

Kwaliteitscultuur versterken in het hoger beroepsonderwijs: een systemisch perspectief

Myrte Legemaate MSc. MMI – Universiteit van Gent & dr. Lydia Schaap – Hogeschool Utrecht

Inleiding

In een kwaliteitscultuur in het hoger beroepsonderwijs wordt collectief eigenaarschap ervaren voor de kwaliteit van De opleiding en dit resulteert in collectief verbeteren (Legemaate et Al., 2022; Legemaate et. Al.,2025). De twee hoofdprocessen van werken aan kwaliteit in het hoger onderwijs betreffen verbeteren en verantwoorden (ESG, 2015). Deze twee processen vinden in de praktijk vaak gescheiden plaats (Cardoso et Al., 2018). De verbinding tussen verbeteren en verantwoorden is voorwaardelijk voor een kwaliteitscultuur (ESG, 2015). Om te verbeteren dien je immers te weten welke eisen er worden gesteld (verantwoorden).

Een kwaliteitscultuur is wenselijk omdat docenten hebben de meeste invloed op de kwaliteit van het onderwijs (Kleijnen et al., 2014). Echter, goede docenten alleen, vormen niet automatisch een kwalitatieve studeerbare opleiding vormen, dat vraagt om afstemming en samenwerking (Little, 2015).

Het doel van deze studie is om inzicht te krijgen in welke elementen een kwaliteitscultuur in een docententeam in het HBO versterken vanuit een sociotechnisch perspectief.

Methode

De respondenten

In studiejaar 2023-2024 hebben 28 HBO-opleidingen van negen verschillende instellingen in Nederland deelgenomen aan de voor deze studie ontwikkelde vragenlijst.

De vragenlijst

De vragenlijst bestond uit 160 vragen. De vragenlijst is in het Nederlands en in het Engels beschikbaar gesteld. Voor deze studie zijn alleen de data van de Nederlandse versie van de vragenlijst gebruikt.

Data-analyse

Structurele vergelijkingsmodellen (SEM) zijn geanalyseerd met Mplus (versie 8) (N = 438). De analyse werd uitgevoerd met Maximum Likelihood met robuuste standaardfouten (MLR) om non-normaliteit te corrigeren.

Theoretisch kader

In deze studie, die onderdeel uitmaakt van vier studies naar het versterken van kwaliteitscultuur in het HBO, wordt gebruik gemaakt van de sociotechniek, een systeemtheorie. Het bestuderen van kwaliteitscultuur vraagt om een integraal perspectief met aandacht voor de harde en de zachte elementen (EUA, 2006; Bendermacher et Al., 2016). De sociotechniek kijkt met een integrale blik naar organisaties die bewust kijkt naar zowel de sociale als de technische systemen van de organisatie en de interactie daartussen. De sociotechniek beoogt dat organisaties in staat zijn om de strategische doelen te realiseren (kwaliteit van de organisatie) in combinatie met het realiseren van optimale voorwaarden voor (teams van professionals) om hun werk te doen door middel van voldoende regelruimte, eigenaarschap en ontwikkelmogelijkheden (kwaliteit van de arbeid).

Kwaliteitscultuur

1. Collectief ervaren eigenaarschap voor de kwaliteit van de opleiding.
2. Collectief verbeteren/ verbeteren in de context van de opleiding.
3. Collectief verantwoorden/ verantwoorden in de context van de opleiding.

De basis

1. Gedeelde doorleefde visie
2. Kwaliteitseisen in mijn werk
3. Hele taak teams
4. Leiderschap:
 - a. Visiegedreven leiderschap
 - b. Responsief leiderschap
 - c. Ondersteunend leiderschap

Sociale systemen

1. Competenties: kwaliteitszorggeletterdheid
2. Samenwerken
3. Vertrouwen
4. Betrokkenheid van docenten bij belangrijke beslissingen in de opleiding

