

Integrale kwaliteitszorg?!

NNK - 2 februari 2023

Myrte Legemaate



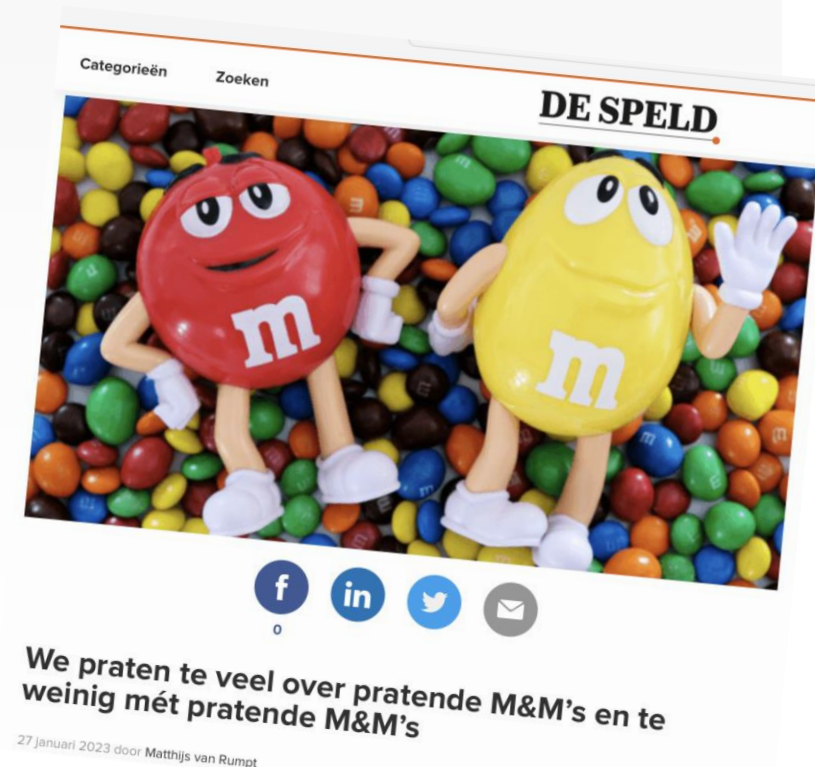
ADVISING IN HET ONDERWIJS
• KWALITEITSCULTUUR • EIGENAARSCHAP
• LEREND VERANDEREN

Wie ben ik?

16 jaar werkzaam in het HBO als:

- Docent/lerarenopleider
- Kwaliteitsadviseur
- Onderwijskundig adviseur
- Promovendus

Promotieonderzoek naar kwaliteitscultuur
versterken in docententeams.
Universiteit van Gent (België),
promotor Prof. Jeroen Huisman.



Inhoud

Integrale kwaliteitszorg...

1. Verbeteren én verantwoorden
2. Kwaliteitscultuur: hard én zacht

1. Verbeteren en verantwoorden

- Effectieve kwaliteitszorg bestaat uit de verbinding tussen verbeteren en verantwoorden (ESG, 2015).

1. Verbeteren en verantwoorden

- Effectieve kwaliteitszorg bestaat uit de verbinding tussen verbeteren en verantwoorden (ESG, 2015).
- Scheiding verbeteren en verantwoorden.



