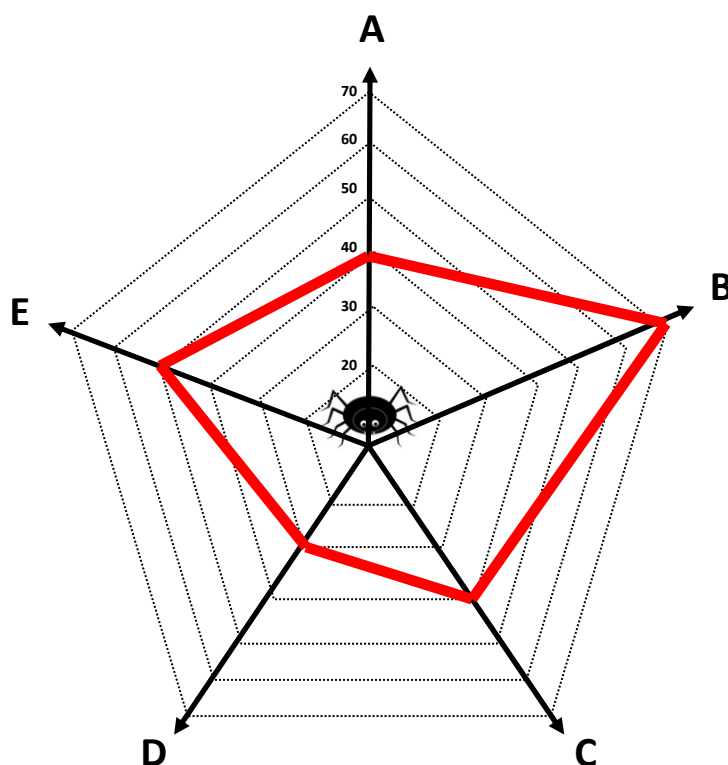


# TOELICHTING SCAN KWALITEITSCULTUUR

Voor instellingen in het Hoger Onderwijs

Juni 2015



Ontwikkeld door:

*Wienke Blomen*

Directeur Hobéon

*Paul Wouters*

Sensation & reflection BV

*Marcel van Maanen*

Senior adviseur Hobéon

*Myrte Legemaate*

Beleidsmedewerker kwaliteitszorg Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

# INHOUD

I - Kwaliteitscultuur op de bestuurlijke agenda.....	3
II- Inrichting van de Scan Kwaliteitscultuur .....	4
III- Onze propositie .....	5
IV- Is er leven na de Scan Kwaliteitscultuur?.....	9
V- Contactgegevens.....	10

# I - KWALITEITSCULTUUR OP DE BESTUURLIJKE AGENDA

Bij calamiteiten in onderwijsinstellingen blijkt geregeld dat een van de oorzaken daarvan gelegen is in het ontbreken van een kwaliteitscultuur in de organisatie. We hebben het dan over de vraag of medewerkers kritisch zijn op de door hen zelf geleverde kwaliteit, eventuele tekortkomingen analyseren, daarop verbeteringen uitvoeren en nagaan of die doeltreffend zijn geweest. Medewerkers doen dat in teamverband en spreken elkaar aan op hun verantwoordelijkheid.

In onderwijsinstellingen is de beweging gaande om de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs bij de docent en de onderwijsteams neer te leggen. In de transitie die dan plaats moet vinden om die verantwoordelijkheid te verleggen van management naar de docenten, en van de staf naar de lijn, is een kwaliteitscultuur noodzakelijk.

In het Hoger Onderwijs is kwaliteitscultuur inmiddels een belangrijk aspect van de uitvoering van de Instelling Toets Kwaliteitszorg die door de NVAO wordt uitgevoerd. Voor bestuurders is het de vraag hoe zij kunnen nagaan in hoeverre er binnen hun instelling een kwaliteitscultuur ontstaat en hoe zij het ontwikkelen daarvan kunnen beïnvloeden.

