

DUURZAAM VERANDEREN KAN NIET ZONDER KWALITEITSCULTUUR

drs. José Kersbergen

...ais d'arcs-en-ciel, pour
qui annonce la fin du

The image displays a musical score for piano and voice, with a prominent red circular graphic overlay. The score includes the following elements:

- Tempo and Mood:** "Rêveur, presque lent (8^{me} récite) *f. expressif*" and "A Rêveur, presque lent (♩ = 50 env.)".
- Instrumentation:** "PIANO" and "Vocale".
- Notation:** The piano part is in 3/4 time, featuring a complex, arpeggiated texture. The vocal part is in 4/4 time, with a melodic line.
- Lyrics:** The lyrics are in French, with the visible portion being "...ais d'arcs-en-ciel, pour qui annonce la fin du".
- Graphic Element:** A large red circle is superimposed over the right side of the score, partially obscuring the piano and vocal staves.

marnix academie
Lectoraat Leren en Innoveren

DUURZAAM VERANDEREN KAN NIET ZONDER KWALITEITSCULTUUR

drs. José Kersbergen

Ontwikkeling is niet het vullen van een emmer, maar het ontsteken van een vuur

(William Butler Yeats)

Dit essay is een oproep om kwaliteitscultuur te zien als voedingsbodem voor duurzaam innoveren en daarmee als basis en voorwaarde voor mooi en goed onderwijs. Goed onderwijs is het resultaat van duurzame verandering en levert daarmee een positieve bijdrage aan de ontwikkeling van kinderen. Kwaliteitscultuur en duurzaam innoveren gaan hand in hand en versterken elkaar. De aanwezigheid van een kwaliteitscultuur is de basis voor het eigen maken en bestendigen van vernieuwing. Zonder de aanwezigheid van zo'n kwaliteitscultuur is het niet mogelijk om tot een duurzame verandering en dus goed onderwijs te komen.

Het kind achter in de klas

In mijn herinnering uit mijn stageperiode van de Pedagogische Academie (eind jaren 70) zie ik weer het kind dat juist extra begeleiding nodig had, achter in de klas zitten. Dat maakte mij nieuwsgierig naar het antwoord op de vraag wat je kunt betekenen voor deze en andere kinderen vanuit hun hulpvraag. Reden voor mij om, na de afronding van de Pedagogische

Academie, orthopedagogiek te gaan studeren met als specialisatie Leermoeilijkheden. Als ik nu weer achter in de klas zou zitten, wat zou ik dan zien?

Een andere herinnering is die van mijzelf als kind. In groep 7 (toen klas 5) hadden we een leerkracht die erg van muziek hield. Hij zong vaak met ons. Ik denk met een warm gevoel terug aan het samen zingen met alle kinderen. Of dit gevoel kwam door het samen zingen, het feit dat de leerkracht ons veelvuldig complimenteerde met onze zangkwaliteiten of een combinatie van beide, weet ik niet. In ieder geval denk ik dat zowel het gezamenlijk iets tot stand brengen als de waarderende houding, belangrijke aspecten zijn in het onderwijs.

De vraag naar goede kwaliteit van het onderwijs ten behoeve van de ontwikkeling van kinderen, heeft altijd mijn belangstelling gehad. Vernieuwingen binnen het onderwijs gaan altijd over deze kwaliteit of zouden hierover moeten gaan. Het oppakken van vernieuwingen vindt regelmatig plaats en gaat goed. Het bestendigen van deze veranderingen is een ander verhaal; dit lukt niet of verloopt moeizaam. Na mijn studie orthopedagogiek ben ik jaren als schoolbegeleider en later als onderwijsadviseur in het primair onderwijs werkzaam geweest. In de begintijd had ik de verantwoordelijkheid voor de leerling- en systeembegeleiding van een groep scholen; alle vragen die een school had, pakte je samen met de school op. Deze konden gaan over onderzoek van leerlingen met een hulpvraag, de keuze van een nieuwe methode of coaching van een schoolleider. Ik zag in dat de hulpvraag van een leerling gesteld wordt binnen een context van onderwijs op een school. Eind jaren 80 was dat inzicht nog niet zo vanzelfsprekend als dat nu het geval is. Ik kwam tot de conclusie dat de condities op een school zo zouden moeten zijn, dat je de hulpvraag voor kunt zijn; dat je preventief in plaats van curatief werkt. Kortom, alle vragen en activiteiten die te maken hebben met het onderwijs binnen een basisschool, moeten ten goede komen aan de ontwikkeling van leerlingen. Inmiddels ben ik alweer enige jaren werkzaam als adviseur kwaliteitszorg in het hoger onderwijs. Dat geeft mij de gelegenheid om meer op metaniveau naar de vraag naar de kwaliteit van onderwijs en de zorg te kijken. Wat opvalt is dat kwaliteit van het onderwijs blijvend onderwerp van gesprek is. Collega's zijn uitermate betrokken bij de kwaliteit van hun werk. Alleen met deze – individuele – betrokkenheid lukt het niet om de gewenste kwaliteit tot stand te brengen en te komen tot een duurzame verandering. De aanwezigheid van een kwaliteitscultuur is geen vanzelfsprekendheid. Dit roept bij mij de vraag op wat er nodig is om gezamenlijk de