Docenten

Leidinggevenden

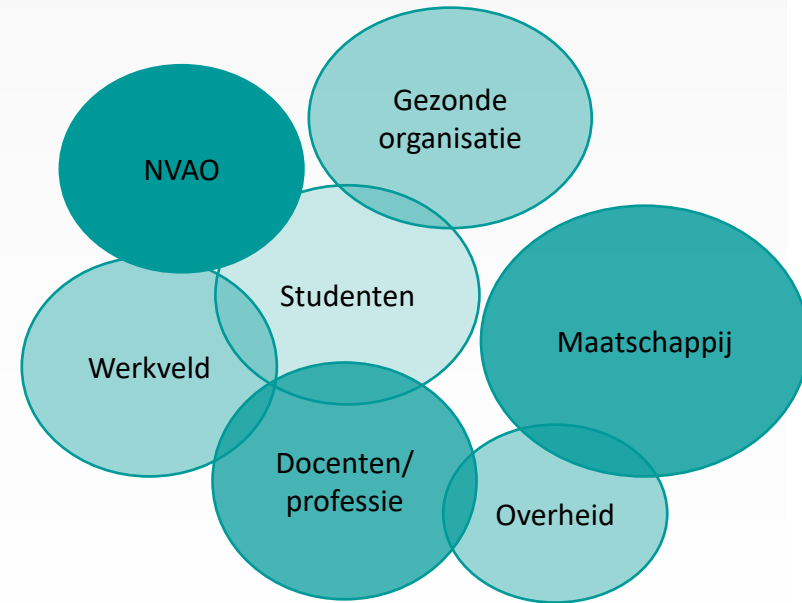
1. Verbeteren en verantwoorden

- Effectieve kwaliteitszorg bestaat uit de verbinding tussen verbeteren en verantwoorden (ESG, 2015).
- Scheiding verbeteren en verantwoorden.



1. Verbeteren en verantwoorden

- Effectieve kwaliteitszorg bestaat uit de verbinding tussen verbeteren en verantwoorden (ESG, 2015).
- Scheiding verbeteren en verantwoorden.
- Verantwoording is de vereiste om bij het ondernemen van een activiteit uitdrukkelijk in te gaan op de zorgen, vereisten of perspectieven van anderen (Harvey, 2022).



1. Verbeteren en verantwoorden

- Effectieve kwaliteitszorg bestaat uit de verbinding tussen verbeteren en verantwoorden (ESG, 2015).
- Scheiding verbeteren en verantwoorden.
- Verantwoording is de vereiste om bij het ondernemen van een activiteit uitdrukkelijk in te gaan op de zorgen, vereisten of perspectieven van anderen (Harvey, 2022).
- In kwaliteitscultuur ook collectief eigenaarschap voor verantwoorden!



1. Verbeteren en verantwoorden

Vraag

Het academisch/studiejaar is de focus in ons primaire proces.
Bij wie loopt het boekjaar gelijk met het studiejaar?

1. Verbeteren en verantwoorden

Uitdaging

Is het een vogel?
Is het een vliegtuig?



Nee, het is de leidinggevende!

1. Verbeteren en verantwoorden

Kansen



2. Kwaliteitscultuur: hard én zacht

Wat is een kwaliteitscultuur?

EUA (2006)

- Bestaat uit harde en zachte elementen.
- Verbonden via communicatie, participatie en vertrouwen.

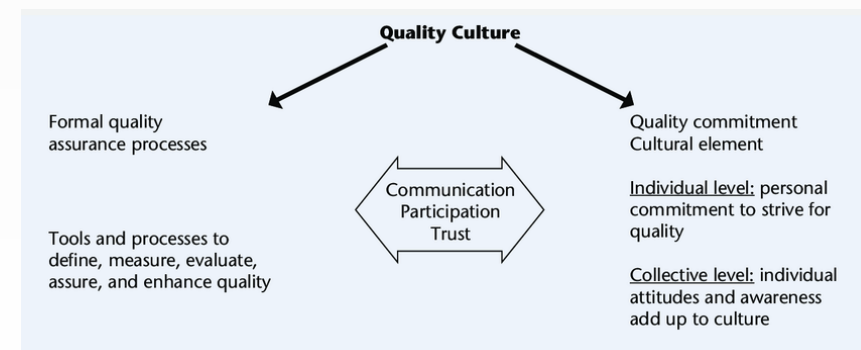
Iedereen is verantwoordelijk voor de kwaliteit en continu bezig met verbeteren (Crosby, 1984; Harvey & Green 1993; Yorke, 2000; EUA, 2006 etc.).

Crosby (1984)

- Kwaliteitszorg voorafgaand en tijdens het proces, directe feedback.
- In de context van de hele organisatie!

Legemaate et. Al. (N.P.)

- Continu kunnen en willen uitleggen (verantwoorden).



