

MARLOES ANNE BERNADINE NANNINGS
MASTERSCRIPTIE PUBLIC ADMINISTRATION
TRACK POLICY AND GOVERNANCE

Kwaliteit van het Beleid

Een onderzoek binnen Saxion naar het kwaliteitsbeleid en de verhouding tussen enerzijds externe eisen van het accreditatiestelsel en anderzijds wensen van medewerkers



UNIVERSITEIT TWENTE.



Kwaliteit van het Beleid

Een onderzoek binnen Saxion naar het kwaliteitsbeleid en de verhouding tussen enerzijds externe eisen van het accreditatiestelsel en anderzijds wensen van medewerkers

Marloes Nannings (s0138177)
Veenstraat 104
7511 AT Enschede

E-mailadres: m.a.b.nannings@student.utwente.nl
Telefoonnummer: 06 110 96 825
Studie: Public Administration
Track: Policy & Governance

Masterscriptie Public Administration
Ter afronding van de master Public Administration aan de Universiteit Twente
Track Policy and Governance

UNIVERSITEIT TWENTE.

Onder begeleiding van:

Prof. Dr. A. Need (MR&V)
Dr. B.W.A. Jongbloed (CHEPS)
Dhr. R. de Goede (DOS)

Eerste begeleider Universiteit Twente
Tweede begeleider Universiteit Twente
Begeleider Saxion

Samenvatting

Dit onderzoek richt zich op het kwaliteitsbeleid van Saxion, een kennisinstelling in het hoger beroepsonderwijs. De wensen van medewerkers van Saxion ten aanzien van het kwaliteitsbeleid worden geanalyseerd, samen met de eisen van het vernieuwde accreditatiestelsel dat in januari 2011 in werking is getreden. De onderzoeksvraag luidt: *'In hoeverre voldoet het huidige kwaliteitsbeleid van Saxion aan de vernieuwde eisen van het accreditatiestelsel en hoe beoordelen medewerkers van Saxion het kwaliteitsbeleid op verschillende posities in de organisatie en binnen verschillende academies en wat zijn de implicaties van de antwoorden op deze vragen voor Saxion?'* Om eventuele verschillen te verklaren tussen medewerkers op verschillende posities in de organisatie en tussen medewerkers binnen verschillende academies, worden twee theorieën toegepast. De eerste theorie kijkt naar de mate waarin medewerkers op verschillende posities te maken krijgen met uitvoeringsproblemen en de tweede theorie probeert een relatie aan te tonen tussen de aard van de kennis die een bepaalde discipline toepast en de cultuur van die discipline.

De analyse in dit onderzoek heeft geleerd dat het kwaliteitsbeleid van Saxion voldoet aan de vernieuwde eisen van het accreditatiestelsel. De grootste verandering in het nieuwe accreditatiestelsel is de nadruk op de inhoud en resultaten van opleidingen. Het huidige kwaliteitsbeleid van Saxion richt zich op inhoud en resultaten en voldoet hiermee aan de vernieuwde eisen van het accreditatiestelsel. Hoewel het huidige kwaliteitsbeleid voldoet aan de vernieuwde eisen van het accreditatiestelsel, is het van belang dat de focus in de kwaliteitskaders nog meer gelegd gaat worden op de resultaten van opleidingen. Eveneens blijkt uit de analyse van dit onderzoek dat medewerkers van Saxion het kwaliteitsbeleid voornamelijk positief beoordelen. Er bestaat onder de medewerkers geen echte behoefte aan flexibiliteit in de inrichting van het kwaliteitsbeleid, maar medewerkers hebben een wens naar flexibiliteit in de toepassing van het kwaliteitsbeleid. Op basis van deze twee conclusies, worden er vijf implicaties geformuleerd voor Saxion en voor het kwaliteitsbeleid van Saxion.

Een opvallende uitkomst uit dit onderzoek is dat het lijkt dat disciplines die voornamelijk gebruik maken van zogenaamde harde kennis, minder ver zijn in het integreren van kwaliteitszorg in hun processen dan disciplines die vooral zachte kennis toepassen. Dit vormt direct de belangrijkste theoretische bijdrage van dit onderzoek: het onderscheid tussen het type kennis dat een discipline toepast, lijkt een aanwijzing te zijn om te verklaren in welke mate disciplines kwaliteitszorg hebben ingebed in hun organisatie. Hiermee boekt dit onderzoek theoretische vooruitgang, er is immers een basis gelegd voor een nieuwe invalshoek wat betreft de theorie over culturen van disciplines. De grote maatschappelijke bijdrage van dit onderzoek is dat alle instellingen in het hoger onderwijs lering kunnen trekken uit de antwoorden van voorliggend onderzoek. Niet alleen Saxion maar alle hoger onderwijsinstellingen krijgen namelijk te maken met het nieuwe accreditatiestelsel.

Dit onderzoek kent vijf belangrijke aanbevelingen. Ten eerste dat Saxion de ondersteuning die aan opleidingen wordt geboden vanuit de afdeling Onderwijsontwikkeling & Kwaliteitszorg, behoudt. Ten tweede om de structuur en werkwijze van audits te behouden. Ten derde lijkt het verstandig om het accent in de kwaliteitskaders nadrukkelijker te leggen op de inhoud en resultaten van opleidingen. Ten vierde om opleidingen het alumnionderzoek zelfstandig te laten uitvoeren en ten slotte is het van belang voor Saxion om opleidingen te (blijven) stimuleren om iKMS meer te gaan gebruiken.

Sonnet van de Kwaliteit

Tegen de opmars van de beunhaas gaat de strijd.
Hoe raken we in een tijd van surrogaat
En overvloed de ruggengraat niet kwijt?
Er is geen vrijheid denkbaar zonder maat.

Gezond verstand is vaak een rekenfeit.
Het meest onstoffelijke valt te meten.
Je weet precies: dat is een mooie meid.
Of: ik zat naast een Judas bij het eten.

We kunnen zinnig twisten over smaak.
Zo is ook kwaliteit een klare zaak
Die te betrappen valt, professioneel,

Behalve dan dat steeds voortvluchtig deel:
Initiatief en inventiviteit
De meetlat, niet de maat van kwaliteit.

Gerrit Komrij

Copyright © 2001 Gerrit Komrij, Portugal

Bron: Commissie Accreditatie Hoger Onderwijs, 2001: 1

Woord vooraf

‘Zo is ook kwaliteit een klare zaak’ schrijft Gerrit Komrij (2001) in zijn sonnet van de kwaliteit. Maar is kwaliteit wel een klare zaak? Ook dhr. Komrij ziet dat kwaliteit een voortvluchtig deel kent. En toch zien we het begrip bijna dagelijks om ons heen. Zo luidt het principe van Aldi: ‘Hoge kwaliteit – lage prijs’ (Aldi, 2011). Bij V&D kunnen klanten rekenen op ‘de beste kwaliteit en service, scherpe prijzen en constant wisselende collecties’ (V&D, 2011). En de oprichter van Albert Heijn liet ooit op strooibiljetten de volgende tekst drukken: ‘Prima Kwaliteit, Grootte Omzet, Kleine Winst. Arm en Rijk kunnen bij mij hun inkopen doen.’ (AH, 2011). Dit onderzoek gaat verder in op het begrip kwaliteit.

Centraal in dit onderzoek staat het kwaliteitsbeleid van Saxion. Mijn wens is uitgekomen om een afstudeeronderzoek te doen binnen een onderwijsinstelling. Ik heb mogen samenwerken met collega’s van de afdeling Onderwijsontwikkeling & Kwaliteitszorg. Bij deze wil ik hen bedanken voor de leerzame maar vooral leuke tijd.

Speciale dank gaat uit naar mijn begeleider binnen Saxion, dhr. de Goede, voor zijn ondersteuning tijdens het gehele onderzoek. Bij hem kon ik altijd terecht met vragen. Ook wil ik mijn begeleiders van de Universiteit Twente bedanken, mevr. Need, dhr. Westerheijden en dhr. Jongbloed. Dankzij hen heb ik mijn onderzoek naar een hoger niveau kunnen tillen. Zij hebben mij voorzien van nuttige adviezen. De respondenten van Saxion wil ik eveneens bedanken voor de input die zij hebben geleverd.

Tot slot wil ik mijn vriend, mijn ouders, mijn zusjes en vrienden heel erg bedanken voor hun steun gedurende de periode dat ik dit onderzoek heb uitgevoerd.

Enschede, 28 oktober 2011

Marloes Nannings

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	6
Lijst met figuren en tabellen.....	8
1. Context van het onderzoek.....	9
1.1 Interne kwaliteitszorg in het hoger onderwijs.....	9
1.2 Accreditatie in het hoger onderwijs.....	11
1.3 Aanleiding onderzoek.....	13
1.4 Doelstelling onderzoek.....	14
1.5 Vraagstelling.....	14
1.6 Relevantie	15
1.7 Opzet van het rapport.....	16
2. Kwaliteitsbeleid Saxion.....	17
2.1 Visie op het kwaliteitsbeleid	17
2.2 Onderdelen kwaliteitsbeleid.....	17
2.3 Uitvoering kwaliteitsbeleid	19
2.4 Focus in dit onderzoek	19
3. Theorieën rondom disciplines en posities.....	21
3.1 Structuren binnen organisaties	21
3.2 Culturen binnen disciplines.....	23
3.3 Hypothesen rondom structuren en culturen	28
4. Methodische verantwoording.....	29
4.1 Onderzoeksopzet	29
4.2 Analyse- en observatie-eenheden.....	29
4.3 Methoden van dataverzameling	30
4.4 Selectie van de respondenten.....	30
4.5 Technieken van analyse	31
4.6 Overzicht onderzoek	32
4.7 Definities kernbegrippen.....	33
4.8 Betrouwbaarheid	33
4.9 Validiteit	33
4.10 Beperkingen van het onderzoek.....	34
5. Kwaliteitsbeleid van Saxion en het accreditatiestelsel.....	35
5.1 Kijk van beleidsmedewerkers op het nieuwe accreditatiestelsel	35
5.2 Aanpassingen in het kwaliteitsbeleid van Saxion	36
5.3 Conclusie kwaliteitsbeleid van Saxion en accreditatiestelsel	36

6.	Kijk van medewerkers op kwaliteitsbeleid	37
6.1	Algemene ervaringen van medewerkers met het kwaliteitsbeleid	37
6.2	Kijk van medewerkers op de kwaliteitskaders	41
6.3	Kijk van medewerkers op het auditsysteem	44
6.4	Kijk van medewerkers op de evaluatie-instrumenten	47
6.5	Kijk van medewerkers op Infoland Kwaliteitsmanagementsysteem.....	49
6.6	Conclusie kijk van medewerkers op kwaliteitsbeleid	52
7.	Kijk van medewerkers van academies op kwaliteitsbeleid	53
7.1	Ervaringen medewerkers Onderwijsontwikkeling & Kwaliteitszorg.....	53
7.2	Kwaliteitsbeleid in harde academies.....	53
7.3	Kwaliteitsbeleid in zachte academies	54
7.4	Harde en zachte academies vergeleken	55
7.5	Conclusie kijk van medewerkers van academies op kwaliteitsbeleid	55
8.	Kijk van medewerkers op beheersbaarheid en leefbaarheid	56
8.1	Kijk van medewerkers op beheersbaarheidproblemen	56
8.2	Kijk van medewerkers op leefbaarheidproblemen	57
8.3	Conclusie kijk van medewerkers op beheersbaarheid en leefbaarheid	60
9.	Kijk van medewerkers en academies op flexibiliteit.....	61
9.1	Kijk van medewerkers op flexibiliteit.....	61
9.2	Kijk van medewerkers harde academies op flexibiliteit	66
9.3	Kijk van medewerkers zachte academies op flexibiliteit.....	69
9.4	Behoefte aan flexibiliteit vergeleken	71
9.5	Conclusie kijk van medewerkers en academies op flexibiliteit	73
10.	Conclusie en discussie	74
10.1	Conclusie	74
10.2	Discussie.....	77
10.3	Slotwoord.....	80
	Literatuurlijst.....	81
	Appendix A Academies en Bachelor- en Masteropleidingen	83
	Appendix B Vragenlijst.....	85
	Appendix C Interviewvragen	94
	Appendix D Vragenlijst Saxion Overleg Kwaliteitszorg	103
	Appendix E Codeerboom mening medewerkers kwaliteitbeleid	106
	Appendix F Codeerboom mening beleidsmedewerkers accreditatiestelsel.....	108
	Appendix G Aanbevelingen kwaliteitsbeleid Saxion	109

Lijst met figuren en tabellen

Figuur 1: Organisatorische uitvoering kwaliteitsbeleid Saxion	20
Figuur 2: Continuüm convergente naar divergente disciplines	24
Figuur 3: Continuüm landelijk naar stedelijk georiënteerde disciplines.....	25
Figuur 4: Continuüm harde naar zachte disciplines.....	26
Figuur 5: Academies van Saxion op continuüm harde naar zachte disciplines	27
Figuur 6: Mening medewerkers geuit in vragenlijst over functioneren visie & beleid.....	38
Figuur 7: Mening medewerkers geuit in vragenlijst over functioneren KMS.....	39
Figuur 8: Mening medewerkers geuit in vragenlijst over functioneren kwaliteitskaders	42
Figuur 9: Mening medewerkers geuit in vragenlijst over functioneren auditsysteem.....	45
Figuur 10: Mening medewerkers geuit in vragenlijst over functioneren evaluatie-instr	48
Figuur 11: Mening medewerkers geuit in vragenlijst over het functioneren van iKMS.....	50
Figuur 12: Mening medewerkers geuit in vragenlijst over ruimte in visie & beleid	61
Figuur 13: Mening medewerkers geuit in vragenlijst over ruimte in KMS.....	62
Figuur 14: Mening medewerkers geuit in vragenlijst over ruimte in kwaliteitskaders.....	62
Figuur 15: Mening medewerkers geuit in vragenlijst over ruimte in auditsysteem	63
Figuur 16: Mening medewerkers geuit in vragenlijst over ruimte in evaluatie-instr.....	63
Figuur 17: Mening medewerkers geuit in vragenlijst over ruimte in iKMS	64
Figuur 18: Mening kwaliteitszorgmedewerkers tijdens SOK over ruimte eigen invulling (I).....	65
Figuur 19: Mening kwaliteitszorgmedewerkers tijdens SOK over ruimte eigen invulling (II)	65
Figuur 20: Mening harde academies geuit in vragenlijst over ruimte in kwaliteitsbeleid (I).....	66
Figuur 21: Mening harde academies geuit in vragenlijst over ruimte in kwaliteitsbeleid (II)	67
Figuur 22: Mening zachte academies geuit in vragenlijst over ruimte in kwaliteitsbeleid (I)	69
Figuur 23: Mening zachte academies geuit in vragenlijst over ruimte in kwaliteitsbeleid (II).....	69
Tabel 1: Mate waarin posities te maken krijgen met uitvoeringsproblemen	22
Tabel 2: Focus onderzoek rondom structuren	23
Tabel 3: Methoden van dataverzameling.....	30
Tabel 4: Schematisch overzicht onderzoek.....	32
Tabel 5: Uitkomst t-toets voor de beleving van de ruimte eigen invulling.....	72
Tabel 6: Overzicht aanbevelingen.....	76
Tabel 7: Academies en de bijbehorende bachelor- en masteropleidingen	84

1. Context van het onderzoek

Dit rapport beschrijft een onderzoek naar het kwaliteitsbeleid van Saxion¹, een kennisinstelling in het hoger onderwijs met ongeveer 23.000 studenten. Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van Saxion. Kwaliteit is een abstract begrip, dat bleek al uit de 'Sonnet van de Kwaliteit'. In dit onderzoek wordt de kwaliteit van het kwaliteitsbeleid van Saxion bekeken. Met het kwaliteitsbeleid beoogt Saxion dat alle niveaus in de organisatie zich richten op een continue verbetering op een systematische wijze (Saxion, 2008: 8). Men kan zeggen dat Saxion met het kwaliteitsbeleid ernaar streeft om haar onderwijs op een systematische en continue manier te verbeteren. Dit rapport bestudeert niet de kwaliteit van het onderwijs. Zoals al eerder aangegeven, bekijkt dit onderzoek de kwaliteit van het kwaliteitsbeleid: voldoet het huidige beleid aan externe eisen? Wat vinden medewerkers van het functioneren van het kwaliteitsbeleid? Hoeveel ruimte voor eigen invulling beleven medewerkers in de uitvoering van het kwaliteitsbeleid? Deze vragen staan centraal in voorliggend onderzoek. Het hoofdstuk dat nu volgt, beschrijft de context van het onderzoek. Allereerst wordt de interne kwaliteitszorg in het hoger onderwijs besproken. Hierna wordt behandeld wat accreditatie in het hoger onderwijs precies inhoudt, gevolgd door de aanleiding van dit onderzoek. Vervolgens staat dit hoofdstuk stil bij de doelstelling, vraagstelling en relevantie van het onderzoek. Ten slotte presenteert dit hoofdstuk de opzet van dit rapport.

1.1 Interne kwaliteitszorg in het hoger onderwijs

Nederland heeft de ambitie om te behoren tot de top van de kenniseconomieën. Om dit te realiseren moet zoveel mogelijk potentieel talent het hoger onderwijs kunnen bereiken en moet zich daar ook kunnen ontplooien. Kennis bepaalt namelijk in belangrijke mate de concurrentiepositie van landen. Het is daarom belangrijk dat al het talent dat aanwezig is in Nederland, benut wordt en zich verder ontwikkelt. Het benutten van het aanwezige talent vraagt om een goede kwaliteit van het basisonderwijs en voortgezet onderwijs, maar ook om een goed stelsel van hoger onderwijs dat de verschillende talenten van studenten tot zijn recht laat komen (Sociaal-Economische Raad, 2011: 3, 5-6). Deze paragraaf besteedt aandacht aan de manier waarop kwaliteitszorg is vormgegeven in het hoger onderwijs. Allereerst wordt er stilgestaan bij de wettelijke bepalingen voor kwaliteitszorg in het hoger onderwijs. Vervolgens wordt een definitie van kwaliteit gegeven.

1.1.1 Wettelijke bepalingen interne kwaliteitszorg in het hoger onderwijs

Het kabinet geeft in de 'Strategische agenda voor hoger onderwijs, onderzoek en wetenschap' aan te streven naar een hoger onderwijsstelsel van internationale allure, waarin studenten worden uitgedaagd, docenten met enthousiasme onderwijs geven en waar onderzoekers bijdragen aan wetenschappelijke doorbraken, het oplossen van maatschappelijke vraagstukken en het vergroten van de economische voorspoed (Ministerie van OCW, 2011: 7). Om een dergelijk hoger onderwijsstelsel te realiseren, zijn er bepalingen wettelijk vastgelegd over de interne kwaliteitszorg voor het hoger onderwijs.

Instellingen in het hoger onderwijs krijgen in de 'Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek' (WHW) een grote mate van autonomie toebedeeld. Zo is het

¹ Per 1 september 2011 luidt de officiële benaming 'Saxion Hogescholen'. In de communicatie wordt echter gesproken over 'Saxion'. Daarom hanteert dit rapport ook de naam 'Saxion'.

instellingsbestuur verantwoordelijk voor de inrichting en de kwaliteit van het onderwijs. Hiermee is het instellingsbestuur verantwoordelijk voor de interne kwaliteitszorg binnen de instelling. Ook draagt dit bestuur de verantwoordelijkheid voor het aanbod van de voorzieningen, het beheer van de middelen, de rechtmatige besteding van overheidsmiddelen en de doelmatige besteding van deze middelen. Tegenover deze mate van autonomie staat dat instellingsbestuur overleg pleegt en verantwoording aflegt. Dit laatste gebeurt door het jaarverslag en de jaarrekening (Inspectie van het onderwijs, 2011: 28). Er zijn naast het instellingsbestuur vier organen wettelijk vastgelegd ten behoeve van kwaliteitszorg in het hoger onderwijs. Een eerste aspect van interne kwaliteitszorg dat de WHW voorschrijft, is een adequaat functionerend intern toezicht. Ten tweede is het wettelijk geregeld dat studenten en personeelsleden inspraak hebben via centrale medezeggenschaps- en deelraden. Ten derde adviseert een opleidingscommissie elke opleiding over de onderwijs- en examenregeling (OER) en over andere onderwerpen aangaande de kwaliteit van de opleiding (Inspectie van het onderwijs, 2011: 28). Ten vierde heeft de examencommissie een belangrijke functie in het systeem van interne kwaliteitszorg en niveaubewaking. De examencommissie kan gezien worden als het orgaan dat op objectieve en deskundige wijze vaststelt of een student voldoet aan de voorwaarden die de OER stelt ten aanzien van kennis, inzicht en vaardigheden om een graad te krijgen. Ook beoordeelt de examencommissie studenten en daarmee levert de commissie een belangrijke bijdrage aan het bevorderen en het bewaken van het niveau van studenten (Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek, art. 7.12).

De examencommissie, het instellingsbestuur, het interne toezicht, de medezeggenschapsraden en de opleidingscommissies dragen dus samen zorg voor de kwaliteit binnen instellingen van het hoger onderwijs. Deze zorg voor kwaliteit richt zich op vijf dimensies. De eerste dimensie wordt gevormd door de verleende diensten van een onderwijsinstelling. Bij deze dimensie gaat het voornamelijk om het onderwijs en het curriculum van een opleiding. Als tweede dimensie richt kwaliteitszorg zich op de wijze waarop deze diensten tot stand komen in het onderwijsproces. Ten derde vormen de voorzieningen van een instelling of opleiding een dimensie waar kwaliteitszorg aandacht aan besteedt. De vierde dimensie van kwaliteitszorg is de organisatie met haar beleid en management. Ten slotte houdt interne kwaliteitszorg zich met de bereikte resultaten bezig (Commissie Accreditatie Hoger Onderwijs, 2001: 11).

1.1.2 Definitie kwaliteit

Het begrip kwaliteit is een belangrijk begrip in dit hoofdstuk. Kwaliteit kan gezien worden als containerbegrip: er zijn vele verschillende opvattingen over wat kwaliteit precies inhoudt. In de literatuur worden verschillende definities aan kwaliteit gegeven (c.f. Harvey en Green, 1993: 10; Kwikkers, van Damme, Douma, 2003: 21-4). Binnen Saxion wordt kwaliteit gezien als het voldoen aan de gerechtvaardigde verwachtingen van de stakeholders. Deze stakeholders zijn onder meer aankomende studenten, zittende studenten, afgestudeerden, beroepenveld, afnemers van transferactiviteiten, Ministerie van OCW en de maatschappij (Saxion, 2008: 8, 15).

Voorliggend rapport hanteert de definitie die Saxion toekent aan kwaliteit aangezien het onderzoek wordt uitgevoerd binnen Saxion. Om op hetzelfde niveau te kunnen communiceren met de medewerkers van Saxion, wordt in dit onderzoek dezelfde definitie van kwaliteit gebruikt als de medewerkers van Saxion hanteren. Kwaliteit wordt in dit rapport gedefinieerd als het voldoen aan de gerechtvaardigde verwachtingen van belanghebbende partijen van Saxion.

1.2 Accreditatie in het hoger onderwijs

In paragraaf 1.1 is aandacht besteed aan de interne kwaliteitszorg in het onderwijs. In deze paragraaf staat de externe kwaliteitszorg centraal. Alle opleidingen worden eens in de zes jaar onderworpen aan een externe kwaliteitstoets: de accreditatie. Deze externe kwaliteitstoets vormt het onderwerp van deze paragraaf. Ten eerste wordt het begrip accreditatie besproken en het daarbij aansluitende accreditatiestelsel. Vervolgens beschrijft deze paragraaf het vernieuwde accreditatiestelsel dat per 1 januari 2011 in werking is getreden.

1.2.1 Het begrip accreditatie

Etymologisch komt het woord accreditatie van het Latijnse werkwoord 'accredere' dat letterlijk 'geloof of vertrouwen hechten aan' betekent (Kwikkers et al., 2003: 14). De WHW omschrijft accreditatie als 'het keurmerk dat tot uitdrukking brengt dat de kwaliteit van een opleiding door het accreditatieorgaan positief is beoordeeld' (Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek, art. 1.1). In Nederland en Vlaanderen is dit accreditatieorgaan de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO). Wanneer de NVAO een accreditatie afgeeft, is dit een formele erkenning van de basiskwaliteit van de betreffende opleiding. Deze erkenning garandeert dat studenten erop kunnen vertrouwen dat een opleiding hen daadwerkelijk toerust met de competenties en kwalificaties die aan een internationaal erkende bachelor- of mastertitel verbonden zijn. Voor werkgevers is accreditatie een keurmerk dat de betreffende bachelor- of masteropleiding een bepaald niveau heeft (Commissie Accreditatie Hoger Onderwijs, 2001: 12).

1.2.2 Het proces naar accreditatie

Hoe het proces naar een accreditatie van een opleiding in het algemeen verloopt, wordt in deze paragraaf behandeld. Eén jaar voordat de accreditatie vervalst, dient de instelling een aanvraag in bij de NVAO voor een hernieuwde accreditatie van de opleiding. Voor instellingen moet de procedure intern echter al eerder worden ingezet. Allereerst start het proces van zelfevaluatie voor opleidingen. Dit proces wordt afgerond met het beschrijven van de uitkomsten van deze zelfevaluatie door de opleiding. Vervolgens vindt er een externe visitatie plaats. Bij een externe visitatie vormt een onafhankelijk panel van deskundigen een extern oordeel over de basiskwaliteit van de opleiding aan de hand van de zelfevaluatie van de opleiding. Dit externe oordeel van het panel is gebaseerd op de beoordelingskaders van het accreditatiestelsel, geformuleerd door de NVAO. De bevindingen van het panel worden beargumenteerd vastgelegd in een visitatierapport. Dit visitatierapport wordt daarna samen met het verzoek tot accreditatie aan de NVAO voorgelegd door de instelling. Op basis van het visitatierapport komt de NVAO tot een eigenstandig oordeel en besluit om de opleiding al dan niet accreditatie te verlenen (Kwikkers et al., 2003: 113, 154; NVAO, 2011b).

1.2.3 Het Nederlandse accreditatiestelsel

Het Nederlandse accreditatiestelsel is ontstaan als gevolg van de afspraken die in 1999 in Bologna door de Europese ministers van Onderwijs zijn gemaakt om in het hoger onderwijs de bachelor-masterstructuur in te voeren. Het voordeel van één bachelor-masterstructuur in alle Europese landen is dat het hoger onderwijs beter te vergelijken is. Hierdoor wordt de uitwisseling van studenten tussen Europese landen gemakkelijker en het zorgt voor een betere voorbereiding op de internationale arbeidsmarkt (NVAO, 2011a: 1). Om opleidingen goed te kunnen vergelijken is het van belang om te weten of opleidingen voldoen aan bepaalde gemeenschappelijke maatstaven van kwaliteit. Voor veel landen was dit de reden om een accreditatiestelsel te introduceren. Nederland heeft in 2002 dit stelsel ingevoerd (NVAO, 2011a:

1). In juni 2010 is de Tweede en Eerste Kamer akkoord gegaan met het invoeren van een nieuw accreditatiestelsel (Staatsblad, 2010, nr. 293). Op 1 januari van 2011 is dit vernieuwde accreditatiestelsel in werking getreden. De volgende deelparagraaf beschrijft de belangrijkste wijzigingen in het nieuwe accreditatiestelsel ten opzichte van het accreditatiestelsel dat van 2002 tot 2010 heeft gefunctioneerd.