gewenste kwaliteit duurzaam tot stand te brengen; wat er nog meer nodig is naast de individuele betrokkenheid.

Kwaliteit, kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur

Weer terug naar mijn herinnering aan het kind achter in de klas. De ontwikkeling van een kind is de gezamenlijke verantwoordelijkheid van betrokkenen. Deze gezamenlijke verantwoordelijkheid vergt duidelijkheid over de vraag naar welke kwaliteit we streven. Kwaliteit is een dynamisch begrip (van Staveren, 2019). Het vraagt om interactie; dat met elkaar gesproken wordt over de voortgang van de gewenste kwaliteit. Het gesprek gaat dan over dat wat goed gaat en dat wat nog aandacht vraagt, waar bijstelling nodig is. Hierbij is het ontvangen en geven van feedback vanzelfsprekend. Dat we bij hierbij gebruikmaken van elkaars kwaliteiten, maakt hiervan ook deel uit. Kortom, allemaal onderdelen van een kwaliteitscultuur die een voorwaarde zijn voor een duurzame verandering en daarmee voor goed onderwijs. Hoe kun je met elkaar zorgen voor een kwaliteitscultuur die een duurzame verandering ondersteunt? Wat zijn daarbij de werkzame principes?

De vraag 'wat is goede kwaliteit van onderwijs?' is een lastige. Het is maar net aan wie je het vraagt en in welke context. De antwoorden zijn zeer divers, maar de vraag is wat de gemeenschappelijke component is in de gegeven antwoorden. In mijn zoektocht naar input op de gestelde vraag, kwam ik in de aantekeningen van mijn opleiding Kwaliteitsmanagement (2007) de volgende – gangbare – definitie van kwaliteit tegen: *het voldoen aan verwachtingen en eisen van klanten, het kunnen maken van goede afspraken met klanten voor nu en de toekomst.*

Groot belang

Hoewel je in het onderwijs niet spreekt van klanten, kun je uit de definitie halen wat de bedoeling is, en dat onderwijs op geformuleerde kwaliteit gebaseerd moet zijn en waardegericht is. Juran, een van de kwaliteitsgoeroes (1904-2008), hanteerde onder andere de stelling *Het totaalplaatje begint bij de klant en die klant moet begrepen worden.* Voor het onderwijs kan onder 'klant' de leerling/de student worden verstaan. Uit de volgende stellingen van Juran komt naar voren dat volgens hem kwaliteit ook waardegerichte componenten bevat: *Bedrijven moeten welvaart en rechtvaardigheid bewerkstelligen. Bedrijven moeten bijdragen tot een kwaliteitsvolle samenleving; Wat je ook doet, zorg dat de maatschappij erdoor verbetert. Je moet het niet alleen doen om winst te maken.* (https://nl.wikipedia.org/wiki/Joseph_Juran - geraadpleegd op 24 juli 2020).

