

De matrix: kwaliteitszorg x onderwijskwaliteit

Over het verband tussen kwaliteitszorg en onderwijskwaliteit in een mbo-instelling

Discussienota ten behoeve van de Resonansgroep (verzoek van 5 sept. 2012)

Arno Korsten*, 25 sept. 2012†

Het doel van deze notitie is om een lans te breken voor een daadwerkelijke doorwerking van kwaliteitszorg in de kwaliteit van regulier onderwijs van mbo-instellingen. Dit pleidooi is niet vanzelfsprekend, zoals zal blijken. Welke mogelijke verbanden bestaan er tussen kwaliteitszorg en onderwijskwaliteit?

De tekst is mede gebaseerd op de volgende ervaringen:

- a) ervaringen in de vorm van observatie van een auditteam, dat een mbo-instelling in 2012 aan een audit heeft onderworpen, en in dat verband gesprekken met tal van betrokkenen van Roc Diamant (een gefingeerde naam);
- b) ervaringen als voorzitter van tal van visitatiecommissie in het beroepsonderwijs en daar buiten;
- c) ervaringen gedurende acht jaar als lid van een Raad van toezicht van een Roc en daarmee ervaringen in een commissie onderwijs van die instelling, alsmede ervaringen met inspectierapporten, tal van landelijke nota's op het gebied van mbo-onderwijs, benchmark-rapporten e.d.;
- d) ervaringen in de Resonansgroep waar een aantal auditrapporten is besproken.

Eerst een metafoor.

Herman den Bikkel, de bakker en de broodjes

Een bakkerij beschikt over een kwaliteitszorgsysteem. Dat nemen we even aan. Het betekent dat de bakker een visie heeft op waarop hij moet letten om kwaliteit te leveren en daarvoor hulpmiddelen beschikbaar heeft. De bakker, die inmiddels 57 jaar is, heeft een 'core business', hij weet wat hij wil en produceert voor wat hij 'zijn' markt noemt. De relatie met de jonge helpers ('de bakkers' en bakkersknechten) is goed, er is regelmatig werkoverleg, de bakprocessen verlopen zorgvuldig, de bakkerij is altijd schoon en de materialen worden goed opgeborgen, de jongeren gaan af en toe op bijscholing, en de bakker heeft overleg met andere bakkers over nieuwe ontwikkelingen in de materialen en 'bakkerijgrondstoffen' en hij gaat wel eens naar een regionaal overleg en een beurs. De bakker heeft zelfs een prijs gewonnen voor meest verzorgde bakkerij, iets waarmee de nationale bakkerij-inspectie hem nog onlangs complimenteerde. Een journalist kwam zelfs voor een verhaal en enkele foto's.

De bakker past 'zijn' zorgsysteem ook toe. Geen 'ISO certificatie' - achtige dingen. Bedrijfsprocessen beschrijven, daar heeft hij op een feestje wel eens over gelachen. Nee, daar begint hij niet aan. Dat is hem teveel alleen voor de 'Bühne'. Als je hem vraagt wat kwaliteitszorg is dan kan hij je een hele verhandeling geven. Want kwaliteitszorg, die bestaat bij hem deels uit impliciete kennis en competentie. Wat hij moet doen, heeft hij eerder vooral geleerd als stagiaire en knecht bij andere bakkerijfirma's. Kwaliteitszorg bestaat voor hem sterk uit ervaring.

*Prof.dr. A.F.A. Korsten is honorair hoogleraar aan de UM en emeritus hoogleraar bestuurskunde aan de OU. Zie www.arnokorsten.nl. E-mailadres: arno.korsten@ou.nl.

† Met dank aan Ronald Stevens voor commentaar op een eerste versie.

Maar daar staat tegenover dat de bakker zijn omzet sterk ziet teruglopen. 'De zaak loopt onvoldoende'. Hij verkoopt minder en minder en heeft al enkele knechts aan een baan bij een collega moeten helpen. Hij piekert wat er niet goed is, overlegt met enkele andere bakkers en ging ook wel eens elders kijken. Hij had van een schoonzoon gehoord dat het wel zin had aan 'intervisie' te doen. Burgemeesters en artsen deden dat tegenwoordig ook.

