

Mbo slaat een brug tussen control en ontwikkelen?

Jose Hermanussen
Ronald Stevens

NNK, 10 november 2022



Open Universiteit
welten-instituut.ou.nl



stichting
kwaliteitsnetwerk
mbo



Aanleiding

- De Stichting Kwaliteitsnetwerk mbo (54 mbo instellingen deelnemers) introduceerde in 2017 een nieuwe instellingsaudit – in vorm van collegiale reviews- gebaseerd op het Dialoogmodel.
- Ambitie: brug slaan tussen het control- en ontwikkelperspectief om de verbetering van onderwijsorganisaties en versterking van de onderwijskwaliteit te bevorderen.
- **Vraag Kwaliteitsnetwerk in NRO onderzoek.** Met het oog op het beoogde ontwikkelingsgerichte effect van een audit met het dialoogmodel
 - Wat gaat goed?
 - Wat kan beter?
 - Wat hebben we dan nodig? / Hoe doen we dat?
- Download de [gratis publicatie](#) via: www.ecbo.nl

RSO

Dia 2

RS0

Korter - model op sheet 4,5,7, nog niet laten zien. Eerst oefenen.

Ronald Stevens; 2022-05-25T13:40:29.539

Aanleiding

- De instellingsaudit(aanpak) van het Kwaliteitsnetwerk is van 2017 tot 2021 onderzocht door het ECBO (Expertisecentrum beroepsonderwijs), Zijlstra Center (Vrije Universiteit) en Open Universiteit in samenwerking met het Kwaliteitsnetwerk mbo. (8 mbo instellingen als casus)
- In mbo: in aanpakken voor verbetering onderwijskwaliteit lange tijd cultuur van control dominant. Met focus op regels, procedures en verantwoording.
- Leverde te weinig op om samen tot nieuwe inzichten, perspectieven of oplossingen komen.
- Onvoldoende verbinding met onderwijsteams (daar waar onderwijskwaliteit wordt gemaakt)
- Bekend uit onderzoek: kwaliteitscultuur belangrijkste voorspeller voor onderwijskwaliteit. Soft controls en intrinsieke motivatie belangrijke mechanismen.

