aan kwaliteit gevolgd met een mooi resultaat, waarin teams de ruimte voor eigenheid erg waardeerden.

## Gesprek

De leergang omvat vier dagen. Gedurende de bijeenkomsten gaan de deelnemers in gesprek over de vragen: wat wil je als team aan kwaliteit leveren, hoe pak je dat aan en hoe laat je zien wat je resultaten zijn. De leergang start met het uitdiepen van het teamperspectief. Vanuit het teamperspectief voeren de deelnemers de dialoog over hoe men graag zou willen dat teams aan kwaliteit werken. Dit gesprek krijgt verdieping door te denken vanuit de 4 kwadranten van het ijsberg model over kwaliteitszorg ontwikkeld door het NCP EQAVET<sup>1</sup>.

Dit model maakt duidelijk dat er meer nodig is dan alleen het werken volgens een systeem om kwaliteit te realiseren. Het zijn juist het kwaliteitsbewustzijn en kwaliteitscultuur die onderliggend zijn aan het komen tot kwaliteitsgericht handelen. In een van de oefeningen krijgen de deelnemers de opdracht om een vraagstuk vanuit het team te analyseren volgens de

vier kwadranten. Eerst benoem je wat je graag als resultaat wilt zien en vervolgens is de vraag om per kwadrant na te gaan wat nodig is om dit te realiseren. Vaak blijkt dan dat alleen een plan van aanpak schrijven of afspraken op papier te zetten of een checklist te maken, allemaal zaken uit het systeem, niet genoeg is. Het model wordt zo heel concreet. In de middag vindt er verdieping plaats op het kwadrant kwaliteitscultuur. Via een scan evalueren de teammanagers de huidige cultuur van hun team en in hoeverre deze ondersteunend werkt aan het bereiken van kwaliteit. Daarna bepalen zij welke aspecten zij idealiter graag zouden willen terugzien in de cultuur en waar ze dus met hun team aan willen gaan werken.

## Kwaliteitszorg

Na het teamperspectief volgt het organisatieperspectief. De centrale stafmedewerker kwaliteitszorg gaat in gesprek met de teammanagers en docenten over wat noodzakelijk is vanuit kwaliteitszorg, hoe dit zo dicht mogelijk kan uitsluiten op wat de teams willen en op welke manier de centrale stafdienst daarbij ondersteunend kan zijn. Na beide perspectieven verdiept te hebben, volgt het uitdenken van een concrete aanpak in het team. Door zelf ervaring op te doen met een aantal aanpakken zoals, NLQAVET, MBO Beter en EYE-opener maken de deelnemers een keuze voor een aanpak, die het beste past bij de doelen en bij het teams past.

De leergang volgt nadrukkelijk de opbouw eerst verkennen wat je wilt bereiken en vervolgens hoe dat te bereiken. Tussen de bijeenkomsten door werkten de teammanagers met hun teams de opgedane inzichten van de leergang uit naar een eigen werkwijze. Op de laatste dag leveren de deelnemers een plan van aanpak op voor hun eigen team dat zij presenteren aan de directeur en het College van Bestuur. In dialoog worden verwachtingen naar elkaar verhelderd en kijkt men hoe kwaliteitsborging op instellings- en teamniveau beter verbonden kan worden. Door de leergang is het woord verantwoording in een ander daglicht komen te staan. Men is geneigd verantwoording op een negatieve manier te interpreteren, gekoppeld aan wantrouwen. De leergang heeft de docenten en teammanagers doen inzien dat verantwoording hoort bij je vak als docent. Als professional ga je voor kwaliteit en dat wil je ook laten zien aan je stakeholders. Iets wat eigenlijk heel logisch is, aldus Margo Koopman.

Marloes van Bussels is adviseur bij CINOP

## Bron

<sup>1</sup> De vier kwadranten zijn: kwaliteitsgericht handelen, kwaliteitsbewustzijn, kwaliteitscultuur, kwaliteitsstelsel. Zie voor meer informatie hierover [www.nlqavet.nl](http://www.nlqavet.nl)

Voor meer informatie over de leergang zie [www.mboacademie.nl](http://www.mboacademie.nl), leergangen, leergang Kwaliteitsontwikkeling: teams werken aan kwaliteit