Hij is groot geworden met witbrood en broodjes maar maanzaadbrood en al die andere 130 soorten brood, nee die verkoopt hij niet. In vier producten is hij goed: witbrood, tarwebrood, roggebrood, en 'gewone' zachte broodjes. En dan zijn er nog de klassieke vlaaiën: kersen- en abrikozenvlaai. Al die andere dingen, nee. Dat is het wel zo'n beetje. Hij beperkt zich tot aanbod uit 1960 en 1970, zeg maar het klassieke bakkersaanbod. Zijn winkel oogt ook niet echt modern. Hij vraagt zich wel eens af of hij niet een groter pand moet kopen 'met veel neon'. Dan heb je toch – letterlijk - meer uitstraling, denkt hij. Dat zou misschien wat zijn. Marktdiversificatie en marketing, nee dat ziet hij niet zitten. 'Als er maar een nieuw groter pand komt, misschien op een andere locatie, dan komt de rest vanzelf', roept hij ook wel eens. Hij heeft er intussen ook wel geld voor.

Ik vroeg hem: 'een kwaliteitszorgsysteem, heb je dat ook?' 'Systeem', antwoordde hij, 'moet dat ook al?' Hij zei: 'ik doe het wel goed, hoor'. 'Ik heb mijn diploma's, ik weet hoe ik behoort te bakken en het is bij mij spic en span'.

Samengevat: de feitelijke kwaliteitszorg is misschien wat ouderwets maar lijkt wel op orde (gezien ook de gewonnen prijs). Ernstiger is: hij verkoopt te weinig. De bakker is na verloop van tijd toch somber en vraagt zich af of hij niet Herman den Bikkel, de televisiebakker die bakkerijen-in-nood van advies dient, te hulp moet roepen. 'Zijn tent moet beter gaan lopen'.

De bakker weet wat kwaliteit is en kwaliteitszorg. Daarvoor hanteert hij waarden die hij operationaliseert in maatstaven. Het verhaal wil dat hij erover kan vertellen en er is een prijs gewonnen. We zien hier echter – kort door de bocht geformuleerd – toch een negatief verband tussen kwaliteitszorg en het primaire proces (verkoop, consumptie). De kwaliteitszorg is slechts op het eerste gezicht op orde. Het zorgsysteem leidt op zich wel tot goede producten maar niet tot voldoende reflectie op het productaanbod. Vermoedelijk is zijn zorgsysteem te eng omschreven; het is slechts een half werkzaam systeem. Kwaliteitszorg aan de dag leggen, is ook detecteren wat het oordeel van de (weggelopen) klanten is en wat de relatie daarvan is met de omzet. Hadden de weggelopen klanten behoefte aan andere broodsoorten? En de blijvers misschien ook? Zo gezien, was de bezinning te beperkt. En het bij anderen in de keuken kijken heeft bij onze bakker de durf voor nieuws niet aangewakkerd. De bakker is al met al niet goed genoeg bezig geweest. Gaat hij zo voort, dan kan hij als bakker niet overleven. Er lijkt sprake van 'twee niet verbonden werelden'. Er is een lacune in de feitelijke kwaliteitszorg. De bakker beschikt niet over een zorgsysteem dat zijn zwakheden in de markt meedogenloos detecteert.

Dat verschijnsel zou ook in instellingen voor middelbaar beroepsonderwijs kunnen bestaan: dat er wel een kwaliteitszorgsysteem bestaat maar dat het een geïsoleerd fenomeen is of een systeem dat in zijn toepassing wel enige betekenis heeft maar de essentiële zwakheden in onderwijs niet blootlegt en/of niet aanzet tot verbetering.

Onderwerp

Dit stuk gaat over het wel of niet bestaan van een relatie tussen kwaliteitszorg en feitelijke kwaliteit maar dan in het onderwijs van regionale opleidingscentra (Roc's). Een

kwaliteitszorgsysteem is – in een werkdefinitie - op te vatten als een stelsel, als het geheel aan doelen, instrumenten en andere middelen die gericht zijn op bereiken van kwaliteit in het onderwijs. Kwaliteitszorg vat ik op als het kwaliteitszorgsysteem – in actie.

Centrale vraag

De centrale vraag bij een audit van een mbo-instelling hoort te zijn of een kwaliteitszorgsysteem en vooral de feitelijke kwaliteitszorg (lees de toepassing van het systeem) van een regionaal opleidingscentrum ‘op orde is’ (lees: aan eisen van deugdelijkheid voldoet) *en* zeer zeker ook of er sprake is van een zichtbaar positief, negatief of indifferent verband van de zorg met de onderwijskwaliteit en er zicht ontstaat op sterkten en zwakten in het onderwijs en op eventuele verbeteracties en wat die ‘waard zijn’.

Een audit kan in *deze* opvatting dus nooit volstaan met *alleen* een analyse van het kwaliteitszorgsysteem van een instelling (zeg maar het bekijken van het stelsel, in casu de instrumentenkist) en evenmin met *alleen* een analyse van het kwaliteitszorgsysteem en de toepassing daarvan (de zorg; kort door de bocht: de toepassing van instrumenten). Het gaat er vooral *ook* om, om te bezien wat de zorg doet met of aan de onderwijskwaliteit(sverbetering).