Technische systemen

1. Informatie en feedbacksystemen
2. Heldere taken en verantwoordelijkheden
3. Heldere besluitvorming

Eerste bevindingen

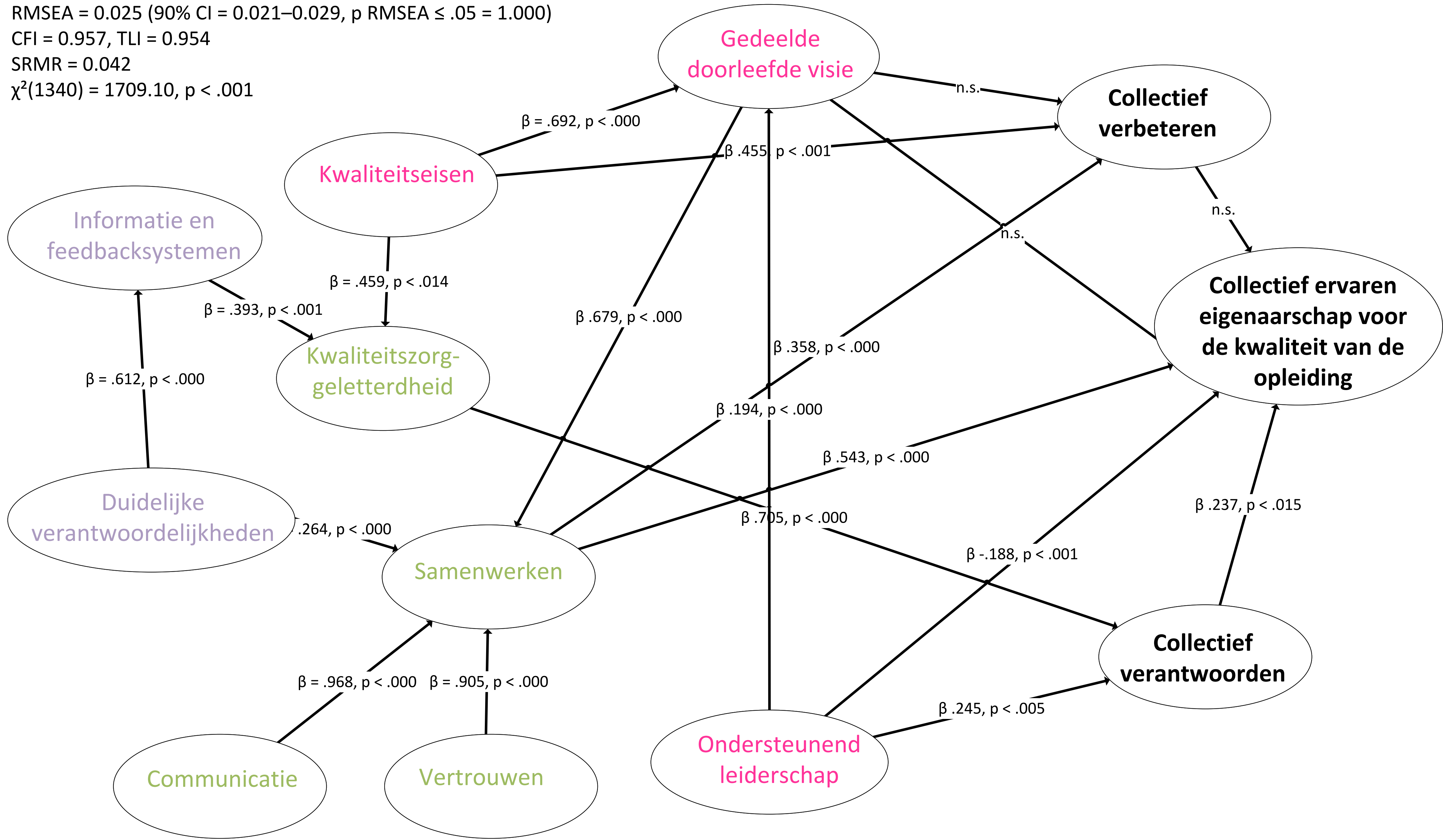
Fit indicatoren

RMSEA = 0.025 (90% CI = 0.021–0.029, p RMSEA ≤ .05 = 1.000)

CFI = 0.957, TLI = 0.954

SRMR = 0.042

$\chi^2(1340) = 1709.10, p < .001$



Collectief eigenaarschap wordt positief voorspeld door **samenwerking** ($\beta = .543$) en **Collectief verantwoorden** ($\beta = .237$), en negatief door **ondersteunend leiderschap** ($\beta = -.188$).

Collectief verbeteren wordt sterk voorspeld door de breedte aan **kwaliteitseisen** die men in de opleiding gezamenlijk meeneemt in het dagelijks werk ($\beta = .459, p < .014$) en de mate waarin men **samenwerkt** ($\beta = .543, p < .000$). Indirect hebben een **gedeelde doorleefde visie** en **kwaliteitszorggeletterdheid** invloed op verbeteren via samenwerken.