Dijkstra en Janssens (2012) benadrukken dat de kwaliteit van onderwijs van groot belang is: *“Onderwijs vormt mensen, bepaalt in hoge mate de levenskansen van mensen, is van belang voor de Nederlandse economie en draagt bij aan sociale cohesie en een leefbare, op vreedzaam samenleven gerichte maatschappij. Kwaliteit van onderwijs vertegenwoordigt dan ook een groot sociaal en economisch belang.”* In het boek wordt een poging gedaan na te gaan waaruit die onderwijskwaliteit bestaat en hoe die te bepalen is. Dat blijkt echter nog niet zo eenvoudig. Het hangt af van de tijd waarin de vraag gesteld wordt, van het perspectief van degene aan wie je de vraag stelt en ook van de vraag over welke facetten van kwaliteit het gaat. Gaat het bijvoorbeeld over het proces, over de opbrengst of over de impact? Zo is het maar de vraag of een school die in een wijk staat met een hoog gemiddeld inkomen en met hoge onderwijsopbrengsten, ook goede kwaliteit levert. Deze hoge onderwijsopbrengsten kunnen te maken hebben met de schoolpopulatie en ouders die gemakkelijk hulp kunnen inkopen. Dit voorbeeld illustreert de vraag wat dit zegt over het onderwijsproces.

Een ander voorbeeld uit eind jaren 90: Een school stond bekend om de goede kwaliteit van zorg voor leerlingen. Dit had een aanzuigende werking op kinderen met een vraag om extra begeleiding. Dat had weer tot gevolg dat de inspectie aangaf dat de school onvoldoende output leverde, uitgaande van de te verwachten ouderpopulatie, gebaseerd op de wijk waarin de school stond. De goede kwaliteit van zorg had door de aanzuigende werking tot gevolg dat de inspectie een negatief oordeel uitsprak over de kwaliteit; een illustratie van het feit dat de vraag naar goede kwaliteit van het onderwijs een lastige is. Het antwoord hangt sterk af van het perspectief van waaruit je de vraag stelt.

Geen eenduidig begrip

In 2012 verscheen het boek *Perspectieven op kwaliteit* (Prof. Dr. Ing. T.W. Hardjono, drs. A.D. Oosterhoorn, ir. C.D.R. de Vaal en dr. J.J. Vos en 68 co-auteurs). Ruim 70 auteurs geven hun mening over kwaliteit. De diversiteit is groot. In de inleiding wordt ondanks deze verscheidenheid geschreven dat er een heldere uitkomst is: *“Kwaliteit is mensenwerk. Het gaat ook over verantwoordelijkheid, zingeving en ethiek. En over plezier, lef en creativiteit. De mens centraal.”* Ook in het advies van de Onderwijsraad Kwaliteit in het Hoger Onderwijs (2015) wordt aangegeven dat kwaliteit geen eenduidig begrip is; er worden verschillende voorbeelden gegeven van kwaliteitsopvattingen. Een perspectief kan bijvoorbeeld zijn dat de kwaliteit van onderwijs hoog is als studenten zich zo goed mogelijk kunnen ontwikkelen. Een ander voorbeeld

van een kwaliteitsopvatting is het perspectief dat studenttevredenheid als belangrijke indicator van kwaliteit kan worden gezien. Echter wat als een vak nieuw van opzet is, inspanningen vergt die buiten de comfortzone van studenten liggen en die daardoor de evaluatieve beoordeling van het vak negatief beïnvloeden? Deze negatieve beoordeling zegt in dat geval niets over de kwaliteit van het vak.