Waarom is het niet genoeg om te volstaan met analyse van een kwaliteitszorgsysteem of zorg? Vanwege kritiek. Welke? Bij voorbeeld dat de instrumentenkist (van het kwaliteitszorgsysteem) wel vol is maar veel gereedschap nauwelijks gebruikt wordt (*‘het show’*- effect van de prachtige kist). En er valt hier en daar te horen dat docenten hier niets mee hebben of er niets mee te maken willen hebben (*‘het niet van ons’*- effect). En er is te horen dat het systeem misschien nog wel klopt maar dat het bestemd is om ‘indirecten’ bezig te houden (*‘het van hen’*- effect). En er is te horen dat het wordt toegepast en er ook rapporten verschijnen maar dat het voor een sectordirecteur of voor teams weinig meerwaarde heeft (*‘het niet voor ons’*- effect).

Ik zou zeggen dat de kwaliteitszorg de sterkten en zwakten in het onderwijs moet bloot leggen en zo mogelijk ook aanwijzingen moet geven voor het wegwerken van zwakten en voor het verbeteren van datgene wat niet voldoet aan de ambities. Als zorg die functie heeft, zal een zekere mate van zelfregulering optreden. Dat is natuurlijk wel erg cybernetisch gedacht alsof kwaliteitszorg een soort verwarmingsthermostaat is, die als de temperatuur beneden een bepaalde waarde daalt vanzelf de verwarming inschakelt. Zo ver ga ik niet. Auditen betekent ook beelden delen, interactie tussen en met mensen.

Enkele begripsomschrijvingen

Ik ga nog wat verder in op het vraagstuk van de omschrijvingen. Het is nodig onderscheid te maken tussen

- een kwaliteitszorgsysteem,
- feitelijke kwaliteitszorg,
- onderwijskwaliteit en opleidingskwaliteit.

Bij *onderwijskwaliteit* gaat het m.i. om de kwaliteit van het geheel aan (crebo-)opleidingen uitgedrukt in het voldoen aan maatstaven over onderdelen en aspecten van onderwijs. Denk aan zaken per opleiding als bij voorbeeld de programmering van het onderwijs (opbouw, samenhang, etc.), de leerdoelen en de onderwijsinhoud, de onderwijsorganisatie, de leerlingondersteuning, de kwaliteit van de docenten en andere betrokkenen, het onderwijsrendement, de leerlinguitval, de leerlingsatisfactie, ‘afname’ van leerlingen door werkgevers (zijn afstudeerders gewild?), de satisfactie van ondernemers met opleidingen.

Het is uiteraard mogelijk om bepaalde onderdelen of aspecten op kwaliteit te analyseren (en te verbeteren) op het niveau van een cluster opleidingen, een onderwijssector, een locatie of de gehele organisatie of een bepaalde fase van een of meer opleidingen.

Bij een *onderwijskwaliteitszorgsysteem* gaat het om het geheel van visie(s), conceptualisaties, instrumentatie, inzetbaarheid van middelen en werkwijzen om binnen een organisatie een continu proces van verbetering van het onderwijs op gang te brengen, te borgen en te monitoren. De voorwaarden om een actief systeem te hebben, reken ik mee.

Kwaliteitszorg van onderwijs verwijst naar de *feitelijke* toepassing van een onderwijskwaliteitsysteem (of wat daar voor door gaat) in een bepaalde onderwijsorganisatie. Denk aan de volgende vragen: Wat is er waarom aan onderwijskwaliteitszorgsysteem in een organisatie geïntroduceerd? Wat zijn de kenmerken hiervan? Is sprake van een visie en wat zijn de doelen die achter feitelijke kwaliteitszorg schuil gaan? Welke instrumenten zijn feitelijk ontwikkeld en worden toegepast? Zijn er eventuele hiaten in het systeem? In welke fase van ontwikkeling is het systeem in zijn toepassing? Waartoe leidde het systeem? Is de zorg succesvol of niet? Zo ja, in welk opzicht? Is nog verbetering nodig en mogelijk en zo ja volgens wie waarom?

Je kunt aan kwaliteitszorg meenemen al dat gene dat niet officieel is opgenomen in een systeem maar feitelijk wel plaatsvindt en met kwaliteit te maken heeft. Bij voorbeeld dat wat docenten en team doen om kwaliteit te garanderen of verbeteren maar door henzelf bedacht en uitgevoerd wordt. Vrij naar Mintzberg noem ik het 'embedded quality'.