1.2.4 Het vernieuwde accreditatiestelsel

De kern van het accreditatiestelsel is hetzelfde gebleven, namelijk dat alle opleidingen om de zes jaar worden beoordeeld door een panel van onafhankelijke deskundigen. Ook blijft de Inspectie van het Onderwijs het toezicht houden op het accreditatiestelsel (NVAO, 2011a: 1, 4). Nieuw in het accreditatiestelsel is de 'instellingstoets kwaliteitszorg'. Met deze toets wordt de effectiviteit van het kwaliteitszorgsysteem van een instelling beoordeeld. Het doel van de instellingstoets is om vast te stellen of het bestuur van een instelling adequaat omgaat met de kwaliteit van haar opleidingen. Dit wordt beoordeeld door te bekijken of het bestuur van een instelling vanuit haar visie op de kwaliteit van het onderwijs een doeltreffend systeem van interne kwaliteitszorg hanteert waarmee de kwaliteit van de aangeboden opleidingen gegarandeerd kan worden. Bij de instellingstoets kwaliteitszorg gaat het dus niet om de beoordeling van de kwaliteit van opleidingen binnen een instelling, maar staat het functioneren van het bestuur van een instelling centraal (NVAO, 2010: 7, NVAO, 2011a: 2).

Wanneer de instelling een positief oordeel heeft gekregen over de instellingstoets kwaliteitszorg, komen opleidingen van deze instelling in aanmerking voor een beperkte beoordelingstoets. Bij een beperkte toets beoordeelt het panel van onafhankelijke deskundigen op basis van drie standaarden, het hart van de onderwijskwaliteit. Een uitgebreide toets geldt voor de instellingen die de instellingstoets kwaliteitszorg niet gehaald hebben of voor instellingen die niet gekozen hebben voor deze instellingstoets (NVAO, 2010: 5, 7). Echter, alle universiteiten en het overgrote deel van de door de overheid bekostigde hogescholen, in totaal 44, hebben de NVAO gevraagd om een dergelijke toets (NVAO, 2011a: 2).

Daar waar de beoordeling van opleidingen in het stelsel van 2002 tot 2010 op een tweepuntsschaal plaatsvond, voldoet of voldoet niet aan de basiskwaliteit, wordt in het vernieuwde stelsel de opleidingstoets beoordeeld op basis van een vierpuntsschaal: onvoldoende, voldoende, goed of excellent. De instellingstoets wordt beoordeeld met positief, positief onder voorwaarden of negatief (NVAO, 2011a: 3). Een andere verandering in het accreditatiestelsel is dat er tot september 2010 geen echte reële herstelmogelijkheid bestond. In het vernieuwde stelsel kan bij het scoren van een 'onvoldoende' een eenmalige herstelperiode van maximaal twee jaar worden verleend (NVAO, 2011a: 3).

1.3 Aanleiding onderzoek

De vorige paragraaf beschrijft in deelparagraaf 1.2.4 dat het accreditatiestelsel in Nederland is veranderd per 1 januari 2011. Voor Saxion betekent dit dat de externe eisen voor accreditatie en kwaliteitszorg zijn gewijzigd. Immers, de instellingstoets kwaliteitszorg is geïntroduceerd in het nieuwe accreditatiestelsel waardoor opleidingen in aanmerking kunnen komen voor een beperkte opleidingstoets. Daarnaast lijkt uit een evaluatie van het kwaliteitsbeleid in 2007, bij medewerkers van Saxion een behoefte aan flexibiliteit in dit beleid te bestaan (Saxion, 2007). De aanleiding van dit onderzoek wordt gevormd doordat er door de komst van een nieuw accreditatiestelsel de eisen voor accreditatie en kwaliteitszorg veranderen daar waar er binnen Saxion een vraag lijkt te zijn naar meer ruimte en meer flexibiliteit in het kwaliteitsbeleid. Dit spanningsveld vormt de aanleiding van dit onderzoek om het kwaliteitsbeleid van Saxion te evalueren. De vraag naar flexibiliteit die medewerkers hebben geuit in een eerdere evaluatie, staat centraal in de volgende paragrafen.

1.3.1 Vraag naar flexibiliteit

Uit de evaluatie van het kwaliteitsbeleid in 2007 onder dezelfde categorie respondenten als voorliggend onderzoek, kan geconcludeerd worden dat medewerkers die zich bezighouden met het kwaliteitsbeleid, dit beleid als positief beoordelen. Het kwaliteitsbeleid en het kwaliteitsmanagement werken naar behoren, aldus de medewerkers (Saxion, 2008: 4). Aan de andere kant kan ook geconcludeerd worden dat bij dezelfde medewerkers een behoefte bestaat aan meer ruimte en aan meer flexibiliteit in het kwaliteitsbeleid (Saxion, 2007). Medewerkers lieten namelijk in de evaluatie weten dat ze de instrumenten van het kwaliteitsbeleid (kwaliteitsmanagementsysteem, kwaliteitskaders, auditsysteem, evaluatie-instrumenten en de compliance manager) meer wilden toesnijden op de specifieke situatie van de opleiding en op de cultuur van de opleiding. Dit lijkt te duiden op een leefbaarheidprobleem onder medewerkers. Een leefbaarheidprobleem kan ontstaan wanneer medewerkers problemen hebben met de kwaliteit van hun bestaan in een organisatie (Lammers, Mijs & van Noort, 2000: 25). Wanneer medewerkers leefbaarheidproblemen ervaren, kan er een behoefte aan flexibiliteit ontstaan. In het theoretische kader van dit onderzoek, hoofdstuk 3, wordt hier verder aandacht aan besteed. Dit onderzoek richt zich naast het evalueren van het kwaliteitsbeleid dus ook op de mate waarin medewerkers van Saxion leefbaarheidproblemen ervaren en op de behoefte aan flexibiliteit die er bij medewerkers bestaat. Het is allereerst belangrijk om een definitie van flexibiliteit te formuleren en om dit begrip te operationaliseren.

1.3.2 Operationalisatie flexibiliteit

Er bestaan vele definities van flexibel en flexibiliteit. Van Dale omschrijft flexibel als buigzaam, inschikkelijk en zich gemakkelijk aanpassend aan wisselende omstandigheden (Van Dale, 2009). Het gaat hier te ver om stil te staan bij alle begripsbepalingen van flexibiliteit. In dit onderzoek gaat het om flexibiliteit in het handelen van de uitvoerder, van de medewerkers van Saxion. De definitie die dan ook gehanteerd wordt voor flexibiliteit is de mate waarin uitvoerders vrijheid van eigen handelen hebben. Het gaat hierbij om flexibiliteit in de inrichting en in de toepassing van het kwaliteitsbeleid. De mate waarin medewerkers van Saxion ruimte voor eigen invulling hebben wordt in dit onderzoek gezien als een indicator voor de mate van flexibiliteit die medewerkers in de inrichting en de toepassing van het kwaliteitsbeleid ervaren.

1.4 Doelstelling onderzoek

Dit onderzoek stelt zich ten doel aanbevelingen te doen over hoe het kwaliteitsbeleid tegemoet kan komen aan de vraag om flexibiliteit en hoe het beleid kan voldoen aan de eisen van het vernieuwde accreditatiestelsel. Deze aanbevelingen volgen uit de evaluatie van het kwaliteitsbeleid. De doelstelling van dit onderzoek is tweeledig en luidt:

(a) het analyseren en het evalueren van de meningen van medewerkers over het kwaliteitsbeleid van Saxion; en (b) het doen van aanbevelingen over de wijze waarop Saxion haar kwaliteitsbeleid toekomstbestendig kan inrichten zodat het tegemoet komt aan zowel de eisen van het nieuwe accreditatiestelsel als aan eventuele wensen van medewerkers.

Wanneer gesproken wordt over medewerkers, worden hiermee academiedirecteuren, auditoren en kwaliteitszorgmedewerkers bedoeld. Deze drie categorieën van medewerkers zijn namelijk de meest belangrijke medewerkers bij de implementatie van het kwaliteitsbeleid binnen Saxion. Belangrijk hier om te noemen is dat docenten binnen Saxion zich eveneens bezighouden met de implementatie van het kwaliteitsbeleid, maar dat zij niet worden meegenomen als een categorie van medewerkers in dit onderzoek. Docenten zijn belangrijk voor de kwaliteit van het onderwijs, maar vervullen meestal geen rol bij de vormgeving van het kwaliteitsbeleid en kwaliteitsmanagement. Academiedirecteuren, auditoren en kwaliteitszorgmedewerkers vervullen die rol vaak wel. In hoofdstuk twee wordt verder ingegaan op wat deze functies precies inhouden en op welke manier Saxion haar kwaliteitsbeleid heeft georganiseerd.

1.5 Vraagstelling

Vanuit de doelstelling uit paragraaf 1.4 is de volgende centrale onderzoeksvraag geformuleerd:

'In hoeverre voldoet het huidige kwaliteitsbeleid van Saxion aan de vernieuwde eisen van het accreditatiestelsel en hoe beoordelen medewerkers van Saxion het kwaliteitsbeleid op verschillende posities in de organisatie en binnen verschillende academies en wat zijn de implicaties van de antwoorden op deze vragen voor Saxion?'

Om tot een antwoord te komen op deze onderzoeksvraag, zijn deelvragen opgesteld. Deze deelvragen luiden als volgt:

1. *In hoeverre voldoet het huidige kwaliteitsbeleid van Saxion aan de vernieuwde eisen van het accreditatiestelsel?*

Door middel van documentenanalyse en een interview met drie medewerkers van de Afdeling Onderwijsontwikkeling & Kwaliteitszorg, worden de data voor deze deelvraag verkregen. Deelvraag één wordt beantwoord in hoofdstuk vijf.

2. *Hoe beoordelen de medewerkers op verschillende posities in de organisatie en binnen verschillende academies, het kwaliteitsbeleid van Saxion?*

Door middel van een vragenlijst, zeventien interviews en een interactief vraaggesprek worden de data verkregen om deze deelvraag te beantwoorden. Het antwoord op deze deelvraag bestaat uit vier delen: een algemeen antwoord over de kijk van medewerkers, een algemeen antwoord over de kijk van academies, een antwoord over de mate waarin medewerkers leefbaarheid- en beheersbaarheidproblemen ervaren en een antwoord over de mate waarin medewerkers behoefte aan flexibiliteit hebben. Hoofdstukken zes tot en met negen geven antwoord op deelvraag twee.

3. *Hoe kunnen we eventuele verschillen in de beoordeling van het kwaliteitsbeleid verklaren tussen de categorieën medewerkers en tussen de verschillende academies?*

Door middel van literatuurstudie worden eventuele verschillen geïnterpreteerd en verklaard. Dit is van belang omdat de verschillende academies verschillende ervaringen kunnen hebben met het kwaliteitsbeleid van Saxion. Ook kunnen er verschillen ontstaan door de rol die een bepaalde medewerker vervult in een organisatie. Niet iedereen is gelijk en daardoor kan diversiteit ontstaan. Het is van belang deze diversiteit te verklaren voordat verder gegaan wordt met het beschrijven van de implicaties van dit onderzoek omdat deze diversiteit tot eventuele aanbevelingen kan leiden. Deelvraag drie wordt beantwoord in hoofdstuk tien.

4. *Wat zijn de implicaties van de antwoorden op de deelvragen één, twee en drie voor Saxion en voor het kwaliteitsbeleid van Saxion, in de toekomst?*

De conclusies van de deelvragen één, twee en drie worden gebruikt om deze deelvraag te beantwoorden. Uit de conclusies van deze deelvraag vloeien aanbevelingen voort. Deelvraag vier wordt beantwoord in hoofdstuk tien.

1.6 Relevantie

Dit onderzoek bestudeert het kwaliteitsbeleid van Saxion en de vernieuwde eisen die de komst van het vernieuwde accreditatiestelsel stelt aan dit beleid. De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek is niet alleen het inzichtelijk maken van de effecten van dit nieuwe accreditatiestelsel voor Saxion. Immers, alle instanties in het hoger onderwijs hebben te maken met de nieuwe beoordelingskaders van het nieuwe stelsel van accreditatie. Ook deze instanties kunnen de opbrengsten van dit onderzoek gebruiken bij de bestudering van hun eigen kwaliteitsbeleid. Hiermee wordt dit onderzoek breder relevant dan alleen voor Saxion. Daarnaast worden de ervaringen van de medewerkers die zich bezighouden met de kwaliteitszorg binnen Saxion, geanalyseerd in dit onderzoek. Voornamelijk wordt er aandacht besteed aan de vraag hoe het beleid meer ruimte kan bieden aan medewerkers daar waar zij die ruimte willen in het kwaliteitsbeleid. Uit deze analyse volgen aanbevelingen in de richting van de beleidsmakers van Saxion van het kwaliteitsbeleid. De maatschappelijke relevantie hiervan is dat deze beleidsmakers inzicht krijgen in de positieve en negatieve ervaringen van medewerkers van Saxion en welke behoeften er precies bestaan bij de medewerkers. Het kwaliteitsbeleid kan op basis van deze behoeften worden aangepast, zodat het beleid meer voldoet aan de wensen van de medewerkers. Tevens laat het beleidsmakers buiten het beleidsterrein van onderwijs zien hoe er gehoor gegeven kan worden aan de wens van medewerkers naar flexibiliteit.

Wetenschappelijk zijn er vele onderzoeken uitgevoerd naar onderzoeksinstituten en universiteiten. Instellingen in het hoger beroepsonderwijs zijn in mindere mate bestudeerd. De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek is dat een theorie die gaat over disciplines binnen de universiteiten, wordt toegepast in het hoger beroepsonderwijs. Bovendien worden eventuele verschillen tussen de categorieën medewerkers in de beoordeling van het kwaliteitsbeleid verklaard aan de hand van theorie. Theoretische assumpties worden getoetst in de praktijk op basis van hypothesen. Dit draagt eveneens bij aan de wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek. Ten slotte vindt dit onderzoek een relatie tussen disciplines en de mate waarin kwaliteitszorg is ingebed in deze disciplines. Deze relatie kan de basis zijn voor een theorie. Hierdoor kan dit onderzoek theoretische vooruitgang boeken.

1.7 Opzet van het rapport

In hoofdstuk twee wordt dieper ingaan op het kwaliteitsbeleid van Saxion: uit welke onderdelen bestaat het kwaliteitsbeleid en welke visie heeft Saxion als het gaat om kwaliteitsbeleid. Vervolgens wordt in hoofdstuk drie het theoretisch kader van dit onderzoek geschetst. Dit kader vormt de focus van deze studie en vanuit deze theorieën worden de resultaten geïnterpreteerd. Daarna wordt verantwoording afgelegd over de gekozen onderzoeksopzet en methodologie in hoofdstuk vier. Hoofdstuk vijf presenteert de gevolgen van het nieuwe accreditatiestelsel voor het kwaliteitsbeleid van Saxion. Deelvraag één wordt in dit hoofdstuk beantwoord. Aansluitend beschrijven hoofdstuk zes, zeven, acht en negen hoe academiedirecteuren, auditoren en kwaliteitszorgmedewerkers het kwaliteitsbeleid van Saxion beoordelen. Deze hoofdstukken beantwoorden de deelvragen twee en drie. Het laatste hoofdstuk, hoofdstuk tien, geeft de conclusies en bijdragen van dit onderzoek.

2. Kwaliteitsbeleid Saxion

De basis van het huidige kwaliteitsbeleid van Saxion is gelegd in het begin van het jaar 2000. Met de komst van het bachelor- en masterstelsel en het daaraan gekoppelde accreditatiestelsel heeft Saxion in 2002 haar kwaliteitsbeleid opnieuw vormgegeven. In de jaren daarna zijn de verschillende onderdelen van het kwaliteitsbeleid verder uitgewerkt. Dit hoofdstuk besteedt aandacht aan het kwaliteitsbeleid van Saxion. Als eerste zal de visie op het kwaliteitsbeleid beschreven worden samen met de uitgangspunten van het kwaliteitsbeleid. Vervolgens worden de instrumenten behandeld waarmee het kwaliteitsbeleid gerealiseerd wordt binnen Saxion, gevolgd door de organisatorische manier waarop het kwaliteitsbeleid binnen Saxion wordt uitgevoerd. Daarna wordt stilgestaan bij de verschillende onderdelen van het kwaliteitsbeleid. Ten slotte bespreekt dit hoofdstuk waar de focus in dit onderzoek ligt.

2.1 Visie op het kwaliteitsbeleid

De visie van Saxion op kwaliteitsbeleid luidt dat alle niveaus in de organisatie zich richten op een continue verbetering op een systematische wijze. Hierbij gaat het om een verbetering ten opzichte van tot dusver geleverde prestaties in samenhang met de cultuur binnen Saxion. De kern van het kwaliteitsbeleid bestaat uit drie dimensies. In deze dimensies is het principe van continue verbetering terug te zien. Deze drie dimensies zijn:

1. Continue verbetering van activiteiten, producten en processen in de taakuitoefening. Van alle Saxion medewerkers wordt een hoge mate van kwaliteitsbewustzijn verwacht;
2. Continue verbetering gericht op de realisering van beoogde resultaten. Deze resultaten zijn voornamelijk beschreven in de Saxion kwaliteitskaders met de daaraan gekoppelde normen en streefwaarden;
3. Kwaliteit zo centraal mogelijk in de organisatie borgen en toetsen. De zorg voor kwaliteit wordt zoveel mogelijk decentraal in de organisatie geregeld.

(Saxion, 2008: 8-16).

2.2 Onderdelen kwaliteitsbeleid

Het kwaliteitsbeleid van Saxion bestaat uit zes onderdelen, te weten: de visie op het kwaliteitsbeleid, het kwaliteitsmanagementsysteem, de kwaliteitskaders, het auditsysteem, de evaluatie-instrumenten en het Infoland Kwaliteitsmanagementsysteem (iKMS). De inhoud van deze onderdelen wordt in deze paragraaf beschreven.

2.2.1 Visie en Beleid

In paragraaf 2.1 is de visie op het kwaliteitsbeleid besproken. Het volstaat hier dan ook om de dimensies van de visie te herhalen. De drie dimensies van de visie van Saxion op het kwaliteitsbeleid luiden:

1. Continue verbetering van activiteiten, producten en processen in de taakuitoefening;
2. Continue verbetering gericht op de realisering van beoogde resultaten;
3. Kwaliteit zo centraal mogelijk in de organisatie borgen en toetsen.

(Saxion, 2008: 8).

2.2.2 Kwaliteitsmanagementsysteem

De visie van het kwaliteitsbeleid, die hierboven is beschreven in paragraaf 2.2.1, wordt gerealiseerd met behulp van een kwaliteitsmanagementsysteem. In dit kwaliteitsmanagementsysteem zijn processen, instrumenten, taken en verantwoordelijkheden vastgelegd. Het kwaliteitsmanagementsysteem kent een drietal hoofdprocessen:

1. De Planning & Control-cyclus als hoofdproces voor de bedrijfsvoering van Saxion;
2. De Kwaliteitscyclus als basis voor de realisering van de kwaliteitsnormen;
3. Het Managementproces dat de interactie tussen beide cycli bestuurt.

(Saxion, 2007: 9).

2.2.3 Kwaliteitskaders

De tweede dimensie van de visie van Saxion op het kwaliteitsbeleid vraagt om een continue verbetering gericht op de realisering van de beoogde resultaten. Deze resultaten worden voornamelijk beschreven in de op onderwijs gerichte kwaliteitskaders van Saxion, te weten in het Saxion Kwaliteitskader Bacheloropleidingen (SKB) en het Saxion Kwaliteitskader Masteropleidingen (SKM). Beide kwaliteitskaders bieden een overzicht van alle kwaliteitseisen die Saxion stelt aan haar opleidingen en ondersteunen het proces van continue verbetering van opleidingen (Saxion, 2009: 1). De kwaliteitskaders van Saxion zijn opgebouwd uit 33 items, die betrekking hebben op producten, processen en eindresultaten. Ieder item bevat op zijn beurt meer concreet meetbare ijkpunten, waarmee verwoord wordt wat de na te streven kwaliteit voor opleidingen is (Saxion, 2009: 4).

2.2.4 Auditsysteem

Zoals beschreven in paragraaf 1.2 moeten alle bachelor- en masteropleidingen in het hoger onderwijs voldoen aan bepaalde kwaliteitscriteria die wettelijk vastgesteld zijn. Tijdens een externe audit, ook wel een visitatie genoemd, controleert een onafhankelijke auditcommissie of een opleiding aan alle accreditatiecriteria voldoet. Binnen de kwaliteitscyclus van de Saxion vindt nu al meerdere jaren ook de interne audit plaats. Deze audit bereidt de opleiding enerzijds voor op de externe visitatie en anderzijds maakt deze interne audit deel uit van de eigen kwaliteitscyclus (Saxion, 2010b: 1).

Het gehele traject van een interne audit neemt circa tien werkweken in beslag. Dat traject geldt alleen voor het auditteam dat meestal uit vier auditoren van Saxion bestaat: een voorzitter, een secretaris en twee leden (Saxion, 2010b: 2). Het audittraject bestaat uit drie fasen, namelijk de documentanalyse, het bedrijfsbezoek en het schrijven van het auditrapport. Tijdens de documentanalyse bestuderen de auditoren alle documenten die opleidingen hebben aangeleverd voor een audit. Op basis van de documentanalyse vormen auditoren een eerste indruk van een opleiding. Alle vragen die ze naar aanleiding van deze documenten hebben, stellen zij tijdens het bezoek aan de opleiding. Meestal duurt een bedrijfsbezoek één dag en het doel van deze dag is om nader bewijs te verzamelen in de diverse gesprekken met medewerkers, studenten en werkvelddeskundigen die betrokken zijn bij de opleiding. Het audittraject wordt afgesloten met het schrijven van een auditrapport waarin over alle items van de kwaliteitskaders een oordeel wordt gegeven (Saxion, 2011a: 2-12).

2.2.5 Evaluatie-instrumenten

Saxion kent op instellingsniveau diverse evaluatie-instrumenten om het onderwijs en onderzoek te evalueren. Dit zijn een student-tevredenheidonderzoek (de Nationale Studenten Enquête), een onderzoek onder alumni (de Hbo-monitor), een medewerkers-tevredenheidonderzoek (het MTO), een werkveldonderzoek onder andere onder stage- en afstudeerbegeleiders en een onderzoek naar de aansluiting met de vooropleiding (de Aansluit Monitor). De resultaten van deze instellingsbrede evaluatie-instrumenten worden aangevuld door evaluaties van opleidingen met specifieke instrumenten zoals moduulevaluaties, projectevaluaties en stage- en afstudeerstages (Saxion, 2008: 24, 25).

2.2.6 Infoland Kwaliteitsmanagementsysteem (iKMS)

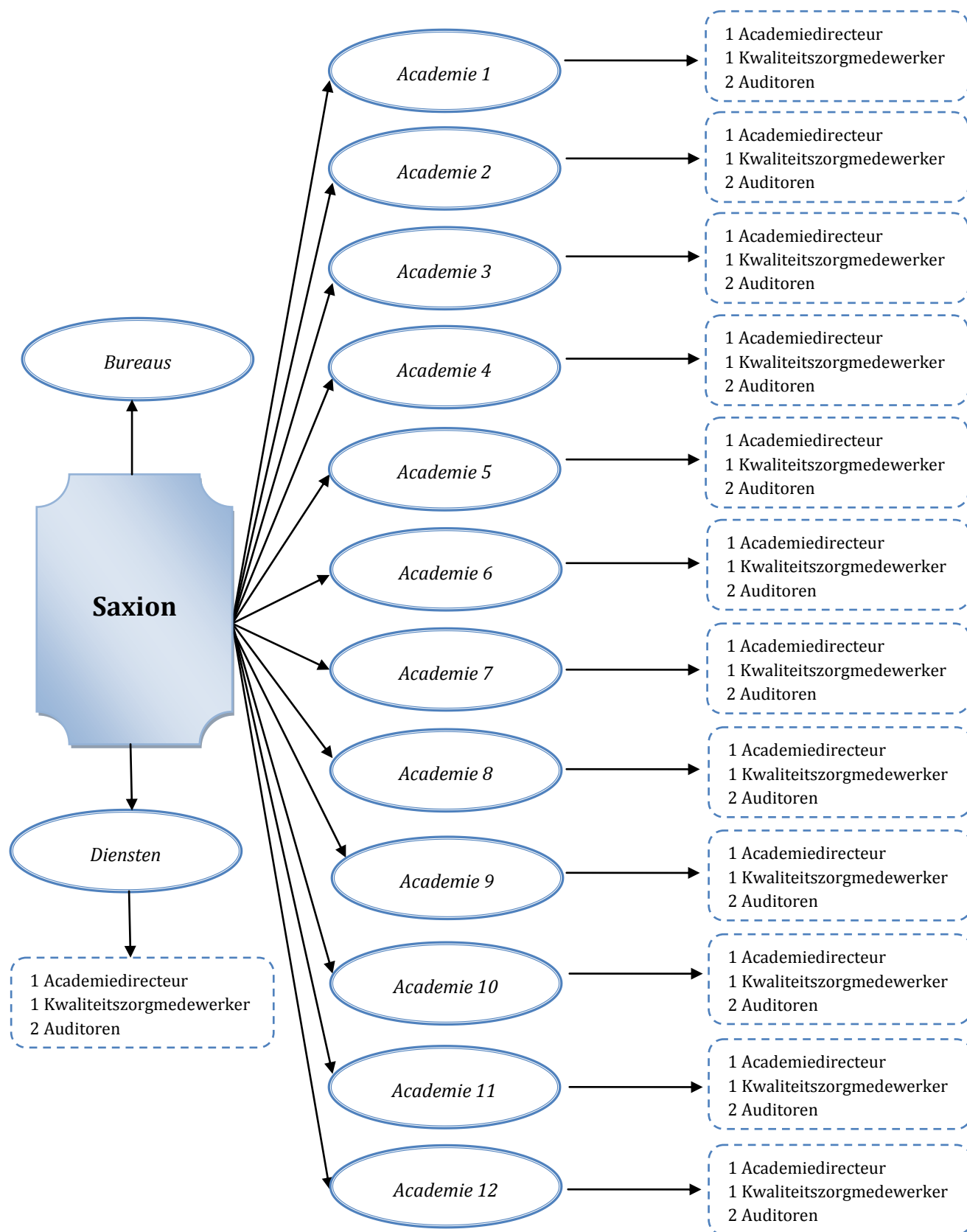
Het infoland KwaliteitsManagementSysteem (iKMS) bevat een compliance manager waarin medewerkers van opleidingen kunnen aangeven in hoeverre zij aan de kwaliteitskaders voldoen. Bovendien kunnen opleidingen hun documenten ten behoeve van kwaliteit zorg en het kwaliteitsmanagementsysteem, opslaan in iKMS.