RSO

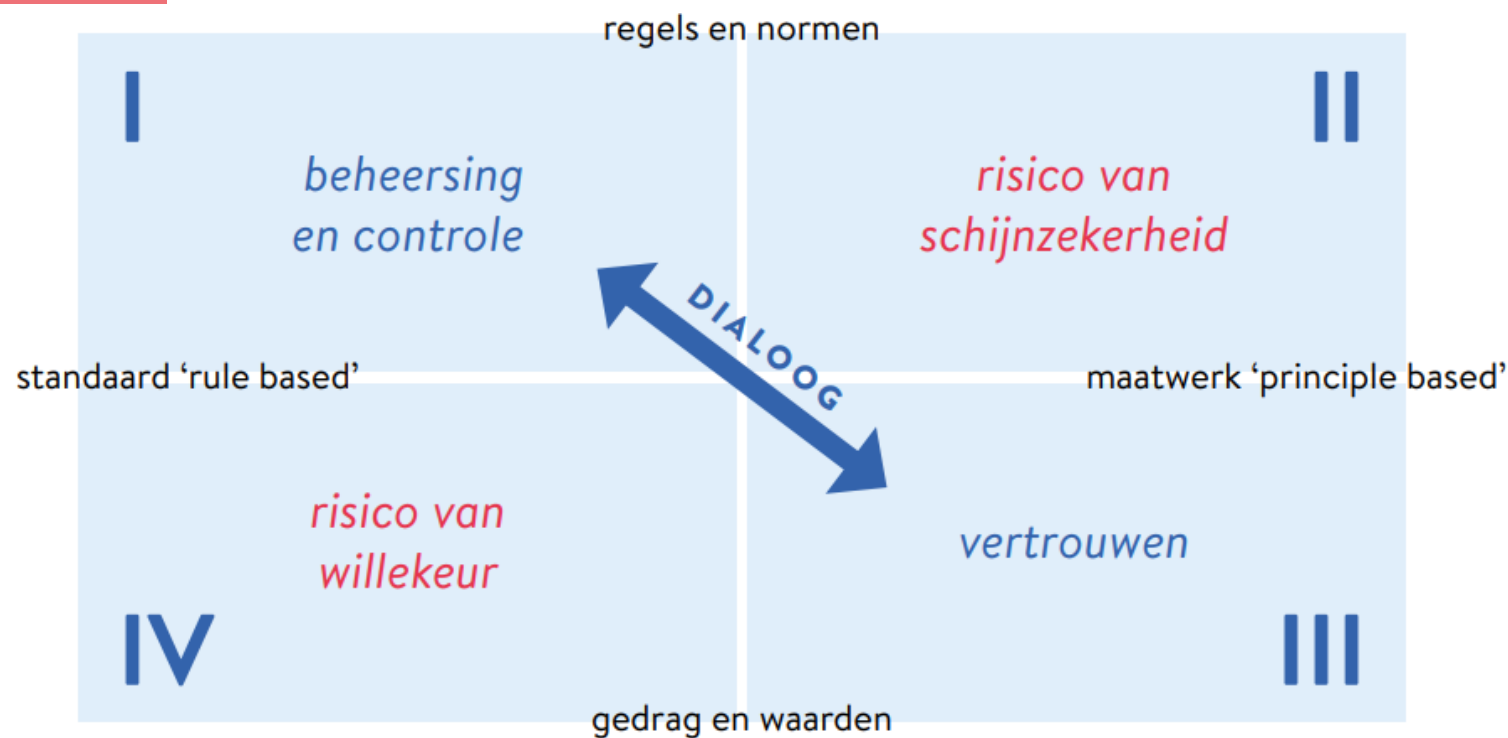
Dia 3

RS0

Korter - model op sheet 4,5,7, nog niet laten zien. Eerst oefenen.

Ronald Stevens; 2022-05-25T13:40:29.539

Analysemodel sturing en verantwoording



Bron: Van Dijk et al., 2019.

Dia 4

RS0

Standaard 'rule based'staat niet helemaal goed in het plaatje

Ronald Stevens; 2022-05-25T13:26:14.606

Kijkwijzer – twee praktijken

controlegericht	ontwikkelingsgericht
Simpel vraagstuk	Complex vraagstuk
<i>Regels en procedures</i>	<i>Gedrag en waarden</i>
Operationeel	(politiek) Strategisch
Controle - beheersing	Ontwikkeling - innovatie
<i>Standaardisatie</i>	<i>Maatwerk</i>
Weinig belanghebbenden	Veel belanghebbenden
Hoofdtal (instructie, draaiboek)	Harttaal (acceptatie, draagvlak)
Laag risico	Hoog risico
Centrale sturing	Decentrale (zelf)sturing
Low trust	High trust
Weinig specialistisch	(Heel) specialistisch

NRO onderzoek

Hoofdonderzoeksvraag

In hoeverre leidt een auditsystematiek op basis van het Dialoogmodel, ondersteund door een veel gerichtere meting van soft controls, tot een betere kwaliteitscultuur op alle niveaus in de organisatie en daarmee tot beter mbo-onderwijs?



Analysekader

- Model Kwaliteitscultuur mbo (paragraaf 2.1)
- Analysemodel sturing en verantwoording (paragraaf 2.3.1)
- Dialoogmodel instellingsaudit Kwaliteitsnetwerk mbo (paragraaf 2.4)
- Model proceskwaliteit Instellingsaudit (paragraaf 2.5)



Welke gebieden zijn onderzocht?

- Context
- Voorbereiding instellingsaudits
- Uitvoering instellingsaudits
- Opbrengsten instellingsaudits



Op basis waarvan is dat onderzocht?

Documentenstudie, observaties, vragenlijsten kwaliteitscultuur, conditievragenlijsten, focus-groepgesprekken



