

# Leerprocessen van teams en kwaliteitscultuur

Docenten zijn ooit in het onderwijs gaan werken vanuit een intrinsieke motivatie, bijvoorbeeld om de volgende generatie vakmensen op te leiden. Uit die motivatie en hun ervaring vloeit een intuïtief gevoel van kwaliteit voort. Kwaliteit 'voel je'. Elke mbo school is bovendien bezig met het borgen van kwaliteit. Voor deze kwaliteit geldt: *meten is weten*. Deze twee kanten van kwaliteit hebben elkaar nodig: zonder de passie van de gevoelde kwaliteit ontstaat geen beweging; zonder de nauwgezetheid van de gemeten kwaliteit tasten we in het duister. In de kwaliteitscultuur van een team komen de motivaties van de afzonderlijke teamleden bij elkaar. Het doel van dit artikel is te laten zien hoe de kwaliteitscultuur van een team van invloed is op onderwijskwaliteit. Bewustwording daarvan draagt bij aan het eigenaarschap van teams voor de kwaliteit van hun onderwijs.

Marloes van Bussel

## Kwaliteitscultuur

Bij kwaliteitscultuur gaat het om de gezamenlijke, vanzelfsprekende en veelal impliciete wijze waarop een team omgaat met onderwijskwaliteit. In de kwaliteitscultuur komen gezamenlijke waarden en betekenisgeving tot uitdrukking over wat kwaliteit is en wat niet. Aandacht voor kwaliteitscultuur is een nieuwe en hoopvolle ontwikkeling die erkent dat het eigenaarschap voor kwaliteit bij teams ligt. Het NCP EQAVET is al enige tijd bezig om meer handen en voeten te geven aan het begrip kwaliteitscultuur (zie: [www.eqavet.nl](http://www.eqavet.nl)). Ook de Inspectie heeft het in zijn Onderzoekskader 2017 opgenomen bij de criteria voor goede onderwijskwaliteit.

## Portretten van kwaliteitscultuur

Elk team heeft afhankelijk van zijn context, de betrokkenen, zijn historie, de sector, etc. zijn eigen kwaliteitscultuur; toch valt er vaak wel een patroon in te onderkennen zodat varianten in de vorm van portretten benoemd kunnen worden.

In de kwaliteitscultuur komen gezamenlijke waarden en betekenisgeving tot uitdrukking over wat kwaliteit is en wat niet

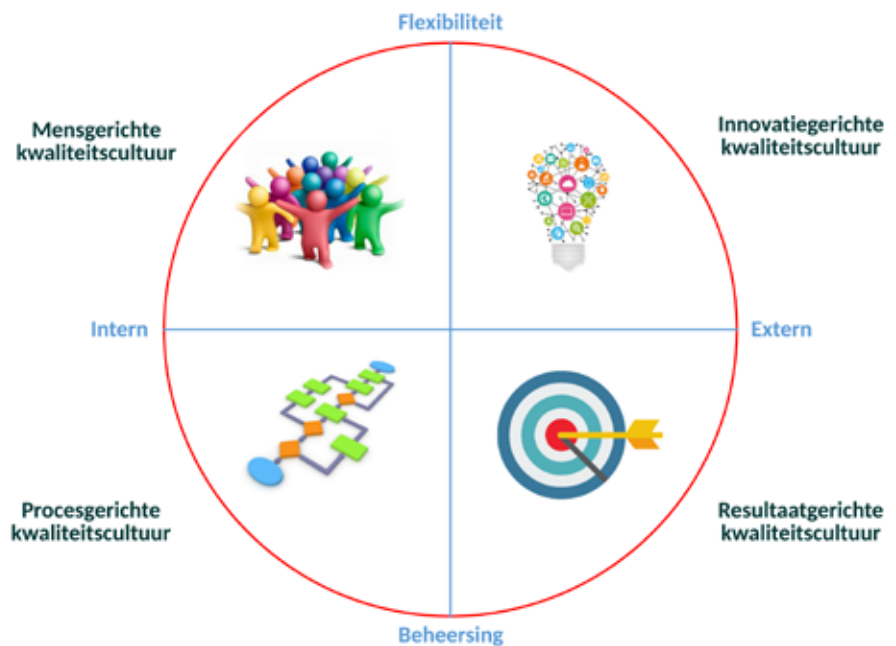
**Kwaliteitscultuur gericht op procesbeheersing** Zo'n team vindt het vanzelfsprekend om beheerst, zorgvuldig en betrouwbaar gegevens aan te leveren en te verwerken. Hun samenwerking is gebaseerd op controle en beheersing. Volgens dit team is er bijvoorbeeld kwaliteit als het onderwijs voldoet aan formele eisen, en gewerkt wordt volgens systemen zoals een begeleidingssysteem. In trainingen wil het team zich er het liefst op richten deze systemen beter onder de knie te krijgen. Het team oriënteert zich primair op 'gemeten kwaliteit'. De gevoelde kwaliteit blijft impliciet.