Met dit doel heeft Hobéon een **SCAN KWALITEITSCULTUUR** ontworpen. In deze brochure geven we praktische informatie over de scan. Op verzoek sturen wij u graag de notitie ***Naar een kwaliteitscultuur in het onderwijs*** toe, met achtergrondinformatie over:

- De beweging van kwaliteitszorg naar kwaliteitscultuur;
- In het bijzonder de betekenis van kwaliteitscultuur in het (hoger) onderwijs;
- De deelaspecten van kwaliteitscultuur;
- Het belang en de betekenis van *onderwijsleiderschap*.

De notitie is gebaseerd op onderzoek en geeft inzicht in het theoretisch kader achter de **SCAN KWALITEITSCULTUUR**.

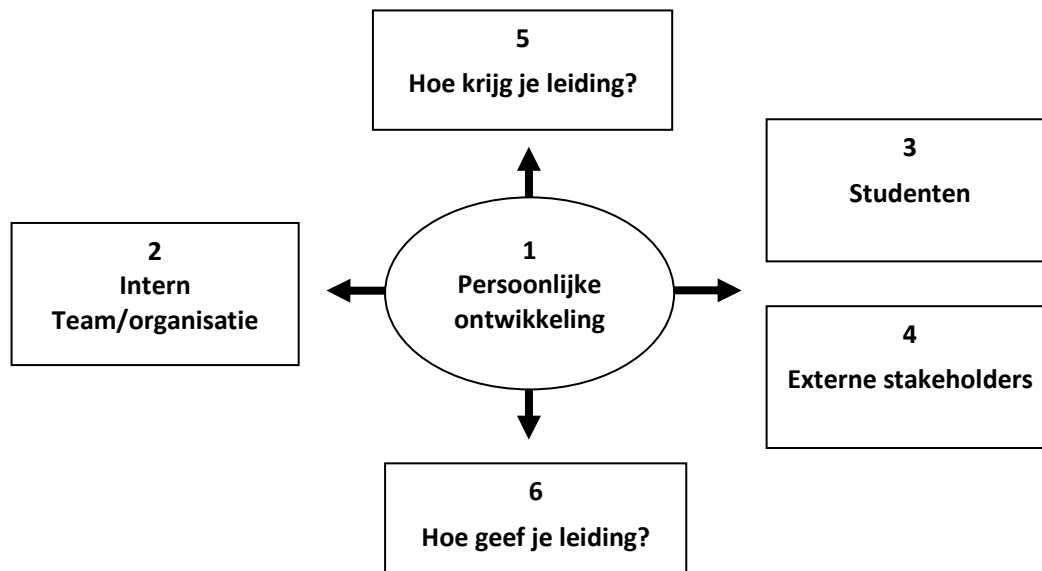
Voor de duidelijkheid: wij benaderen kwaliteitscultuur niet als een binair gegeven ('het is er of het is er niet'). De scan beoogt duidelijk te maken in hoeverre, op welke gebieden en conform welke aspecten de kwaliteitscultuur in meer of mindere mate meer ontwikkeld is, zodat de weg naar specifieke interventies wordt gewezen.

## II- INRICHTING VAN DE SCAN KWALITEITSCULTUUR

De scan is ingedeeld in enkele domeinen. Centraal staat de individuele professional (docent, ondersteuner, manager, bestuurder,...). De kwaliteitscultuur van een organisatie zal af te lezen zijn aan de wijze waarop men werkt aan de eigen **professionele ontwikkeling (1)**. (De cijfers verwijzen naar onderstaand schema.)

We zien de individuele professional op een kruispunt staan van twee assen:

- Op de horizontale as bevindt de professional zich op het raakvlak van intern en externe contacten. **Intern – team/organisatie (2)** brengen we in beeld op welke wijze gefunctioneerd wordt binnen het team en de opleiding of het organisatieonderdeel waar de professional deel van uitmaakt. **Extern** verwijst naar contacten met derden. Het gaat in het bijzonder om onderwijs aan **studenten (3)** en om het onderhouden van contacten met **externe stakeholders (4)**, zoals vertegenwoordigers van het werkveld.
- Op de verticale as zal de professional vaak zowel **leiding krijgen (5)** als **leiding geven (6)**.