Afbeelding 1: visualisatie kwaliteitscultuur EUA (2006).

2. Kwaliteitscultuur: hard én zacht

Wat is een kwaliteitscultuur?

EUA (2006)

- Bestaat uit harde en zachte elementen.
- Verbonden via communicatie, participatie en vertrouwen.

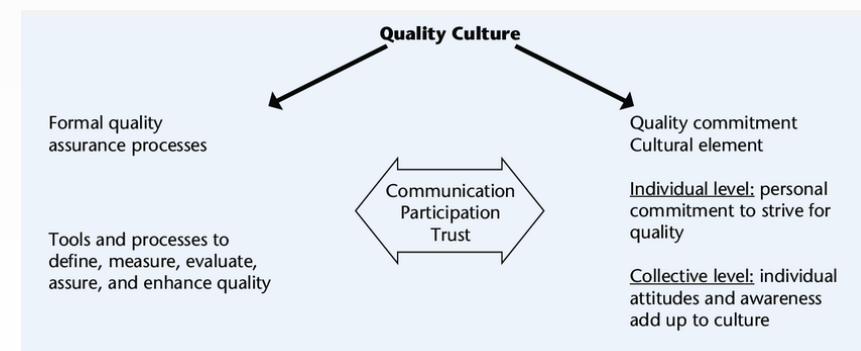
Iedereen is verantwoordelijk voor de kwaliteit en continu bezig met verbeteren (Crosby, 1984; Harvey & Green 1993; Yorke, 2000; EUA, 2006 etc.).

Crosby (1984)

- Kwaliteitszorg **voorafgaand en tijdens het proces**, directe feedback.
- In de **context van de hele organisatie!**

Legemaate et. Al. (N.P.)

- Continu **kunnen en willen uitleggen** (verantwoorden).



Afbeelding 1: visualisatie kwaliteitscultuur EUA (2006).

2. Kwaliteitscultuur: hard én zacht

De metafoor

De moeilijkste vraag die ik in mijn interviews kon stellen...



Scoren met handen, voeten of stick?



Verdediger of aanvaller?

2. Kwaliteitscultuur: hard én zacht

De metafoor

Foto niet beschikbaar ivm mogelijke rechten

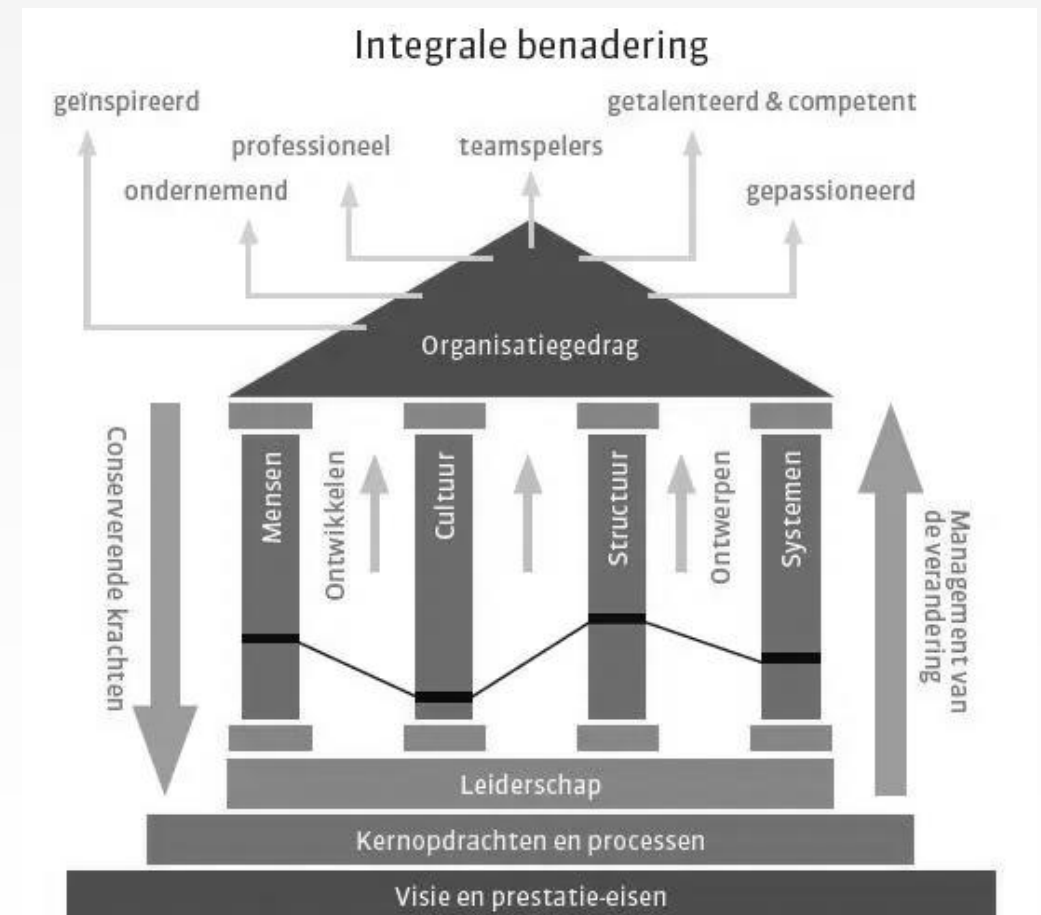
- I. Welke wedstrijd spelen wij?
- II. Wat zijn de spelregels?
- III. Wanneer doen we het goed?
- IV. Wanneer trainen we en waarop?