Kwaliteitscultuur: een *modus vivendi* tussen de waarden en de resultaten

Kwaliteit betekent hoedanigheid, hoe iets is en hoe iets werkt. In iedere organisatie waar iets ‘geproduceerd’ wordt, worden eisen gesteld aan de bruikbaarheid of ‘benuttingswaarde’ van het ‘product’, wat het ook mag zijn. Juist op die punten, op wat bruikbaar is en hoe die ‘benutting’ ingevuld wordt, en nog belangrijker: hoe mensen in de organisatie geacht worden te handelen, lopen de meningen uiteen. Er bestaan vele opvattingen en, in die opvattingen verscholen, morele en maatschappelijke oordelen. Deze staan niet op zichzelf maar wel in een traditie. Mintzberg (1993) typeert de processen in organisaties en de daaraan verwante handelingsvoorschriften van de werknemers / professionals in termen van rationalisatie van de organisatiecultuur. We kunnen in navolging van Max Weber (zie De Blok, 1972) twee typen rationalisatie, oftewel rationeel handelen, onderscheiden die in de professionele organisaties (waar onderwijs een facet van is) het meest voorkomen. Aan de ene kant benoemt Weber ‘instrumentele rationaliteit’ oftewel *doelrationaliteit*, waarin de inzet van professionele kennis in de organisatie en de gerichtheid op het maximaliseren van de beoogde uitkomsten in relatie tot de inzet van middelen, centraal staan. Aan de andere kant benoemt hij de rationalisatie van de organisatie en organisatiecultuur, wat hij *waardenrationaliteit* noemt. Hierin gaat het niet zo zeer om de kwantiteiten – de hoeveelheden en de op korte termijn te behalen resultaten – maar om zaken als hoe de organisatie zich als gemeenschap definieert, welke omgangsvormen als *modus operandi* gelden, welke waarden de organisatie nastreeft, en dergelijke. Duidelijk is dat hierbij de te behalen resultaten (doorgaans targets genoemd) niet afgeschreven worden, maar mede afhankelijk worden gemaakt van de waarden waar een organisatie voor staat en van de menselijke maat waarin, naast de resultaten, ook aandacht is voor de mens, in casu de professional waar de organisatie op berust.

Goede kwaliteit en de bedoeling

Het bestaan van verschillende opvattingen over kwaliteit hoeft geen probleem

te zijn; het begrip kan voor de ene betrokkene iets anders betekenen dan voor de andere. Wel is het van belang dat betrokkenen binnen een opleiding het eens zijn over de gewenste kwaliteit en het gesprek hierover blijven voeren.

Kwaliteit is geen objectief begrip; het is niet waardenvrij. Hoewel verschillend geformuleerd is de essentie dat ieder mens centraal staat en waarden en normen deel uitmaken van goede kwaliteit. Onderwijs moet ertoe doen. Vernieuwing van onderwijs vindt niet zomaar plaats; er ligt een aanleiding, een bedoeling aan ten grondslag (van Staveren, 2019).

Aansluitend op de eerder gestelde centrale vraag gaat het bij goede kwaliteit om recht te doen aan de ontwikkeling van een kind; het kind centraal of, in het hoger onderwijs, de student centraal. Dat moet het uitgangspunt zijn voor het vormgeven van de gewenste kwaliteit. Maar wat is dan de gewenste ontwikkeling; zijn we het daarover eens? Met wie voeren we het gesprek hierover en hoe en met wie geven we de gewenste ontwikkeling vorm? Met de bedoeling in het vizier, is met het stellen van deze vragen een start gemaakt met het gezamenlijk streven naar goede kwaliteit.

Kwaliteitszorg, de zorg voor kwaliteit, maakt deel uit van een kwaliteitscultuur. Een gangbare omschrijving van kwaliteitszorg, of zoals het ook vaak genoemd wordt: kwaliteitsmanagement, is het geheel van activiteiten die op een systematische en cyclische wijze bijdragen aan de bewaking, handhaving en verbetering van de geformuleerde kwaliteit; het systematische aspect van de zorg voor kwaliteit. Dat wil zeggen dat we op basis van de geformuleerde kwaliteit – doen we de goede dingen? – de gerealiseerde kwaliteit bepalen. Om na te kunnen gaan of we de goede dingen goed doen, meten we de kwaliteit, meten we de vooruitgang en gaan we na of anderen dat ook vinden. Met deze wetenschap bepalen, bewaken, borgen, verbeteren, vernieuwen en verantwoorden we de geformuleerde kwaliteit. De zorg voor kwaliteit is een cyclisch proces; het houdt niet op, het is een voortdurend zoeken en streven naar de goede kwaliteit in relatie tot de bedoeling.