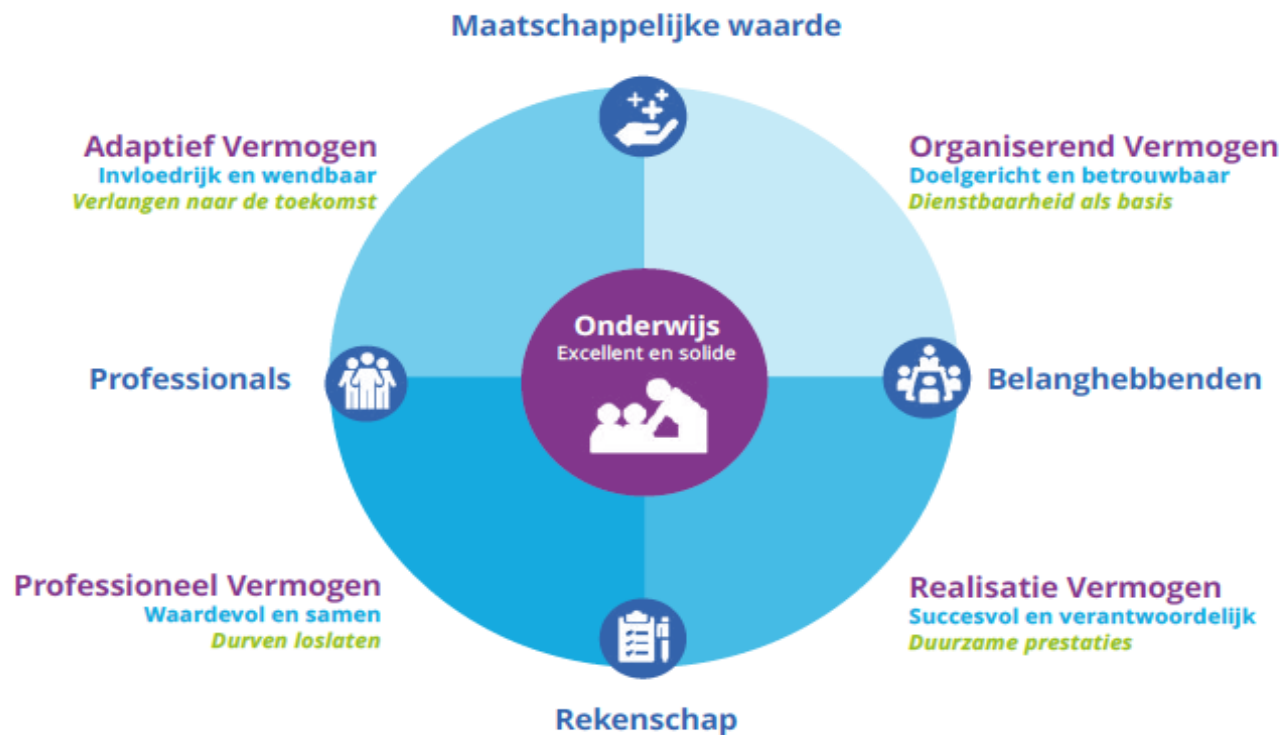
Bij wie is dat onderzocht?

- Kwaliteitsnetwerk mbo
- Onderwijsinstellingen (8 mbo-instellingen) op het niveau van CvB, directie-management, managers onderwijsteams, onderwijsmedewerkers, staf
- Auditteams: voorzitters, secretarissen, auditoren-bestuurders en auditoren-medewerkers

Dialogmodel

- Vorm: collegiale reviews
- De kern van het model vormt een open gesprek. o.b.v. dialoogmodel, principes dialoog en centraal vraagstuk (ontwikkelingsgerichte next step)
- Een dialoog tussen verschillende partijen op verschillende momenten. Er komen vragen aan de orde zoals: hoe verhouden ambities, onderwijspraktijk en onderwijsvraagstukken zich tot elkaar? Welke stappen kunnen we zetten om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren? Of: wat draagt bij aan eigenaarschap binnen onderwijsteams?