2.3 Uitvoering kwaliteitsbeleid

Het kwaliteitsbeleid wordt uitgevoerd door medewerkers van zowel diensten als academies van Saxion. Deze diensten en academies hebben allemaal een directeur die zich met het kwaliteitsbeleid bezighoudt, samen met één of meer kwaliteitszorgmedewerkers. De kwaliteitszorgmedewerkers houden zich bezig met de concrete uitvoering van het kwaliteitsbeleid. Verder hebben academies en diensten vaak twee auditoren die bij opleidingen en diensten audits uitvoeren. De organisatorische uitvoering van het kwaliteitsbeleid van Saxion wordt weergegeven in figuur één op de volgende pagina.

2.4 Focus in dit onderzoek

Zoals in figuur één te zien is, wordt het kwaliteitsbeleid uitgevoerd door zowel diensten als academies. Dit onderzoek richt zich echter enkel op de academies en laat de diensten buiten beschouwing. Zoals beschreven in paragraaf 1.3, wordt de aanleiding van dit onderzoek namelijk gevormd door de spanning tussen flexibiliteit en de externe eisen van het accreditatiestelsel. Omdat het accreditatiestelsel zich toespitst op opleidingen, richt dit onderzoek ook alleen haar aandacht op opleidingen en niet op diensten. De verschillende onderdelen van het kwaliteitsbeleid te realiseren, vormen de onderwerpen van de vragenlijst.



Figuur 1: Organisatorische uitvoering kwaliteitsbeleid Saxion

3. Theorieën rondom disciplines en posities

Deelvraag drie van dit onderzoek vraagt zich af hoe we eventuele wisselende ervaringen met het kwaliteitsbeleid van academies en van academiedirecteuren, auditoren en kwaliteitszorgmedewerkers, kunnen verklaren. De theorie die in dit theoretisch kader wordt beschreven, ondersteunt het onderzoek bij het verklaren van deze eventuele verschillen. De theorie van Lammers, Mijs & van Noort (2000) en de theorie van Becher (1989) kan deze verschillen wellicht verklaren. Zo kunnen enerzijds wisselende opvattingen ontstaan door verschillende posities in de organisatie en deze kunnen anderzijds ontstaan door verschillende culturen binnen disciplines. Dit hoofdstuk staat stil bij zowel de structuren binnen organisaties als bij de culturen binnen disciplines. Ook worden de hypothesen van dit onderzoek gepresenteerd.

3.1 Structuren binnen organisaties

Wisselende beoordelingen kunnen ontstaan door verschillen in structuur. Zo kunnen medewerkers op verschillende posities in de organisatie op een andere manier aankijken tegen bepaalde onderwerpen. Daarom kan men ook op wisselende posities in de organisatie wisselende uitvoeringsproblemen ervaren. Wanneer een medewerker bijvoorbeeld veel tijd moet besteden aan het documenteren van zijn handelingen, heeft hij minder tijd om zich daadwerkelijk met kwaliteitszorg bezig te houden. Dit kan door de medewerker worden gezien als uitvoeringsprobleem. Deze paragraaf staat stil bij eventuele uitvoeringsproblemen.

3.1.1 Uitvoeringsproblemen rondom controleerbaarheid

Bij het probleem van controleerbaarheid gaat het om de mate waarin men er achter kan komen of en wanneer er een besluit genomen is. Ook gaat het om de mate waarin men een besluit op inhoud en totstandkoming kan toetsen aan bepaalde normen (Lammers, Mijs & van Noort, 2000: 25). Leidinggevendenden kunnen een probleem van controleerbaarheid ervaren wanneer zij de resultaten van hun uitvoerders niet eenduidig kunnen controleren.

3.1.2 Uitvoeringsproblemen rondom leefbaarheid

Medewerkers kunnen problemen hebben met de gesteldheid van hun bestaan in een organisatie of zich bedreigd voelen door het functioneren van bepaalde organisaties. Dit wordt omschreven als het probleem van de leefbaarheid. Dit probleem kan gezien worden als de mate waarin men volgens bepaalde maatstaven in een gegeven situatie een bevredigend bestaan kan leiden (Lammers et al., 2000: 25). Een probleem van leefbaarheid kan ontstaan wanneer uitvoerders zich beperkt voelen door allerlei procedures die ze moeten naleven. Zo kunnen uitvoerders het idee hebben dat ze telkens op de vingers gekeken worden. Dit meekijken over de schouder kan gebeuren door een leidinggevende, een externe partij of door de samenleving in het algemeen en kan dus leefbaarheidproblemen veroorzaken.

3.1.3 Uitvoeringsproblemen rondom bestuurbaarheid

Een derde uitvoeringsprobleem kan een probleem rondom bestuurbaarheid zijn. Dit probleem wordt aangeduid als de mate waarin men bij machte is om een samenlevingsverband met het oog op bepaalde doelstellingen, te doen functioneren of veranderen (Lammers et al., 2000: 25). Zo kan het bijvoorbeeld zijn dat uitvoerders, cliënten of organisaties problemen ondervinden met het richting geven aan bepaalde processen. Dit is dan een probleem van bestuurbaarheid. De nadruk binnen deze problematiek ligt op sturing.

3.1.4 Uitvoeringsproblemen rondom beheersbaarheid

Het probleem om allerlei ontwikkelingen in toom te houden of om te moeten buigen om negatieve consequenties te voorkomen, wordt een probleem van beheersbaarheid genoemd. Dit type probleem valt te karakteriseren als de mate waarin men richtlijnen of randvoorwaarden kan vaststellen en doen naleven voor het oprichten, functioneren en ontwikkelen van bepaalde samenlevingsverbanden (Lammers et al., 2000: 25). Daar waar bij bestuurbaarheid de nadruk ligt op sturing, ligt de nadruk bij problemen rondom beheersbaarheid op beheersing.

3.1.5 Posities en uitvoeringsproblemen

De theorie van Lammers, Mijs en van Noort (2000) beschrijft in welke mate medewerkers op verschillende posities binnen en buiten de organisatie te maken krijgen met de uitvoeringsproblemen die hierboven zijn beschreven. Hiervoor maken zij eerst een vierdeling tussen de verschillende posities die medewerkers innemen in een organisatie, te weten 'gewone' organisatiegenoten, leidinggevend, contactpubliek en het publiek in het algemeen. Respectievelijk zijn dit de uitvoerders, het management, de cliënten en de samenleving. Alle vier categorieën krijgen op een andere manier met uitvoeringsproblemen te maken. Problemen rondom controleerbaarheid of beheersbaarheid kunnen alle vier de posities ondervinden. De leefbaarheid speelt veelal een rol bij gewone organisatiegenoten, leidinggevend en cliënten. Bestuurbaarheid ontpopt zich vaak als probleem bij uitvoerders in een organisatie en het management dat zich bezig houdt met beleid (Lammers et al., 2000: 25-7). Tabel één geeft weer in hoeverre medewerkers op verschillende posities in de organisatie te maken krijgen met de verschillende uitvoeringsproblemen.

	'Gewone' organisatiegenoten	Leidinggevend	Contactpubliek	Algemeen publiek
Controleerbaarheid	Vaak	Soms	Vaak	Soms
Leefbaarheid	Vaak	Soms	Soms	Zelden
Bestuurbaarheid	Soms	Vaak	Zelden	Zelden
Beheersbaarheid	Soms	Vaak	Soms	Soms

Tabel 1: Mate waarin posities te maken krijgen met uitvoeringsproblemen (Lammers et al., 2000: 27)

3.1.6 Focus in dit onderzoek

Vooraf problemen die medewerkers ervaren rondom leefbaarheid en beheersbaarheid lijken interessant voor dit onderzoek. De aanleiding van dit onderzoek is namelijk het spanningsveld tussen de vraag naar flexibiliteit en aangepaste externe eisen. Zo hebben medewerkers van Saxion tijdens een evaluatie van het kwaliteitsbeleid in 2007 aangegeven dat ze graag meer flexibiliteit terug willen zien: men wilde de instrumenten van het kwaliteitsbeleid meer kunnen toepassen op specifieke situaties waar opleidingen mee te maken krijgen. Dit kan duiden dat medewerkers leefbaarheidproblemen ervaren want wanneer medewerkers leefbaarheidproblemen beleven, kan er een behoefte aan flexibiliteit ontstaan. Deze flexibiliteit kan dan de leefbaarheid vergroten. Aan de andere kant kunnen de aangepaste externe eisen van het accreditatiestelsel ervoor zorgen dat het voor academies moeilijker wordt om het kwaliteitsbeleid binnen hun academie te beheersen. Daarom richt dit onderzoek zich op problemen van leefbaarheid en beheersbaarheid. Daarnaast toetst dit onderzoek de relatie tussen posities en uitvoeringsproblemen uit de theorie van Lammers et al. (2000), in de praktijk.

3.1.7 Verwachting vanuit de theorie

De verwachting van dit onderzoek is dat eventuele verschillen in de beleving van academiedirecteuren, auditoren en kwaliteitszorgmedewerkers ten aanzien van het kwaliteitsbeleid, kunnen ontstaan door verschillende posities die medewerkers bekleden in een organisatie. Zoals zojuist beschreven wordt er in de theorie van Lammers et al. (2000) een relatie gelegd tussen de verschillende posities die medewerkers hebben in een organisatie en de mate waarin zij te maken krijgen met uitvoeringsproblemen. Deze relatie ligt onder andere ten grondslag aan de verwachtingen van dit onderzoek. Binnen Saxion kunnen de academiedirecteuren vergeleken worden met de leidinggevendenden en de auditoren en kwaliteitszorgmedewerkers kunnen gezien worden als de 'gewone' organisatiegenoten. De mate waarin wordt verwacht dat kwaliteitszorgmedewerkers, auditoren en academiedirecteuren leefbaarheidproblemen en beheersbaarheidproblemen ondervinden, is weergegeven in tabel twee.

	Kwaliteitszorg- medewerkers	Auditoren	Academiedirecteuren
Leefbaarheidproblemen	Vaak	Vaak	Soms
Beheersbaarheidproblemen	Soms	Soms	Vaak

Tabel 2: Focus onderzoek rondom structuren

Dit onderzoek verwacht dus dat academiedirecteuren meer problemen van beheersbaarheid ervaren en dat auditoren en kwaliteitszorgmedewerkers meer te maken krijgen met problemen rondom leefbaarheid. De hypothesen die in dit onderzoek worden getoetst omtrent posities en uitvoeringsproblemen luiden:

Hypothese 1: Academiedirecteuren ervaren meer beheersbaarheidproblemen dan auditoren en kwaliteitszorgmedewerkers.

Hypothese 2: Auditoren en kwaliteitszorgmedewerkers ervaren meer leefbaarheidproblemen dan academiedirecteuren.

3.2 Culturen binnen disciplines

Naast variërende posities in een organisatie kunnen ook variërende culturen binnen disciplines een andere kijk tegen het kwaliteitsbeleid creëren. Medewerkers in het hoger onderwijs werken namelijk vaak in variërende disciplines met variërende ideeën en attitudes. Deze ideeën en attitudes lenen zich voor langdurig onderzoek en vormen de inhoud van de desbetreffende discipline. Door deze kenmerkende ideeën van disciplines ontstaan er verschillende culturen tussen disciplines. Deze wisselende culturen kunnen eveneens een verklaring zijn voor wisselende opvattingen tussen academies. Het is daarom van belang voor dit onderzoek om naast de structuur binnen organisaties, ook stil te staan bij culturen binnen disciplines. Deze culturen staan centraal in deze paragraaf.

3.2.1 Domeinen en dimensies van culturen binnen disciplines

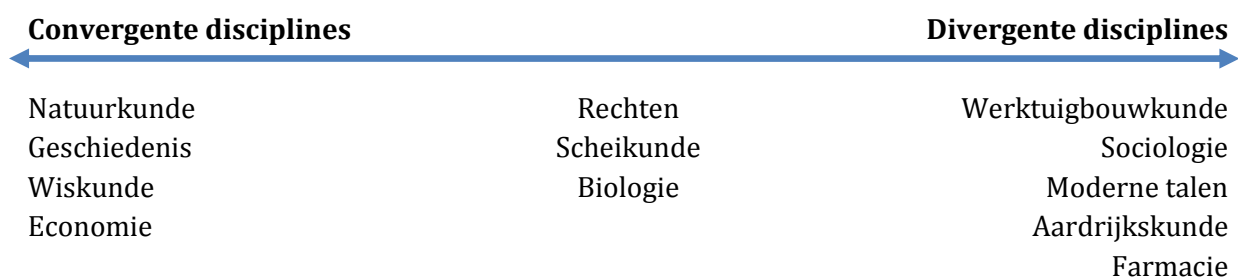
De verschillende vormen van kennis die vakgebieden hanteren, kunnen op vele manieren geoperationaliseerd worden (c.f. Biglan, 1973; Kolb, 1981; Pantin, 1968). Becher (1989: 1) voert het argument aan dat de manier waarop vakgebieden hun professionele leven inrichten nauw verbonden is met de intellectuele taken waar ze zich mee bezighouden. In zijn onderzoek

probeert hij relaties bloot te leggen tussen de cultuur van een discipline en de aard van de kennis. Hiervoor maakt hij een onderscheid tussen twee domeinen: de sociale eigenschappen van kennism gemeenschappen en de epistemologische eigenschappen van kennissystemen. Het eerste domein beschrijft de ideeën en interpretaties van disciplines en wordt gezien als het sociale domein. Dit sociale domein wordt geoperationaliseerd door middel van twee dimensies: convergente tot divergente disciplines en stedelijke tot landelijke disciplines. Bij het tweede domein, gekenmerkt door de epistemologische eigenschappen van kennissystemen, gaat het om de aard en focus van de kennis die wordt toegepast door de discipline. Dit domein wordt ook wel het cognitieve domein genoemd. Dit domein wordt geoperationaliseerd door middel van twee dimensies: van harde tot zachte kennis en van zuivere naar toegepaste kennis (Becher, 1989: 1-8). Deze dimensies moeten niet gezien worden als absolute waarden, maar als uiteinden van een continuüm. Het is belangrijk om te weten dat de eigenschappen van disciplines kunnen verschillen per instelling en dat ze kunnen veranderen gedurende de tijd (Becher, 1989: 153-4). De volgende vier deelparagrafen behandelen bovenstaande vier dimensies en eindigen ieder met een figuur waarin de verschillende disciplines geplaatst zijn op een continuüm.

3.2.2 Dimensie convergent versus divergent

De eerste dimensie om de sociale eigenschappen van kennism gemeenschappen te operationaliseren is het continuüm van convergent naar divergent. Dit continuüm beschrijft hechte disciplinaire vakgroepen tot aan meer divergente en meer uiteenlopende vakgroepen.

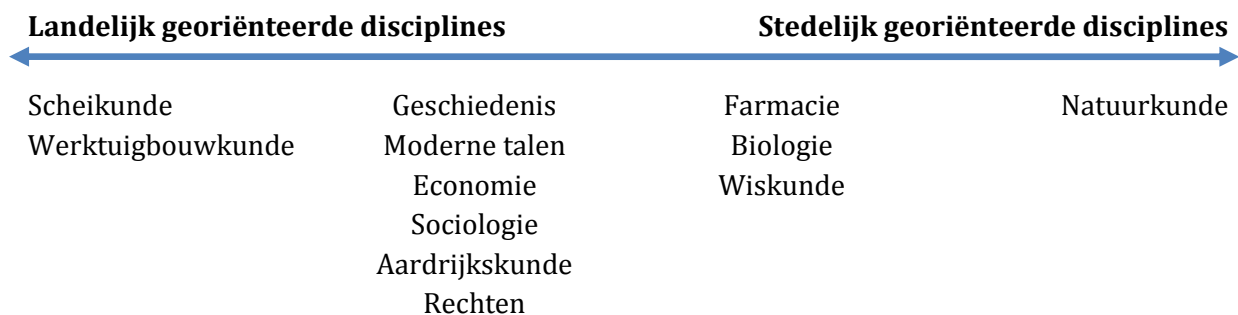
Convergente disciplines zijn hecht te noemen in termen van hun fundamentele ideologieën, gemeenschappelijke normen en een gedeelde kwaliteitsbeoordeling. Ze zijn zich ervan bewust dat ze tot een unieke traditie behoren. Binnen convergente gemeenschappen voelt men zich bijna net zo verbonden als burgers in een natie. Het gevoel van patriottisme is dan ook hoog waardoor het afwijken van de gemeenschappelijke culturele normen wordt bestraft. Invloeden van buitenstaande disciplines worden afgekeurd (Becher, 1989: 37). Deze hechte en geïntegreerde disciplines maken gebruik van uniforme standaarden en procedures. Er bestaat een zogenaamde intellectuele controle binnen deze disciplines, met een vaak stabiele elite (Becher, 1989: 154). In divergente gemeenschappen ontbreken deze eigenschappen. In dergelijke disciplines ontbreekt een gevoel van onderlinge samenhang en identiteit. De grenzen van deze vakgebieden zijn vaak onduidelijk waardoor invloeden van andere disciplines makkelijker kunnen binnendringen. In divergente disciplines neemt men redelijk eenvoudig ideeën en technieken van aangrenzende disciplines over en identificeert men zich zelfs met andere disciplines. Divergente gemeenschappen tolereren dan ook een grotere mate van afwijking van de norm (Becher, 1989: 37).



Figuur 2: Continuüm convergente naar divergente disciplines (Becher, 1989: 155-7)

3.2.3 Dimensie stedelijk versus landelijk

De kenmerkende eigenschappen voor de tweede dimensie op het sociale domein, de dimensie van stedelijk naar landelijk, hebben te maken met de zogenaamde verhouding tussen mens en probleem. Deze verhouding beschrijft het aantal onderzoekers dat zich bezig houdt op een bepaald moment met een specifiek probleem of met een groep van problemen. Zogenaamde stedelijke disciplines hebben een hoge verhouding mensen die zich bezig houden met een probleem en landelijke disciplines hebben een lage verhouding van mens tot probleem (Becher, 1989: 79). Stedelijke disciplines verschillen op een aantal manieren van de landelijke. Ten eerste selecteert stedelijk onderzoek een smal gebied van studie met afzonderlijke en scheidbare problemen, daar waar landelijke disciplines zich bevinden op een breed gebied van problemen die niet scherp begrensd of afgebakend zijn. Verder clustert stedelijk onderzoek zich rond relatief weinig onderwerpen terwijl landelijk onderzoek zich richt op onderwerpen die zijn verspreid over een breed scala aan thema's. Daarnaast wil de stedelijke modus van onderzoek vragen relatief snel en op korte termijn aanpakken, terwijl de landelijke tegenhangers te maken hebben met lange termijn problemen die soms jaren bestudeerd moeten worden voordat er een oplossing gevonden wordt. Een vierde onderscheid tussen beide disciplines betreft de mate van competitie. Bij stedelijke disciplines kan de competitie erg intensief worden; alle onderzoekers storten zich op het vinden van dat ene antwoord. In landelijke disciplines verdeelt men vaak werk want er zijn immers vele onderwerpen om te bestuderen dus komt het niet vaak voor dat een thema geselecteerd wordt waar een ander zich binnen de discipline al mee bezighoudt (Becher: 1989: 79).



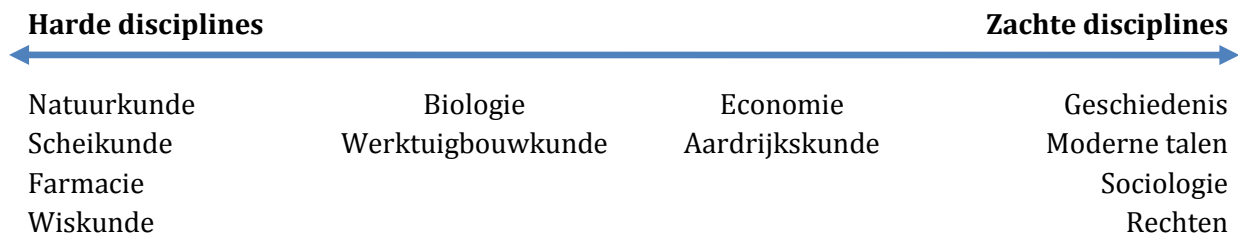
Figuur 3: Continuüm landelijk naar stedelijk georiënteerde disciplines (Becher, 1989: 157-8)

3.2.4 Dimensie hard versus zacht

De eerste dimensie om het cognitieve domein van kennissystemen te operationaliseren wordt gevormd door het continuüm van harde naar zachte kennis. Harde kennis wordt bijna lineair gegenereerd op basis van bestaande kennis van de discipline. Het gaat om het ontdekken van nieuwe, nog niet bestaande kennis. Daar staat herhaling tegenover van onderzoeken door middel van zachte kennis. In zachte disciplines bestudeert men vaak gebieden die al onderzocht zijn door anderen. Dit komt omdat de grenzen tussen zachte vakgebieden vaak niet duidelijk zijn. Aan de andere kant kan bestaande kennis die wordt toegepast binnen harde vakgebieden gedateerd raken. Dit idee van verouderde kennis is minder gebruikelijk bij zachte vakgebieden (Becher, 1989: 13-14).

Een andere tegenstelling tussen harde en zachte kennis is het contrast tussen analyse en synthese. Daar waar harde kennis complexe problemen in kleinere delen opsplijt, wordt dit idee van reductie door zachte disciplines verworpen. Complexiteit wordt in deze vakgebieden gezien als een legitiem aspect van kennis dat herkend en gewaardeerd moet worden. Het

holisme speelt hier een belangrijke rol. Door deze complexiteit in zachte disciplines, is het leggen van causale relaties moeilijker dan bij meer hardere disciplines (Becher, 1989: 13-14). De problemen waarvoor harde kennis wordt gebruikt hebben dan ook vaak duidelijke grenzen en de zijn relatief eng. De focus ligt op kwantitatieve problemen en op een vaak theoretische structuur van causale relaties. Kennis binnen zachte disciplines bestaat juist uit de tegenovergestelde eigenschappen. Het zachte vakgebied heeft onduidelijke grenzen en de problemen die bestudeerd worden, zijn meestal breed georiënteerd en moeilijk eenduidig te identificeren. Er is een relatief onspecifieke theoretische basis met een kwalitatieve focus op specifieke gevallen (Becher, 1989: 153).



Figuur 4: Continuüm harde naar zachte disciplines (Becher, 1989: 155)

3.2.5 Dimensie zuiver versus toegepast

Zuivere en toegepaste kennis zijn de uiteinden van het tweede continuüm op het cognitieve domein. Bij dit continuüm gaat het om de mate van toepassing van kennis in een discipline. Zuiver kennis is in essentie zelfregelend daar waar toegepaste kennis open staat voor externe invloeden (Becher, 1989: 154). Toegepaste kennis is geneigd om zich te richten op specifieke gevallen. Vakgebieden die van deze toegepaste kennis gebruik maken, richten zich zowel op praktische kennis als op theoretische kennis (Becher, 1989: 15).

3.2.6 Samenhang tussen de dimensies

Tussen de vier dimensies die hierboven zijn beschreven, kunnen verschillende relaties gevonden worden. Zo lijkt het erop dat stedelijk onderzoek uitsluitend harde kennis hanteert. Dit is niet verrassend omdat stedelijk onderzoek zich richt op enge en scherp gedefinieerde problemen. Deze problemen kunnen opgesplitst worden in onderdelen. Hierdoor worden onderzoekers aangemoedigd om zich te groeperen rondom een bepaald gebied van problemen. Een andere relatie bestaat tussen de vorm van kennis en de mate van competitie. De competitie bij het toepassen van harde kennis is vaak intensief waardoor men niet open met elkaar communiceert (Becher, 1989: 101, 158). Aan de andere kant zijn problemen binnen zachte vakgebieden vaak niet gemakkelijk op te splitsen, waardoor er bijna geen competitie is om een bepaalde oplossing te vinden. Hierdoor neigen deze disciplines meer tot een open communicatie tussen medewerkers. Verder zijn zachte disciplines afhankelijk van de persoonlijke interpretatie van de onderzoeker waardoor de mate van competitie ook minder wordt. Wel zijn zachte disciplines hierdoor minder geschikt voor gezamenlijke publicaties omdat er niet een bepaalde standaard is. In harde kennisgebieden is deze standaard er echter wel, namelijk de standaard van validiteit. Hierdoor wordt een gezamenlijke publicatie eenvoudiger (Becher, 1989: 102).

3.2.7 Focus in dit onderzoek

De relevantie van de theorie van Becher (1989) voor dit onderzoek is dat op basis van de taxonomie eventuele verschillen in de belevingen van medewerkers binnen verschillende disciplines verklaard kunnen worden. De theorie van Becher (1989) richt zich op

wetenschappelijk onderzoeksonderwijs. Voorliggend onderzoek bestudeert echter een instelling in het hogere beroepsonderwijs (Hbo) waar kennisgemeenschappen minder duidelijk zijn waar te nemen. Hierdoor is het interessanter om het tweede domein van Becher te analyseren, het cognitieve domein. De twee dimensies van dit tweede domein zijn: het continuüm van zuivere naar toegepast kennis en het continuüm van harde naar zachte kennis. De focus binnen dit onderzoek ligt op de laatste dimensie omdat Hbo-instellingen bijna alleen gebruik maken van toegepaste kennis waardoor het continuüm van zuiver naar toegepaste kennis minder relevant is voor dit onderzoek.

3.2.8 Plaatsing van de academies van Saxion

De verschillende academies binnen Saxion kunnen geplaatst worden op het continuüm van harde naar zachte disciplines. In Appendix A wordt een overzicht gegeven van de opleidingen die bij de verschillende academies horen. Figuur vijf hieronder geeft een plaatsing van de verschillende academies weer op basis van een documentanalyse en interviews met medewerkers van de afdeling Onderwijsontwikkeling & Kwaliteitszorg van Saxion.

Harde disciplines		Zachte disciplines	
Life Science, Engineering & Design	Creatieve Technologie	Bedrijfskunde & Ondernemen	Bestuur & Recht
	Financiën, Economie & Management	Hospitality Business School	Mens & Arbeid
	Gezondheidszorg	Marketing & International Management	Mens & Maatschappij
	Ruimtelijke Ontwikkeling & Bouw		Pedagogiek & Onderwijs

Figuur 5: Academies van Saxion op continuüm harde naar zachte disciplines

3.2.9 Verwachting vanuit de theorie

De verwachting binnen dit onderzoek is dat harde disciplines minder behoefte zullen hebben aan flexibiliteit in het kwaliteitsbeleid dan zachte disciplines. Harde disciplines lijken meer systeem georiënteerd te zijn, die op een bedrijfsmatige manier processen van het kwaliteitsbeleid implementeren. Zachte disciplines daarentegen lijken meer professioneel georiënteerd, die waarschijnlijk meer ruimte voor eigen invulling willen zien in het beleid. Om te kunnen onderzoeken of bovenstaande verwachting klopt, wordt de volgende hypothese in dit onderzoek getoetst:

Hypothese 3: Academies die vallen onder harde disciplines hebben minder behoefte aan flexibiliteit in het kwaliteitsbeleid dan academies die vallen onder zachte disciplines.