Die activiteiten kunnen ondernomen worden door de instelling zelf (interne kwaliteitszorg) of door instanties van buiten de instelling (externe kwaliteitszorg). Voor kwaliteitszorg lopen onderwijsmensen niet warm zo, is mijn ervaring. Zij willen wel de gewenste kwaliteit, maar er op een systematische manier aan werken is niet zo vanzelfsprekend. Werken aan kwaliteit lijkt ondergesneeuwd te worden door de dagelijkse werkzaamheden. Bij

het werken aan de gewenste kwaliteit is kwaliteitszorg geen automatisch onderdeel van het dagelijks handelen. Onderwijsprofessionals willen wel kwaliteit, maar de zorg hiervoor wordt graag extern gelegd. Dat dit zou kunnen, is een misvatting. Je zou denken dat dit door betrokkenen boven aan het lijstje wordt geplaatst bij het vormgeven van goed onderwijs en niet als ballast wordt ervaren. Kwaliteit en kwaliteitszorg worden uit elkaar getrokken en dat is misschien de boosdoener. Het zit hem wellicht ook in de term kwaliteitszorg. De vraag is of een – sterke – kwaliteitscultuur kwaliteitszorg als vanzelfsprekend in zich heeft. Nu schuurt het en dat is wel het laatste wat we moeten willen.

Onderzoek naar ervaren regeldruk

In opdracht van het Ministerie van OCW heeft het adviesbureau Andersson Elffers Felix (AEF) onderzoek gedaan (2019) naar de balans tussen kwaliteitsborging enerzijds en de (ervaren) regeldruk anderzijds, met als hoofdvraag: Welke regels, activiteiten en processen ten behoeve van kwaliteitszorg ervaren onderwijsprofessionals in het hoger onderwijs als het meest belastend? De vraag stellen is deze beantwoorden. Dat is waar betrokkenen kwaliteitszorg mee associëren. Het zit hem wellicht ook in de term kwaliteitszorg. Uit het onderzoek kwam naar voren dat er vijf mechanismen zijn die bepalend zijn voor de ervaring van lastendruk. Een daarvan, een belangrijke in de context van dit essay, is dat instellingen soms nog onvoldoende durven te vertrouwen op de eigen visie en kwaliteit. Mijn ervaring is dat als een opleiding wel vertrouwt op de eigen visie en kwaliteit, dit juist nieuwsgierig maakt naar een gesprek over de opleiding met collega's. Zo is een accreditatie een van de middelen om kwaliteit verder te ontwikkelen; een vorm van duurzaam ontwikkelen.

Het rapport *Ervaren regeldruk rond kwaliteitszorg in het hoger onderwijs* (Andersson Elffers Felix, 2019) bevat een overzicht van de meest relevante veranderingen in de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (Whw) en het NVAO-kader (Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie). Een keer in de twee à drie jaar heeft zich een wijziging voorgedaan. De ontwikkelingen in het kwaliteitsbeleid laten in de afgelopen jaren een verschuiving zien van verantwoording naar meer verantwoordelijkheid. Sinds 2010 is de aandacht met name gericht op het verbeteren van de kwaliteit van het hoger onderwijs door het waarborgen en verbeteren van de interne kwaliteitszorgsystemen. Het accreditatiestelsel, het externe kwaliteitszorgsysteem, droeg hieraan bij. In het meest recente accreditatiekader

(Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs Nederland 2018) is de standaard van het kader dat betrekking heeft op kwaliteitszorg, standaard 9 (Uitgebreide Opleidingsbeoordeling) gewijzigd; waar voorheen kwaliteitscultuur niet werd genoemd, is dat in de beschrijving van de standaard wel het geval.

Kwaliteitszorg

Standaard 9: De opleiding kent een expliciete en breed gedragen kwaliteitszorg, bevordert de kwaliteitscultuur en is gericht op ontwikkeling.

De opleiding organiseert effectieve periodieke feedback die de realisatie van de beoogde leerresultaten ondersteunt. Bij bestaande opleidingen vinden geëigende verbeteringen plaats naar aanleiding van de uitkomsten van de vorige beoordeling. Hierbij worden passende evaluatie- en meetactiviteiten ingezet. De uitkomsten van deze evaluatie vormen aantoonbaar de basis voor ontwikkeling en verbetering. De opleiding legt intern verantwoording af over de bijdrage van de opleiding aan het realiseren van de strategische doelen van de instelling. Kwaliteitszorg verzekert realisatie van de beoogde leerresultaten. Bij de interne kwaliteitszorg zijn de opleidings- en examencommissies, medewerkers, studenten, alumni en het afnemende beroepenveld van de opleiding actief betrokken. De ontwerpprocessen en de erkenning en borging van de kwaliteit van de opleiding zijn in overeenstemming met de ESG. De opleiding publiceert accurate, betrouwbare en voor de doelgroepen goed toegankelijke informatie over de kwaliteit van de opleiding.