Op al deze gebieden dient een kwaliteitscultuur zich te manifesteren.

**Belangrijke kanttekening:** niet voor alle onderwijstypes en voor alle professionals zijn de zes gebieden relevant. Voorbeeld: voor medewerkers zonder leidinggevende verantwoordelijkheid zal veld 6 ontbreken. Dit onderstreept het **belang van een zorgvuldige intake** – zie verder.

# III- ONZE PROPOSITIE

## 1. Voorbereiding

- Het **intake gesprek** dient duidelijk te maken wat het beoogde doel en de reikwijdte van de scan zijn. Tevens worden het proces (inclusief tijdslijn en het communicatieplan), de gewenste rapportagevorm en de kostprijs tussen opdrachtgever en opdrachtnemer afgestemd.
- We bevelen aan om ten behoeve van dit onderzoek een **begeleidingscommissie** in te stellen, waarin onder meer representanten van de responsgroepen plaatsnemen, zodat er korte en effectieve communicatielijnen zijn tussen opdrachtnemer en opdrachtgever.
- Hobéon stelt een **concept scan** samen. (Eventueel meerdere versies, wanneer sprake is van meerdere doelgroepen.) Wanneer de concept scan akkoord wordt bevonden door de opdrachtgever c.q. de begeleidingscommissie, kan die worden vastgesteld en in handen gegeven van de instantie die de scan online plaatst (bij voorkeur de interne IT-afdeling van de betreffende instelling).
- De online release van de scan geschiedt alleen dan, wanneer de begeleidingscommissie groen licht geeft op een proefversie.

## 2. Uitvoering en statistische verwerking

- Uitvoering geschiedt conform afspraken; afhankelijk van de respons kunnen in onderling overleg **reminders** worden verzonden.
- Statistische verwerking gebeurt door Hobéon. Een concept statistische rapportage wordt vertrouwelijk ter beschikking gesteld van de opdrachtgever c.q. de begeleidingscommissie.

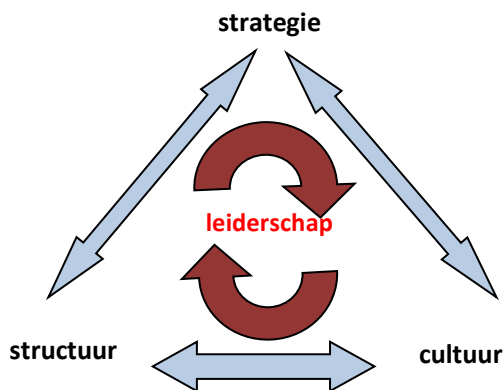
## 3. Reflectiebijeenkomst

- **Hobéon biedt de scan niet aan zonder de mogelijkheid om input te ontvangen vanuit een reflectiebijeenkomst.** Cijfers krijgen immers pas betekenis vanuit duiding door de actoren. Bovendien willen we, met het oog op betrouwbare advisering, ook zicht krijgen op de werkelijkheid achter de cijfers, op de oorzakelijke verbanden en de feitelijke organisatiepatronen.
- **De wijze waarop** de reflectiebijeenkomst wordt gehouden, is een kwestie van overleg; het zal bijvoorbeeld niet altijd mogelijk zijn al de respondenten ervoor uit te nodigen. Het spreekt van zelf dat de opdrachtgever c.q. de begeleidingscommissie in ieder geval van de partij is.
- Het spreekt vanzelf dat de reflectiebijeenkomst **zelf reeds een interventie** is met betrekking tot kwaliteitscultuur. Daarom is de voorbereiding van de bijeenkomst, in de schoot van de begeleidingscommissie, van groot belang. Aan de orde zijn in ieder geval de volgende onderwerpen:
  - ✓ de 'springende punten' uit de statische analyse;
  - ✓ de belangrijkste vragen die deze oproepen en de vertaling ervan in reflectievragen voor de bijeenkomst;
  - ✓ de samenstelling van de reflectiebijeenkomst en de communicatie daaromtrent;
  - ✓ rolverdeling (opdrachtnemer – opdrachtgever) tijdens de reflectiebijeenkomst;