Dialogmodel Kwaliteitsnetwerk mbo



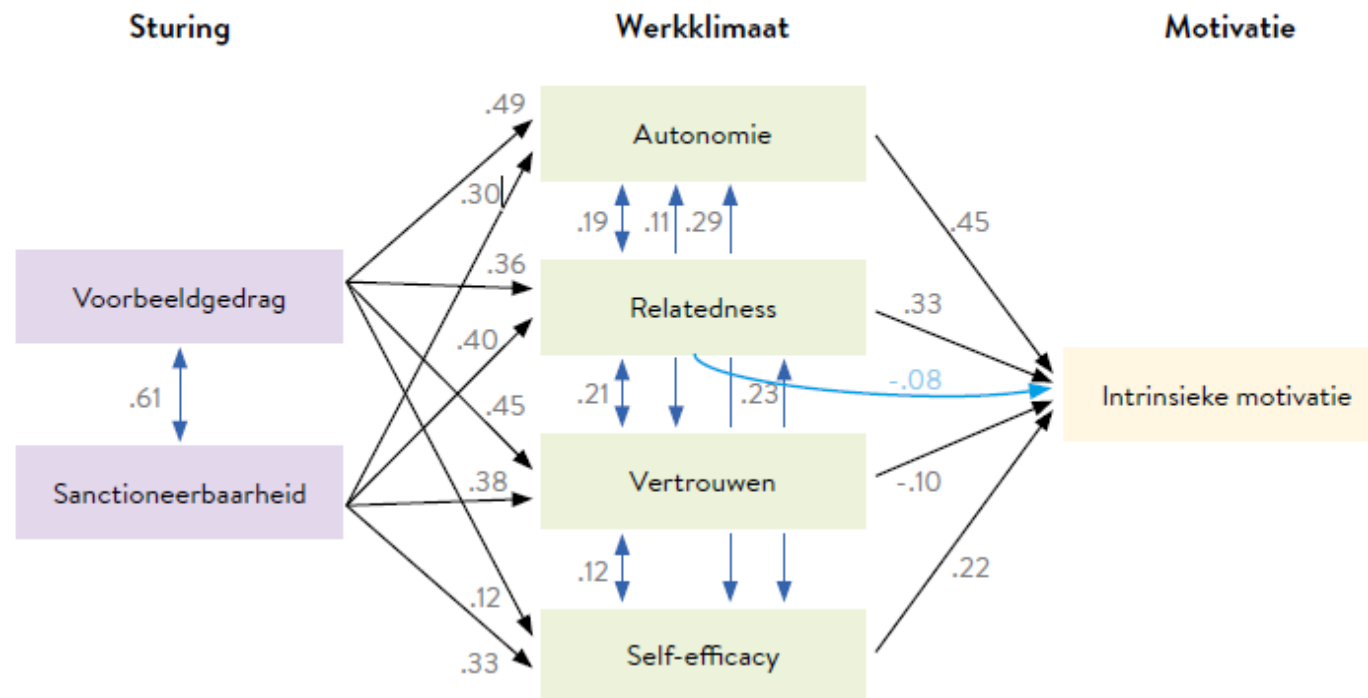
Waarde van een Horizontale Dialoog?

- Vraagstukken steeds complexer
- Organiseren tegenkracht en tegenstem
- Governance - ontwikkelingen
- Narratief betrokkenen wordt belangrijker
- Meervoudig, meerstemmig en meerduidig
- Versterken van gezamenlijk kompas
- Stimuleren van reflectie en leren
- Op zoek naar mogelijke interventies



Model Kwaliteitscultuur

Figuur 3.2 Kwaliteitscultuurmodel



Model Proceskwaliteit Instellingsaudit

Balans



Paradigma	Controlegericht (terugblikken; balans opmaken verantwoorden, normeren, toetsen, meten/checken, certificeren, controleren, standaardiseren, efficiency)		Ontwikkelingsgericht (vooruitblikken/anticiperen; leren, spiegelen, betekenis/zin geven; innoveren/co-creëren/ontwikkelen, waarde toevoegen, draagvlak creëren)	
Stadia dialoog	Verhelderen	Verbreden	Verdiepen	Verheffen
Kenmerkende activiteiten	Expliciteren (waar gaat het vraagstuk over)	Reikwijdte/omvang en verbanden van het vraagstuk bepalen ...	Doorgronden vraagstuk, zoeken naar onderliggende patronen; oorzaken, verklaringen ...	Betekenis geven: Nieuwe perspectieven en inzichten ontwikkelen vraagstuk verder te helpen
Conditie: Dialoogbasisvaardigheid/basiskwaliteit auditteam	• Diagnostisch, adaptief, sensitief voor omgeving; herkennen organisatie- en groepsdynamiek, kwaliteitscultuur sociale en hiërarchische verhoudingen • Veiligheid creëren • Gezamenlijk proces stimuleren • Passende competenties en kennisbasis, just-in-time inzetten • Passende voorbereiding, regie, timing, structuren/werkvormen/(maatwerk) leveren • Passende opvolging realiseren			
Conditie:	• Herkennen van organisatiedynamiek; kwaliteitscultuur • Handelingsbereidheid/commitment en -vermogen van de leiding en staf • Aansluiting bij professionals (onderwijsteams) en primaire/kernproces			

Uitkomsten in vogelvlucht

- Model kwaliteitscultuur **sterk significant** gebleken in mbo context.
- De kwaliteitscultuur verschilt per instelling
- Onderwijsteam & staf scoren structureel lager dan CvB en management
- Een positieve **kwaliteitscultuur ondersteunt** de beweging richting een ontwikkelingsgerichte instellingsaudit: een open, transparante, op samenwerking gerichte cultuur, met grote en actieve betrokkenheid van medewerkers en samenwerkingspartners, waar voorbeeldgedrag van de leiding richting geeft aan de gewenste ontwikkeling en men duidelijk is over het gewenste gedrag.
- Instellingsaudit heeft **impact op de** kwaliteitscultuur binnen de instellingen. De gesprekken wakkeren de nieuwsgierigheid naar elkaars werk, bevindingen en aanpak aan; stimuleren de ontwikkeling in aanspreekcultuur en verstevigen de verbindingen tussen de geledingen binnen de instelling.