In het vervolg van dit rapport worden academies die vallen onder harde disciplines zogenaamde 'harde academies' genoemd en worden academies die vallen onder zachte disciplines 'zachte academies' genoemd.

3.3 Hypothesen rondom structuren en culturen

Dit onderzoek verwacht eventuele verschillen in de beleving van medewerkers en academies te kunnen verklaren op basis van wisselende culturen binnen academies en door variërende posities die medewerkers bekleden in de organisatie. De specifieke verwachtingen van dit onderzoek zijn dat academiedirecteuren meer problemen rondom beheersbaarheid ervaren dan auditoren en kwaliteitszorgmedewerkers en dat auditoren en kwaliteitszorgmedewerkers op hun beurt meer problemen van leefbaarheid beleven dan academiedirecteuren. Verder wordt verwacht dat academies die vallen onder harde disciplines minder behoefte hebben aan flexibiliteit dan academies die vallen onder zachte disciplines. Deze verwachtingen zijn geconcretiseerd in drie verschillende hypothesen:

Hypothese 1: Academiedirecteuren ervaren meer beheersbaarheidproblemen dan auditoren en kwaliteitszorgmedewerkers.

Hypothese 2: Auditoren en kwaliteitszorgmedewerkers ervaren meer leefbaarheidproblemen dan academiedirecteuren.

Hypothese 3: Academies die vallen onder harde disciplines hebben minder behoefte aan flexibiliteit in het kwaliteitsbeleid dan academies die vallen onder zachte disciplines.

4. Methodische verantwoording

Dit hoofdstuk beschrijft de wijze waarop het onderzoek is opgezet en uitgevoerd. Allereerst worden het onderzoeksontwerp samen met de analyse- en observatie-eenheden inzichtelijk gemaakt. Vervolgens behandelt dit hoofdstuk de methoden van het onderzoek, gevolgd door de wijze waarop de respondenten zijn geselecteerd. Aansluitend staat dit hoofdstuk stil bij de technieken die zijn toegepast voor de analyse. Hierna volgt een schematische weergave van dit onderzoek. Daarop volgend worden de kernbegrippen behandeld en wordt aandacht besteed aan de betrouwbaarheid en validiteit. Ten slotte bespreekt dit hoofdstuk de beperkingen van het onderzoek.

4.1 Onderzoeksopzet

Dit onderzoek combineert kwalitatieve data en methoden met kwantitatieve data en methoden. Het onderzoek is een mixed-method study (Punch, 2006: 47). Voor het beantwoorden van deelvraag één, in hoeverre voldoet het huidige kwaliteitsbeleid van Saxion aan de vernieuwde eisen van het accreditatiestelsel, wordt gebruikt gemaakt van kwalitatieve methoden en data. Bij het beantwoorden van deelvraag twee, hoe beoordelen de verschillende medewerkers het kwaliteitsbeleid, worden zowel kwantitatieve data als kwalitatieve data gehanteerd. Om de kwantitatieve data te verkrijgen, wordt een kwantitatieve methode gehanteerd en om de kwalitatieve data te verzamelen worden kwalitatieve methoden ingezet. Deelvragen drie en vier worden beantwoord door middel van kwalitatieve data. Deelvraag drie vraagt hoe eventuele verschillen in de beoordeling van het kwaliteitsbeleid tussen de categorieën medewerkers en tussen de academies, verklaard kunnen worden. Wat de implicaties van de antwoorden van de deelvragen één, twee en drie zijn, omvat deelvraag vier.

4.2 Analyse- en observatie-eenheden

In een onderzoek zijn de analyse-eenheden de personen of de dingen die bestudeerd worden (Babbie, 2007: 94). De eerste analyse-eenheid van voorliggend onderzoek wordt gevormd door het kwaliteitsbeleid van Saxion. Het onderzoek binnen deze analyse-eenheid richt zich op de vernieuwde eisen van het accreditatiestelsel en in hoeverre het huidige kwaliteitsbeleid van Saxion voldoet aan deze vernieuwde eisen. Deelvraag één hoort thuis bij deze analyse. De tweede analyse-eenheid zijn de medewerkers van Saxion op verschillende posities in de organisatie en binnen verschillende academies. Geanalyseerd worden de ervaringen die deze medewerkers hebben met het kwaliteitsbeleid van Saxion. Het gaat hierbij om deelvraag twee.

Dit onderzoek kent vier observatie-eenheden: ten eerste het huidige kwaliteitsbeleid van Saxion en ten tweede het vernieuwde accreditatiestelsel. Als derde observatie-eenheid worden drie verschillende categorieën van medewerkers bestudeerd. Dit zijn academiedirecteuren, auditoren en kwaliteitszorgmedewerkers. Deze drie categorieën van medewerkers houden zich bezig met vrijwel alle aspecten van het kwaliteitsbeleid. Er zijn binnen Saxion ook andere medewerkers betrokken bij het kwaliteitsbeleid maar deze medewerkers vervullen meestal geen rol bij de vormgeving van het kwaliteitsbeleid en kwaliteitsmanagement. Academiedirecteuren, auditoren en kwaliteitszorgmedewerkers vervullen die rol vaak wel en beschikken hierdoor over een 'helicopter view' met een volledig overzicht van wat het kwaliteitsbeleid precies inhoudt. De vierde observatie-eenheid van dit onderzoek zijn de twaalf verschillende academies van Saxion.

4.3 Methoden van dataverzameling

Er worden verschillende instrumenten gebruikt in dit onderzoek om de data te verkrijgen. Het onderzoek heeft dan ook een multimethode aanpak: een combinatie van verschillende dataverzamelmethode (Baarda, de Goede & Teunissen, 2009: 187). In tabel drie hieronder wordt per deelvraag aangegeven welke instrument wordt toegepast.

Deelvraag	Instrument
1	Documentanalyse Eén gedeeltelijk gestructureerd groepsinterview met beleidsmedewerkers van de afdeling Onderwijsontwikkeling & Kwaliteitszorg (O&K)
2	Online vragenlijst naar gehele doelpopulatie Vijf gedeeltelijk gestructureerde interviews met academiedirecteuren Zes gedeeltelijk gestructureerde interviews met auditoren Zes gedeeltelijk gestructureerde interviews met kwaliteitszorgmedewerkers Interactief gedeeltelijk gestructureerd groepsinterview met stemkastjes met kwaliteitszorgmedewerkers
3	Literatuurstudie
4	Conclusies van de deelvragen één, twee en drie

Tabel 3: Methoden van dataverzameling

De vragenlijst is ingevuld door 44 respondenten. Voor de vragenlijst zijn 54 respondenten uitgenodigd. De respons op de vragenlijst ligt dan ook op 81,5%. Er is geen systematische non-respons waar te nemen. Bij de disciplines was de respons minimaal 50%. Onder academiedirecteuren, auditoren en kwaliteitszorgmedewerkers was de respons respectievelijk 86,7%; 73,7% en 85%. De vragenlijst is bijgevoegd bij dit rapport in Appendix B. In Appendix C zijn de interviewvragen opgenomen. In de vragenlijst zijn zowel open als gesloten vragen gesteld aan de respondenten. In de interviews worden enkel open vragen gesteld.

In het interactieve groepsinterview hebben kwaliteitszorgmedewerkers door middel van stemkastjes anoniem kunnen stemmen over 11 stellingen. Deze stellingen zijn weergegeven in Appendix D. Na iedere stemronde werden de resultaten van de gegeven antwoorden weergegeven. Op basis van deze resultaten konden kwaliteitszorgmedewerkers discussiëren met elkaar over het onderdeel van het kwaliteitsbeleid waar de stemronde over ging. Op basis van dit interactieve groepsinterviews is dus kwantitatieve data gegenereerd (de anonieme antwoorden van de kwaliteitszorgmedewerkers) en kwalitatieve data verzameld (de discussies over de onderdelen van het kwaliteitsbeleid).

4.4 Selectie van de respondenten

Om de data te verkrijgen voor de eerste deelvraag is met drie beleidsmedewerkers van de afdeling Onderwijsontwikkeling & Kwaliteitszorg (O&K), een groepsinterview gehouden. De keuze van deze drie respondenten is een gerichte selectie. Om de redenering achter deze selectie te begrijpen is een uitleg over de functie beleidsmedewerker O&K nodig: de beleidsmedewerkers van O&K ondersteunen elk een aantal academies bij het uitvoeren van het kwaliteitbeleid. Ook zijn de beleidsmedewerkers bijna altijd secretaris bij een audit. De beleidsmedewerkers van O&K hebben dus veel informatie over het functioneren van het

kwaliteitsbeleid in de verschillende academies. Om data te verzamelen voor de eerste deelvraag, is het belangrijk om beleidsmedewerkers te benaderen die samen uitspraken kunnen doen over alle twaalf academies van Saxion. De drie beleidsmedewerkers van O&K die zijn geselecteerd, vertegenwoordigen samen alle twaalf academies vertegenwoordigd in het groepsinterview.

Voor het beantwoorden van deelvraag twee, zijn drie methoden van dataverzameling gebruikt: een online vragenlijst, zeventien interviews en een interactief vraaggesprek. De online vragenlijst is naar de gehele doelpopulatie verstuurd: naar twaalf academiedirecteuren, 32 auditoren en tien kwaliteitszorgmedewerkers. Hiervoor heeft dus geen selectie van respondenten plaatsgevonden. Dit in tegenstelling tot de kwalitatieve interviews met medewerkers van Saxion, daarvoor heeft wel een selectie van respondenten plaatsgevonden. Er is een beredeneerde steekproef (purposive sample) van respondenten benaderd voor de interviews om een maximum aan variatie te krijgen in de steekproef (Baarda, et al., 2009: 156). De redenering achter deze steekproef is dat alle academies in ten minste één interview bevraagd zijn. Binnen de twaalf verschillende academies zijn aselekt de respondenten geselecteerd. De steekproefgrootte voor de interviews, bestaat uit vijf academiedirecteuren, zes auditoren en zes kwaliteitszorgmedewerkers. Een grotere steekproef was niet mogelijk gezien het tijdsbestek van dit onderzoek. De interviews moesten namelijk plaatsvinden vóór juni. In de maanden juni, juli en augustus zijn medewerkers van Saxion namelijk volop bezig met het afronden van het studiejaar, waardoor zij niet in staat zijn om tijd vrij te maken voor een interview. De tijdsspanne van dit onderzoek staat niet toe om ook interviews in september te houden vandaar dat de interviews vóór juni moeten plaatsvinden.

Als derde methodiek om data te verzamelen voor deelvraag twee is een interactief interview gevoerd met kwaliteitszorgmedewerkers op 27 juni tijdens het Saxion Overleg Kwaliteitszorg. Hiervoor heeft geen selectie van respondenten plaatsgevonden. Voor het overleg zijn alle dertien kwaliteitszorgmedewerkers van academies van Saxion uitgenodigd. Uiteindelijk hebben elf kwaliteitszorgmedewerkers deelgenomen aan het interactieve vraaggesprek, de andere twee kwaliteitszorgmedewerkers konden niet naar het overleg komen omdat zij andere afspraken hadden. De respons van het interactieve interview is dan ook 84,6%.

4.5 Technieken van analyse

Voor het analyseren van de interviews worden deze interviews allereerst uitgewerkt in transcripten. Vervolgens zijn deze transcripten ingeladen in het kwalitatieve data-analyse programma Atlas.ti. Aan de hand van codeerbomen kunnen labels toegekend worden aan de kwalitatieve output van de interviews. Deze codeerbomen zijn opgesteld door de onderzoeker zelf en zijn gebaseerd op de vragen die zijn gesteld in de interviews. De codeerbomen worden weergegeven in Appendix E en Appendix F. In totaal zijn er 63 label benoemd voor de analyse van de mening van medewerkers over het kwaliteitsbeleid. Er zijn vijftien labels gecreëerd om de gevolgen van het nieuwe accreditatiestelsel voor het kwaliteitsbeleid van Saxion te onderzoeken. De output van deze labels is gebruikt als input voor het schrijven van de hoofdstukken zes tot en met negen.

De data uit de vragenlijst worden geanalyseerd met behulp van het statistische computerprogramma SPSS. Door middel van zowel de One-Way ANOVA toets als door middel van de t-toets worden de kwantitatieve data uit de vragenlijst geanalyseerd. Een eerste toets die

wordt toegepast in dit onderzoek is One-Way ANOVA. Deze één factor variantieanalyse wordt gebruikt om vast te stellen of de gemiddelden van drie of meer groepen aan elkaar gelijk zijn. De nulhypothese luidt dat gemiddelden van de verschillende groepen gelijk zijn. De alternatieve hypothese stelt dat de gemiddelden ongelijk zijn (Huizingh, 2006: 263). In dit onderzoek wordt op basis van één variabele drie verschillende groepen onderscheiden, namelijk aan de hand van de variabele 'rol medewerker'. De rollen die met elkaar vergeleken worden zijn: academiedirecteur, auditor en kwaliteitszorgmedewerker.

Een tweede toets die wordt gebruikt in dit onderzoek is de t-toets. De t-toets wordt gehanteerd om vast te stellen of de gemiddelden van twee groepen aan elkaar gelijk zijn. De nulhypothese luidt dat de twee gemiddelden gelijk zijn. De alternatieve hypothese in dit onderzoek stelt dat de gemiddelden niet gelijk zijn (Huizingh, 2006: 255). De twee groepen die in voorliggend onderzoek met elkaar vergeleken worden zijn: academies die onder harde disciplines vallen en academies die onder zachte disciplines vallen.

4.6 Overzicht onderzoek

In tabel vier wordt een schematisch overzicht gepresenteerd van voorliggend onderzoek. In deze tabel wordt weergegeven: het type data, de methoden van dataverzameling, de analyse-eenheden, de observatie-eenheden, de technieken van analyse en de deelvragen die passen bij de verschillende delen van het onderzoek.

Data	Methoden	Analyse-eenheden	Observatie-eenheden	Technieken van analyse	Deelvragen
Kwalitatief	<i>Documentanalyse</i>	Kwaliteitsbeleid	Kwaliteitsbeleid	<i>Kwalitatieve</i>	1
	<i>Literatuurstudie</i>	Medewerkers	Accreditatiestelsel	<i>data-</i>	2
	<i>Interviews</i>		Academiedirecteuren	<i>analyse</i>	3
	<i>18 in totaal</i>		Auditoren	<i>Codeerbomen</i>	4
			Kwaliteitszorgmedewerkers		
			Medewerkers van academies Saxion		
Kwantitatief	<i>Online vragenlijst</i>	Medewerkers	Academiedirecteuren	<i>One-Way</i>	2
	<i>81,5% respons</i>		Auditoren	<i>ANOVA</i>	
	<i>N = 54</i>		Kwaliteitszorgmedewerkers	<i>T-toets</i>	
	<i>Interactief</i>		Medewerkers van academies Saxion		
	<i>groepsinterview met stemkastjes</i>				
	<i>84,6% respons</i>				
	<i>N = 17</i>				

Tabel 4: Schematisch overzicht onderzoek

4.7 Definities kernbegrippen

De drie kernbegrippen van dit onderzoek zijn accreditatie, flexibiliteit en kwaliteit. De definities van deze kernbegrippen zijn al aan bod gekomen in hoofdstuk één. Hieronder worden de definities van deze drie kernbegrippen herhaald:

1. *Accreditatie*: het keurmerk dat tot uitdrukking brengt dat de kwaliteit van een opleiding door het accreditatieorgaan positief is beoordeeld.
2. *Flexibiliteit*: de mate waarin medewerkers van Saxion vrijheid van eigen handelen hebben.
3. *Kwaliteit*: het voldoen aan de gerechtvaardigde verwachtingen van belanghebbende partijen van Saxion.

4.8 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid zegt iets over de kwaliteit van de resultaten van een onderzoek. De betrouwbaarheid van de methoden en technieken in een onderzoek suggereert dat bij het herhaald bestuderen van een sociaal fenomeen, dezelfde data verkregen wordt (Babbie, 2007: 143). Voorliggend onderzoek kent een aantal valkuilen wat betreft de betrouwbaarheid. Ten eerste kan de manier waarop vragen gesteld worden door de interviewer, voor een bias zorgen (Babbie, 2007: 306). In dit onderzoek is geprobeerd om de vragen op een neutrale manier te stellen. Maar de intonatie van een interviewer kan respondenten al beïnvloeden. De verwachting is dat als er een bias optreedt in dit onderzoek, de antwoorden van respondenten waarschijnlijk positiever zijn door de kans op sociaal wenselijke antwoorden. Respondenten weten namelijk dat de onderzoeker het onderzoek uitvoert in opdracht van een afdeling binnen Saxion, te weten de afdeling Onderwijsontwikkeling & Kwaliteitszorg. Een tweede valkuil van voorliggend onderzoek is dat iedere interviewer de gegeven antwoorden van respondenten anders interpreteert (Babbie, 2007: 314). Hierdoor kan het zijn dat wanneer een andere onderzoeker ditzelfde onderzoek uitvoert, de resultaten verschillen met voorliggend onderzoek. Dit kan de betrouwbaarheid van een onderzoek verlagen. Om deze tweede valkuil te voorkomen is een gedeeltelijk gestructureerde vragenlijst gehanteerd tijdens de interviews. In een gedeeltelijk gestructureerd interview liggen de onderwerpen, de belangrijkste vragen en ook de volgorde van de vragen in principe vast (Baarda et al., 2009: 235). Daarnaast zijn de risico's van een verminderde betrouwbaarheid ingeperkt door alle interviews met een voicerecorder op te nemen. Hiermee wordt de kans op een eventuele ruis in de interviews verkleind. De betrouwbaarheid van voorliggend onderzoek is eveneens verhoogd door voorafgaand aan de interviews een vragenlijst te sturen naar de gehele doelpopulatie. Immers, met dezelfde vragenlijst zou een andere wetenschapper zeer waarschijnlijk tot dezelfde resultaten komen.

4.9 Validiteit

Naast betrouwbaarheid is validiteit een criterium om de kwaliteit van een onderzoek te bepalen. Validiteit is een term die een meting beschrijft die accuraat het voorgenomen concept weerspiegelt (Babbie, 2007: 146). Voorafgaand aan de gedeeltelijk gestructureerde interviews met respondenten, zijn vragen bedacht om het mogelijk te maken om door te vragen in de interviews. Deze vragen om door te vragen zijn ook daadwerkelijk gebruikt in de interviews, bijvoorbeeld door respondenten te vragen om hun antwoord te specificeren of door respondenten te vragen of zij hun antwoord konden uitleggen. De validiteit van de resultaten van dit onderzoek ligt waarschijnlijk hoog omdat gebruik is gemaakt van de mogelijkheid van doorvragen.

De constructen zijn in dit onderzoek, zoals beschreven in paragraaf 4.6, gemeten aan de hand van labels van codeerbomen. Deze labels zijn geformuleerd op basis van de interviewvragen. Zo zijn de labels die passen bij het construct flexibiliteit: beperking in functioneren, ruimte voor eigen invulling en flexibiliteit.

4.10 Beperkingen van het onderzoek

In de paragrafen 4.8 en 4.9 is gebleken dat de validiteit van voorliggend onderzoek hoger ligt dan de betrouwbaarheid. Een eerste beperking van het onderzoek is dus dat de betrouwbaarheid niet van hoog niveau is. Hierdoor kunnen, bij herhaling van ditzelfde onderzoek, de resultaten verschillen: de resultaten van dit onderzoek zijn wellicht positiever dan wanneer dit onderzoek herhaald wordt. Een tweede beperking van dit onderzoek is de generaliseerbaarheid van de resultaten. Omdat in dit onderzoek één specifieke casus bekeken is, te weten Saxion, kan het lastig zijn voor andere hogescholen om de conclusies van dit onderzoek over te nemen. In hogescholen waar bijvoorbeeld geen kwaliteitseisen zijn geformuleerd of waar geen auditsystematiek wordt gebruikt, hebben medewerkers wellicht minder behoefte aan flexibiliteit omdat het kwaliteitsbeleid minder eisen stelt aan medewerkers. Het kan dus zijn dat medewerkers binnen Saxion kritischer zijn over het kwaliteitsbeleid omdat Saxion ervoor heeft gekozen om kwaliteitskaders en een auditsysteem te hanteren. Deze verminderde generaliseerbaarheid vormt een beperking van het onderzoek.

Aan de andere kant is Saxion niet een casus die erg afwijkt van andere hogescholen met onderwijs in vele verschillende disciplines en van dezelfde grootte als Saxion. Hierdoor kunnen andere hogescholen met multidisciplinair onderwijs en van dezelfde omvang als Saxion dit onderzoek gebruiken om hun eigen kwaliteitsbeleid te evalueren. De vragenlijst en interviewvragen kunnen andere hogescholen aanpassen naar hun eigen situatie. Daarnaast kunnen andere hogescholen de conclusies uit dit rapport vergelijken met de situatie in de eigen organisatie. Niet alleen Saxion, maar alle hogescholen in Nederland krijgen te maken met het nieuwe accreditatiestelsel dus ook andere hogescholen kunnen de aanbevelingen over het kwaliteitsbeleid overnemen.

Ten slotte is dit onderzoek relevant voor de beleidsmakers van Saxion omdat zij door middel van dit onderzoek inzicht krijgen in de ervaringen van medewerkers met het kwaliteitsbeleid en kunnen zij het beleid wellicht aanpassen zodat het meer voldoet aan de wensen van de medewerkers.

5. Kwaliteitsbeleid van Saxion en het accreditatiestelsel

Per 1 januari 2011 is het nieuwe accreditatiestelsel in werking getreden. Dit hoofdstuk beschrijft in hoeverre het huidige kwaliteitsbeleid van Saxion voldoet aan de vernieuwde eisen van dit nieuwe accreditatiestelsel. Allereerst wordt de kijk van beleidsmedewerkers op het nieuwe accreditatiestelsel besproken. De beleidsmedewerkers van Onderwijsontwikkeling & Kwaliteitszorg (O&K) zijn bij iedere audit en visitatie binnen Saxion betrokken. Zij hebben dan ook bijna dagelijks te maken met de vernieuwde kaders van het accreditatiestelsel. Daarom is het interessant om te kijken wat hun mening is over het nieuwe accreditatiestelsel. Vervolgens behandelt dit hoofdstuk de aanpassingen die Saxion heeft gemaakt in het kwaliteitsbeleid als voorschot op de komst van het nieuwe accreditatiestelsel. Ten slotte geeft dit hoofdstuk een antwoord op deelvraag 1: 'In hoeverre voldoet het huidige kwaliteitsbeleid van Saxion aan de vernieuwde eisen van het accreditatiestelsel?'

5.1 Kijk van beleidsmedewerkers op het nieuwe accreditatiestelsel

De beleidsmedewerkers van O&K spreken drie zorgen uit over de richting waar het accreditatiestelsel in de toekomst wellicht naartoe gaat. Een eerste zorg die er bij de beleidsmedewerkers bestaat is dat het accreditatiestelsel zich voornamelijk op meetbare criteria richt. Echter, de ontwikkeling van studenten kan niet altijd gemeten worden volgens de beleidsmedewerkers. Een competente student beschikt over meer vaardigheden dan alleen het beheersen van kennis. Hier komen ook andere kwaliteiten bij kijken die minder goed meetbaar zijn, aldus de beleidsmedewerkers (Interview 18, 27-6: 406). Ten tweede zijn de beleidsmedewerkers bezorgd om het verminderde vertrouwen in het Hbo door alle discussies in de media rondom het eindniveau van Hbo-studenten. Als derde zorg uiten de beleidsmedewerkers het voorschrijvende karakter van het accreditatiestelsel. Hierdoor worden hoger onderwijsinstellingen niet uitgedaagd om meer te doen dan staat voorgeschreven in de beoordelingskaders, zo geven de beleidsmedewerkers aan (Interview 18, 27-6: 450).

De beleidsmedewerkers zijn van mening dat het nieuwe accreditatiestelsel strenger is dan het stelsel dat voorheen werd gehanteerd en wel om vier redenen. Een eerste argument van de beleidsmedewerkers waarom het stelsel strenger is geworden, luidt dat de eisen explicieter zijn gemaakt. Als tweede argument dragen de beleidsmedewerkers aan dat handhaving van de nieuwe standaarden van het accreditatiestelsel strenger is geworden. Opleidingen worden er harder op afgerekend wanneer er aan bepaalde eisen niet voldaan wordt, aldus de beleidsmedewerkers (Interview 18, 27-6: 346-66). Een derde reden waarom de beleidsmedewerkers vinden dat het nieuwe accreditatiestelsel strenger is geworden, is door de introductie van een herstelperiode. Hierdoor denken de beleidsmedewerkers dat externe visitatiepanels eerder negatief durven te oordelen over een bepaald aspect van een opleiding (Interview 18, 27-6: 363-4). De vierde reden waarom de beleidsmedewerkers vinden dat het nieuwe accreditatiestelsel strenger is geworden, is omdat het visitatiepanel in het nieuwe stelsel waarschijnlijk vaker gebruikt gaat maken van de mogelijkheid om zelf te bepalen welke documenten en afstudeerwerken worden bestudeerd (Interview 18, 27-6: 396).

Welke aanpassingen Saxion heeft gemaakt om tegemoet te komen aan de nieuwe eisen van het accreditatiestelsel, bespreekt de paragraaf hierna, paragraaf 5.2.

5.2 Aanpassingen in het kwaliteitsbeleid van Saxion

De grootste veranderingen die zich hebben voorgedaan door de komst van het nieuwe accreditatiestelsel, zijn volgens de beleidsmedewerkers: het invoeren van de instellingstoets en de nadruk op inhoud en resultaten. Voor het kwaliteitsbeleid van Saxion heeft dit geen consequenties, aldus de beleidsmedewerkers (Interview 18, 27-6: 336-40, 370). Saxion heeft in 2009 namelijk al geanticipeerd op de eisen die het nieuwe accreditatiestelsel stelt door de kwaliteitskaders aan te passen. In deze aanpassing van de kwaliteitskaders zijn de onderliggende ijkpunten per item aangepast. Hierdoor zouden de ijkpunten beter corresponderen met de standaarden van het nieuwe accreditatiestelsel, wanneer dit stelsel zou worden ingevoerd (Saxion, 2010c: 2, 6, 15, 35). In 2009 is Saxion zich eveneens meer gaan richten op de inhoud en resultaten van opleidingen in de interne audit. Ook heeft Saxion de indeling van de kritische zelfreflectie vernieuwd door, met ingang van 2009, de zelfreflectie antwoord te laten geven op de drie vragen die in het nieuwe stelsel de drie beoordelingsstandaarden zijn geworden (Interview 18, 27-6: 375-84; Saxion 2010c: 2).