- ✓ werkvormen (eventueel is te denken aan methodieken ontwikkeld op de noemer 'Large Scale Interventions');
- ✓ zeer aan te bevelen is een causale analyse van knelpunten, in de lijn van het systeemdenken in 'de lerende organisatie'.

#### 4. Rapportage en adviesgesprek

- De uitkomsten van de scan zijn **vertrouwelijk**. Hobéon behoudt zich het recht voor de geanonimiseerde cijfers te gebruiken ten behoeve van benchmarking.
- De resultaten van de scan en de reflectiebijeenkomst worden door Hobéon gerapporteerd aan de opdrachtgever c.q. de begeleidingscommissie, uiteraard voorzien van adviezen die ertoe strekken de organisatie<sup>1</sup> verder te helpen op het pad naar een stevige kwaliteitscultuur. Deze driehoek vormt daarbij het referentiekader:



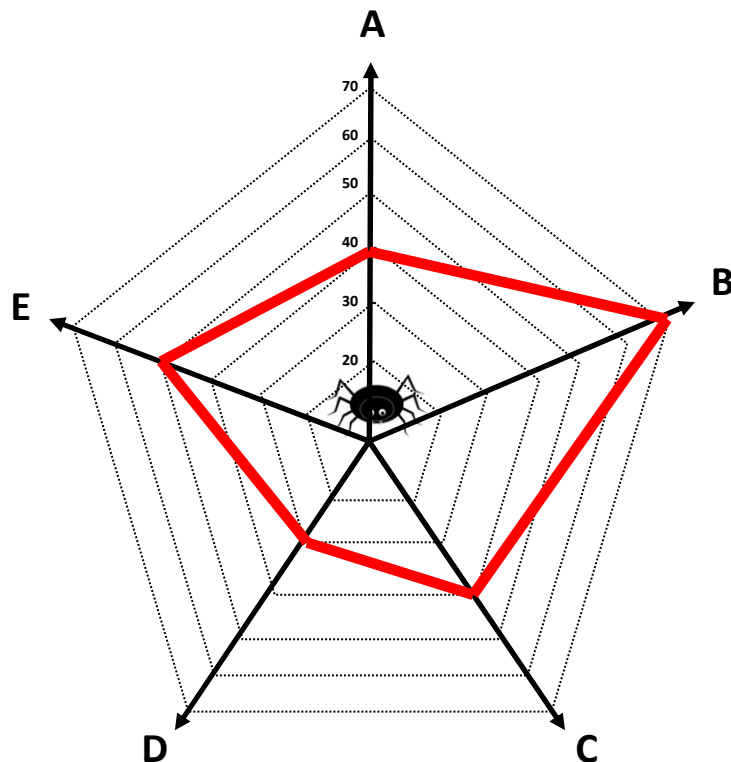
De kernvragen die op basis van het onderzoek beantwoord worden, zijn deze:

- A. Is er sprake van een passende en activerende **strategie**?
- B. Wordt de strategie ondersteund door de **structurele** aspecten van de organisatie, met inbegrip van (kwaliteits-)systemen, procedures en infrastructuur?
- C. Wordt de strategie ondersteund door een op onderwijskwaliteit gerichte organisatie**cultuur**?
- D. Zijn de harde en de zachte krachten binnen de organisatie (structuur en cultuur) goed op elkaar **afgestemd**?
- E. Is er sprake van adequaat **leiderschap**, met andere woorden: worden de drie hoeken van de driehoek voortdurend op elkaar betrokken op grond van een overtuigende visie?