2. Kwaliteitscultuur: hard én zacht

Socio-technisch systeem ontwerp: integraal perspectief op organiseren voor een succesvolle organisatie én werk van betekenis.

- I. De basis
- II. De harde kant
- III. De zachte kant

Zie Legemaate et. Al., (2022)

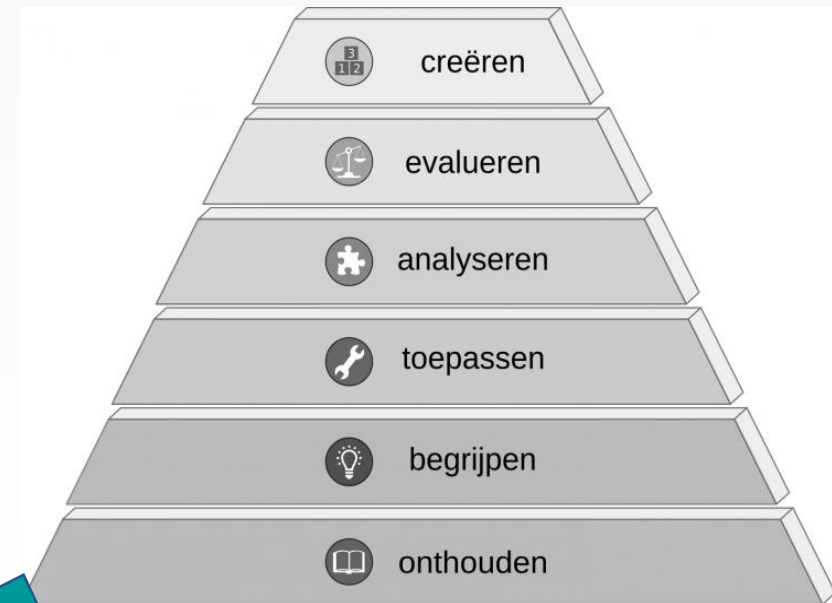
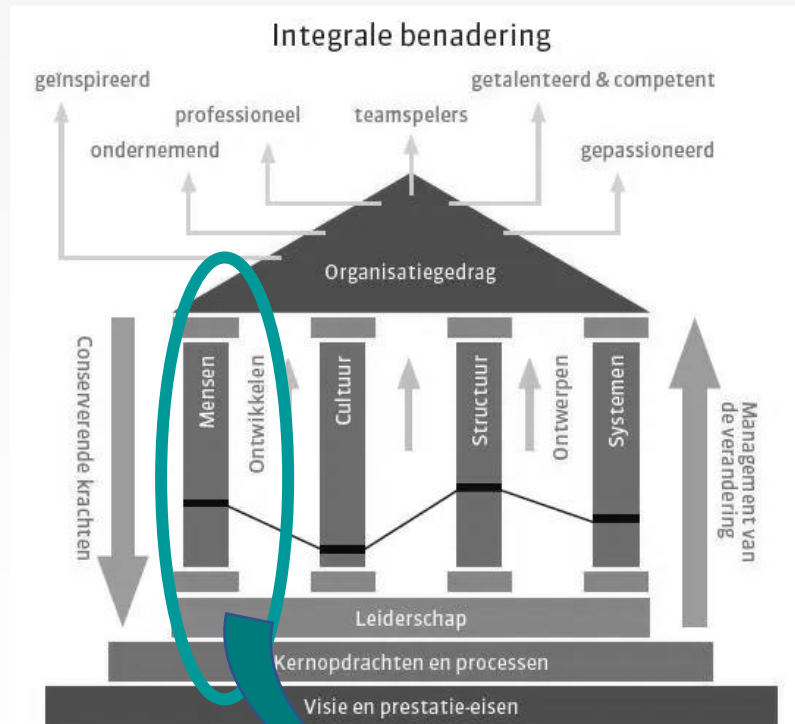