De accenten in de kwaliteitskaders moeten wellicht nog wel verlegd worden door in de ijkpunten meer te focussen op de inhoud in plaats van op procedures (Interview 18, 27-6: 387). In de toelichting op de indeling van de kritische zelfreflectie, schrijft Saxion haar opleidingen al voor dat ze in de kritische reflectie geen uitgebreide beschrijvingen moeten geven van processen of procedures maar dat opleidingen een reflecterende tekst moeten maken over de stand van zaken bij de opleiding (Saxion, 2011b: 3). Echter, de ijkpunten van de kwaliteitskaders kunnen opleidingen nog verleiden om processen te beschrijven in plaats van de effecten van resultaten te benadrukken zoals het nieuwe accreditatiestelsel wenst (Saxion, 2009; Saxion 2011b: 3). Door duidelijk te benoemen dat het nieuwe accreditatiestelsel vraagt om een focus op inhoud en resultaten, probeert Saxion haar opleidingen te bewegen om ze te laten reflecteren op de verbeteringen die zij hebben doorgevoerd in hun onderwijsprogramma (Interview 18, 27-6: 374; Saxion, 2011b: 3). Ook stuurt het College van Bestuur nadrukkelijk op het realiseren van doelstellingen zoals tevredenheid van studenten, het rendement van opleidingen en het niveau van opleidingen (Interview 18, 27-6: 374).

5.3 Conclusie kwaliteitsbeleid van Saxion en accreditatiestelsel

De beleidsmedewerkers van O&K waarmee is gesproken, zijn van mening dat het nieuwe accreditatiestelsel strenger is dan het stelsel dat voorheen werd gehanteerd omdat de eisen explicieter zijn, de handhaving van de nieuwe standaarden strenger is, visitatiepanels sneller geneigd kunnen zijn om een negatief oordeel uit te spreken met de komst van de herstelperiode en omdat panels zelf mogen bepalen welke stukken zij willen inzien. Dezelfde beleidsmedewerkers geven aan dat het kwaliteitsbeleid van Saxion voldoet aan de vernieuwde eisen van het accreditatiestelsel. Dit komt omdat het Saxion in 2009 al een voorschoot heeft genomen op de aanpassingen die in het nieuwe stelsel zijn gedaan. Zo heeft Saxion in dat jaar de kwaliteitskaders aangepast, de focus in de interne audit gelegd op de inhoud en resultaten van opleidingen en de indeling van de kritische zelfreflectie veranderd. Wellicht moet in de toekomst wel het accent in de ijkpunten nog meer gelegd worden op het beschrijven van de effecten van verbeteringen omdat de huidige ijkpunten nog kunnen verleiden tot het beschrijven van processen. Op dit moment probeert Saxion haar opleidingen te bewegen tot een focus op inhoud en resultaten, door dit mondeling te benadrukken en door het College van Bestuur te laten sturen op bepaalde doelstellingen.

6. Kijk van medewerkers op kwaliteitsbeleid

Binnen Saxion houden verschillende medewerkers zich bezig met het kwaliteitsbeleid. Dit zijn voornamelijk academiedirecteuren, auditoren, kwaliteitszorgmedewerkers. Deelvraag twee van dit onderzoek vraagt zich af hoe deze verschillende medewerkers het kwaliteitsbeleid van Saxion beoordelen op verschillende posities in de organisatie en binnen verschillende academies. Dit hoofdstuk geeft een algemeen antwoord op het eerste deel van deze deelvraag, hoe beoordelen medewerkers het kwaliteitsbeleid van Saxion op verschillende posities in de organisatie, door de algehele kijk van medewerkers op het kwaliteitsbeleid te beschrijven. Allereerst worden de ervaringen van medewerkers behandeld over de vormgeving van het kwaliteitsbeleid en over de wijze waarop het kwaliteitsbeleid verloopt. Vervolgens staat dit hoofdstuk stil bij de kijk van medewerkers op de verschillende onderdelen van het kwaliteitsbeleid: de kwaliteitskaders, het auditsysteem, de evaluatie-instrumenten en het Infoland kwaliteitsmanagementsysteem (iKMS). Ten slotte volgt een concluderende paragraaf.

6.1 Algemene ervaringen van medewerkers met het kwaliteitsbeleid

Deze paragraaf behandelt de algemene ervaringen van medewerkers met het kwaliteitsbeleid. Hiermee maakt deze paragraaf deel uit van het algemene antwoord op de deelvraag hoe de verschillende medewerkers van Saxion het kwaliteitsbeleid beoordelen. Ten eerste staan centraal de ervaringen van medewerkers met de vormgeving van het kwaliteitsbeleid en met het kwaliteitsmanagementsysteem. Hierbij gaat het om de inrichting van het kwaliteitsbeleid en om de processen van het kwaliteitsmanagementsysteem. Daarna wordt beschreven hoe de medewerkers vinden dat het kwaliteitsbeleid verloopt en hoe zij vinden dat het beleid functioneert. Ten slotte staat deze paragraaf stil bij de ervaringen van auditoren over het verlopen van een audit.

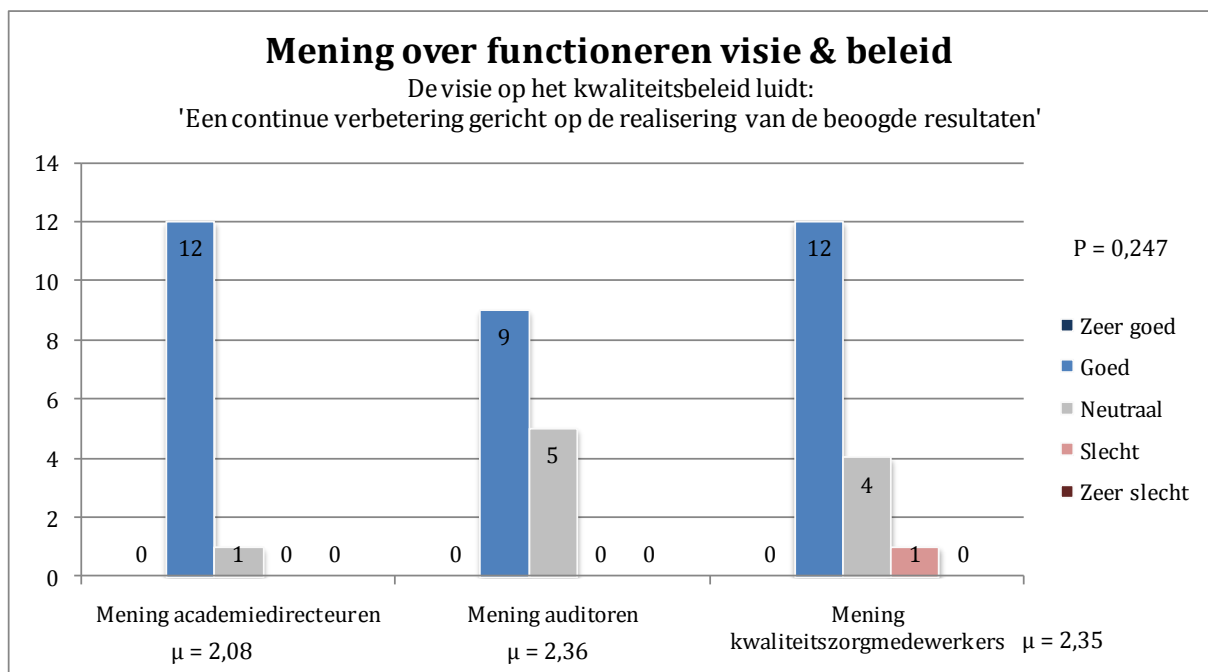
6.1.1 Ervaring vormgeving kwaliteitsbeleid

De manier waarop het kwaliteitsbeleid is vormgegeven wordt door medewerkers van Saxion die zich bezighouden met het kwaliteitsbeleid positief beoordeeld. Eén academiedirecteur geeft zelfs aan: 'Dat vind ik uitstekend, daar ben ik erg content over.' (Interview 2, 11-5: 38). Medewerkers ervaren de vormgeving van het kwaliteitsbeleid als positief omdat het beleid systematisch is en perspectief biedt. Binnen Saxion is men dan ook tevreden over de vormgeving van het kwaliteitsbeleid (Interview 3, 20-5: 17; Interview 12, 9-5: 26; Interview 13, 24-5: 78; Interview 14, 10-5: 21). Ook in vergelijking met andere Hbo-instellingen hebben medewerkers de indruk dat het kwaliteitsbeleid van Saxion goed op orde is (Interview 2, 11-5: 78; Interview 3, 20-5: 87). Het werken met het kwaliteitsbeleid en de manier van vormgeving wordt als prettig ervaren (Interview 5, 18-5: 14; Interview 12, 9-5: 69; Interview 17, 23-5: 121).

Echter, er zijn ook medewerkers die kritiek uiten over de vormgeving van het kwaliteitsbeleid. Er worden drie kritische kanttekeningen gemaakt bij de vormgeving van het kwaliteitsbeleid. Zo laten medewerkers ten eerste weten dat ze vinden dat het kwaliteitsbeleid misschien wel iets te goed in elkaar steekt (Interview 5, 18-5: 14; Interview 12, 9-5: 26). Hiermee bedoelen deze medewerkers dat het uitvoeren van het kwaliteitsbeleid nu erg veel tijd kost omdat het erg gedetailleerd is. Een tweede aandachtspunt dat wordt geformuleerd ten aanzien van de vormgeving van het kwaliteitsbeleid is dat de focus in het kwaliteitsbeleid op de kwaliteitskaders wordt gelegd in plaats van op de zorg voor kwaliteit (Interview 4, 17-5: 8; Verbeterpunten kwaliteitszorgmedewerkers, 2011: 60). Als derde kritiekpunt wordt

aangegeven dat Saxion het huidige kwaliteitsbeleid niet teveel moet veranderen omdat dit ten koste zal gaan van de stabiliteit van het kwaliteitsbeleid, zoals in het verleden is gebleken. Het huidige beleid is een aantal jaren geleden ingezet waardoor men gewend is aan een bepaalde manier van werken met het huidige beleid. Medewerkers vinden het daarom belangrijk dat het beleid niet helemaal wordt omgegooid. Er zijn grenzen aan de 'continue verbetering' zoals deze is opgenomen in de visie op het kwaliteitsbeleid (Interview 12, 9-5: 26; Interview 16, 26-4: 143).

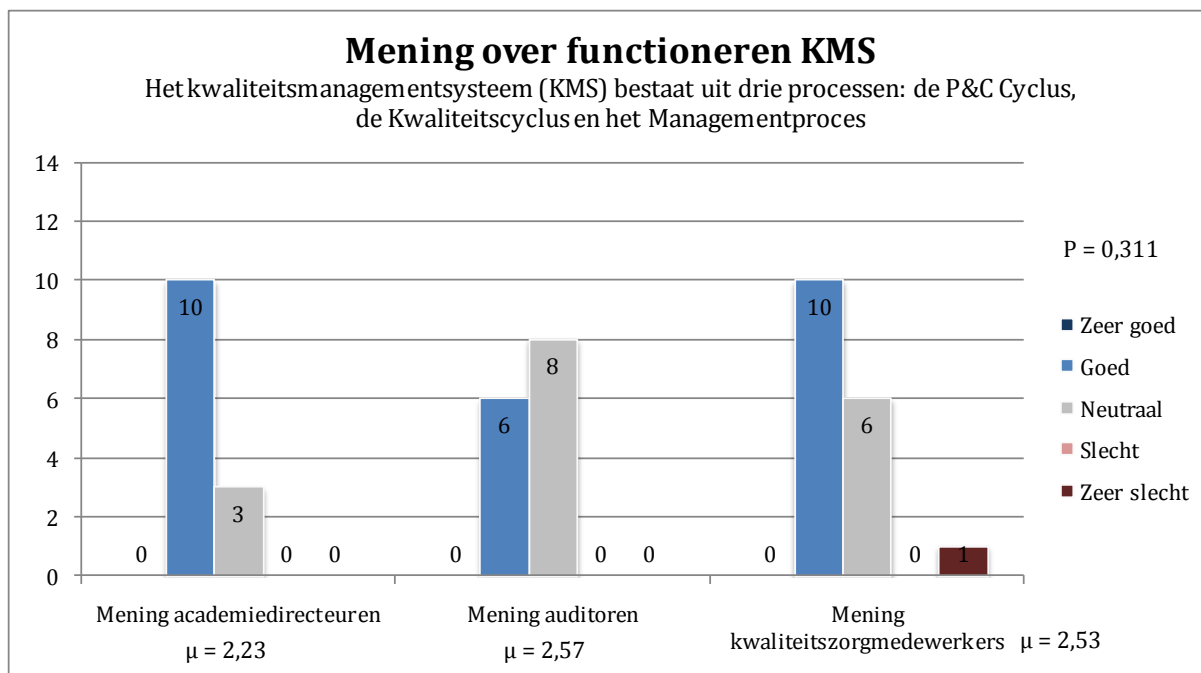
Al met al, zijn medewerkers van Saxion positief gestemd over de vormgeving van het kwaliteitsbeleid, buiten drie kritische opmerkingen om. Dit positieve beeld over de vormgeving van het kwaliteitsbeleid komt overeen met de antwoorden die zijn gegeven in de vragenlijst door de verschillende categorieën van medewerkers over de visie op het kwaliteitsbeleid van Saxion. Deze meningen zijn weergegeven in figuur zes. Met de One-Way Anova toets is een overschrijdingskans berekend (P) en weergegeven in de figuur. Ook het gemiddelde (μ) van de meningen van de groep functionarissen is zichtbaar in figuur zes.



Figuur 6: Mening van medewerkers geuit in de vragenlijst over het functioneren van de visie & beleid

6.1.2 Ervaring vormgeving kwaliteitsmanagementsysteem

Deelparagraaf 6.1.1 beschrijft de ervaringen van medewerkers over de manier waarop het kwaliteitsbeleid is vormgegeven, in deze paragraaf staan de ervaringen van medewerkers centraal over de wijze waarop het kwaliteitsmanagement is vormgegeven. Het kwaliteitsmanagementsysteem (KMS) Saxion kent een drietal hoofdprocessen: de Planning & Control-cyclus als hoofdproces voor de bedrijfsvoering van Saxion, de Kwaliteitscyclus als basis voor de realisering van de kwaliteitsnormen en het managementproces dat de interactie tussen beide cycli bestuurt (Saxion, 2008: 18). De antwoorden die medewerkers hebben gegeven in de vragenlijst over de vormgeving van dit drietal processen, is weergegeven in figuur zeven.



Figuur 7: Mening van medewerkers geuit in de vragenlijst over het functioneren van de processen van KMS

Figuur zeven laat zien dat medewerkers positief gestemd zijn over de processen van het kwaliteitsmanagementsysteem. Maar ook het antwoord neutraal wordt vaak gegeven bij vragen over het kwaliteitsmanagementsysteem, zo is te onderscheiden in figuur zeven. Dit komt onder andere door procesmatige aspecten, zo blijkt uit het Saxion Overleg Kwaliteitszorg van 27 juni (Opmerkingen Saxion Overleg Kwaliteitszorg, 27-6: 7-9). Zo loopt de onderwijskalender van september tot augustus, maar de kalender van de Planning & Control-cyclus loopt van januari tot december waardoor medewerkers van mening zijn dat beide kalenders niet stroken met elkaar (Interview 1, 18-5: 22; Opmerkingen Saxion Overleg Kwaliteitszorg, 27-6: 7-9).

6.1.3 Ervaring wijze waarop kwaliteitsbeleid verloopt

Uit de vorige twee deelparagrafen, 6.1.1 en 6.1.2, blijkt dat medewerkers over het algemeen tevreden zijn over de vormgeving van het kwaliteitsbeleid en van het kwaliteitsmanagementsysteem. Over de wijze waarop het kwaliteitsbeleid verloopt, zijn de medewerkers ook tevreden (Interview 3, 20-5: 11; Interview 2, 11-5: 70; Interview 5, 18-5: 66; Interview 12, 9-5: 26; Interview 15, 12-5: 30). Het volgende citaat bevestigt dit: 'Ik heb het idee dat we binnen Saxion op een goede manier aandacht besteden aan de borging van kwaliteit.' (Verbeterpunten academiedirecteuren: 47). Medewerkers laten weten dat de manier waarop het kwaliteitsbeleid verloopt, als positief wordt gezien om twee verschillende redenen. Ten eerste zorgt het kwaliteitsbeleid voor een stimulans voor het verbeteren van het onderwijs. Saxion besteedt volgens hen op een goede manier aandacht aan het borgen van de kwaliteit van het onderwijs (Interview 2, 11-5: 64; Verbeterpunten academiedirecteuren, 2011: 47). Ten tweede wordt de ondersteuning die vanuit de afdeling O&K wordt geboden, door medewerkers van Saxion als positief ervaren (Interview 2, 11-5: 40; Interview 3, 20-5; Interview 15, 12-5: 30). De beleidsmedewerkers van O&K zien zelf dat het bewustzijn voor kwaliteitszorg bij is gegroeid. Ze zien een tendens ontstaan dat academies ernaar streven om kwaliteitszorg meer continue aandacht te geven (Interview 18, 27-6: 140).

Echter, enkele medewerkers van academies geven aan dat het kwaliteitsbeleid van Saxion momenteel gebaseerd is op controle in plaats van op vertrouwen. Deze medewerkers vinden dat de beleving van het onderwijs onvoldoende aandacht krijgt in het kwaliteitsbeleid. Volgens hen ligt dit aan de managementstijl die binnen Saxion heerst. Het voldoen aan de regels staat bovenaan op de lijst in plaats van het leveren van kwaliteit (Interview 4, 17-5: 8, 53; Verbeterpunten kwaliteitszorgmedewerkers, 2011: 65). Dit sluit aan bij de opmerking van medewerkers uit paragraaf 6.1.1 dat de focus binnen Saxion niet ligt op de zorg voor kwaliteit.

Al met al kan gesteld worden dat medewerkers positief gestemd zijn over de wijze waarop het kwaliteitsbeleid verloopt met als kritische opmerking dat het beleid soms teveel gebaseerd is op controle in plaats van op vertrouwen.

6.1.4 Ervaring wijze waarop audits verlopen

De vorige paragrafen richtten zich op het kwaliteitsbeleid in het algemeen. Deze paragraaf focust zich op een specifiek onderdeel van het kwaliteitsbeleid, namelijk de audits. Audits worden uitgevoerd door auditoren die allemaal nog een andere functie bekleden binnen Saxion. Ook deze paragraaf maakt deel uit van het algemene antwoord op deelvraag twee: *Hoe beoordelen de medewerkers op verschillende posities in de organisatie en binnen verschillende academies, het kwaliteitsbeleid van Saxion?*

Auditoren hebben meer taken dan het uitvoeren van audits. Een kritiekpunt dat vaak wordt geformuleerd door auditoren is dat het wel eens lastig is om de taak van auditor te combineren met hun functie die ze daarnaast hebben. Tijd is soms een knelpunt voor auditoren omdat het lastig kan zijn om de audit in de daarvoor bestemde tijd uit te voeren. Verder blijkt het lastig te zijn om alle agenda's van de auditoren op elkaar afgestemd te krijgen binnen het auditteam, zo geven auditoren aan (Interview 6, 9-5: 14; Interview 7, 19-5: 11; Interview 9, 12-5: 14; Interview 11, 16-5: 56). Dit zijn twee kritische opmerkingen over de manier waarop audits verlopen. Enkele auditoren opperen als oplossing het idee om de gehele audit in één of anderhalve week te doen (Interview 6, 9-5: 39; Interview 7, 19-5: 11). Een derde kanttekening die auditoren maken over het verlopen van audits is dat opleidingen documenten soms niet op tijd aanleveren of omdat documenten van opleidingen moeilijk te interpreteren zijn (Interview 10, 26-4: 69; Interview 11, 16-5: 11).

Ondanks de aandachtspunten die worden genoemd, vinden auditoren de manier waarop een audit verloopt erg plezierig. De structuur van een audit en ook de werkwijze binnen een auditteam is erg duidelijk en wordt door vrijwel alle auditoren positief beoordeeld. De aansturing van audits, scholing van auditoren en de samenstelling van de teams wordt door de afdeling O&K goed georganiseerd, aldus de auditoren (Interview 7, 19-5: 25, 58, 72; Interview 9, 12-5: 14, 16, 35). Eén auditor geeft aan: 'Ik vind wel dat Saxion dat heel professioneel aanpakt. Het is allemaal goed georganiseerd' (Interview 8, 27-4: 24). Ook leeft bij auditoren het idee dat de adviezen van auditoren serieus worden genomen door opleidingen. Opleidingen waarderen een audit, zo geven auditoren aan. Zij ervaren een grote mate van openheid bij de opleidingen (Interview 6, 9-5: 46; Interview 11, 16-5: 11, 13, 56). Wel geeft één auditor aan dat je kunt merken dat in de loop van de tijd, er een kleine audit-moeheid optreedt (Interview 8, 27-4: 87). Andere auditoren zeggen hier niets over.

Samenvattend, auditoren noemen drie kritiekpunten over de wijze waarop audits verlopen. Zo is het ten eerste lastig om de audit in de daarvoor bestemde tijd uit te voeren, ten tweede blijkt het lastig om agenda's van auditoren op elkaar af te stemmen en ten derde leveren opleidingen de documenten soms te laat of onvolledig aan. Tegenover deze drie kritiekpunten staat dat de manier waarop een audit verloopt, als plezierig wordt ervaren. Auditoren zijn positief over de structuur en de werkwijze van een audit.

6.1.5 Conclusie algemene kijk van medewerkers op het kwaliteitsbeleid

Concluderend, kijken medewerkers positief tegen het kwaliteitsbeleid aan. De vormgeving van het beleid, de inrichting van de processen van het kwaliteitsmanagementsysteem en de wijze waarop audits en het kwaliteitsbeleid verlopen, wordt allemaal positief beoordeeld door medewerkers. De drie belangrijkste kritiekpunten die medewerkers uiten in hun algemene kijk op het kwaliteitsbeleid is dat de cultuur binnen Saxion soms teveel gebaseerd is op controle in plaats van op vertrouwen, dat de kalenders van de P&C-cyclus en de onderwijscyclus niet stroken met elkaar en dat auditoren het soms lastig vinden om een audit te voltooien in de daarvoor bestemde tijd.

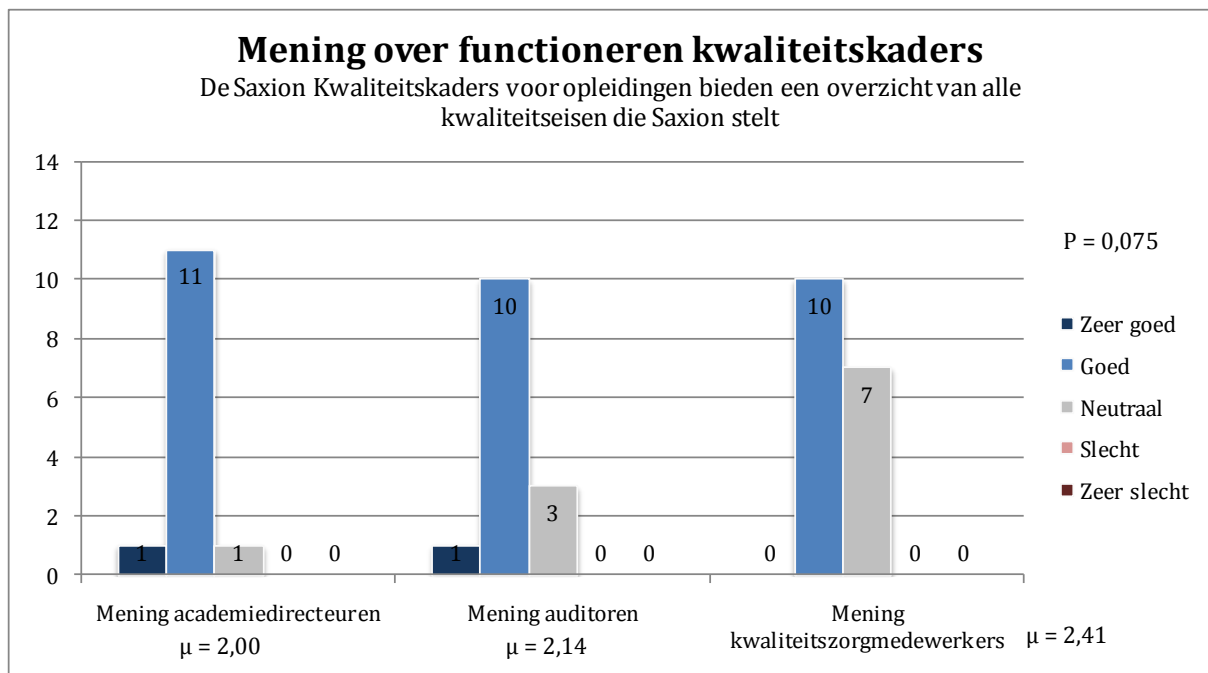
6.2 Kijk van medewerkers op de kwaliteitskaders

In de paragraaf hierboven, paragraaf 6.1, zijn de algemene ervaringen van medewerkers van Saxion over het kwaliteitsbeleid behandeld. De paragraaf die nu volgt, beschrijft de ervaringen van medewerkers met een specifiek onderdeel van het kwaliteitsbeleid, namelijk met de kwaliteitskaders van Saxion. Het Saxion Kwaliteitskader Bacheloropleidingen (SKB) en het Saxion Kwaliteitskader Masteropleidingen (SKM) bieden een overzicht van alle kwaliteitseisen die Saxion stelt aan haar opleidingen. De kwaliteitskaders van Saxion zijn opgebouwd uit 33 items, die betrekking hebben op producten, processen en eindresultaten. Ieder item bevat op zijn beurt meer concreet meetbare ijkpunten, waarmee verwoord wordt wat de na te streven kwaliteit voor opleidingen is (Saxion, 2009: 1, 4). Zoals reeds aangegeven, wordt in deze paragraaf beschreven hoe de medewerkers deze kwaliteitskaders beoordelen. Hiermee maakt deze paragraaf deel uit van een algemeen antwoord op deelvraag twee. Deelvraag twee vraagt zich af hoe medewerkers van Saxion het kwaliteitsbeleid beoordelen. Ten eerste wordt de algemene ervaring van medewerkers met de kwaliteitskaders weergegeven, gevolgd door de sterke en zwakke punten van de kaders die medewerkers hebben genoemd.

6.2.1 Algemene ervaring kwaliteitskaders

Over het werken met de kwaliteitskaders zijn de medewerkers van Saxion positief. De kaders worden getypeerd als sterk, logisch, prettig, zinvol en als één van de beste van Nederland (Interview 2, 11-5: 81; Interview 4, 17-5: 53, 92; Interview 12, 9-5: 41, 57; Interview 13, 24-5: 54; Interview 16, 26-4: 43; Verbeterpunten kwaliteitszorgmedewerkers: 25). De medewerkers vinden dat de kwaliteitskaders hen ondersteunen in hun werkzaamheden en ze ervaren dat de kaders goed hanteerbaar zijn (Interview 1, 18-5: 22; Interview 3, 20-5: 35; Interview 8, 27-4: 75; Interview 17, 23-5: 46).