Kwaliteitszorg is intentioneel gezien gerelateerd aan onderwijskwaliteit en wordt daarop betrokken. Wat legt de kwaliteitszorg aan sterkten en zwakten aan onderwijskwaliteit bloot? Ergo de vraag: 'voorspelt' de kwaliteitszorg de kwaliteit van opleidingen of niet?

Hoe betrokken zijn deze drie items op elkaar: het zorgsysteem, de feitelijke (kwaliteits)zorg en feitelijke kwaliteit van producten? We hebben niet genoeg aan kennis van het kwaliteitszorgsysteem van garagebedrijven. We moeten, een stap verder, ook de *feitelijke kwaliteitszorg* van garagebedrijven kennen: wat men doet aan doormetingen van auto's die voor onderhoud of keuring worden aangeboden. En nog beter: we moeten vervolgens weten dat gekeurde en gerepareerde auto's, die de garage verlaten, ook daadwerkelijk goed rijden. De kwaliteit van de producten moet deugen. Systeem en zorg zijn alleen goed te kennen als je de link met de producten kent. De autobezitters en -rijders zijn niet gediend met prachtige garages, waarvan de auto's om de haverklap terug moeten naar de garage. Anders gesteld: het kwaliteitszorgsysteem en de feitelijke kwaliteitszorg moeten gewenste effecten hebben. En het centrale gewenste effect zal bij onderwijs moeten zijn: voldoende of goede of excellente kwaliteit van het onderwijs (afhankelijk van de bestuurlijke en professionele ambities).

Om die verbinding gaat het hier vooral. Nu naar de audits van roc's.

Wordt de kwaliteit van onderwijs door een auditteam onderzocht?

De kwaliteit van (crebo)opleidingen wordt in een audit (of visitatie) volgens de Resonansopzet *niet* rechtstreeks door een auditcommissie onderzocht. Wel zou nagegaan moeten worden

- of de onderwijsinstelling (het CvB, etc.) de sterkten en zwakten van alle opleidingen kent of van clusters (of van de opleidingen/ clusters volgens een zekere jaarcyclussystematiek of steekproefaanpak),

- wat de incidenteel of va(a)k(er) voorkomende zwakten zijn of sterkten in opleidingen zijn die het college van bestuur (al of niet aangemoedigd door een raad van toezicht) wil wegwerken, herstellen of versterken,
- en hoe ze dat qua sturing, in casu met een kwaliteitszorgsysteem en feitelijke kwaliteitszorgaanpak, doet.

Dat betekent dat de auditcommissie het verband tussen kwaliteitszorg en onderwijskwaliteit idealiter zou behoren te onderzoeken door uit te gaan van opleidingen en dan *terug te redeneren* naar de vraag wat het kwaliteitszorgsysteem en de feitelijke kwaliteitszorg inhouden en of de kwaliteitszorg bijdraagt aan de kwaliteit van onderwijs of los daarvan staat.

De werkelijkheid is anders. Een auditcommissie levert geen APK van opleidingen.

Een auditcommissie gaat eerder uit van het kwaliteitszorgsysteem en de feitelijke zorg en *na een tour d'horizon op dat vlak volgt op zijn best een doorkijk op de relatie met het primair proces, de opleidingen.*

Stel, de auditcommissie gaat uitsluitend uit van kwaliteitszorg dan bestaat de mogelijkheid dat de commissie de deugdelijkheid van tal van onderwerpen gaat onderzoeken die nuttig zijn in het kader van een kwalitatief deugdelijk bestuur en deugdelijke organisatie maar die *niet* doorwerken in onderwijs en ook slechts in verwijderd (in casu voorwaardelijk) perspectief iets te maken hebben met werkelijke opleidingskwaliteit. De commissie moet dus opletten!!!! Een auditcommissie zou niet geïnteresseerd moeten zijn in bij voorbeeld het organisatieontwerp ('organisational design') of in hrm-beleid *tenzij* er een verband is met de kwaliteit van het primaire (onderwijs)proces.

Het is vooral nodig goed te kijken naar *het verband* tussen systeem, kwaliteitszorg en opleidingskwaliteit. We maken deze opmerking dus hier opnieuw.

Mogelijke uitkomsten

Wat zijn nu in het algemeen de mogelijke uitkomsten van een audit. Figuur 1 laat enkele mogelijkheden zien.

Voor het gemak (overzichtelijkheid) nemen we nu in eerste instantie het zorgsysteem en de feitelijke kwaliteitszorg in de figuur samen. We veronderstellen dat een organisatie die alleen een instrumentenkast heeft (een kwaliteitszorgsysteem) maar de instrumenten niet eens inzet, nauwelijks voorkomt. Deze aanname kan ter discussie komen, maar we formuleren die toch.