---

<sup>1</sup> Waar we over 'organisatie' spreken, kan men ook denken aan een onderdeel van de organisatie als geheel (faculteit, divisie, academie, opleiding, team,...).

Het brandpunt van de rapportage wordt gevormd door het **spinnenweb**, waarin de score op de bovenstaande vragen visueel is weergegeven. We illustreren dit aan de hand van een fictieve casus.



- A. Is er sprake van een passende en activerende strategie?** In deze casus is dit geen sterk punt. Waarom niet? – Nadere analyse van de onderliggende items kan daaromtrent wellicht meer duidelijkheid verschaffen.
- B. Wordt de strategie ondersteund door de structurele aspecten van de organisatie, met inbegrip van (kwaliteits-)systemen, procedures en infrastructuur?** Op dit punt wordt hoog gescoord, wat begrepen kan worden doordat heel strak gestuurd wordt op (voornamelijk kwantitatieve) resultaten.
- C. Wordt de strategie ondersteund door een op onderwijskwaliteit gerichte organisatiecultuur?** Lastig om deze score op het oog te begrijpen. Uit de reflectiebijeenkomst zou naar voren kunnen komen dat het draait om wat onder 'onderwijskwaliteit' verstaan wordt. Voor sommigen, vooral de leidinggevendenden, is dat hier vooral een kwestie van targets met betrekking studieresultaten halen, terwijl docenten meer kijken naar onderwijsinhoudelijke aspecten.
- D. Zijn de harde en de zachte krachten binnen de organisatie (structuur en cultuur) goed op elkaar afgestemd?** Het is duidelijk dat hier een onderontwikkeld punt ligt en dat dit ook mede de magere score op C kan verklaren: de gesprekscyclus wordt niet ervaren als bijdragend aan onderwijskwaliteit; het teamfunctioneren bevordert onderwijskwaliteit nauwelijks.
- E. Is er sprake van adequaat leiderschap, met andere woorden: worden de drie hoeken van de driehoek voortdurend op elkaar betrokken op grond van een overtuigende visie?** Gegeven de matige scores op A, C en D, is de flinke score op E wel opmerkelijk: kennelijk geniet de leidinggevende wel breed gedeelde geloofwaardigheid.

Tot hier de fictieve casus.

- We beschikken cijfermatig over mogelijk informatieve aggregatieniveaus onder het spinnenweb, op het niveau van:
  - ✓ de **zes velden**;
  - ✓ de **responsgroepen**;
  - ✓ de **individuele items** en hun samenhang met andere relevante indicatoren.

De interpretatie van deze kwantitatieve gegevens zal steeds gekoppeld worden aan de leerpunten uit de reflectiebijeenkomst.
- Mede afhankelijk van de vraagstelling van de opdrachtgever, kan **verdere analyse** nog betekenisvolle verbanden aan het licht brengen en leiden tot aanbevelingen.
- De aanbevelingen en hun onderbouwingen zullen het onderwerp uitmaken van het **adviesgesprek**, waarmee Hobéon de scanopdracht oplevert.



## IV- IS ER LEVEN NA DE SCAN KWALITEITSCULTUUR?

Niet als je in het spinnenweb gevangen blijft zitten. Hoe ga je vanuit de scan verder?

Een onderzoek kan altijd behoefte aan **nader onderzoek** oproepen. Hoe verhoudt wat we vaststelden voor deze opleiding, zich tot de kwaliteitscultuur van de faculteit als geheel? Is de kwaliteitscultuur van deze faculteit al dan niet typerend voor de instelling als geheel?... Hobéon heeft de mogelijkheden in huis om verder onderzoek, in de gewenste richting, uit te voeren.

