



Kwaliteitscultuur in het onderwijs

Over het belang van goede onderwijskwaliteit kunnen we het snel eens zijn. Niemand is een tegenstander van kwaliteit. Maar het wordt moeilijker als we willen vaststellen wat kwaliteit precies is. Daarover bestaan allerlei opvattingen. Als het lukt het daarover eens te worden is de volgende vraag: hoe bevorderen we die kwaliteit? En wiens verantwoordelijkheid is dat? In het gesprek daarover valt steeds vaker de term 'kwaliteitscultuur'. Daarmee bedoelen we het streven binnen de school om voortdurend de onderwijskwaliteit te verbeteren. Het ministerie van OCW wil zicht krijgen op effectieve manieren om de kwaliteitscultuur te stimuleren. Het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek heeft daartoe een beknopt literatuuronderzoek uitgevoerd.

Wat is kwaliteitscultuur?

De kwaliteitscultuur kunnen we typeren aan de hand van de *waarden* waaraan leraren en schoolleiding hechten. Onderwijsinstellingen verschillen wat dat betreft van elkaar. Op veel instellingen vindt het personeel vooral *flexibiliteit* belangrijk. Dat geldt in het basisonderwijs, maar ook in het hoger onderwijs. Bij flexibiliteit horen waarden als collegialiteit (de teamgerichte school) en bedrijvigheid (de vernieuwingsgerichte school). Andere instellingen hechten meer aan *controle* en hebben vooral onderwijsrendement hoog in het vaandel (prestatiegerichte school). Verschillende waarden binnen de instellingen kunnen elkaars concurrent zijn, maar hoeven elkaar niet uit te sluiten. Flexibiliteit of controle is niet een alles-of-niets keuze, scholen zoeken naar een balans tussen beide.





Kwaliteitscultuur in het onderwijs

Een brug slaan tussen structuur en cultuur

Om de kwaliteitscultuur te bevorderen dient de organisatie te werken aan de verbinding tussen enerzijds de *structurele* kenmerken van kwaliteitszorg, zoals uniforme werkwijzen en procedures, en anderzijds de *kwaliteitscultuur*. Dit blijkt uit verscheidene onderzoeken, met name binnen het hoger onderwijs. Een cruciale rol bij die verbinding tussen structuur en cultuur spelen de volgende verbindende elementen:

- **Communicatie:** vraag stakeholders om meningen, kritiek en eigen ideeën
- **Participatie:** streef naar combinatie van bottom-up en top-down.
- **Vertrouwen:** managementstijl is gericht op gedeelde visie en gedeelde waarden.

Een duidelijke link met de dagelijkse onderwijspraktijk is van belang, om de relevantie van kwaliteitsbeleid duidelijk te maken. Bij dit alles is er oog voor de balans tussen een top-down en een bottom-up aanpak.

Toezicht op kwaliteitscultuur

De overheid wil de kwaliteitscultuur in het onderwijs stimuleren. De Inspectie van het Onderwijs doet dat in po, vo en mbo, de NVAO in het hoger onderwijs. In po en vo is kwaliteitscultuur een klein onderdeel van het onderzoekskader. De criteria zijn echter beperkt tot de wettelijke vereisten en raken niet de essentie van de kwaliteitscultuur. In het mbo zijn er meer indicatoren. Het vernieuwde toezichtskader biedt de Inspectie inmiddels ruimte om ook oog te hebben voor de kwaliteitsvisie van de school.

In het hoger onderwijs opereert de NVAO meer op afstand. Het stimuleren van kwaliteitscultuur is een belangrijke taak voor NVAO, maar met sturingsmiddelen is de NVAO terughoudend. Zelfevaluatie en peer reviews zijn belangrijker instrumenten dan accreditatie.

Balans tussen stimuleren en controleren

De kwaliteitscultuur is per definitie iets van de school, hogeschool of universiteit zelf. Voor een duurzame kwaliteitscultuur is het wenselijker dat de onderwijsinstelling zelf doelen bepaalt, dan dat de overheid deze bepaalt. Als de onderwijsinstelling zelf de doelen bepaalt, zal het gemakkelijker zijn om participatie en vertrouwen tot stand te brengen en zodoende de doelen en de kwaliteitszorg te verbinden met de kwaliteitscultuur.

De overheid kan proberen daarop invloed uit te oefenen, maar heeft over de kwaliteitscultuur geen zeggenschap. Stimuleren van de kwaliteitscultuur kan het beste door ruimte te laten. Te veel bemoeienis werkt averechts.

Omdat de overheid ook zicht wil hebben op de kwaliteit van het onderwijs en het rendement, kan er spanning ontstaan tussen de vraag om verantwoording en een duurzame, geïnternaliseerde kwaliteitscultuur. De overheid dient te zoeken naar de juiste balans tussen controleren, stimuleren en ruimte bieden.

Meer lezen?

Bekijk de volledige minireview 'Kwaliteitscultuur in het onderwijs' op www.nro.nl