Dit positieve beeld over de kwaliteitskaders komt overeen met de gegeven antwoorden in de vragenlijst. De mening van medewerkers over het functioneren van de kwaliteitskaders, is te zien in figuur acht. Uit deze figuur blijkt dat het meest geuite antwoord op de vraag over het functioneren van de kwaliteitskaders 'goed' luidt. Verder blijkt uit figuur acht dat de kwaliteitszorgmedewerkers het functioneren van de kwaliteitskaders meer als neutraal beoordelen dan academiedirecteuren en auditoren. Deze mening van kwaliteitszorgmedewerkers verschilt niet significant van de mening van academiedirecteuren en auditoren. De overschrijdingskans, 0.075, is namelijk groter dan α (0.05).



Figuur 8: Mening van medewerkers geuit in de vragenlijst over functioneren van de kwaliteitskaders

6.2.2 Sterke punten kwaliteitskaders

Het belangrijkste sterkste punt van de kwaliteitskaders dat wordt genoemd door de medewerkers is dat het structuur biedt en een uitstekend handvat is dat gebruikt kan worden als ondersteuning in de werkzaamheden (Interview 9, 12-5: 26, 35; Interview 10, 26-4: 23, 57; Interview 11, 16-5: 37, 43; Interview 13, 24-5: 54; Interview 16, 26-4: 43, 140). Er zijn twee redenen waarom de kwaliteitskaders als handvat, als ondersteuning in de werkzaamheden worden gezien. Ten eerste bieden de kaders een houvast voor medewerkers omdat het hen aangeeft waar ze op moet letten bij het voorbereiden van audits en accreditaties. De kwaliteitskaders zijn een uitwerking van de NVAO standaarden waardoor medewerkers weten dat als zij voldoen van de kwaliteitskaders, zij ook voldoen aan de NVAO standaarden. Dit werkt ondersteunend voor medewerkers (Interview 5, 18-5: 23; Interview 9, 12-5: 26; Interview 10, 26-4: 23; Interview 14, 10-5: 40, 49; Interview 15, 12-5: 21, 30; Interview 18, 27-6: 297; Opmerkingen Saxion Overleg Kwaliteitszorg, 27-6: 11, 13, 15). Verder zijn de kwaliteitskaders een uitgangspunt voor auditoren bij het bestuderen van de documenten van opleidingen, bij het voeren van de gesprekken tijdens het bedrijfsbezoek en bij het schrijven van het auditrapport (Interview 8, 27-4: 59; Interview 10, 26-4: 26, 32, 57; Interview 11, 16-5: 43; Verbeterpunten auditoren: 75).

Een tweede sterk punt van de kwaliteitskaders dat medewerkers noemen, is dat er in de kaders extra eisen worden gesteld ten opzichte van de landelijke NVAO standaarden. Medewerkers vinden dit een goede keuze van Saxion omdat een interne audit ze dan goed voorbereidt op de externe accreditatie (Interview 2, 11-5: 38, 54; Interview 15, 12-5: 61; Interview 17, 23-5: 43; Verbeterpunten academiedirecteuren: 23). Ten derde wordt de toelichting op de kwaliteitskaders gewaardeerd omdat het specificeert wat er met bepaalde items bedoeld wordt. De toelichting op de kwaliteitskaders vormt dan ook een derde sterk aspect van de kwaliteitskaders (Interview 17, 23-5: 46).

Al met al zijn er drie sterke punten van de kwaliteitskaders te onderscheiden: de kwaliteitskaders ondersteunen medewerkers in hun werkzaamheden, de kwaliteitskaders stellen extra eisen ten opzicht van de NVAO standaarden en de toelichting op de kwaliteitskaders specificeert voor medewerkers waar ze op moeten letten bij het schrijven van de documenten voor audits en accreditaties.

6.2.3 Zwakke punten kwaliteitskaders

Door de medewerkers worden drie zwakke punten van de kwaliteitskaders benoemd. Als eerste kritische opmerking wordt aangegeven dat er in de kwaliteitskaders overlap zit tussen bepaalde items. Dan is het wel eens lastig om te bepalen bij welk item, welke documenten geplaatst moeten worden. In het verleden is al veel overlap verwijderd uit de kwaliteitskaders, maar toch zit er nog steeds overlap in de items van de kwaliteitskaders (Interview 3, 20-5: 35; Interview 10, 26-4: 29, 57; Interview 11, 16-5: 43; Interview 15, 12-5: 79; Interview 17, 23-5: 46; Verbeterpunten Kwaliteitszorgmedewerkers: 31). Het tweede zwakke punt van de kwaliteitskaders die medewerkers benoemen, is dat de ijkpunten, die de uitwerking van de items vormen, te gedetailleerd en te voorschrijvend zijn. Dit kan wel eens belemmerend werken voor medewerkers (Interview 1, 18-5: 41; Interview 5, 18-5: 23; Interview 9, 12-5: 28, 31, 35; Interview 10, 26-4: 57; Interview 11, 16-5: 43; Interview 13, 24-5: 54, 57; Opmerkingen Saxion Overleg Kwaliteitszorg: 13; Verbeterpunten Kwaliteitszorgmedewerkers: 31). Ten derde vindt een medewerker de kwaliteitskaders niet uitdagend genoeg (Interview 4, 17-5: 53). Ook andere medewerkers geven aan dat de kaders meer gericht moeten zijn op de inhoud en kwaliteit van het onderwijs, dan op de procesmatige kant van het onderwijs (Interview 4, 17-5: 50; Opmerkingen Saxion Overleg Kwaliteitszorg: 15; Verbeterpunt Academiedirecteuren: 22).

Samenvattend worden er drie kritische opmerkingen geuit over de kwaliteitskaders. Ten eerste vinden de medewerkers het niet prettig dat er overlap zit tussen de items van de kwaliteitskaders, ten tweede vindt men de ijkpunten te gedetailleerd en te voorschrijvend en ten derde moeten de kaders zich minder richten op de procesmatige kant van het onderwijs.

6.2.4 Conclusie kijk van medewerkers op de kwaliteitskaders

De medewerkers van Saxion zijn voornamelijk positief over de kwaliteitskaders. Medewerkers typeren de kaders als sterk, logisch, prettig, zinvol en als één van de beste van Nederland. Het belangrijkste sterke punt van de kaders is dat de kwaliteitskaders medewerkers ondersteunen in hun werkzaamheden. Wanneer de overlap uit de items zou verdwijnen en wanneer de items zich minder zouden richten op de procesmatige kant van het onderwijs, zullen de kwaliteitskaders waarschijnlijk nog meer gewaardeerd worden door medewerkers.

6.3 Kijk van medewerkers op het auditsysteem

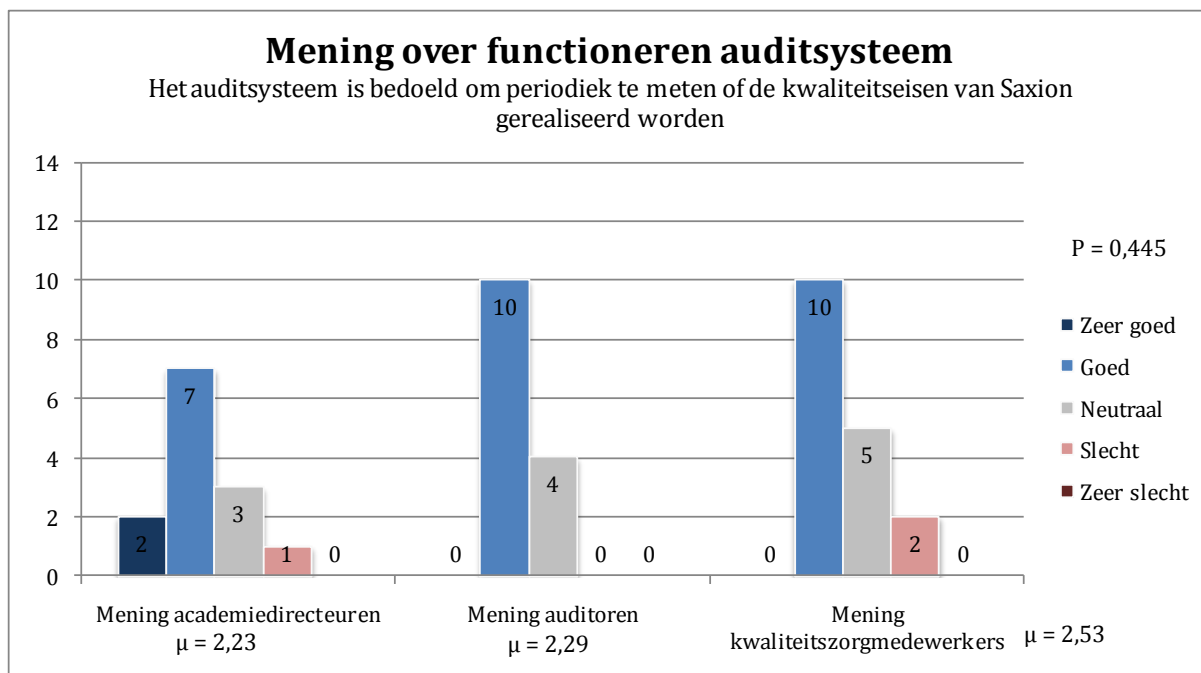
Naast de kwaliteitskaders, maakt ook het auditsysteem deel uit van het kwaliteitsbeleid. Het is dan ook van belang om stil te staan bij de ervaringen van medewerkers met het auditsysteem om een algemeen antwoord te kunnen op deelvraag twee waarin gevraagd wordt hoe medewerkers tegen het kwaliteitsbeleid aankijken. Het doel van het auditsysteem van Saxion is om een opleiding voor te bereiden op de externe visitatie. Het auditsysteem maakt daarnaast deel uit van de kwaliteitscyclus van Saxion om te kijken hoe opleidingen de zorg voor kwaliteit hebben vormgegeven (Saxion, 2010b: 1). Om de kijk van medewerkers op het auditsysteem te beschrijven wordt als eerste de algemene ervaring met het auditsysteem van Saxion besproken. Vervolgens behandelt deze paragraaf de sterke en zwakke punten van het auditsysteem volgens de medewerkers.

6.3.1 Algemene ervaring auditsysteem

Over de gang van zaken rondom een audit, is men positief, zoals te lezen is in paragraaf 6.1.4 over de ervaring van medewerkers over de wijze waarop een audit verloopt. Medewerkers vinden een audit een goede voorbereiding op een externe visitatie. Ook dwingt het auditsysteem opleidingen om kritisch te blijven kijken naar de inhoud van het onderwijs en om te blijven kijken naar wat er verbeterd kan worden. Dit vinden medewerkers prettig (Interview 2, 11-5: 38, 43, 81; Interview 3, 20-5: 23; Interview 5, 18-5: 20; Interview 12, 9-5: 26, 34; Interview 16, 26-4: 30; Interview 17, 23-5: 36; Interview 18, 27-6: 226). Eén medewerker laat weten over het auditsysteem: 'Ik vind dat heel waardevol' (Interview 5, 18-5: 17). Opvallend is dat alle auditoren waarmee is gesproken, aangeven dat ze op een positieve manier aankijken tegen het auditsysteem (Interview 6, 9-5: 22; Interview 7, 19-5: 17; Interview 8, 27-4: 34; Interview 9, 12-5: 31, 75; Interview 10, 26-4: 66, 69; Interview 11, 16-5: 23).

Dat er nu gewerkt wordt met een mid-term review, waarbij opleidingen om de drie jaar geaudit worden, ervaren medewerkers als een goede verbetering ten opzicht van het auditsysteem van een aantal jaren geleden (Interview 6, 9-5: 22; Interview 11, 16-5: 68; Interview 13, 24-5: 47; Interview 14, 10-5: 37, 40; Interview 15, 12-5: 33, 38). Daarnaast vinden medewerkers dat de auditoren van Saxion goed voorbereid zijn en dat ze op een serieuze manier kijken naar de documenten van opleidingen (Interview 2, 11-5: 43; Interview 11, 16-5: 23; Interview 12, 9-5: 34; Interview 13, 24-5: 47; Interview 15, 12-5: 33). Wel wordt aangegeven dat de kwaliteit van de audit, afhankelijk is van de professionaliteit van de auditoren (Interview 2, 11-5: 43; Interview 5, 18-5: 20; Interview 18: 230; Verbeterpunten academiedirecteuren: 27).

Het beeld dat uit de vragenlijst blijkt over de ervaring van medewerkers met het auditsysteem, komt overeen met bovenstaande beschrijving. Overwegend zijn medewerkers positief, maar hier en daar plaatsen medewerkers een kritische kanttekening over het auditsysteem. Figuur negen beschrijft de mening van medewerkers over het auditsysteem, geuit in de vragenlijst.



Figuur 9: Mening van medewerkers geuit in de vragenlijst over het functioneren van het auditsysteem

6.3.2 Sterke punten auditsysteem

‘Het is A, een goede oefening, en B, een goede trigger in de zin dat het mensen scherp maakt.’ (Interview 3, 20-5: 23). Met dit citaat worden de twee meest gewaardeerde punten van het auditsysteem aangestipt: een audit is voor opleidingen een goede voorbereiding op de externe visitatie en een audit is een goede manier om opleidingen op scherp te zetten (Interview 1, 18-5: 30, 38; Interview 2, 11-5: 38, 64; Interview 4, 17-5: 50; Interview 5, 18-5: 17; Interview 6, 9-5: 46; Interview 8, 27-4: 37; Interview 9, 12-5: 20; Interview 16, 26-4: 30; Interview 17, 23-5: 36; Interview 18, 27-6: 27). Het dwingt opleidingen om los te komen van de dagelijkse gang van zaken en om te reflecteren (Interview 2, 11-5: 43; Interview 9, 12-5: 64; Interview 11, 16-5: 61; Interview 16, 26-4: 30). Ook door bij elkaar een ‘kijkje in de keuken’ te nemen, worden opleidingen attent gemaakt op het eigen functioneren. Dit stimuleert opleidingen om te reflecteren (Interview 1, 18-5: 38; Interview 5, 18-5: 17; Verbeterpunten auditoren: 49).

Als derde sterk onderdeel van het auditsysteem wordt de manier waarop een audit wordt aangestuurd vanuit de afdeling O&K, genoemd (Interview 8, 27-4: 37, 44; Interview 11, 16-5: 23, 25). Audits zijn tot in de puntjes verzorgd, geven medewerkers aan. Zowel opleidingen als auditoren zien een audit als een serieuze activiteit (Interview 8, 27-4: 37; Interview 15, 12-5: 33). Dit is een laatste sterk aspect van het auditsysteem: de audits zijn tot in de puntjes verzorgd en worden serieus benaderd.

Er zijn dus drie sterke elementen van het auditsysteem te onderscheiden. Een interne audit vormt ten eerste een goede voorbereiding voor een accreditatie en stimuleert ten tweede het reflecteren van opleidingen op het functioneren van de opleiding. Als derde sterk punt wordt de serieuze aard van een audit aangegeven.

6.3.3 Zwakke punten auditsysteem

Ondanks dat de medewerkers voornamelijk positief zijn over het auditsysteem van Saxion, benoemen medewerkers ook zes minder sterke elementen in het auditsysteem: de tijd om een audit te voltooien is te kort voor sommige auditoren, het vinden van de balans in het schrijven van de documenten voor audits blijkt voor sommige opleidingen lastig, een audit kost veel voorbereiding, documenten laten niet altijd het volledige beeld zien van een opleiding, het auditrapport is soms niet scherp genoeg en een laatste zwak punt van het auditsysteem is dat voor auditoren lastig kan zijn om een onderdeel met 'goed' of 'excellent' te beoordelen. Deze zes punten worden hieronder uitgewerkt.

Zoals al eerder beschreven is in paragraaf 6.1.4 over de ervaring van medewerkers over de wijze waarop audits verlopen, blijkt dat tijd een knelpunt is voor auditoren. Auditoren geven aan dat de tijd die voor een audit staat, niet altijd voldoende is om de audit ook daadwerkelijk uit te voeren. Het is belangrijk om dit punt in deze paragraaf te herhalen omdat veel auditoren dit als zwak punt van het auditsysteem benoemen. De audit kan door tijdsgebrek namelijk een sluitpost worden of door tijdsgebrek kan de kwaliteit van het auditrapport onder druk komen te staan (Interview 6, 9-5: 14, 25; Interview 7, 19-5: 13, 25, 82; Interview 8, 27-4: 34; Interview 9, 12-5: 11; Interview 11, 16-5: 56). Een tweede minder sterk aspect van het auditsysteem is dat opleidingen het lastig kunnen vinden om een balans te vinden in hoe gedetailleerd zij moeten zijn in de documenten die zij aanleveren voor een audit (Interview 3, 20-5: 76). Ten derde vinden medewerkers dat een interne audit veel voorbereiding meebrengt omdat er veel documenten aangeleverd moeten worden (Interview 9, 12-5: 61, 69; Interview 13, 24-5: 47; Interview 15, 12-5: 21). Een vierde zwak punt van het auditsysteem dat wordt genoemd door medewerkers, is dat het systeem kan uitnodigen tot het optuigen van een papieren schijnwerkelijkheid. Het kan een instrument zijn dat opleidingen de gelegenheid geeft om de documenten met mooie taal te vullen terwijl de werkelijkheid iets anders laat zien (Interview 8, 27-4: 90, 95; Interview 9, 12-5: 46; Interview 16, 26-4: 33; Verbeterpunten kwaliteitszorgmedewerkers: 38). Het kan voor buitenstaanders, zoals auditoren, dan wel eens moeilijk zijn om een goed beeld te vormen wat er allemaal speelt bij opleidingen (Interview 6, 9-5: 31; Interview 8, 27-4: 87; Interview 12, 9-5: 78; Interview 16, 26-4: 33; Interview 17, 23-5: 39). Dit zou opgelost kunnen worden door de focus nog meer op de inhoud van opleidingen te leggen, in plaats van een focus op documenten (Interview 4, 7-5: 44; Interview 11, 16-5: 15; Interview 13, 24-5: 50; Interview 18, 27-6: 148). In lijn met deze opmerkingen, is de vijfde kritische kanttekening: een auditrapport mag soms wel kritischer en scherper zijn (Interview 3, 20-5: 35; Interview 17, 23-5: 36). Als laatste minder sterk onderdeel van het auditsysteem wordt door auditoren genoemd dat het voor hen wel eens lastig is wanneer zij een onderdeel met 'goed' of 'excellent' moeten beoordelen. De criteria voor de normen die worden gehanteerd, zijn niet altijd duidelijk aangegeven (Interview 7, 19-5: 87; Interview 12, 9-5: 37).

6.3.4 Conclusie kijk van medewerkers op het auditsysteem

Het introduceren van de mid-term review waarbij er om de drie jaar een audit plaatsvindt bij opleidingen, vinden medewerkers een goede verbetering ten opzicht van het auditsysteem van een aantal jaren geleden. Verder worden er drie sterke elementen van het auditsysteem genoemd door medewerkers. Het vormt ten eerste een goede voorbereiding voor een accreditatie, het stimuleert opleidingen om te reflecteren en audits worden serieus genomen, zowel door auditoren als door opleidingen. Er zijn zes minder sterke elementen in het auditsysteem waar te nemen. Zo vinden sommige auditoren de beschikbaar gestelde tijd om een

audit te voltooien, te kort. Ten tweede vinden opleidingen het soms lastig om de balans te vinden in de hoeveelheid details die zij moeten opnemen in de documenten die zij schrijven voor een audit. Daarnaast noemen medewerkers als minder sterke punten van het auditsysteem dat een audit veel voorbereiding kost, dat documenten niet altijd het volledige beeld laten zien van een opleiding, dat het auditrapport soms niet scherp genoeg is en dat het voor auditoren lastig kan zijn om een onderdeel met goed of excellent te beoordelen.

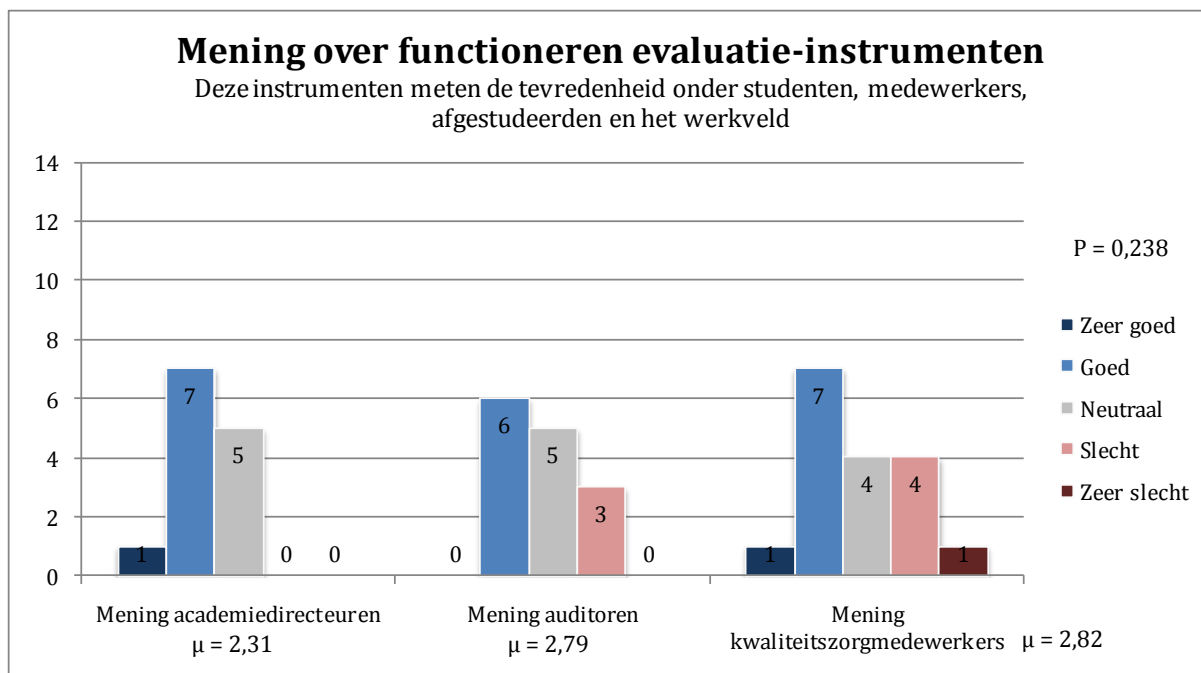
6.4 Kijk van medewerkers op de evaluatie-instrumenten

Een ander onderdeel van het kwaliteitsbeleid wordt gevormd door de evaluatie-instrumenten. Om het onderwijs en onderzoek te evalueren, zet Saxion een aantal evaluatie-instrumenten in. Dit zijn een student-tevredenheidonderzoek (de Nationale Studenten Enquête), een onderzoek onder alumni (de Hbo-monitor), een medewerkers-tevredenheidonderzoek (het MTO), een werkveldonderzoek onder stage- en afstudeerbegeleiders en een onderzoek over de aansluiting met de vooropleiding (de Aansluit Monitor). Deze evaluatie-instrumenten worden op Saxion-breed niveau ingezet. In deze paragraaf wordt beschreven hoe medewerkers aankijken tegen deze evaluatie-instrumenten. Deze paragraaf hanteert dezelfde indeling als voorgaande paragrafen. Ten eerste volgt een beschrijving van de algemene ervaring van medewerkers met de evaluatie-instrumenten. Vervolgens worden de sterke en zwakke punten van de instrumenten, genoemd door medewerkers, behandeld.

6.4.1 Algemene ervaring evaluatie-instrumenten

Binnen Saxion realiseren de medewerkers zich dat het belangrijk is om het onderwijs regelmatig te evalueren. De evaluatie-instrumenten spelen hierin een belangrijke rol. De meeste medewerkers zijn dan ook over het algemeen tevreden over de evaluatie-instrumenten (Interview 1, 18-5: 52; Interview 3, 20-5: 20, 40; Interview 4, 17-5: 92; Interview 5, 18-5: 39; Interview 14, 10-5: 23, 28; Interview 15, 12-5: 46). Medewerkers geven aan dat de resultaten die volgen uit de evaluatie-instrumenten waardevol zijn en dat de evaluatie-instrumenten een aanvulling zijn op het kwaliteitsbeleid (Interview 1, 18-5: 55; Interview 4, 17-5: 56; Interview 5, 18-5: 46; Interview 15, 12-5: 49; Interview 17, 23-5: 69, 74; Verbeterpunten academiedirecteuren: 33). Ook de afdeling O&K ziet dat academies nauwgezet omgaan met de evaluatie-instrumenten (Interview 18, 27-6: 268).

Ondanks dat de evaluatie-instrumenten als aanvulling worden gezien op het kwaliteitsbeleid, vinden medewerkers wel dat men binnen Saxion stil moet blijven staan bij de waarde die aan de uitkomsten worden gehecht (Interview 3, 20-5: 90; Interview 4, 17-5: 92; Interview 17, 23-5: 114). Niet alle onderzoeken verlopen namelijk even goed. Zo heeft het alumnionderzoek een lage respons, waardoor de resultaten uit dit onderzoek niet altijd relevant voor opleidingen zijn (Interview 16, 26-4: 55; Interview 18, 27-6: 280; Verbeterpunten kwaliteitszorgmedewerkers: 41, 46). Hierdoor zijn er ook medewerkers die niet altijd even tevreden zijn over de evaluatie-instrumenten (Interview 3, 20-5: 92; Interview 12, 9-5: 44; Interview 16, 26-4: 55). Ook kan het vele meten als een belasting worden ervaren door medewerkers (Interview 5, 18-5: 39; Verbeterpunten kwaliteitszorgmedewerkers: 52). De algemene ervaring die medewerkers hebben met de evaluatie-instrumenten, blijkt dus wisselend te zijn: medewerkers laten zowel positieve als negatieve geluiden horen. In de vragenlijst hebben medewerkers ook uiteenlopende antwoorden gegeven op de vraag hoe zij het functioneren van de evaluatie-instrumenten beoordelen. Figuur tien geeft deze mening weer in een grafiek.



Figuur 10: Mening van medewerkers geuit in de vragenlijst over functioneren van de evaluatie-instrumenten

6.4.2 Sterke punten evaluatie-instrumenten

De drie sterke punten van de evaluatie-instrumenten zijn het studenten-tevredenheidonderzoek, het werkveld-tevredenheidonderzoek en het medewerkers-tevredenheidonderzoek. Ten eerste is het studenten-tevredenheidonderzoek, de Nationale Studenten Enquête, volgens de medewerkers van Saxion een goede indicatie over welke onderdelen studenten tevreden zijn (Interview 1, 18-5: 55; Interview 5, 18-5: 39; Interview 14, 10-5: 28; Interview 17, 23-5: 74, 99; Interview 18, 27-6: 282). Ook het werkveldonderzoek wordt door medewerkers gewaardeerd omdat het werkveld de studenten in de praktijk meemaakt. Medewerkers vinden dit hierom een goed instrument (Interview 1, 18-5: 52; Interview 3, 20-5: 41; Interview 14, 10-5: 28, 31; Interview 17, 23-5: 99). Het medewerkers-tevredenheidonderzoek loopt op zich ook prima, zo geven medewerkers aan (Interview 3, 20-5: 41; Interview 14, 10-5: 28; Interview 15, 12-5: 46; Interview 17, 23-5: 99).

