

## Betrokkenheid van docenten bij kwaliteitszorg

**Op 3 en 4 oktober 2016 organiseerde het Weense NCP EQAVET een peer learning activity (PLA) met als onderwerp 'VET teachers involvement in Quality Management Systems'. Doel van de PLA was om met experts uit verschillende landen na te denken over hoe de betrokkenheid van docenten bij kwaliteitszorg vergroot kan worden om zo de werking van kwaliteitszorg in het algemeen en specifiek op het niveau van docenten te vergroten. Er waren experts aanwezig uit Finland, Duitsland, Schotland, Oostenrijk en Nederland. Marloes van Bussel, namens het Nederlandse NCP EQAVET en Eric Luijten, als docent van ROC Nijmegen en namens de BVMBO, hebben hieraan deelgenomen. In dit verslag leest u de inzichten die zij in deze PLA hebben opgedaan en welke kunnen bijdragen aan het verder versterken van de kwaliteitsborging in Nederland.**

### Kwaliteitszorg als dagelijkse werk

Als inleiding op het onderwerp was een skype-meeting georganiseerd met Geoff Hayward, professor aan de universiteit van Cambridge. Uit onderzoek en eigen ervaring zetten hij een aantal aspecten uiteen, die van belang zijn in de discussies over het onderwerp. Een van de eerste aspecten die hij benoemde is dat kwaliteitszorg geld kost.

Allereerst om uitvoering te geven aan kwaliteitszorg en vervolgens om verbeterpunten die naar voren komen op te pakken. Het eens worden over standaarden kan

bijvoorbeeld tijdrovend zijn. Men realiseert zich vaak onvoldoende hoeveel tijd en inzet (lees geld) gemoeid is met kwaliteitszorg.

Vervolgens ging hij in op de moeilijkheid van het definiëren van wat kwaliteit is. Kwaliteit van onderwijs laat zich moeilijk definiëren en al helemaal moeilijk standaardiseren. Dit komt omdat onderwijs per definitie maatwerk en daarmee dus niet te standaardiseren is. Om tot kwaliteitsstandaarden te komen is het nodig hierover in gesprek te gaan en criteria of standaarden in gesprek met elkaar te operationaliseren. In deze standaarden dient

er ruimte te zijn voor de context, want wat in de ene klas werkt, hoeft niet te werken in een andere klas. Of, zo gaf de professor als voorbeeld aan, in de keuken van een restaurant kan het gebruikelijk zijn om te schreeuwen naar studenten, iets wat niet beschouwd wordt als goede pedagogische vaardigheden, maar wat in dit geval -ook in de ogen van de student- wel tot goede

resultaten leidt. Door het gesprek ontstaat er een gedeeld beeld van standaarden op basis waarvan de kwaliteit beoordeeld kan worden. Dit is een 'on-going' proces, want de kwaliteit van onderwijs

is niet statisch. Voortdurend dient men zich af te vragen wat kwaliteit is en hoe deze verbeterd kan worden, uiteraard in gesprek met elkaar.

Het gesprek met elkaar dient er toe te leiden dat dezelfde taal gesproken wordt. Door het spreken van dezelfde taal ontstaat er verbinding tussen de systeemwereld van de kwaliteitszorg en de onderwijswereld van de docent en het werkveld. Kwaliteitszorg dient onderdeel uit te maken van het primaire proces, het dagelijkse werk in het onderwijs. Het moet niet iets zijn wat erbij komt, zoals

---

Kwaliteitszorg als  
gewoonte, dat is waar we  
naar toe willen.

---

nu nog vaak de realiteit is. Kwaliteitszorg dient een gewoonte, een routine te worden, als vast onderdeel van het werk van docenten en als vast onderdeel van de houding waarmee een docent zijn werk uitvoert. 'Want dat is waar we uiteindelijk naar toe willen,' aldus de professor. Hiervoor moet het betekenisvol zijn en niet bureaucratisch, zodat de docent de meerwaarde ervan ervaart. In Finland is men heel consequent in het benoemen dat het gaat om het verbeteren van de begeleiding van de student. Dat is de kern van kwaliteitszorg. Door dit telkens te benoemen is helder wat de meerwaarde is en wordt kwaliteitszorg geen doel op zich.

**Zes aandachtspunten volgens Geoff Hayward, professor aan de universiteit van Cambridge:**

- Kwaliteit kost geld
- Kwaliteit vraagt om gedeeld geoperationaliseerd begrip
- Lesgeven is niet te standaardiseren
- Ga in gesprek om op de verschillende lagen tot eenzelfde taal te komen
- Monitoren kan bedreigend zijn; in plaats van innovatie krijg je dan (veilig) oud gedrag
- Kwaliteit en kwaliteitszorg dient gewoonte worden i.p.v. iets dat er bij komt

Een belangrijke voorwaarde om kwaliteitszorg onderdeel te laten zijn van de routine van de docent is dat kwaliteitszorg los gekoppeld wordt van controleren. Kwaliteitszorg dient zo ingestoken te worden dat het gericht is op leren, ontwikkelen en verbeteren. Niet normatief, maar formatief. De professor gaf als voorbeeld dat het in Engeland inmiddels heel gebruikelijk is dat er peer review plaatsvindt. Ondanks dat het gebruikelijk is, roept het nog steeds een bepaalde mate van angst op, omdat men denkt dat het een vorm van beoordelen is. Deze emotie heeft effecten tot gevolg die niet

wenselijk zijn. Mensen houden daardoor vast aan routines en durven niet te experimenteren. Ook de vragen die kwaliteitszorg stelt worden nog steeds als stressvol ervaren. Vandaar de noodzaak voor de cultuuromslag, waar het niet langer gaat om het controleren van de kwaliteit, maar om het leren en verbeteren van de kwaliteit.