De grote vraag is juist wat het verband is tussen kwaliteitszorgsysteem en kwaliteitszorg enerzijds en de onderwijskwaliteit anderzijds.

Figuur 1: Matrix: mogelijke uitkomsten van een audit

		<i>Kwaliteit van onderwijs (opleidingen)</i>	
		Plus	Min
<i>Kwaliteitszorgsysteem en kwaliteitszorg</i>	Plus	1	2
	Min	3	4

In principe zijn er vanuit de engte van een digitaal perspectief van twee mogelijkheden vier mogelijke combinaties als hoofduitkomst van een audit als van Diamant (hier het voorbeeld) denkbaar:

1. Kwaliteitszorgsysteem en kwaliteitszorg plus (lees: op orde=deugdelijk), onderwijskwaliteit plus (lees: op orde =deugdelijk);
2. Kwaliteitszorgsysteem en kwaliteitszorg plus (lees: op orde), onderwijskwaliteit min (lees: niet op orde);
3. Kwaliteitszorgsysteem en kwaliteitszorg min (lees: niet op orde), onderwijskwaliteit plus (op orde);
4. Kwaliteitszorgsysteem en kwaliteitszorg min (niet op orde), onderwijskwaliteit min (niet op orde).

We nemen nu systeem en feitelijke zorg samen als één variabele en volstaan met de term 'kwaliteitszorg'.

De vraag is vervolgens wat *het verband* is tussen kwaliteitszorg en onderwijskwaliteit. Daarbij gaat het om volgende mogelijkheden. We zijn hier niet limitatief en houden geen rekening met allerlei nuances op basis van standaarden of ontwikkelingsfasen.

We zullen verderop kort nagaan hoe dit bij Roc Diamant per juli 2012 zit.

Plus/plussituatie met positief verband

Idealiter is de kwaliteitszorg (i.c. kwaliteitszorgsysteem) op orde (plus) en het onderwijs ook (plus), dus een plus/plus-situatie (cel 1).

En is het de kwaliteitszorg die (door toepassing van instrumenten) krachtig positief bijdraagt aan het op orde zijn van het onderwijs in de verschillende opleidingen of clusters daarvan in sectoren (te noemen: de *plus/plussituatie met verband*).

Dit is het gedroomde (wens)beeld van '*verbonden werelden*' van veel auteurs en bestuurders op het terrein van het kwaliteitssysteem en kwaliteitszorg enerzijds en onderwijskwaliteit anderzijds.

De kwaliteitszorg impliceert dan bijvoorbeeld instellingsbrede of sectorbrede audits (naar de onderwijstijd, begeleidingsniveaus of examens) en specifieke audits van opleidingen die daadwerkelijk worden benut om het onderwijs te verbeteren (wellicht naar inhoud, opbouw, organisatie, onderwijskundige aanpak, begeleiding, examinering, rendement, etc.).

Deze situatie valt volgens diverse Roc-bestuurders en sectorkenneren naar verwachting zelden of nooit aan te treffen. Er is altijd wel een zwakker punt te ontdekken. Of eufemistischer gesteld 'een doorontwikkeling mogelijk' of er is een 'verbeterpad' af te lopen.

Plus/plussituatie zonder verband

We komen bij een variant van cel 1. De tweede mogelijkheid bestaat hierin dat een auditteam iets heel anders tegen komt, namelijk de *plus/plussituatie zonder verband*: dat het onderwijs op orde is, het kwaliteitszorgsysteem en de kwaliteitszorg ook, maar dat systeem en

kwaliteitszorg losgezongen zijn van de goede kwaliteit van onderwijs of onderwijs los staat van omvattende en systematisch kwaliteitszorg. Dan is er (nog) geen doorwerking van de kwaliteitszorg. Het is een *beeld van 'gescheiden werelden'* (of: 'gescheiden planeten').

Deze situatie zou het geval kunnen zijn als bij voorbeeld de instelling enerzijds bestuurlijk goed functioneert, over een sluitende begroting beschikt, een fraaie onderwijsvisie kent, het onderwijs redelijk tot goed is georganiseerd (rendeert, enz.), de begeleiding en examens deugen en de afstudeerders gewild zijn en jaarlijks onderwijsaudits van specifieke opleidingen ook wel voorgenomen zijn in een 'plan de campagne', men weet hoe dat auditen moet, maar anderzijds betrokken docenten niet (erg) meewerken en audits dus feitelijk niet of nauwelijks plaatsvinden. Extreem gesteld, de kwaliteitszorg wordt min of meer genegeerd, is niet 'eigendom' van de onderwijsgevenden maar mogelijk vooral iets van de staf of het CvB (iets van hen; levert wellicht een 'zij-wij-beeld' op). De onderwijsteams of sommige teams beschouwen zich niet als (mede-)eigenaar van de kwaliteit(szorg) maar zeggen 'oh, kwaliteitszorg, dat is iets van papier, van het CvB'.