*Bron afbeelding:
Van Acker & Demaertelaere (2014)*

2. Kwaliteitscultuur: hard én zacht

Kwaliteitszorggeletterdheid

Kennis, vaardigheden en attitudes van betrokkenen om kwaliteitszorg passend in de context toe te passen (Ehlers, 2007).



Taxonomie van Bloom

2. Kwaliteitscultuur: hard én zacht

Kwaliteitscultuur versterken

14 oktober 2022 – Platform Samen Opleiden & Professionaliseren - Myrte Legemaate

Definitie kwaliteitscultuur

Eigenaarschap voor mijn de kwaliteit werk als docent of onderzoeker, ons werk ver als team, in de context van de gehele opleiding (Legemaate et al., 2021). Dit houdt in verantwoordelijkheid voor verbeteren als verantwoorden.

Collectief eigenaarschap
voorwaardelijk voor
kwaliteit in het
onderwijs.

Collectief eigenaarschap
voorwaardelijk voor
effectief en veilig
teamwerk.



Effectieve kwaliteitszorg

Omdat het moet of hoort?

Heb je wel eens nagedacht over waarom je welke kwaliteitsinstrumenten toepast? En of ze effectief zijn en voor wie?
We passen veel instrumenten uit andere sectoren toe. Die zijn niet altijd geschikt voor het onderwijs. In het onderwijs is de lerende geen consument maar een actieve actor zonder wiens inspanning nooit kwaliteit geleverd kan worden. Is tevredenheid dan passend?

Reflecteren de sleutel!

Daar hebben we geen tijd voor!

Als je werkt met mensen, kom je tot kwaliteitsverbetering door reflectie. Het lastige is alleen dat je de noodzaak voor reflectie in een drukke agenda minder voelt. Hoe zorg je met elkaar dat je tijd hebt voor leren en ontwikkelen?

Ruimte binnen kaders

Vergeet de blauwe kant niet!

Wat is de professionele ruimte die wij hebben als team? Hebben we dit, als team en leidinggevende, samen besproken (onderhandelde professionele ruimte)? Is het voor iedereen helder aan welke kaders we moeten voldoen en waarom? Pas dan kun je de ruimte optimaal benutten! In het geval van Samen Opleiden & Professionaliseren zijn dit o.a. de waarborgen, gemaakte afspraken tussen de partners en de "lat" voor beoordeling.