6.4.3 Zwakke punten evaluatie-instrumenten

Daar waar het studenten-, werkveld- en medewerkers-tevredenheidonderzoek goede instrumenten zijn volgens medewerkers om het onderwijs te evalueren, is het alumnionderzoek een zwak evaluatie-instrument. Dit bleek ook al in de beschrijving van de algemene ervaring van medewerkers in paragraaf 6.4.1. Eén respondent geeft aan: 'Het alumnionderzoek blijft een heel lastig element omdat de respons zo laag is. Ik kan het eigenlijk niet altijd serieus nemen wat daaruit komt.' (Interview 3, 20-5: 41). Veel medewerkers sluiten zich hierbij aan (Interview 12, 9-5: 44; Interview 14, 10-5: 28, 31; Interview 16, 26-4: 55, 61; Interview 17, 23-5: 66; Interview 18, 27-6: 280; Verbeterpunten academiedirecteuren: 32; Verbeterpunten kwaliteitszorgmedewerkers: 41). De respons blijkt ook op andere onderzoeken zoals het student-tevredenheidonderzoek en het werkveldonderzoek, een probleem (Interview 12, 9-5: 44; Interview 16, 26-4: 61; Interview 17, 23-5: 69; Verbeterpunten academiedirecteuren: 32; Verbeterpunten auditoren: 53, 57).

Een derde kritische opmerking die medewerkers plaatsen bij de evaluatie-instrumenten, is de frequentie waarmee de onderzoeken worden uitgevoerd. Op dit moment vinden sommige medewerkers dat er teveel gemeten wordt, wat ten koste gaat van de tijd om te kijken naar wat er daadwerkelijk verbeterd kan worden (Interview 5, 18-5: 39; Opmerkingen Saxion Overleg Kwaliteitszorg: 33, 44; Verbeterpunten Academiedirecteuren: 36; Verbeterpunten Auditoren: 55; Verbeterpunten Kwaliteitszorgmedewerkers: 49, 50, 52). Verder twijfelen medewerkers ook soms aan betrouwbaarheid en validiteit van het student-tevredenheidonderzoek. Dit is een vierde zwak element van de evaluatie-instrumenten: het is wel eens lastig om te zien wat studenten nu precies beoordelen. Om hierachter te komen, is het belangrijk om niet alleen op de resultaten uit de evaluatie-instrumenten te focussen, maar is het ook belangrijk om in gesprek met studenten te gaan over wat er achter deze resultaten steekt (Interview 1, 18-5: 52, 55; Interview 3, 20-5: 90; Verbeterpunten Auditoren: 58, 60).

Al met al zijn er vier zwakke elementen van de evaluatie-instrumenten op te sommen: ten eerste het alumnionderzoek, ten tweede de respons op verschillende onderzoeken, ten derde de frequentie van onderzoeken en ten vierde de betrouwbaarheid en validiteit van het student-tevredenheidonderzoek.

6.4.4 Conclusie kijk van medewerkers op de evaluatie-instrumenten

Medewerkers beoordelen het functioneren van de evaluatie-instrumenten wisselend. Zo zijn er zowel positieve als negatieve geluiden te horen. De evaluatie-instrumenten worden wel als een aanvulling op het kwaliteitsbeleid gezien, maar niet alle evaluatie-instrumenten werken even goed. Het alumnionderzoek wordt daarbij als meest zwakke evaluatie-instrument aangemerkt. Andere zwakke punten van de evaluatie-instrumenten zijn de respons en de frequentie van de verschillende onderzoeken. Ten slotte zetten medewerkers soms vraagtekens bij de betrouwbaarheid en validiteit van het student-tevredenheidonderzoek. Aan de andere kant vinden medewerkers wel dat dit student-tevredenheidonderzoek een goede indicatie geeft over welke onderdelen door studenten worden gewaardeerd. Verder verloopt ook het werkveld- en het medewerkers-tevredenheidonderzoek op een goede manier, aldus de medewerkers van Saxion.

6.5 Kijk van medewerkers op Infoland Kwaliteitsmanagementsysteem

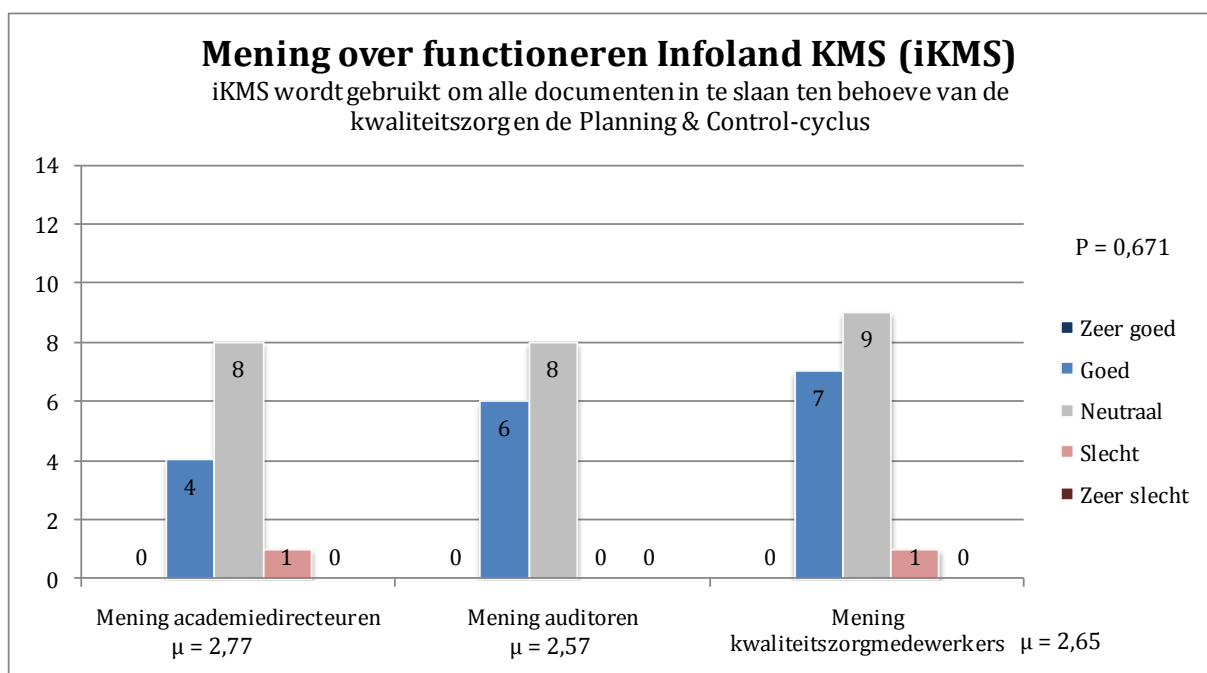
Het Infoland Kwaliteitsmanagementsysteem (iKMS) wordt toegepast voor compliance management binnen Saxion. In iKMS kunnen opleidingen aantonen in hoeverre ze voldoen aan de kwaliteitskaders. Ook kunnen documenten ten behoeve van kwaliteitszorg worden opgeslagen in iKMS. Om een algemeen antwoord te kunnen geven op deelvraag twee hoe de medewerkers van Saxion aankijken tegen het kwaliteitsbeleid, is het van belang om eveneens stil te staan bij de kijk van medewerkers op iKMS. Als eerste wordt de algemene ervaring met iKMS weergegeven. Daarna worden de sterke en zwakke punten die medewerkers benoemen met betrekking tot iKMS beschreven.

6.5.1 Algemene ervaring iKMS

Medewerkers ervaren over het algemeen dat wanneer iKMS door opleidingen goed is ingevuld, iKMS efficiënt werkt. Vooral auditoren en kwaliteitszorgmedewerkers vinden het een goed systeem (Interview 6, 9-5: 77; Interview 7, 19-5: 52; Interview 9, 12-5: 52, 55; Interview 11, 16-5: 49, 53; Interview 12, 9-5: 47; Interview 14, 10-5: 34; Interview 16, 26-4: 67, 70; Interview 17,

23-5: 49). Eén auditor zegt zelfs: ‘Het is een prachtig systeem’ (Interview 8, 27-4: 81). Auditoren kunnen de documenten meestal gemakkelijk terugvinden in iKMS, helemaal wanneer een opleiding een duidelijke handleiding heeft opgesteld (Interview 7, 19-5: 55; Interview 9, 12-5: 58; Interview 10, 26-4: 66; Interview 11, 16-5: 49, 53; Interview 15, 12-5: 55). Toch hebben nog niet alle opleidingen iKMS goed met documenten gevuld. Opleidingen moeten er nog in groeien om structureel met iKMS te gaan werken (Interview 7, 19-5: 52; Interview 12, 9-5: 47; Interview 17, 23-5: 49; Interview 18, 27-6: 255, 256; Verbeterpunten kwaliteitszorgmedewerkers: 61). Hiervoor is het belangrijk dat iedereen binnen een opleiding toegang heeft tot het systeem (Interview 3, 20-5: 47; Interview 12, 9-5: 47; Interview 15: 52). Ook is het belangrijk dat iKMS meer geïntegreerd wordt in de bedrijfsprocessen van academies om opleidingen meer structureel met iKMS te laten werken. (Interview 18, 27-6: 256). Maar het idee achter het iKMS, namelijk het digitaal bewaren van documenten in één bron, vinden medewerkers een goed idee (Interview 5, 18-5: 49; Interview 12, 9-5: 47).

Dat medewerkers nog moeten groeien in het werken met iKMS, blijkt ook uit de antwoorden die zijn gegeven in de vragenlijst. Het antwoord dat veel medewerkers geven op de vraag hoe zij het functioneren van iKMS beoordelen, luidt namelijk ‘neutraal’. Figuur elf geeft de grafiek van de meningen weer die zijn geuit in de vragenlijst door de verschillende categorieën van medewerkers. Uit deze grafiek blijkt dat de overschrijdingskans (0.671) groter is dan α (0.05). Dit wil zeggen dat er geen significante verschillen bestaan tussen de meningen van academiedirecteuren, auditoren en kwaliteitszorgmedewerkers over het functioneren van iKMS.



Figuur 11: Mening van medewerkers geuit in de vragenlijst over het functioneren van iKMS

6.5.2 Sterke punten iKMS

Medewerkers zien drie sterke punten van iKMS. Het eerste sterke punt van iKMS is dat medewerkers gemakkelijk bij de voor hen interessante stukken kunnen komen. Van tijd en locatie onafhankelijk kunnen medewerkers snel hun materialen vinden (Interview 1, 18-5: 58; Interview 8, 27-4: 81; Interview 9, 12-5: 52; Interview 10, 26-4: 66). Ten tweede is iKMS een goed systeem om de meest actuele documenten te beheren (Interview 3, 20-5: 47; Interview 15,

12-5: 52). Een derde sterk punt van iKMS dat medewerkers noemen, is dat alle academiedocumenten erin opgeslagen kunnen worden. Zo kunnen academies hun managementinformatie in iKMS archiveren evenals vergaderverslagen en nog vele andere documenten (Interview 17, 23-5: 52; Verbeterpunten Kwaliteitszorgmedewerkers: 61).

6.5.3 Zwakke punten iKMS

De meeste zwakke punten die over iKMS worden genoemd, hebben te maken met de functionaliteit van iKMS. Ten eerste vinden sommige medewerkers het systeem traag en onoverzichtelijk. Hiermee samenhangend luidt de opmerking dat de vaste mappenstructuur het soms moeilijk maakt om documenten terug te vinden. Dit is een tweede zwak element van iKMS, aldus medewerkers. Ten derde vinden medewerkers het vervelend dat iKMS niet onder het Apple besturingssysteem draait (Interview 3, 20-5: 47, 49; Interview 9, 12-5: 55; Interview 12, 9-5: 47; Interview 16, 26-4: 70; Verbeterpunten Kwaliteitszorgmedewerkers: 55, 56, 58). Dit zijn drie kritische opmerkingen qua functionaliteit.

Een vierde kritische kanttekening bij iKMS is dat de mogelijkheden van iKMS veel meer benut kunnen worden. Uit de algemene ervaring van medewerkers, zoals beschreven in paragraaf 6.5.1, bleek al dat opleidingen nog moeten groeien in het werken met iKMS. Het systeem heeft veel voordelen waarvan op dit moment niet alle medewerkers op de hoogte zijn omdat ze nog niet met iKMS werken. Om dit werken met iKMS te stimuleren, zou het meer geïntegreerd moeten worden in de bedrijfsprocessen van academies (Interview 3, 20-5: 47; Interview 17, 23-5: 52; Interview 18, 27-6: 256; Verbeterpunten Kwaliteitszorgmedewerkers: 55). Een vijfde element dat vaak betiteld wordt als minder sterk van iKMS, is het gevaar van teveel informatie en details. Dit kan het vinden van documenten moeilijker maken (Interview 1, 18-5: 49; Interview 11, 16-5: 49; Verbeterpunten Academiedirecteuren: 43). Ten slotte blijkt versiebeheer eveneens een lastig onderdeel van iKMS. Hiermee wordt het actueel houden van documenten bedoeld. Het vergt dan ook veel discipline van opleidingen om telkens de meest recente documenten in iKMS op te nemen (Interview 9, 12-5: 52; Interview 10, 26-4: 66; Interview 12, 9-5: 47).

Samenvattend, beschrijven medewerkers zes minder sterke aspecten van iKMS. Zo noemen medewerkers drie kritische opmerkingen over de functionaliteit van iKMS: het is traag en overzichtelijk, de vaste mappenstructuur is niet altijd handig en het werkt niet onder het Apple besturingssysteem. Als vierde zwak element van iKMS wordt aangegeven dat de mogelijkheden van iKMS meer benut kunnen worden. Ten slotte blijkt versiebeheer in iKMS lastig en bestaat het gevaar dat er teveel informatie wordt opgeslagen.

6.5.4 Conclusie van de kijk van medewerkers op iKMS

Academies moeten nog groeien in het gebruik van iKMS want nog niet alle medewerkers werken met het systeem. Maar daar waar opleidingen alle documenten voor een audit hebben opgeslagen in iKMS, werkt iKMS ook efficiënt, aldus de medewerkers. Een zwak element dat dan ook benoemd wordt door medewerkers is dat de mogelijkheden van iKMS nog meer benut kunnen worden. Verdere kritische opmerkingen luiden: de functionaliteit van iKMS is niet altijd optimaal, versiebeheer is lastig en het gevaar bestaat dat er teveel documenten worden opgeslagen door opleidingen. Als sterke punten van iKMS wordt beschreven dat medewerkers gemakkelijk bij de documenten kunnen komen, onafhankelijk van tijd en plaats en dat iKMS gebruikt kan worden voor alle documenten die voor een academie belangrijk zijn.

6.6 Conclusie kijk van medewerkers op kwaliteitsbeleid

Dit hoofdstuk, hoofdstuk zes, probeert een algemeen antwoord te schetsen op het eerste gedeelte van deelvraag twee van dit onderzoek: 'Hoe beoordelen de verschillende medewerkers die zich bezig houden met het kwaliteitsbeleid; de academiedirecteuren, auditoren en kwaliteitszorgmedewerkers, het kwaliteitsbeleid van Saxion op verschillende posities in de organisatie?' De paragraaf die nu volgt, vat dit antwoord samen.

Medewerkers staan overwegend positief tegenover het kwaliteitsbeleid. De vormgeving van het kwaliteitsbeleid, de inrichting van de processen van het kwaliteitsmanagementsysteem, de wijze waarop audits en het kwaliteitsbeleid verlopen, worden stuk voor stuk positief beoordeeld met een drietal kritische noten. Zo vinden medewerkers ten eerste dat de cultuur binnen Saxion soms teveel gebaseerd is op controleren in plaats van op vertrouwen. Ten tweede stroken de kalenders van het kwaliteitsmanagementsysteem niet altijd met elkaar en ten derde blijkt het voor auditoren soms lastig te zijn om een audit af te ronden in de tijd die daarvoor beschikbaar is gesteld.

Ook over de verschillende onderdelen van het kwaliteitsbeleid zijn de medewerkers van Saxion positief gestemd. De kwaliteitskaders worden getypeerd als sterk, logisch, prettig en zinvol. Medewerkers laten weten dat de kwaliteitskaders hen ondersteunen in hun werkzaamheden. Het auditsysteem wordt eveneens gewaardeerd door medewerkers. Het vormt een goede voorbereiding en stimuleert opleidingen om te reflecteren, aldus de medewerkers. De evaluatie-instrumenten worden als aanvulling op het kwaliteitsbeleid gezien en iKMS zorgt ervoor dat voor medewerkers de voor hen belangrijke documenten, onafhankelijk van tijd en plaats beschikbaar zijn.

Natuurlijk zijn er ook kritische geluiden te horen over de specifieke onderdelen van het kwaliteitsbeleid. Zo zouden ten eerste de kwaliteitskaders verbeterd kunnen worden door overlap tussen items te verwijderen en door de kaders minder te laten focussen op de procesmatige kant van het onderwijs. Ten tweede blijkt tijd het belangrijkste knelpunt te zijn in het auditsysteem: een audit kost veel tijd in de voorbereiding en ook voor auditoren is het lastig om een audit af te ronden binnen de daarvoor beschikbaar gestelde tijd. Wat betreft de evaluatie-instrumenten, is het alumnionderzoek een zwak element. Dit is een derde kritische noot die medewerkers plaatsen bij de verschillende onderdelen van het kwaliteitsbeleid. Door de lage respons, zijn de resultaten uit het alumnionderzoek niet altijd relevant voor opleidingen. Ten vierde blijkt een lage respons ook voor andere evaluatie-instrumenten een probleem. Ten slotte merken medewerkers dat academies nog moeten groeien in het werken met iKMS. Omdat academies nog niet optimaal met het systeem werken, worden nog niet alle mogelijkheden benut, zo laten medewerkers weten.

Concluderend kijken medewerkers op een gunstige manier naar het kwaliteitsbeleid maar worden er ook kritiekpunten geuit waar Saxion aan kan werken. Wanneer deze punten worden aangepakt, worden medewerkers wellicht nog positiever over het kwaliteitsbeleid.

7. Kijk van medewerkers van academies op kwaliteitsbeleid

Dit onderzoek vraagt in deelvraag twee zich af: 'Hoe beoordelen de verschillende medewerkers die zich bezig houden met het kwaliteitsbeleid; de academiedirecteuren, auditoren en kwaliteitszorgmedewerkers, het kwaliteitsbeleid van Saxion op verschillende posities in de organisatie en binnen verschillende academies?'. Hoofdstuk zes geeft een algemeen antwoord op het eerste deel van de vraag, namelijk op de vraag hoe medewerkers aankijken tegen het kwaliteitsbeleid op verschillende posities in de organisatie. Het hoofdstuk dat nu volgt, beschrijft hoe academies aankijken tegen het kwaliteitsbeleid waarmee een algemeen antwoord wordt gegeven op de vraag hoe de verschillende academies het kwaliteitsbeleid beoordelen. Samen met hoofdstuk zes vormt voorliggend hoofdstuk een algemeen antwoord op deelvraag twee. Ten eerste worden de ervaringen van de beleidsmedewerkers van de afdeling Onderwijsontwikkeling & Kwaliteitszorg (O&K) besproken. Daarna wordt behandeld hoe medewerkers van harde en zachte academies aankijken tegen het kwaliteitsbeleid. Vervolgens worden beide type academies vergeleken met elkaar. Ten slotte concludeert dit hoofdstuk hoe academies aankijken tegen het kwaliteitsbeleid.

7.1 Ervaringen medewerkers Onderwijsontwikkeling & Kwaliteitszorg

De beleidsmedewerkers van de afdeling O&K hebben regelmatig contact met de verschillende academies waardoor zij een algemeen beeld hebben hoe kwaliteitszorg leeft binnen verschillende academies. Deze beleidsmedewerkers zien dat alle academies kwaliteitszorg hoog op de agenda hebben staan maar dat er verschillen bestaan in de mate van sturing op kwaliteitszorg vanuit de verschillende managementteams van academies. Het is volgens de beleidsmedewerkers voornamelijk een managementvraagstuk of de kwaliteitszorg daadwerkelijk op gang is gekomen en of er interne processen ten behoeve van het kwaliteitsbeleid zijn ingericht (Interview 18, 27-6: 151, 156-9). Toch ligt het niet enkel aan de sturing vanuit het management van de academie of kwaliteitszorg een hoge prioriteit heeft binnen een academie. Het heeft soms ook te maken met de cultuur van een academie, zo geven de beleidsmedewerkers aan. (Interview 18, 27-6: 171-4). Alleen heeft de manager de meest gunstige positie om die cultuur om te buigen. Leiderschap lijkt dan ook een belangrijke rol te spelen in de prioriteit die een academie toekent aan de zorg voor kwaliteit en de uitvoering van het kwaliteitsbeleid (Interview 18, 27-6: 182, 195). Hoe harde en zachte academies aankijken tegen het kwaliteitsbeleid, beschrijven paragraaf 7.2 en paragraaf 7.3.

7.2 Kwaliteitsbeleid in harde academies

Bij docenten van harde academies bestaat er soms een tegenstand tegen de procedures, tegen het vastleggen van resultaten en tegen de kwaliteitskaders van het kwaliteitsbeleid, zo laten medewerkers van harde academies weten. Deze docenten zien het kwaliteitsbeleid als bureaucratisch of als een last omdat het bovenop hun taak van lesgeven komt (Interview 1, 18-5: 25; Interview 4, 17-5: 37; Interview 5, 18-5: 69; Interview 11, 16-5: 19; Interview 12, 9-5: 13, 15). Niet alle docenten zien kwaliteitszorg als een middel om het onderwijs te verbeteren (Interview 5, 18-5: 69). Dit wil niet zeggen dat docenten van harde academies niet kwaliteitsbewust zijn. Integendeel, vrijwel alle docenten binnen harde academies zijn bewust met kwaliteit bezig, aldus medewerkers van harde academies (Interview 1, 18-5: 25; Interview 4, 17-5: 35; Interview 11, 16-5: 15; Interview 12, 9-5: 13; Interview 13, 24-5: 11). En het bewustzijn voor kwaliteitszorg begint ook langzamerhand te komen binnen harde academies, zo merken medewerkers (Interview 1, 18-5: 27, 63; Interview 5, 18-5: 11; Interview 12, 9-5: 13;

Interview 13, 24-5: 33, 40, 47). Dit bewustzijn ontstaat doordat docenten meer verantwoordelijk worden voor hun eigen handelen en hierdoor lijken docenten ook meer verantwoordelijkheid te nemen (Interview 1, 18-5: 61, 63).

Binnen harde academies begint het bewustzijn voor kwaliteitszorg te komen, zoals uit de vorige alinea blijkt. Alleen is bij drie van de vijf harde academies kwaliteitszorg nog geen continue proces, volgens de medewerkers van harde academies. Vaak zijn de procedures duidelijk omschreven, maar moet het nog geïntegreerd worden in de manier van werken binnen harde academies. Kwaliteitszorg moet hier nog verder inbedden in de organisatie van de academie (Interview 4, 17-5: 50; Interview 5, 18-5: 11; Interview 12, 9-5: 17, 57, 59; Interview 13, 24-5: 23, 30). Wel moet gezegd worden dat harde academies hard werken om te komen tot een dergelijk integraal proces van kwaliteitszorg. Zo proberen academiedirecteuren hun collega's te faciliteren in het vastleggen van resultaten en maken academies duidelijke overzichten van welke documenten continu actueel moeten zijn (Interview 4, 17-5: 37; Interview 13, 24-5: 14, 21, 25). De rol van het management is hierin erg belangrijk zo geeft één medewerker van een harde academie aan (Interview 12, 9-5: 15). Dit sluit aan bij de opmerking gemaakt door de beleidsmedewerkers van O&K dat leiderschap erg belangrijk is in de prioriteit die academies toekennen aan kwaliteitszorg (Interview 18, 27-6: 182, 195).

7.3 Kwaliteitsbeleid in zachte academies

Daar waar in harde academies een kleine tegenstand lijkt te bestaan tegen de procedures van het kwaliteitsbeleid, lijken docenten in zachte academies kwaliteitszorg niet zozeer als een last te ervaren. Docenten zijn soms zelfs nieuwsgierig naar evaluatieresultaten zodat ze kunnen zien wat ze kunnen verbeteren, zo laten medewerkers van zachte academies weten (Interview 2, 11-5: 29, 33; Interview 3, 20-5: 14; Interview 9, 12-5: 81; Interview 14, 10-5: 34; Interview 15, 12-5: 16, 70; Interview 17, 23-5: 20). Eén kwaliteitszorgmedewerker onderstreept dit: 'Ik vind het heel leuk dat mijn collega's mogelijkheden zien om een vak te verbeteren' (Interview 16, 26-4: 14).

Zachte academies besteden al enkele jaren systematisch aandacht aan kwaliteitszorg, aldus medewerkers van zachte academies (Interview 2, 11-5: 33, 38; Interview 3, 20-5: 14; Interview 7, 19-5: 61, 85; Interview 14, 10-5: 72; Interview 17, 23-5: 30, 114). Er lijkt binnen zachte academies een bewustzijn voor kwaliteitszorg te bestaan (Interview 7, 19-5: 63; Interview 17, 23-5: 24). Wel heeft dit bewustzijn moeten groeien, zo geven medewerkers van zachte academies aan (Interview 6, 9-5: 72; Interview 7, 19-5: 61; Interview 9, 12-5: 81). En bij vier van de zeven zachte academies moet deze groei nog voltooid worden, de puntjes moeten nog op de i worden gezet, zo komt naar voren uit de gesprekken. Zo lopen nog niet alle processen gestroomlijnd of zijn niet alle documenten onmiddellijk beschikbaar (Interview 6, 9-5: 66; Interview 15, 12-5: 16, 19; Interview 16, 26-4: 128, 137; Interview 17, 23-5: 24). Andere zachte academies hebben het kwaliteitsbeleid volledig geïntegreerd in hun academie en hebben alle documenten die vereist zijn voor een audit of accreditatie standaard klaar liggen, aldus medewerkers van deze academies (Interview 2, 11-5: 35; Interview 3, 20-5: 66; Interview 14, 10-5: 37). Zo geeft één academiedirecteur aan dat het streven binnen de academie is om het kwaliteitsbeleid zodanig in de vingers te krijgen dat de academie bij wijze van spreke iedere dag geaudit kan worden (Interview 2, 11-5: 67). Verder geeft een kwaliteitszorgmedewerker aan: 'Wij zijn als academie in control' (Interview 14, 10-5: 34). Hiermee bedoelt deze medewerker

dat de academie het compliance systeem, iKMS, volledig en met actuele documenten is gevuld. Een andere academiedirecteur laat weten dat in het verleden alle lessen en activiteiten werden geëvalueerd, maar dat de academie op dit moment zover is dat zaken die de afgelopen jaren goed draaiden, niet meer worden geëvalueerd (Interview 3, 20-5: 55). Deze drie zachte academies lijken al verder te zijn dan 'in control' omdat ze goed lopende zaken niet nogmaals hoeven te evalueren.