**Wat verwachten we eigenlijk?**

Vervolgens gingen de deelnemers met elkaar in gesprek. In een van de gesprekken werd de volgende vraag geopperd: wat verwachten we van docenten als het gaat om kwaliteitszorg? Wat voor gedrag of welke handelingen verwachten we van hen? Wat is de gewenste situatie? In Oostenrijk wordt deze vraag heel expliciet gesteld, want in hun activiteiten werken zij veel met managers en kwaliteitszorgcoördinatoren, maar niet met de docenten. Hoe docenten te werk gaan of wat van hen verwacht wordt, hebben zij voorsnog geen goed zicht. Goed startpunt om deze vraag te beantwoorden is om te kijken wat docenten nu al doen aan activiteiten en handelingen om te zorgen voor kwaliteit van het onderwijs en het onderwijs te verbeteren. Want het is bijvoorbeeld voor docenten gebruikelijk om hun les te plannen en te starten met doelen, activiteiten uit te voeren om deze doelen te bereiken, aan het einde te evalueren of deze doelen bereikt zijn en conclusies te trekken voor de volgende les. Tijdens de uitvoering stelt de docent controlevragen en stelt indien nodig bij. Een docent doet allerlei interventies om het leren te verbeteren. Een manier van werken die overeenkomst met de PDCA-cyclus. Daarnaast hebben docenten nog allerlei andere manieren om de kwaliteit van hun onderwijs te borgen.

Als helder is wat van docenten verwacht, kan vervolgens de vraag gesteld worden wat dit dan aan competenties van docenten vraagt of welke competenties aangesproken kunnen worden. In de bijeenkomst is stilgestaan bij deze vragen en is het belang ervan genoemd,

maar is het antwoord nog niet gegeven. In Schotland zijn standaarden vastgelegd wat van docenten verwacht wordt ten aanzien van het leveren en verbeteren van kwaliteit.

Gekoppeld aan dit onderwerp is ook gesproken over de twee niveaus in een school, het niveau van de klas, de les, de docent en het niveau van het team, de organisatie. Voorzichtig werd geconcludeerd dat docenten met name bezig zijn op het niveau van de klas om goed onderwijs te leveren en dit te verbeteren en minder bezig zijn met het team- of organisatieniveau. Terwijl het wel van belang is om als team of organisatie te leren en de kwaliteit te verbeteren. In veel landen is het gebruikelijk dat mbo-scholen klein zijn, veel kleiner dan in Nederland. In een kleine school zijn het teamniveau en organisatieniveau al snel gelijk aan elkaar. In de Nederlandse situatie geldt dat niet. Uitdaging is dus om docenten op het niveau van het team en van de organisatie bij kwaliteitszorg te betrekken.

### **Van huidige naar gewenste situatie**

Als helder is wat de gewenste situatie is, kan vervolgens nagedacht worden over de ingrediënten die ervoor kunnen zorgen om dat voor elkaar te krijgen. Als eerste is het nodig om er tijd voor te hebben. In gesprek zijn over kwaliteit en komen tot overeenstemming over standaarden kost tijd. Ten tweede is het nodig om de meerwaarde voor docenten helder te maken door de waaromvraag te beantwoorden 'Waarom doen wij dit? En wat gaat het ons op leveren?'. Ten derde is het belangrijk om de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit en het verbeteren ervan bij de docent te laten. Zorg voor eigenaarschap bij docenten. Door eigenaarschap ontstaat betrokkenheid. Laat hen bepalen wat de kwaliteit is, of zij deze leveren en wat er verbeterd moet worden. Geef ook vrijheid in de aanpak om voor de kwaliteit te zorgen. Geef kaders waaraan voldaan moet worden en laat vervolgens docenten bepalen hoe ze dat doen.

Vervolgens is het van belang om het team hierbij te ondersteunen. Zorg voor een veilige setting, waarin van elkaar geleerd kan worden. Bijvoorbeeld door waarderen wat er al is en te onderzoeken waar men naar toe wil en wil verbeteren. Laat studenten feedback geven en laat docenten elkaar feedback geven. Zorg voor een structuur waarin dit regelmatig gebeurt. Deze ingrediënten zijn er met name op gericht om een situatie te creëren waarin docenten kunnen zorgen voor onderwijskwaliteit en het verbeteren ervan.

### **Vervolg**

Het was een interessante bijeenkomst in Wenen over een actueel thema; een thema dat op dit moment ook in Nederland speelt. Een van de conclusies van de bijeenkomst was, dat het een complex onderwerp is, dat veel vragen oproept, die niet gemakkelijk te beantwoorden zijn. De discussies in deze bijeenkomst zullen zich voortzetten in vervolgbijeenkomsten. Het NCP EQAVET neemt de opgedane inzichten mee in haar werkzaamheden in Nederland.

### **Meer informatie**

Neem contact op met Marloes van Bussel, [mbussel@cinop](mailto:mbussel@cinop); 06-10882969 of Eric Luiten, [e.luijten@roc-nijmegen.nl](mailto:e.luijten@roc-nijmegen.nl); 061 9076454

**EQAVET**  
Stationsplein 14  
5211 AP 's-Hertogenbosch

073-6800800  
[eqavet@cinop.nl](mailto:eqavet@cinop.nl)  
[www.eqavet.nl](http://www.eqavet.nl)