Wanneer kan dit beeld nog meer optreden? Als docenten zeer gemotiveerd zijn, goed onderling overleggen en zich bezinnen en een verbeteringsgerichte houding hebben maar wellicht geen zin hebben om door de staf rond het college 'bevuurd' te worden met instrumenten of hun eigen instrumenten ('signalementensysteem') hebben. Dan hebben deze docenten voor hun gevoel de kwaliteitszorg van de instelling helemaal niet nodig. Men weet zelf wel wat er mankeert of niet. Dan ligt de kast als het ware vol met ongebruikte 'tools' voor kwaliteitszorg.

Misschien vindt deze groep docenten wel dat de instellingsbrede audits iets zijn om de inspectie of een raad van toezicht of een minister te bedienen ('om hen stil te houden') maar dat de echte kwaliteitszorg betrekking moet hebben op een opleiding of cluster opleidingen. Misschien dat deze groep ook naar aanleiding van een inspectierapportage een verbeterplan heeft gemaakt (of moeten maken) en daarmee wel enkele jaren vooruit kan. Dan is als het ware een leercyclus al lang en breed ingezet en wijst men een stapel kwaliteitszorginstrumenten, die daar nog weer overheen komt, af.

Min/plussituatie zonder verband

Een derde mogelijkheid betreft *de min/plussituatie zonder verband* maar zonder desastreuze gevolgen (cel 3).

Die mogelijkheid houdt in dat de kwaliteitszorg niet maar het onderwijs toch wel op orde is. Bij voorbeeld omdat de teamleden van een onderwijsdebat en andere betrokkenen het onderwijs bewaken en aanpassen op basis van (slechts) eigen inzichten en signalementen en signalen van de onderwijsinspectie (dus zonder organisatie eigen kwaliteitsinstrumentarium). Dan kunnen we zeggen: het Roc-onderwijs deugt *ondanks* matige of slechte kwaliteitszorg.

Die situatie moet men niet direct uitsluiten; deze kan voor komen. Denk aan goede, gemotiveerde en ervaren docenten met diagnostische kwaliteiten ten aanzien van wat sterk en zwak is in een opleiding die 'lerend vermogen' in opleidingen onderbrengen. Zij kunnen hun onderwijs zo wellicht wel op orde houden. Misschien denken deze docenten (in hun teams) ook dat de kwaliteitszorg langs de echte waarnemingen van wat sterk en zwak is heen schiet en dat de kwaliteitszorginstrumenten, zoals sectorbrede of opleidingsspecifieke audits, de kwaliteit niet echt vangen, dus niet echt te pakken krijgen. Bij voorbeeld omdat de rapporteurs te ver afstaan van de onderwijsinhoud en/of de examens niet kennen ('de rapporteurs weten

niet wat het is om een administratief medewerker op te leiden'; 'ze kennen de werkveldcommissie niet', 'we weten zelf wel wat voor vlees we met de studenten in huis hebben'; etc.).

Plus/minsituatie zonder verband

Een vierde mogelijkheid (cel 2) bestaat hieruit dat de kwaliteitszorg op orde is en de opleidingen dat niet (allemaal) zijn. En het aan doorwerking van kwaliteitszorg ontbreekt.

Is een dergelijke uitkomst bestaanbaar? Deze situatie kan zich *bij voorbeeld* voordoen als het bestuur de noodzaak van kwaliteitszorg gezien heeft, medewerkers heeft aangetrokken, deze medewerkers ook instellingsbrede of sectorbrede audits of opleidingsspecifieke audits proberen te verrichten maar *het eigenaarschap* niet beleefd wordt door de onderwijsgeevenden.

De onderwijsgeevenden keren zich wellicht tegen de kwaliteitszorgmensen die ze niet respecteren omdat die nooit zelf goed onderwijs hebben gegeven. Dan wordt kwaliteitszorg in de ogen van docenten en instructeurs iets van 'de bureaucraten' rond het college. De onderwijsgeevenden werken mee maar ze zeggen niks te hebben met de audits en aan de audits. De toegevoegde waarde is in hun ogen te beperkt ('tenzij we het zelf op gaan schrijven'). Een 'schizofrene' situatie omdat de opleidingskwaliteit matig is en eigenlijk wel dwingt tot verbeteringen.