Kwaliteitszorg als onderdeel van kwaliteitscultuur

Beoogde kwaliteit in het onderwijs is altijd in beweging en is daarmee van invloed (of zou dat moeten zijn) op de vormgeving van kwaliteitszorg. Uiteraard kent kwaliteitszorg het deel van in control zijn, borgen en verantwoorden, maar de vraag is hoe het zit met de aandacht voor waarden, ontwikkelen en leren innoveren, een kant die onderbelicht is. Beide facetten van de zorg voor kwaliteit zijn echter belangrijk. Dit laatste wordt vaak gemist door betrokkenen in het onderwijs. Nogmaals de omschrijving van de standaard uit het uitgebreide opleidingskader lezend, verbaas ik mij erover dat het niet andersom gesteld is: zorg eerst voor een kwaliteitscultuur. De kwaliteitszorg wordt dan 'automatisch' breed gedragen. Dat zal ervoor zorgen dat de kwaliteitszorg door betrokkenen wordt vormgegeven vanuit deze aanwezige kwaliteitscultuur en er onderdeel van wordt.

Het ligt voor de hand om de term 'kwaliteitszorg' daarom niet meer te hanteren. Ik zou ervoor willen pleiten om deze te vervangen door

bijvoorbeeld 'leidinggeven aan kwaliteit', zoals gesuggereerd wordt door Bolk (2017). In mijn opvatting een goede suggestie; immers, iedere betrokkene geeft vanuit zijn/haar rol leiding aan kwaliteit.

Kwaliteitscultuur essentieel voor duurzame verandering

Aanvankelijk, sinds 2010, was de aandacht vooral gericht op het verbeteren van de kwaliteit van het hoger onderwijs door het waarborgen en verbeteren van de interne kwaliteitszorgsystemen. De basiskwaliteit van verreweg de meeste opleidingen is inmiddels op orde, maar er wordt nog te weinig aandacht voor verbetering ervaren. Op deze manier wordt geen duurzame verandering tot stand gebracht en ook niet bijgedragen aan goed onderwijs. Dit heeft geresulteerd in toenemende aandacht voor de kwalitatieve, culturele kant van het kwaliteitsbeleid, zo blijkt uit beleid van het hoger onderwijs en de aandacht hiervoor binnen het accreditatiestelsel.

In de afgelopen jaren is de mening over kwaliteitszorg binnen het onderwijs langzamerhand gaan veranderen en wordt er steeds meer gesproken over het belang en de aanwezigheid van een kwaliteitscultuur. Door het streven naar een kwaliteitscultuur binnen het hoger onderwijs is de aandacht verschoven van verantwoording naar meer verantwoordelijkheid van de diverse betrokkenen. De Onderwijsraad adviseert in haar rapport 'Kwaliteit in het hoger onderwijs' (2015) de instellingen de kwaliteitscultuur te versterken en omschrijft het begrip als een cultuur die stimuleert dat alle betrokkenen, zowel intern als extern, zich continu richten op het definiëren en behalen van de gewenste kwaliteit en door middel van een constructief-kritische houding streven naar de daarvoor zo nodig vereiste kwaliteitsverbeteringen. De Onderwijsraad geeft aan dat het vergroten van studentbetrokkenheid en gemeenschapsvorming, het versterken van het leiderschap op opleidingsniveau en het organiseren van kritische reflectie en feedback, van belang is bij het realiseren van een sterke kwaliteitscultuur. Naar mijn idee is hiervoor een heldere verdeling en invulling van verantwoordelijkheden van betrokkenen noodzakelijk. Het versterken van de kwaliteitscultuur, zoals de Onderwijsraad adviseert, zou bijdragen aan het verhogen van de kwaliteit. Door het streven naar een kwaliteitscultuur binnen het hoger onderwijs, is de aandacht verschoven van verantwoording naar meer verantwoordelijkheid van de diverse betrokkenen. Dit sluit aan bij de suggestie voor het hanteren van de nieuwe term voor kwaliteitszorg: leidinggeven aan kwaliteit.