**Kwaliteitscultuur gericht op resultaat** In een dergelijk team spreken waarden vanzelf als: effectiviteit, professionaliteit, afspraken nakomen en planmatig werken. Er heerst een streven naar resultaat en daarover wil men rapporteren. Voor dit team blijkt onderwijskwaliteit bijvoorbeeld uit het aantal behaalde diploma's en tevredenheid van het werkveld. Het team schoolt zich opdat docenten nog beter kunnen presteren. Dit team richt zich primair op gemeten kwaliteit maar er is ook ruimte voor gevoelde kwaliteit (zoals ondernemend zijn en kansen zien).

**Mensgerichte kwaliteitscultuur** Zo'n team ervaart openheid, integriteit en samenwerking als vanzelfsprekend. Het team is gewend om te reflecteren op wat goed gaat en wat beter kan.

Voor dit team blijkt kwaliteit bijvoorbeeld uit het welbevinden van studenten en medewerkers en uit een hechte onderlinge verbinding. Bij deskundigheidsbevordering zet dit team in op meer gezamenlijkheid en het beter benutten van ieders bekwaamheden. Het team focust primair op de gevoelde kwaliteit. Gemeten kwaliteit komt minder in beeld.

## De invloed van de kwaliteitscultuur van een team op onderwijskwaliteit



**Innovatiegerichte kwaliteitscultuur** Het team laat zich als vanzelfsprekend leiden door innovatie, openheid voor de buitenwereld en toekomstgerichtheid. Voor dit team blijkt onderwijskwaliteit er bijvoorbeeld uit dat studenten afgeleverd worden als lerend vakmensen met metacompetenties. In trainingen wil dit team kennis maken met innovatieve methodieken en vakinhouden. Het team richt zich op gevoelde kwaliteit (zoals enthousiasme voor innovaties) en op gemeten kwaliteit.

Kortom teams kunnen aanzienlijk verschillen wat betreft hun kwaliteitscultuur en hun perceptie van onderwijskwaliteit. Als teams zich bewust worden hoe dat in hun situatie werkt ontstaat meer gezamenlijke eigenaarschap voor kwaliteit. Trainingen kunnen bijdragen aan die bewustwording.

### In leerprocessen vruchtbare bodem creëren voor concrete kwaliteitsverbeteringen

Om in een team het verantwoordelijkheidsgevoel voor kwaliteit te versterken is de wijze waarop een training aangepakt wordt cruciaal. Er is verdiepend leren nodig waarbij reflectie plaatsvindt zodat reeds aanwezige kennis in een ander perspectief komt te staan door nieuwe inzichten. Het resultaat is een verandering in houding. Verdiepend leren is uitdagend maar vraagt ook behoorlijk wat motivatie. Er is een goede transfer naar nieuwe situaties. Het team neemt in een dergelijke training de tijd om het goede gesprek met elkaar te voeren. Doordat het team reflecteert op zijn huidige kwaliteitscultuur wordt het zich bewust van de sterke kanten en de valkuilen daarvan. De vier portretten kunnen daarbij als spiegel dienen. Vanuit individuele beelden werkt het team toe naar een

gezamenlijk beeld van de aanwezige en gewenste kwaliteitscultuur. Het team bouwt bovendien aan een gezamenlijke visie op onderwijskwaliteit als bindende factor. Vervolgens zet het team als vanzelfsprekend stappen naar concrete verbetering van het onderwijs. Verankering in het teamplan is het slotakkoord van dit leerproces.

### Enkele conclusies

- Teams zijn beter in staat verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van hun onderwijs te nemen als zij zich bewust worden van hun eigen kwaliteitscultuur en een gezamenlijke visie op onderwijskwaliteit ontwikkelen.
- Trainingen waarin reflectie en het goede gesprek centraal staan (verdiepend leren) stimuleren dat bewustzijn. Concrete hulpmiddelen, zoals de vier portretten, bieden daarbij ondersteuning.
- In zo'n training benoemt het team vanuit zijn verworven bewustzijn van zijn kwaliteitscultuur concrete verbeterpunten, verankerd deze in het teamjaarplan en gaat er mee aan de slag op een manier die bij het team past.

De auteur is onderwijsadviseur bij CINOP

### Noot

De kwaliteitsportretten zijn gebaseerd op het concurrerende waardenmodel van Quinn. Quinn, R.E., Faerman, S.R., Thompson, M.P. en McGrath, M.R. (1994). *Handboek managementvaardigheden*. BIM media, Den Haag.