Dit voorbeeld is een *anomische situatie* waarin tal van docenten als het ware vervreemd zijn en hun verantwoordelijkheid - om via 'leren' het onderwijs zelf ('van onderop') te verbeteren - niet nemen of niet meer (voldoende) nemen. Deze organisatie lijkt, ondanks de goede bedoelingenpolitiek van het college en de deugdelijke kwaliteitszorg 'los zand'. De professionals laten het lopen. En de kwaliteitszorg is een symbolische façade.

De min/minsituatie zonder verband

Cel 4: Is het denkbaar dat de kwaliteitszorg ondeugdelijk is en veel opleidingen ook niet voldoende deugdelijk zijn en er ook geen verband is waarbij de kwaliteitszorg positieve impulsen geeft om de onderwijskwaliteit op te krikken?

Deze situatie is op papier zeer wel denkbaar. Waar? Wellicht bij een organisatie in financiële nood en/of personeel dat volstaat met op de winkel passen en geen behoefte heeft aan nieuwlichterij op het vlak van kwaliteitszorg en/of in omstandigheden verkeert dat sprake is van gebrekkige sturing en veel veranderingen die uitlopen op een chaos. Vermoedelijk zal het inspectietoezicht deze situatie al aan het licht gebracht hebben.

Intermezzo

Eerder werd gesteld dat er meer situaties denkbaar waren? Welke dan? Bijvoorbeeld de min/minsituatie *met* verband. Dat is de situatie van een hier en daar (of in bepaalde opzichten) matige onderwijskwaliteit en een slecht tot matig ontwikkeld kwaliteitszorgsysteem, waarbij de kwaliteitszorg ook nog eens niet betrokken is op het onderwijs. Dat is de situatie van een *geatomiseerde* onderwijsinstelling, die iets wegheeft van een hotel waarvan de meeste aanwezigen elkaar niet kennen.

Er zijn meer uitkomsten denkbaar. We gaan ze niet noemen. Het ging immers om het nut van de matrix aan te geven. Het nut daarvan is dat gepoogd wordt na te gaan wat kwaliteitszorg te maken heeft met onderwijskwaliteit. Een kwaliteitszorgsysteem dat los staat van detectie van

sterkten en zwakten in het onderwijs is in feite waardeloos. Een kwaliteitszorgsysteem moet namelijk signaleren en aanzetten geven voor leidinggevendenden tot verbetering van onderwijs.

De situatie bij Diamant op hoofdlijnen: welke positie in de matrix?

We proberen aan te geven wat de situatie is bij Diamant is. Reeds nu merken we op dat die veel wegheeft van een kwaliteitszorgsysteem dat in ontwikkeling is. Ergens tussen min en plus. Nog geen volle plus want er ontbreekt nog een duidelijk kwaliteitszorgkoers en een kwaliteitshandboek is afwezig. Het CvB gaf dit zelf desgevraagd aan. De teamleiders zijn niet tegen kwaliteitszorg maar *ze vragen zelf* nauwelijks om inzet van audits. Ze ervaren zich niet als eigenaar van het kwaliteitsinstrumentarium. Hier wordt wel door kwaliteitsmanagers aan gewerkt.

De crebo-opleidingen van Diamant zijn grosso modo op orde: de 'basics' voldoen. Een lichte plus. De sectordirecteuren en diverse teamleiders geven aan dat ze wel weten waar de sterkten en zwakten van de opleidingen zitten. Hard maken ze dit niet. De inspectie heeft de laatste jaren geen grote zorgen uitgesproken in haar inspectierapporten over Diamant. Dat neemt niet weg dat Diamant in de benchmarks doorgaans niet bij de beste helft van Roc's hoort.

Is er een verband tussen kwaliteitszorg en de opleidingskwaliteit? En zo ja, is dat verband positief of negatief? In enigerlei mate is er verband. Deels positief en deels negatief.

Het schort nog aan een instellingsvisie op kwaliteit, aldus het CvB zelf. Het kwaliteitszorgsysteem is nog een 'Unvollendete'. Kwaliteit is nog sterk decentraal ontwikkeld en divers, meent de centrale kwaliteitsmanager. De samenhang tussen wat decentraal aan kwaliteit wordt gedaan, is gebrekkig. Er zijn enkele instellingsbrede audits geweest naar onderwijstijd en naar aan- en afwezigheidsregistratie. Er zijn ook voornemens geformuleerd om jaarlijks links en rechts specifieke opleidingen te auditen maar sommige audits zijn niet doorgegaan omdat vanuit de teams geen medewerking kwam in de vorm van het aanleveren van gegevens. Een tool is dus minder benut dan de bedoeling was. Anders gesteld, er is weerstand opgetreden.