Ik kom weer terug bij het kind achter in de klas dat juist extra aandacht nodig

heeft. En terug bij de ervaring dat een waarderende houding en gezamenlijk iets tot stand brengen, belangrijke aspecten zijn in het onderwijs. Wat is ervoor nodig om niet te blijven steken bij het vullen van een emmer, maar wel een vuur te ontsteken?

Bij de vraag naar kwaliteit komt naar voren dat onderwijs van groot belang is, dat mensen gezamenlijk kwaliteit vormgeven en dat dit nooit waardenvrij is. Kwaliteitszorg, die ten dienste staat van deze kwaliteit, is in ontwikkeling. Waar het voorheen ging om de basiskwaliteit, gaat het nu om de ontwikkeling van verantwoording naar verantwoordelijkheid en van kwaliteitszorg naar kwaliteitscultuur. In het onderwijs werken vele betrokkenen, bevlogen en bekwame onderwijsprofessionals. Het is echter niet vanzelfsprekend dat wanneer kwaliteiten worden samengevoegd, '1+1=3' ontstaat. We leven in een tijdperk waarin continu sprake is van verandering. Dit vraagt voortdurend om een gesprek met alle betrokkenen over de gewenste kwaliteit, over waarden die aan de basis liggen van ons handelen. Het vraagt om eigenaarschap van docenten en van teams. Van leiders vraagt het een andere rol; niet delegeren maar betrokkenheid tonen en zich vanuit de gedeelde visie verbindend en faciliterend opstellen. Het vraagt van alle betrokkenen een lerende houding en een open blik die naar binnen én naar buiten gericht is. Dit alles draagt positief bij aan goede kwaliteit van het onderwijs. Bij goed onderwijs gaat het om het werken vanuit een gezamenlijk geformuleerde kwaliteit en om deze gezamenlijk (verder) te ontwikkelen, waarbij de waarderende houding nadrukkelijk een rol speelt. Dit gaat niet zonder de aanwezigheid van een kwaliteitscultuur; de aanwezigheid van een kwaliteitscultuur maakt het mogelijk om te komen tot goed onderwijs, als resultaat van een duurzame verandering.

Literatuur

- Andersson Elffers Felix (2019). *Ervaren regeldruk rond kwaliteitszorg in het hoger onderwijs*.
https://aefbucket.s3.amazonaws.com/uploads/ckeditor/attachments/266/Rapport_regeldruk_kwaliteitszorg_hoger_onderwijs_AEF.pdf.
- Bolk, T. (2017). *De geest uit de fles: Van bureaucratie naar bezieling*. Amsterdam: B&T.
- De Blok, J. J. M. (1972). *Gezag en bureaucratie* (vertaalde selectie uit *Wirtschaft und Gesellschaft*, Max Weber). Rotterdam: Universitaire Pers Rotterdam.
- Dijkstra, A. B., & Janssens, F. J. G. (2012). *Om de kwaliteit van het onderwijs: Kwaliteitsbepaling en kwaliteitsbevordering*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Hardjono, T., Oosterhoorn, A., de Vaal, K., Vos, J., & 68 coauteurs (2012). *Perspectieven op kwaliteit.nl*. NNK.
- Hart, W. (2013). *Verdraaide organisaties: Terug naar de bedoeling*. Deventer: Vakmedianet.
- https://nl.wikipedia.org/wiki/Joseph_Juran. Geraadpleegd op 24 juli 2020.
- Leest, B., Mommers, A., Sijtermans, E., & Verrijt, T. (2015). *Studie: Kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur in het hoger onderwijs. Deel 1: literatuurstudie*. <https://www.onderwijsraad.nl/publicaties/rapporten/2015/08/28/studie-kwaliteitszorg-en-kwaliteitscultuur-in-het-hoger-onderwijs-deel-1-literatuurstudie>. Nijmegen: ITS.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2015). *Beleidsreactie: Kwaliteit in het hoger onderwijs*. <https://www.onderwijsraad.nl/publicaties/kamerstukken/2015/08/28/beleidsreactie-kwaliteit-in-het-hoger-onderwijs>.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall.
- Nederlands Kwaliteitskader: https://www.nvao.net/files/attachments/.89/Beoordelingskader_accreditatiestelsel_hoger_onderwijs_Nederland_2018.pdf.
- Onderwijsraad (2015). *Kwaliteit in het hoger onderwijs*. <https://www.onderwijsraad.nl/publicaties/adviezen/2015/08/28/kwaliteit-in-het-hoger-onderwijs>.
- *Kwaliteit in het hoger onderwijs. Evenwicht in ruimte, regels en rekenschap*, 2015, Onderwijsraad.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2011). *Kwaliteit in verscheidenheid. Strategische Agenda Hoger Onderwijs, Onderzoek en Wetenschap*.

- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2015). *De waarde(n) van weten. Strategische Agenda Hoger Onderwijs en Onderzoek 2015-2025*.
- Van der Vegt, J. (2019). Een onderzoek naar ervaren regeldruk: (Zelf) vertrouwen als basis voor kwaliteitszorg. *Hoger Onderwijs Management*, 10(4), 12-15.
https://aefbucket.s3.amazonaws.com/uploads/ckeditor/attachments/265/LTR_P012_LTR-HOMAN-04-2019.pdf.
- Van Staveren, A. (2019). *Van innovatie naar duurzame verandering*. Lectorale rede. Utrecht: Marnix Academie.
- Vrij naar Bollaert. Bollaert, L. (2014). *A Manual for Internal Quality Assurance in Higher Education - with a special focus on professional higher education*. Brussel: EURASHE.

José Kersbergen

Drs. José Kersbergen is kwaliteitsdeskundige. Zij heeft uitgebreide ervaring in het onderwijs.

Na een studie aan de Pedagogische Academie en een studie Orthopedagogiek startte zij haar loopbaan als onderwijsadviseur in het primair onderwijs. Tijdens deze periode heeft zij zich verdiept en geschoold in kwaliteitsmanagement. Sinds 2009 is zij werkzaam bij de Marnix Academie als stafmedewerker kwaliteitszorg. In deze functie is zij verantwoordelijk voor de kwaliteitszorg van de bacheloropleiding en de diverse (nieuwe) masters. De bijbehorende visitaties in het kader van nieuwe opleidingen en die van bestaande opleidingen, maken hiervan deel uit. De laatste jaren gaat haar belangstelling uit naar verandermanagement. Hiervoor heeft zij de Academische Leergang Verandermanagement (AOG) met goed gevolg afgerond. Sinds 2019 maakt zij deel uit van de kenniskring Leren en Innoveren.

Colofon

Tekst: José Kersbergen

Uit: Staveren A. van, en H. Susam (2021) *Borgen van innovaties of blijvend vernieuwen? verkenningen naar duurzaam veranderen in het onderwijs en daarbuiten*. Marnix Academie

Correcties: Jolette van Eijden

Vormgeving: Het Firmament, communicatie vormgeving, Amsterdam

Uitgave: Lectoraat Leren Innoveren, Marnix Innovatiecentrum

© 2021, Marnix Academie

Duurzaam veranderen kan niet zonder kwaliteitscultuur

José Kersbergen

Dit essay maakt deel uit van de essaybundel:
Borgen van innovaties of blijvend vernieuwen?

De essays uit deze bundel gaan allen over de vraag wat er nodig is om ervoor te zorgen dat innovaties beklijven en onderdeel gaan worden van de dagelijkse praktijk. Het uitgangspunt daarbij is dat termen als borgen, verankeren, bestendigen en al die woorden die gebruikt worden om een antwoord te zoeken op de vraag: *Hoe maken we een innovatie duurzaam* al vroeg deel uit maken van het proces van duurzaam innoveren. Het zijn geen losse activiteiten die achter de innovatie aan komen. Zij maken intrinsiek deel uit van het werken aan vernieuwing, ze zijn verbonden met leerprocessen en met de organisatie. Wat en wie daarbij nodig en helpend zijn, en wat duurzaam innoveren vraagt van organisaties.

De essaybundel is gemaakt door leden van de onderzoeksgroep van het lectoraat Leren Innoveren (Marnixacademie/ Radiant) dat zich bezighoudt met innoveren in het onderwijs.

marnix academie

HOGESCHOOL
!pabo



DE KEMPEL
hogeschool voor leraren

Hogeschool
KPZ