

Versterken kwaliteitscultuur: 10 inzichten

1. **Onderwijsteams zijn de spil voor onderwijskwaliteit.** Daarvoor hebben ze een heldere opdracht van het management nodig, waarbij sprake is van onderlinge afhankelijkheid en wederkerigheid. Hun leidinggevende stuurt hen aan in het uitvoeren van de opdracht. Leiderschap is onderwijskundig, past bij de opdracht van het team en sluit aan bij wat het team nodig heeft.
2. **Onderwijsteams werken vanuit een duidelijke, gedragen en doorleefde onderwijsvisie.** Deze visie is gebaseerd op eigen ambities en doelen en is in een open interne en externe dialoog met belanghebbenden, waaronder in ieder geval studenten, tot stand gekomen. De dialoog op en tussen alle lagen van de organisatie en met alle stakeholders (ook over de realisatie, zie 3^e inzicht) is zichtbaar en voldoet aan bepaalde kenmerken, zoals het delen van ideeën, het onbevooroordeeld luisteren naar elkaars ideeën, het gezamenlijk onderzoeken van aannames en het expliciteren en verhelderen van impliciete en onderliggende gedachten. De dialoog resulteert in beter begrip voor elkaars ideeën, verbinding en een nieuw samenhangend gedeeld kader. Opvattingen op organisatieniveau, groepsniveau en individueel niveau zijn op één lijn gebracht. De sfeer waarin met elkaar uitgewisseld wordt, is open. Signalen of aansporingen van buitenaf, zoals de uitkomsten van onderzoeken van de Inspectie van het Onderwijs zijn niet leidend in dit proces van visievorming. Op basis van eigen drijfveren vult het team deze visie verder in, waarmee de leden van het team uitvoering geven aan de opdracht die ze als team hebben om onderwijs te verzorgen.
3. **Onderwijsteams zijn extern georiënteerd en vragen pro-actief om feedback.** Onderwijsteams staan open voor input van buitenaf, zoals feedback van studenten, bedrijven en ouders en voor ontwikkelingen in het beroep. Net als bij de visie (2) is de open dialoog met interne en externe stakeholders over de realisatie van de visie op het verzorgen van goed onderwijs door het onderwijsteam van belang. Onderwijsteams betrekken in ieder geval studenten bij het evalueren van de kwaliteit van het onderwijs en bij het opstellen van verbetervoorstellen. Onderwijsteams zijn innovatiegericht en flexibel.
4. **Onderwijsteams, leidinggevend en bestuurders weten hoe de kwaliteit van het onderwijs ervoor staat.** Zij hebben een transparant en gedeeld beeld van de onderwijskwaliteit, onderbouwd met objectieve gegevens.
5. **De organisatiestructuur faciliteert het werk van de onderwijsteams.** De structuur zet aan tot teamwerk en samenwerken, bepaalt de grenzen van het handelen van het onderwijsteam en creëert de juiste voorwaarden, zodat het team goed kan functioneren binnen deze grenzen. Voor het versterken van kwaliteitscultuur zijn dus interventies nodig op teamniveau en op organisatieniveau. Verschillende functionarissen, zoals bestuurders, directeuren, stafmedewerkers en docenten leveren daarin hun eigen bijdrage en tonen onderwijskundig leiderschap. Respect voor elkaars rol, verantwoordelijkheden en opvattingen is daarbij noodzakelijk. Dit levert een organisatie op die als één geheel functioneert. Er is sprake van een wij-gevoel i.p.v. een wij-zij gevoel. De hele organisatie spreekt een gemeenschappelijke taal als het gaat over kwaliteit.
6. **Onderwijsteams zijn verbeteringsgericht vanuit het collectief en individueel lerend vermogen.** Het verbeteren van de kwaliteit is een leerproces. Het versterken van kwaliteitscultuur vraagt om een verandering in attitude. Door reflectie groeit het bewustzijn,

waarmee de huidige situatie in een ander perspectief komt te staan. Om dit leerproces aan te gaan, is motivatie en tijd nodig en een houding om met en van elkaar te willen leren als individu en als team. Dit draagt bij aan het ontwikkelen van een leercultuur. Het HRM-beleid staat in dienst van het bevorderen van een kwaliteitscultuur en heeft hierin een faciliterende rol.

7. **De interventies in cultuur, soft controls, zijn in balans met interventies in structuur c.q. het systeem, hard controls.** Sturing op basis van zowel hard als soft controls is nodig. Het gaat om het vinden van de juiste mix, zodat de controls elkaar versterken. Voorbeelden van soft controls zijn: betrekken van stakeholders, voorbeeldfunctie van bestuurder, directeur en manager, interne en externe dialoog, eigenaarschap van teams, bestuurder bezoekt teams. Voorbeelden van hard controls zijn: het sturen op resultaten, audits, gegevens systematisch analyseren, werken met verbeter- en jaarplannen. Dat beiden nodig is, is in lijn met het idee dat interventies op alle vier de kwadranten nodig zijn.
8. **De keuze voor interventies om de kwaliteit te verbeteren zijn afhankelijk van het onderwijsteam en de situatie.** De kwaliteitscultuur bepaalt welke interventies zullen werken in een onderwijsteam en welke niet. Ook speelt de ontwikkelingsfase van een team een rol en de mate waarin een team sturing nodig heeft of het zelf kan.
9. **Tonen van voorbeeldgedrag op alle lagen.** Een sterke kwaliteitscultuur vindt zijn doorvertaling naar gedrag van betrokkenen op alle niveaus. Bestuurders en leidinggevendenden vervullen hierin een voorbeeldrol; zij tonen in hun alledaagse praktijk het gedrag dat zij graag zien op alle lagen van de organisatie en leven het zo voor. Gerichtheid op het werken in een veilige omgeving waarin medewerkers eigenaarschap tonen, aanspreekbaar zijn én elkaar aanspreken en voldoende ruimte kunnen pakken binnen de gestelde kaders zijn hierbij kernbegrippen.
10. **Waarderen wat goed gaat, is het startpunt voor verdere ontwikkeling.** Interventies zijn gericht op leren en verbeteren en niet op afrekenen, controle en verantwoording. Dat laatste kan namelijk een gevoel van onveiligheid geven. Belangrijk is om bij verdere ontwikkeling te beginnen bij de sterke punten van het onderwijsteam.