Zo gezien, is het verband tussen kwaliteitszorg en opleidingen nog niet optimaal. Opleidingsteams roepen niet om meer audits en beschouwen zich nog te weinig als eigenaar van een op te zetten bruikbare audit. Dat kwaliteitsmanagers proberen in de teams een brug te slaan, is positief. De verbindingen tussen CvB- sectordirecteuren en teams valt nog te verbeteren.

De beweging is overigens positief. De diagnose is er wel, nu de maatregelen nog en die dan ook opvolgen en doorzetten.

Slot

1. Zoals een voetbalvereniging uit voetbalteams bestaat, bestaat een onderwijsinstelling uit opleidingen. Zoals voetbaltraining gericht moet zijn op (meer) succes van de voetbalteams, moet de onderwijsinstelling zich richten op succesvolle(re) opleidingen.
2. Succesvolle kwaliteitszorg van voetbalverenigingen moet (uiteindelijk) ten dienste staan van succes van teams, succesvolle kwaliteitszorg moet ten dienste staan van succesvolle opleidingen.

3. De matrix (kwaliteitszorgsysteem en zorg x onderwijskwaliteit) kan nuttig zijn om de inhoud, toepassing en samenhang tussen kwaliteitszorgsysteem, feitelijke zorg en onderwijskwaliteit te doordenken.
4. Twee kanttekeningen: a) Daarbij is oog voor dynamiek nuttig. Zoals we zeggen: een organisatie komt ergens vandaan en is ergens naar op weg! b) Er kan verschil bestaan tussen actoren ten aanzien van hoe men kijkt naar de relatie kwaliteitszorgsysteem, feitelijke zorg en onderwijskwaliteit. Dat verschil kan zich binnen een onderwijsinstelling etaleren (tussen professionals en managers?), wellicht binnen de onderwijsinspectie, maar ook tussen de onderwijsinspectie en het verantwoordelijk bestuur van een onderwijsinstelling. Hoe tot minimale convergentie te komen? Of is dit geen doel?
5. De gebruikswaarde van het matrixdenken? Het (externe) auditteam van Diamant heeft de matrix niet gebruikt. Die lag er nog niet.
6. Noch in het auditteam noch in de feitelijke audit is gesteld dat de kwaliteitszorg ertoe strekt om als *preventiemechanisme* te dienen voor detectie van sterke en zwakke opleidingen of van onderwijsaspecten en om te komen tot verbeteracties om zo het *voorzorgprincipe* toe te passen.
7. Een instelling die met een externe audit van doen krijgt, als Diamant, denkt zelf nog niet in termen van de matrix. De betrokkenen van de onderwijsinstelling - die aan een externe audit werd onderworpen -, kwamen dus ook niet met een overzicht van opleidingen (daar is door het auditteam zelf om gevraagd), noch met een lijst van zwakkere of sterkere opleidingen (niet ontvangen), noch met een analyse van zwakten in clusters van opleidingen, sectoren of locaties, noch met een overzicht van daaraan gerelateerde verbeteracties. Kwaliteitszorg en onderwijskwaliteit zijn in die instelling nog teveel gescheiden werelden. Hoewel wel een '*embedded quality*'- streven werd vastgesteld; bepaalde onderwijsteams ondernamen hier en daar wel degelijk iets. En er waren andere lichtpunten.
8. Zou de functie van kwaliteitszorg vooral een min of meer impliciete zijn? Kwaliteitszorg is misschien wel gericht op onderwijskwaliteit maar als je als antropoloog rondloopt in een onderwijsinstelling valt op: '*niemand zegt het zo*'. Misschien is dat te verklaren uit het feit dat de kwaliteitszorg uiteendwarrelt in losse instrumenten en niet zelden gericht is op 'dwarsdoorsnedes' van de organisatie, zoals op een sector, of op alle docenten, of op bepaalde verschijnselen (zoals ziekteverzuim). Dan verdwijnen opleidingen uit beeld. Dat is vervelend omdat de opleidingen er voor leerlingen en ondernemers juist toe doen. Leerlingen denken in termen van hun opleiding. Ondernemers, zoals bij voorbeeld kappers of garagebedrijven, denken in termen van de competenties van de afstudeerders van een opleiding.

Literatuur

Douma, Th., R. Stevens en R.J. in 't Veld, *Naar (h)erkende kwaliteit in het mbo*, Amersfoort, 2012.