Kwaliteitszorggeletterdheid

Wat past in onze context

Kwaliteitszorg is pas effectief als je het context specifiek inricht. Dit houdt in dat je kwaliteitszorg alle betrokkenen helpt om te verbeteren en te verantwoorden. Daarnaast moet het op partnerschapsniveau inzicht geven in de visierealisatie. Om dit te doen heb je kennis nodig van de verschillende mogelijkheden. Ook heb je vaardigheden nodig om beleid, instrumenten en tools op maat in te zetten. Dit biedt de mogelijkheid om kwaliteitszorg zo in te richten met docenten samen dat het docenten én leidinggevendens helpt om te verantwoorden (waarom doen we dat we doen en hoe gaat het?) en te verbeteren.

Handvatten voor het versterken van een kwaliteitscultuur

Hieronder vind je een overzicht van de belangrijkste handvatten voor het versterken van een kwaliteitscultuur in het onderwijs.

Gedeelde doorleefde visie

Welke wedstrijd spelen we?

Een gedeelde stip waar we naartoe werken (het WAT) en hoe wij handelen om dat te realiseren (het HOE). Het beroepsbeeld is hier dé sleutel in!

Kwaliteitseisen

Wanneer doen we het goed (genoeg)?

Wat is het merkbare resultaat dit jaar op weg naar de stip? Dit is ons uitgangspunt voor evaluatie (bij studenten) en reflectie. Maar expliciteer je ook door de benodigde competenties om de visie te realiseren te expliciteren met elkaar.

Voorwaarden effectief teamwerk

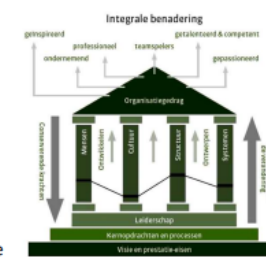
Dat weten we al lang!

Teamwerk lijkt eenvoudig. Een groep mensen bij elkaar en schouders er onder! Wist je dat teamwerk ook contraproductief kan zijn als niet alle voorwaarden op orde zijn?
Binnen Samen Opleiden & Professionaliseren is dit extra uitdagend: mensen zijn werkzaam in verschillende organisaties, hebben verschillende beelden en verwachtingen. Des te belangrijker om hier expliciet aandacht voor te hebben en de voorwaarden voor effectief teamwerk te faciliteren.

Integrale aanpak

Is het complex of gewoon 1+1=3?

Een valkuil voor collectief eigenaarschap (en zelfverantwoordelijke teams) is dat we niet integraal kijken naar wat er nodig is in de organisatie. Zo kan het zijn dat je wel verantwoordelijk bent maar niet de benodigde informatie hebt of bepaalde competenties.



Afbeelding: Tempel sociotechniek (Van Acker & Demoetelaere, 2014).

Samengevat

Integrale kwaliteitszorg vraagt mijns inziens om...

1. Gedeeld eigenaarschap voor verbeteren én verantwoorden.
2. Versterken kwaliteitscultuur middels harde én zachte elementen.

Meer informatie

Myrte Legemaate MSc. MMI

T: 00 31 6 24 55 12 22

E: info@samenveranderingcreeren.nl

W: www.samenveranderingcreeren.nl
Voor publicaties, blogs & tools

Bronnen

Acker, T. van, & Demaertelaere, Y. (2014). *Scholen slim organiseren. Anders werken met goesting*. Uitgeverij Lannoo.

Crosby, P.B., 1986, *Running Things. The art of making things happen* (New York, McGraw-Hill).

EUA. (2006). *Quality Culture in European Universities : A Bottom-Up Approach*.

http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/Quality_Culture_2002_2003.1150459570109.pdf

Legemaate, M., Grol, R., Huisman, J., Oolbekkink-Marchand, H., & Nieuwenhuis, L. (2021).

Enhancing a Quality Culture in Higher Education from a Socio-technical Systems Design

Perspective. *Quality in Higher Education*, 1–14.

<https://doi.org/10.1080/13538322.2021.1945524>

Yorke, M. (2000). Developing a quality culture in higher education. *Tertiary Education and*

Management, 6(1), 19–36. <https://doi.org/10.1080/13583883.2000.9967008>

Veeger, M. (2021). *Superkrachten. Creëer eigenaarschap en laat je organisatie werken*.

Uitgeverij: Van Duuren Management.