Onze advisering naar aanleiding van de scan zal de vraag naar **passende interventies** trachten te beantwoorden: hoe kan de kwaliteitscultuur van de organisatie (of het gescande onderdeel), gegeven de diagnose, verder bevorderd worden?

Hobéon heeft met betrekking tot de vijf dimensies van het spinnenweb A t/m E de nodige expertise in huis.

A: Wij hebben veel ervaring op het gebied van ondersteuning van **strategievorming**. Onze aanpak kenmerkt zich door een integrale benadering, vanuit diverse disciplines, waarbij we over de grenzen van uw sector heen kijken. We houden rekening met relevante trends en actuele ontwikkelingen binnen uw domein en stellen ons op als kritische vriend.

B: Wanneer de vraag naar adequate **structurele ondersteuning van onderwijskwaliteit** niet overtuigend positief beantwoord kan worden, is een meer **integrale kwaliteitsaudit** wellicht aan de orde. Ervaring leert dat de zogenaamde 'kleine kwaliteit' van beslissende invloed kan zijn op de wijze waarop studenten kwaliteit van onderwijs beleven. De uitkomst van een meer integrale benadering kan leiden tot de juiste interventies.

C: Een **op de strategie afgestemde, op onderwijskwaliteit gerichte organisatiecultuur**, dat is uiteraard de kern van de zaak hier. Voortdurend strategie, structuur en cultuur op elkaar afstemmen, gebeurt in de regel in teamverband. **Teamontwikkeling** zal dus het sleutelconcept zijn.

D: De **harde en de zachte organisatiekrachten**: ze worden vaak als per definitie tegengesteld gezien. Wij willen niet meegaan in dit beeld. Het komt er op aan 'hard controls' op die manier in te bedden in een cultuur van 'soft controls', dat ze als vanzelfsprekend hulpstuk gezien worden. Uit ervaring kunnen we handreikingen bieden, maar beter nog: we zijn in staat onderwijsmanagers te helpen om met het team hun oplossingen te vinden.

E: Hier staat de **ontwikkeling van onderwijsleiderschap** centraal, in het bijzonder gericht op het scheppen en onderhouden van een kwaliteitscultuur. Uit onderzoek kwamen de volgende kritische succesfactoren naar voren: zingevend vermogen, ondernemerschap, vakmanschap (kennis en vaardigheden) en communicatieve competentie.

Deze kritische succesfactoren kan men apart adresseren, maar ze hangen bij leiderschapsontwikkeling nauw met elkaar samen. Hobéon kan diverse vormen van leiderschapsontwikkeling faciliteren; als het gaat om het bevorderen van kwaliteitscultuur pleit veel voor het inrichten van een **LeiderschapAtelier (LA)**.

- Het is een **inspiratieplek**, waar deelnemers energie komen brengen en vandaan halen;
- Het is een **verbindingsplek**, waar individuele en collectieve leiderschapsopgaven aan elkaar geknoopt worden;
- Het LA zit dicht op de huid van **actuele leiderschapsopgaven** – het is geen voorgekookt opleidingsprogramma;
- Het is een **vrijplaats**, waar we kunnen experimenteren en in een sfeer van vertrouwen ervaringen en belevingen met elkaar delen;
- De **deelnemers zitten zelf aan het roer** – de (eventuele) externe partij faciliteert, inspireert, spiegelt en daagt uit.

Iedere organisatie krijgt de LA die ze nodig heeft. Het is een zeer variabel concept, waarover we graag met de organisatie in gesprek gaan.

We stellen toch voor om bij het begin te beginnen: de **SCAN KWALITEITSCULTUUR**.

## V- CONTACTGEGEVENS

### **Contactpersoon**

*Wienke Blomen*

*Directeur Hobéon*

### **Hobéon**

t. (070) 30 66 800

f. (070) 30 66 870

e. [info@hobeon.nl](mailto:info@hobeon.nl)

### **Adres**

Lange Voorhout 14

2514 ED Den Haag