Collectief verantwoorden wordt sterk beïnvloed door **kwaliteitszorggeletterdheid** ($\beta = .705, p < .000$). Kennis van passend kwaliteitszorg in de context van de opleiding draagt bij aan collectief verbeteren. Daarnaast beïnvloed **ondersteunend leiderschap** de mate van collectief verantwoorden.

De basis

Als docenten in een opleiding bewustzijn van de diverse **kwaliteitseisen** in het dagelijks werk, heeft een zeer sterke invloed op een gedeelde doorleefde visie ($\beta = .692, p < .000$). Een **gedeelde doorleefde visie** heeft vervolgens een zeer sterke invloed op samenwerken ($\beta = .679, p < .000$). **Ondersteunend leiderschap** een effect op gedeelde doorleefde visie ($\beta = .194, p < .000$), op collectief verantwoorden ($\beta = .245, p < .005$) en een klein negatief effect op collectief ervaren eigenaarschap ($\beta = -.118, p < .015$).

De sociale systemen

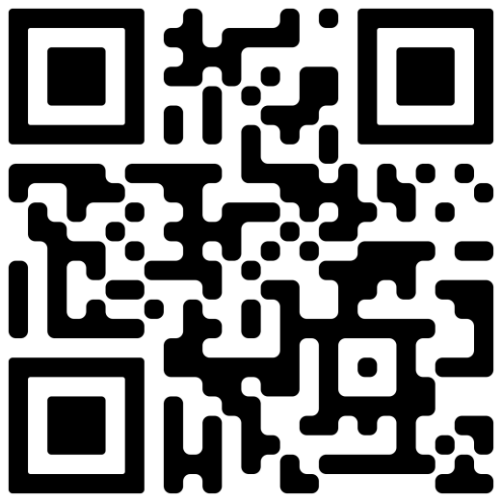
Kwaliteitszorggeletterdheid (competenties) heeft een zeer sterke invloed op collectief verantwoorden ($\beta = .705, p < .000$). **Samenwerken**, een hogere orde factor van **communicatie** en **vertrouwen** in het team, heeft een sterke invloed op collectief ervaren eigenaarschap ($\beta = .543, p < .000$).

De technische systemen

Duidelijke verantwoordelijkheden heeft een effect op samenwerken ($\beta = .264, p < .000$) en een sterk effect op **informatie en feedbacksystemen** die het team heeft passend bij hun opdracht ($\beta = .612, p < .000$). Het hebben van passende informatie en feedbacksystemen als team heeft een invloed op de mate van kwaliteitszorggeletterdheid. De competenties om kwaliteitszorg passend bij de context van de opleiding vorm te geven.

Scan de QR-code voor:

Contactgegevens
Poster downloaden
SEM output



Bronnen

Bendermacher, G. W. G., oude Egbrink, M. G. A., Wolfhagen, I. H. A. P., & Dolmans, D. H. J. M. (2016). Unravelling quality culture in higher education: a realist review. *Higher Education*, 1–22. <https://doi.org/10.1007/s10734-015-9979-2>

Cardoso, S., Rosa, M. J., & Videira, P. (2018). Academics' participation in quality assurance: does it reflect ownership? *Quality in Higher Education*, 8322, 1–16. <https://doi.org/10.1080/13538322.2018.1433113>

ESG. (2015). Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). <https://doi.org/10.1080/13538322.2014.889514>

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

Kleijnen, J., Dolmans, D., Willems, J., & van Hout, H. (2014). Effective quality management requires a systematic approach and a flexible organisational culture: a qualitative study among academic staff. *Quality in Higher Education*, 20(1), 103–126. <https://doi.org/10.1080/13538322.2014.889514>

Legemaate, M., Schaap, L. and Oolbekkink-Marchand, H. (2025). "Enhancing a quality culture in higher education: navigating paradoxes", *Quality Assurance in Education*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/QAE-09-2024-0195>

Legemaate, M., Grol, R., Huisman, J., Oolbekkink-Marchand, H., & Nieuwenhuis, L. (2022). Enhancing a Quality Culture in Higher Education from a Socio-technical Systems Design Perspective. *Quality in Higher Education*, 28(3), 345–359. <https://doi.org/10.1080/13538322.2021.1945524>

Little, D. (2016). Guiding and modelling quality improvement in higher education institutions. *Quality in Higher Education*, 21(3), 312–327. <https://doi.org/10.1080/13538322.2015.1111008>