Lessons learned in NRO onderzoek

- Vraagstelling instelling
- Toepassing Dialoogmodel
- Kwaliteitscultuur
- Control en/of ontwikkeling
- Principes Dialoog
- Vraagtechniek
- Auditaanpak
- De auditor

Doorontwikkeling nodig

- Een goede, breed gedragen vraagstelling is essentieel voor de kwaliteit van het gehele traject. Nu nog vooral zaak van CvB en (in mindere mate) staf.
- De dialoog in audits blijft van nog steken op het niveau van verhelderen en verbreden. Zelden wordt het niveau van verdiepen en verheffen bereikt. Dat zijn juist de niveaus die belangrijk om de instellingsaudit een ontwikkelingsgericht karakter te geven.
- Een belangrijke verklaring hiervoor is dat de dialoogbasisvaardigheid van het auditteam nader ontwikkeling behoeft. Auditoren hebben hun competenties vooral ontwikkeld in een control-setting/omgeving, gericht op risicoduiding en controleren van wettelijke vereisten. Beter zicht op beginsituatie instelling is een must.
- Inbedding instellingaudit in langer ontwikkeltraject is van essentieel belang

Aan de slag – 1.

Kies een actuele (onderzoeks-)vraagstelling voor uw onderwijsinstelling, relevant voor verdere ontwikkeling van kwaliteit?

Verken de vraagstelling binnen het Dialoogmodel?

- a) Op welke vermogens richt uw onderzoeksvraag zich en waarom? Wat voegen de andere vermogens toe?
- b) Op welke aspecten van de kwaliteitscultuur richt uw onderzoeksvraag zich en waarom?
- c) Werk het vraagstuk uit in een of twee belangrijke sub-vragen per vermogen? (focus)
 - Wat zou een vervolgaanpak zijn?
 - Bezie het resultaat en welke conclusies trekt u.

Aan de slag – 2.

In de beweging naar meer ontwikkelingsgericht auditen kiest het mbo voor het Dialoogmodel als richtinggevend onderzoekskader en propageert het gebruik van de Dialoog als “instrument”.

Wat kan de werkwijze binnen het mbo (Dialoogmodel, de Dialoog en de werkwijze) betekenen voor het HBO-onderwijs en het NVAO accreditatiekader.

Licht uw antwoord toe.

Terugkoppeling

- **Zicht krijgen op de vraagstelling:**
 - Wat viel op?
 - Wat werkte goed en waarom?
 - Tips, verbeterpunten inzake een het formuleren van een vraagstelling
- **Zicht krijgen op de aanpak**
 - Wat viel op?
 - Tips voor een ontwikkelingsgerichte inrichting van een instellingsaudit.

Aanbevelingen en vervolgonderzoek

- Zorg voor een goede voorbereiding en intake
- Investeer in professionalisering van de auditteams.
- Versterk de instellingsaudit naar inhoud en proces

Vervolgonderzoek

- Welke eigen referentiewaarden voor kwaliteit ondersteunen bestuur, management en professionals bij een ontwikkelingsgerichte aanpak?
- Welke interventies worden gevraagd van bestuur en management om het leerproces (van control naar ontwikkelingsgericht) te bevorderen?
- Wat kun je bij het gebruik van het Dialoogmodel doen om het reflectieproces te stimuleren?
- Op welke manier kunnen auditoren thema's die de kwaliteitscultuur raken bespreekbaar maken, zonder dat het een negatieve invloed heeft op de instellingsaudit?

Vragen of contact

Dank voor uw aandacht!!

r.stevens@stevens-consultancy.nl

Jose.hermanussen@ecbo.nl



Open Universiteit
welten-instituut.ou.nl



stichting
kwaliteitsnetwerk
mbo



VRIJE
UNIVERSITEIT
AMSTERDAM