7.4 Harde en zachte academies vergeleken

In de paragrafen 7.2 en 7.3 staat beschreven hoe harde en zachte academies met het kwaliteitsbeleid omspringen. Tussen harde en zachte academies lijken er verschillen te bestaan in hoe ze aankijken tegen het kwaliteitsbeleid. Deze paragraaf beschrijft deze verschillen. Daar waar het lijkt dat docenten bij zachte academies kwaliteitszorg zien als een middel om hun onderwijs te verbeteren, kan er bij harde academies een weerstand bestaan tegen de regels die het kwaliteitsbeleid met zich meebrengen. Ten tweede kan er een verschil gezien worden wat betreft het inbedden van kwaliteitszorg in de organisatie van de academie. Zo lijkt het erop dat zachte academies voorlopen op harde academies wat betreft dit inbedden. Zachte academies moeten namelijk de details van de kwaliteitszorg in hun academie nog beter inrichten terwijl bij harde academies kwaliteitszorg eerst een continu proces moet worden. Drie zachte academies lijken kwaliteitszorg zelfs al volledig te hebben geïntegreerd in de organisatie.

Deze gevonden relatie dat harde academies minder ver zijn in het inbedden van de kwaliteitszorg dan zachte academies, kan natuurlijk toevallig gevonden zijn binnen Saxion. Ook is niet bekend of harde academies significant minder ver zijn qua inbedding van de kwaliteitszorg dan zachte academies. Toch kan de relatie die uit dit onderzoek naar voren komt, aanleiding zijn voor verder onderzoek. In dit verdere onderzoek kan dan gekeken worden of harde academies ook bij andere hogescholen minder ver zijn met het inbedden van kwaliteitszorg dan zachte academies. Ook kan verder onderzoek bestuderen of met een grotere groep respondenten nog steeds blijkt dat harde academies minder ver zijn met het inbedden van kwaliteitszorg dan zachte academies.

7.5 Conclusie kijk van medewerkers van academies op kwaliteitsbeleid

Medewerkers van harde en zachte academies hebben allen het kwaliteitsbeleid hoog op de agenda staan. Maar er bestaan verschillen in de mate van sturing van het management op dit beleid, zo luidt de eerste bevinding van dit hoofdstuk. Een tweede bevinding is dat er verschillen bestaan tussen medewerkers van harde en zachte academies in de manier waarop zij tegen kwaliteitszorg aankijken. Docenten in zachte academies lijken kwaliteitszorg meer als een middel te zien om het onderwijs te verbeteren, dan docenten in harde academies. Een tweede verschil is dat bij drie van de vijf harde academies kwaliteitszorg nog verder geïntegreerd moet worden in de academie daar waar zachte academies de details aan het invullen zijn wat betreft het integreren van kwaliteitszorg. Hieruit kan opgemaakt worden dat het erop lijkt dat harde academies minder ver zijn dan zachte academies, in het inbedden van kwaliteitszorg.

Concluderend vinden alle medewerkers kwaliteitsbeleid belangrijk, maar lijken harde academies minder ver te zijn in het inbedden van kwaliteitszorg in de organisatie van hun academie, dan zachte academies.

8. Kijk van medewerkers op beheersbaarheid en leefbaarheid

Naast het beschrijven van de kijk van medewerkers en academies op het kwaliteitsbeleid, zoals te lezen is in hoofdstuk zes en zeven, toetst dit onderzoek ook hypothesen. Hypothese één luidt: 'Academiedirecteuren ervaren meer beheersbaarheidproblemen dan auditoren en kwaliteitszorgmedewerkers'. De tweede hypothese van dit onderzoek verwacht dat auditoren en kwaliteitszorgmedewerkers meer leefbaarheidproblemen ervaren dan academiedirecteuren. In dit hoofdstuk wordt gekeken in hoeverre deze verwachtingen ook in de praktijk uitkomen. Allereerst wordt de kijk op beheersbaarheidproblemen behandeld, gevolgd door de kijk van medewerkers op leefbaarheidproblemen. Ten slotte geeft dit hoofdstuk een conclusie over de kijk van medewerkers op beheersbaarheid en leefbaarheid.

8.1 Kijk van medewerkers op beheersbaarheidproblemen

De mate waarin medewerkers voorwaarden kunnen stellen en waarin zij ervoor kunnen zorgen dat deze voorwaarden worden nageleefd, wordt ook wel de mate van beheersbaarheid genoemd. Voor medewerkers kan het wel eens lastig zijn om ontwikkelingen in toom te houden of om te buigen om negatieve consequenties te voorkomen of te beteugelen. Dit wordt een probleem van beheersbaarheid genoemd. Beheersbaarheidproblemen kunnen dan ook ontstaan wanneer medewerkers het gevoel hebben dat ze niet in staat zijn om schadelijke effecten te voorkomen (Lammers et al., 2000: 25). Omdat academiedirecteuren eindverantwoordelijk zijn voor het kwaliteitsbeleid binnen hun academie, verwacht dit onderzoek dat zij meer beheersbaarheidproblemen beleven dan kwaliteitszorgmedewerkers en auditoren. Deze laatste twee categorieën van medewerkers zijn erg belangrijk voor het kwaliteitsbeleid maar zij hebben waarschijnlijk minder de behoefte om bepaalde ontwikkelingen in toom te houden omdat zij niet eindverantwoordelijke zijn. Of deze verwachting ook daadwerkelijk uitkomt in de praktijk, zal hieronder blijken.

8.1.1 Beheersbaarheidproblemen bij academiedirecteuren

Voor academiedirecteuren blijken financiën belangrijk te zijn bij het beheersen van hun academie. Eén academiedirecteur geeft dan ook aan: 'Ik ben iets meer geneigd om te denken in geld omdat ik voldoende mensen en middelen moet hebben om de academie goed te laten draaien' (Interview 2: 29. Academiedirecteuren geven aan dat het onderhouden van de kwaliteit van opleidingen veel tijd en geld kost. En al het geld dat voor kwaliteitszorg wordt vrijgemaakt, kan niet in het onderwijs gestoken worden (Interview 1, 18-5: 14; Interview 2, 11-5: 49; Interview 5, 18-5: 46, 56, 59; Verbeterpunten academiedirecteuren: 5, 36, 43). Eén academiedirecteur geeft zelfs aan dat de kwaliteitszorg tijd- en geldrovend is (Interview 2, 11-5: 49). Dit lijkt op een beheersbaarheidprobleem dat academiedirecteuren ervaren omdat het vele geld dat vrijgemaakt moet worden voor kwaliteitszorg niet aan het onderwijs binnen de academie besteed kan worden waardoor het voor academiedirecteuren lastiger kan worden om hun academie te beheersen. Dit beheersbaarheidprobleem rondom financiën wordt bevestigd door een andere wens die enkele academiedirecteuren uitspreken, namelijk dat zij graag een goede verhouding zouden willen zien tussen de totale financiële middelen van een academie en de financiële middelen die voor kwaliteitszorg vrijgemaakt moeten worden in een academie. Die verhoudingen zijn wel eens zoek, zo zeggen enkele academiedirecteuren (Interview 2, 11-5: 29; Interview 5, 18-5: 59). Deze zoekgeraakte verhoudingen duiden eveneens op het beheersbaarheidprobleem rondom financiën bij academiedirecteuren.

Naast dit eerste beheersbaarheidproblemen, spreken verschillende academiedirecteuren de wens uit om eens te kijken naar waar het kwaliteitbeleid efficiënter kan in de vormgeving. Ze vragen zich af of het beleid wellicht met minder inspanning uitgevoerd kan worden (Interview 3, 20-5: 30, Interview 5, 18-5: 14, 53, 56, 78; Verbeterpunten academiedirecteuren: 14, 48). Eén academiedirecteur denkt dat het kijken met een blik van efficiëntie naar het kwaliteitsbeleid winst op kan leveren (Interview 5, 18-5: 14). Dat academiedirecteuren willen kijken naar de efficiëntie van het kwaliteitsbeleid, geeft aan dat zij twijfelen over de efficiëntie van het huidige kwaliteitsbeleid. Dit zijn aanwijzingen voor een tweede beheersbaarheidprobleem onder academiedirecteuren.

8.1.2 Beheersbaarheidproblemen bij auditoren en kwaliteitszorgmedewerkers

Dat bij een audit tijd een knelpunt is, vinden vrijwel alle auditoren, zoals al aangegeven in het vorige hoofdstuk. Echter maar weinig auditoren zien dit als een beheersbaarheidprobleem. Slechts één auditor geeft aan: 'Een audit kost klauwen vol geld, als je kijkt wat je daarin investeert.' (Interview 6, 9-5: 28). Dit is een aanwijzing dat deze auditor een beheersbaarheidprobleem ervaart omdat de verhoudingen wel eens zoek zijn. Opvallend is dat deze medewerker naast auditor een functie als manager heeft. Andere auditoren geven geen verdere aanknopingspunten voor beheersbaarheidproblemen bij auditoren. Ook bij de kwaliteitszorgmedewerkers zijn geen aanwijzingen voor beheersbaarheidproblemen gevonden.

8.1.3 Verwachting rondom beheersbaarheidproblemen in de praktijk

Samenvattend ervaren academiedirecteuren twee typen beheersbaarheidproblemen. Een eerste beheersbaarheidprobleem kan optreden omdat het geld dat vrijgemaakt moet worden voor kwaliteitszorg, niet in het onderwijs gestoken kan worden waardoor het voor academiedirecteuren lastiger kan zijn om hun academie te beheersen. Dit is een beheersbaarheid rondom financiën. Ten tweede willen twee academiedirecteuren graag kijken naar de efficiëntie van het kwaliteitsbeleid. Auditoren en kwaliteitszorgmedewerkers daarentegen voelen geen beheersbaarheidproblemen. Slechts één auditor, die tevens managers is, geeft aan dat een audit erg veel geld kost, wat gezien kan worden als een beheersbaarheidprobleem. Maar andere auditoren geven geen indicaties van beheersbaarheidproblemen die zij mogelijk ervaren.

Hypothese één, die in hoofdstuk twee is gesteld rondom beheersbaarheidproblemen, luidde dat academiedirecteuren meer beheersbaarheidproblemen ervaren dan auditoren en kwaliteitszorgmedewerkers. Deze verwachting lijkt binnen Saxion uit te komen.

8.2 Kijk van medewerkers op leefbaarheidproblemen

Leefbaarheid heeft alles te maken met de kwaliteit van leven van medewerkers binnen organisaties. De mate waarin men volgens bepaalde maatstaven in een gegeven situatie een bevredigend bestaan kan leiden, is de mate van leefbaarheid binnen een organisatie (Lammers et al., 2000: 25). Medewerkers kunnen bijvoorbeeld leefbaarheidproblemen ervaren wanneer zij beperkt voelen in hun functioneren door de vele regels die worden gesteld binnen organisaties. De theorie van Lammers, Mijs en van Noort (2000: 25) beweert dat uitvoerders vaker leefbaarheidproblemen ondervinden dan leidinggevend. Deze paragraaf onderzoekt dan ook of kwaliteitszorgmedewerkers en auditoren meer leefbaarheidproblemen ervaren dan academiedirecteuren.

8.2.1 Leefbaarheidproblemen bij academiedirecteuren

Academiedirecteuren hebben niet het idee dat het kwaliteitsbeleid hen beperkt in hun functioneren (Interview 1, 18-5: 73; Interview 2, 11-5: 64). Toch is er één academiedirecteur die aangeeft dat de bureaucratie die rondom het kwaliteitsbeleid hangt door alles wat je moet vastleggen, een beperkende factor kan zijn. Maar dezelfde academiedirecteur geeft eveneens aan dat het kwaliteitsbeleid over het algemeen niet beperkend werkt (Interview 1, 18-5: 73). Gesteld kan worden dat academiedirecteuren het kwaliteitsbeleid niet als beknellend ervaren en hierbij dan ook geen leefbaarheidprobleem voelen. Ook de kwaliteitskaders van Saxion beperken de academiedirecteuren niet in hun functioneren. Binnen de kwaliteitskaders hebben de academiedirecteuren naar eigen zeggen voldoende vrijheid van handelen (Interview 1, 18-5: 83; Interview 2, 11-5: 54; Interview 3, 20-5: 35, 58; Interview 5, 18-5: 26). De kwaliteitskaders bedreigen dus niet het leiden van een bevredigend bestaan voor academiedirecteuren, ofwel: de kwaliteitskaders zorgen bij de academiedirecteuren niet voor een leefbaarheidprobleem.

Daar waar de kaders niet voor leefbaarheidproblemen zorg bij academiedirecteuren, geeft één academiedirecteur wel aan dat je, je in een strak harnas bevindt ten aanzien van de dingen die je allemaal moet doen voor het kwaliteitsbeleid (Interview 5, 18-5: 39, 56). Maar verderop in het gesprek geeft dezelfde academiedirecteur aan dat het echter voor hem geen prioriteit heeft om dit harnas te doorbreken (Interview 5, 18-5: 63). Ook dit harnas vormt dus geen leefbaarheidprobleem voor academiedirecteuren.

8.2.2 Leefbaarheidproblemen bij auditoren en kwaliteitszorgmedewerkers

Over de leefbaarheid van het auditsysteem geven vrijwel alle auditoren aan dat het systeem niet beperkend werkt, zo laten zij in de gesprekken weten (Interview 6, 9-5: 54; Interview 7, 19-5: 41; Interview 8, 27-4: 62; Interview 9, 12-5: 37; Interview 10, 26-4: 44). Ook ervaren zij hun taak als auditor over het algemeen als heel plezierig (Interview 9, 12-5: 11; Interview 11, 16-5: 8). Eén auditor geeft zelfs aan: 'Toen ik eraan begon als auditor, had ik niet gedacht dat ik het zo leuk zou vinden' (Interview 7, 19-5: 87). Het leefbaarheidprobleem van een beperkend systeem, voelen auditoren binnen Saxion blijkbaar niet.

Er zijn echter wel leefbaarheidproblemen waar te nemen bij auditoren. Zo geven auditoren ten eerste aan dat een audit bovenop de taken komen waardoor een audit nogal wat van je vraagt als auditor (Interview 6, 9-5: 14; Interview 9, 12-5: 11). Ten tweede laat een auditor weten dat er soms ongelooflijk veel documenten zijn om te lezen: 'Maar er is dan zoveel om te lezen, dat is haast niet te doen' (Interview 8, 27-4: 42). Wanneer een opleiding ervoor kiest om de documenten te beschrijven aan de hand van elk item uit de kwaliteitskaders, moeten auditoren veel documenten lezen voorafgaand aan het bedrijfsbezoek. Twee auditoren waarmee is gesproken, vinden dit te veel documenten om te kunnen lezen in de tijd die ervoor staat (Interview 8, 27-4: 81; Interview 9, 12-5: 31). Als derde leefbaarheidprobleem wordt beschreven dat opleidingen niet altijd hun documenten op orde hebben: 'Dat laatste maakt het wel eens een hell-of-a-job' (Interview 11, 16-5: 13). Een vierde leefbaarheidprobleem kan ervaren worden door zowel auditoren als kwaliteitszorgmedewerkers: de bewijslast voor audits. Dit zorgt voor heel veel voorbereiding en kan auditoren en kwaliteitszorgmedewerkers wel eens beperken in hun functioneren (Interview 13, 24-5: 81). Het stoort sommige auditoren en kwaliteitszorgmedewerkers dan ook dat een audit erg dichtgetimmerd is wat betreft welke documenten er allemaal geregistreerd moeten staan. Er moeten veel documenten aangetoond worden en dit wordt door meerdere auditoren en kwaliteitszorgmedewerkers als een

leefbaarheidprobleem ervaren omdat alle tijd die de voorbereiding van een audit vergt niet in het verbeteren van het onderwijs gestoken kan worden. Ook doet deze druk op het aantonen van documenten vermoeden dat de kwaliteitscultuur binnen Saxion gebouwd is op controleren in plaats van op vertrouwen (Interview 9, 12-5: 69; Interview 11, 16-5: 15, 19; Interview 13, 24-5: 47, 50; Interview 15, 12-5: 21; Verbeterpunten kwaliteitszorgmedewerkers: 20, 38, 49; 65). Zo geeft een auditor aan, die zich tevens bezig houdt met het voorbereiden van audits bij een opleiding: 'En ergens stoort het mij ook dat ik moet bewijzen dat ik met het werkveld in overleg ben' 'Enig vertrouwen in de opleiding is ook niet gek' (Interview 9, 12-5: 69). Een kwaliteitszorgmedewerker noemt:

'Daarvan moeten wij op academieniveau in iKMS alles weer tot op eindpunt niveau beschrijven. Dat moeten we dan niet alleen voor de opleiding beschrijven, maar zelfs op academieniveau. Daar doen we zelf eigenlijk niets mee, maar we moeten het beschrijven omdat het omwille van Saxion in iKMS moet staan' (Interview 13, 24-5: 84).

Andere kwaliteitszorgmedewerkers ervaren dit leefbaarheidprobleem van de bewijslast niet. Zij vinden het prettig dat je weet wat je aan moet tonen als opleiding en dat er een aantal zaken vastliggen waar opleidingen zich aan moeten houden (Interview 14, 10-5: 56; Interview 16, 26-4: 89). Eén kwaliteitszorgmedewerker laat weten: 'Ik vind juist dat het je stimuleert om niet alleen maar te vertellen en op papier te zetten, maar dat je het ook kan aantonen' (Interview 17, 23-5: 49). Deze kwaliteitszorgmedewerkers ervaren hun taken als leuk, boeiend en uitdagend (Interview 14, 10-5: 11; Interview 16, 26-4: 14; Interview 17, 23-5: 11).

De Planning & Control-cyclus en het managementproces kan soms ook voor leefbaarheidproblemen zorgen. Een kwaliteitszorgmedewerker geeft hierover aan dat deze processen erg gericht zijn op het rapporteren richting het College van Bestuur in plaats van het rapporteren aan de academie. Dit wordt als leefbaarheidprobleem gezien omdat academies hun rapportages dan niet kunnen afstemmen op de behoeften die er bestaan binnen de academie (Opmerkingen Saxion Overleg Kwaliteitszorg, 27-6: 5). Een tweede frustratie voor sommige kwaliteitszorgmedewerkers is dat kwaliteitszorg niet altijd leeft bij docenten en het management. Kwaliteitszorg komt dan alleen op de agenda te staan als de accreditatie dichterbij komt (Interview 12, 9-5: 17). Dit beleven sommige kwaliteitszorgmedewerkers als een leefbaarheidprobleem. De meeste kwaliteitszorgmedewerkers voelen zich echter wel gesteund door het management en de docenten van hun academie (Interview 14, 10-5: 67; Interview 15, 12-5: 70; Interview 16, 26-4: 119; Interview 17, 23-5: 103).

De kwaliteitskaders worden positief beoordeeld door medewerkers van Saxion, zo bleek ook al in paragraaf 6.2. Verreweg de meeste auditoren en kwaliteitszorgmedewerkers hebben niet het idee dat de kwaliteitskaders hen beperken in hun functioneren. Integendeel, de kwaliteitskaders worden veelal gezien als een handvat (Interview 6, 9-5: 61; Interview 7, 19-5: 38; Interview 8, 27-4: 62; Interview 11, 16-5: 37; Interview 14, 10-5: 48; Interview 15, 12-5: 41; Verbeterpunten auditoren: 75; Verbeterpunten kwaliteitszorgmedewerkers: 30; Opmerkingen Saxion Overleg Kwaliteitszorg, 27-6: 11). Slechts één kwaliteitszorgmedewerker vindt de kwaliteitskaders beperkend (Interview 13, 24-5: 81). Twee kwaliteitszorgmedewerkers vinden dat ze niet echt vrij kunnen handelen met de kwaliteitskaders, maar voelen die behoefte ook niet (Interview 15, 12-5: 41; Interview 16, 26-4: 104; Verbeterpunten kwaliteitszorgmedewerkers: 12). Over het algemeen kan dus gesteld worden dat de kwaliteitskaders niet voor leefbaarheidproblemen zorgen bij auditoren en kwaliteitszorgmedewerkers.

8.2.3 Verwachting rondom leefbaarheidproblemen in de praktijk

Samenvattend zijn er bij academiedirecteuren geen leefbaarheidproblemen waar te nemen. Het kwaliteitsbeleid wordt niet als beperkend ervaren en ook de kwaliteitskaders beperken de academiedirecteuren niet in hun functioneren. Wel wordt er hier en daar aangegeven dat het uitvoeren van het kwaliteitsbeleid veel tijd kost en dat het beleid als een strak harnas aan kan voelen. Maar dezelfde academiedirecteuren laten weten dat dit niet voor een leefbaarheidprobleem zorgt.

Ook auditoren hebben niet het idee dat het auditsysteem hen beperkt in hun functioneren. Wel zijn er vier leefbaarheidproblemen waar te nemen bij auditoren. Zo vraagt een audit nogal wat van auditoren als het bovenop je gewone takenpakket komt. Dit is een eerste leefbaarheidprobleem onder auditoren. Een tweede leefbaarheidprobleem wordt gevormd door de vele documenten die auditoren soms moeten lezen. Wanneer opleidingen hun documenten niet op orde hebben, zorgt dit voor een derde leefbaarheidprobleem. Zowel voor auditoren en kwaliteitszorgmedewerkers kan de bewijslast voor een audit voor een vierde leefbaarheidprobleem zorgen. Auditoren moeten hierdoor soms enorm veel documenten bestuderen en voor kwaliteitszorgmedewerkers kost het voorbereiden van een audit hierdoor veel tijd. Dit geldt echter niet voor alle kwaliteitszorgmedewerkers. Er zijn ook kwaliteitszorgmedewerkers die het prettig vinden dat er het één en ander vastligt. Wel kan het frustrerend zijn voor sommige kwaliteitszorgmedewerkers dat ze zich niet gesteund voelen door de docenten en het managementteam van hun academie. Wanneer dit het geval is, zorgt dit voor een leefbaarheidprobleem omdat deze medewerkers dan het idee kunnen krijgen dat ze telkens hun positie moeten bevechten. Echter, bijna alle kwaliteitszorgmedewerkers zich gesteund door hun management en docenten. Verder zorgen de kwaliteitskaders over het algemeen niet voor leefbaarheidproblemen, niet bij auditoren en ook niet bij kwaliteitszorgmedewerkers. Aan de andere kant zorgen de processen van het kwaliteitsmanagementsysteem voor een leefbaarheidprobleem onder kwaliteitszorgmedewerkers. Deze processen richten zich namelijk erg op het rapporteren richting het CvB.

De relatie rondom leefbaarheidproblemen die wordt getoetst in hypothese twee, lijkt aanwezig te zijn binnen Saxion. Deze hypothese luidde namelijk dat kwaliteitszorgmedewerkers en auditoren meer leefbaarheidproblemen ervaren dan academiedirecteuren. In de praktijk is inderdaad dit verband gevonden; academiedirecteuren voelen minder leefbaarheidproblemen dan auditoren en kwaliteitszorgmedewerkers.

8.3 Conclusie kijk van medewerkers op beheersbaarheid en leefbaarheid

Zowel de relatie gesteld in hypothese één als de relatie verwacht in hypothese twee, lijken te bestaan binnen Saxion. Zo ervaren academiedirecteuren meer beheersbaarheidproblemen dan auditoren en kwaliteitszorgmedewerkers. Ook beleven auditoren en kwaliteitszorgmedewerkers meer leefbaarheidproblemen dan academiedirecteuren.

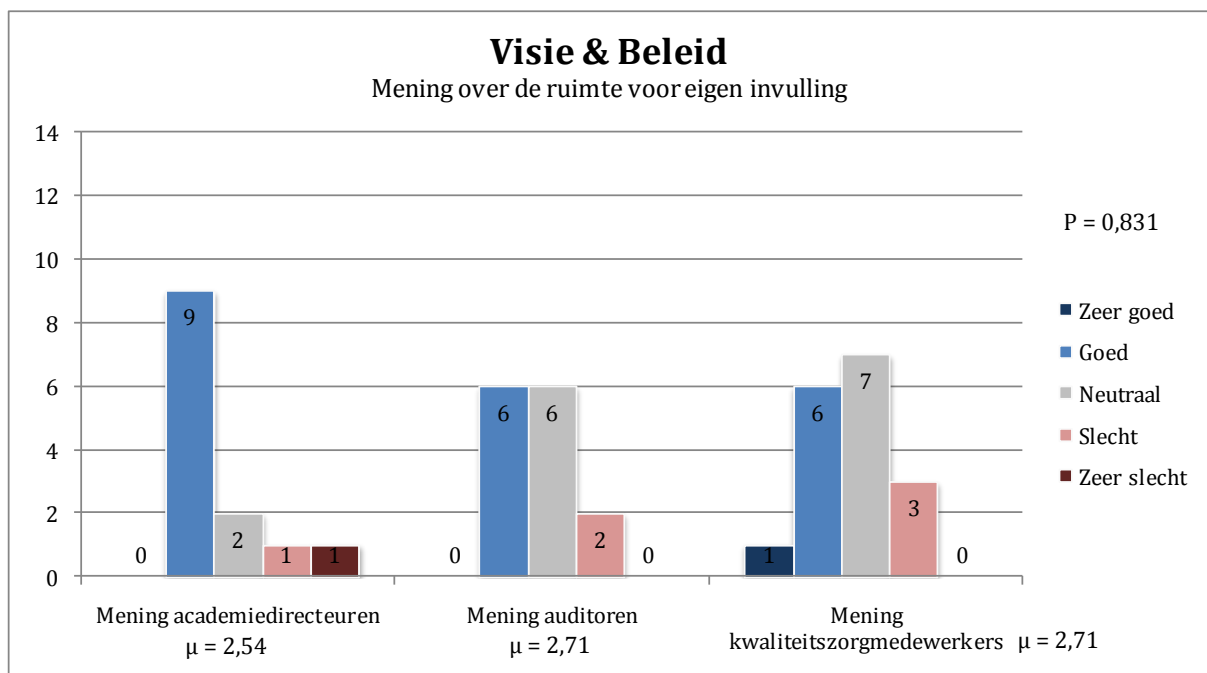
Belangrijk om te noemen is dat deze hypothesen niet met kwantitatieve data getoetst kunnen worden. Ook is deze conclusie gebaseerd op een kleine groep respondenten, namelijk 17 respondenten. Wellicht blijken de verwachtingen bij een grotere groep respondenten niet uit te komen.

9. Kijk van medewerkers en academies op flexibiliteit

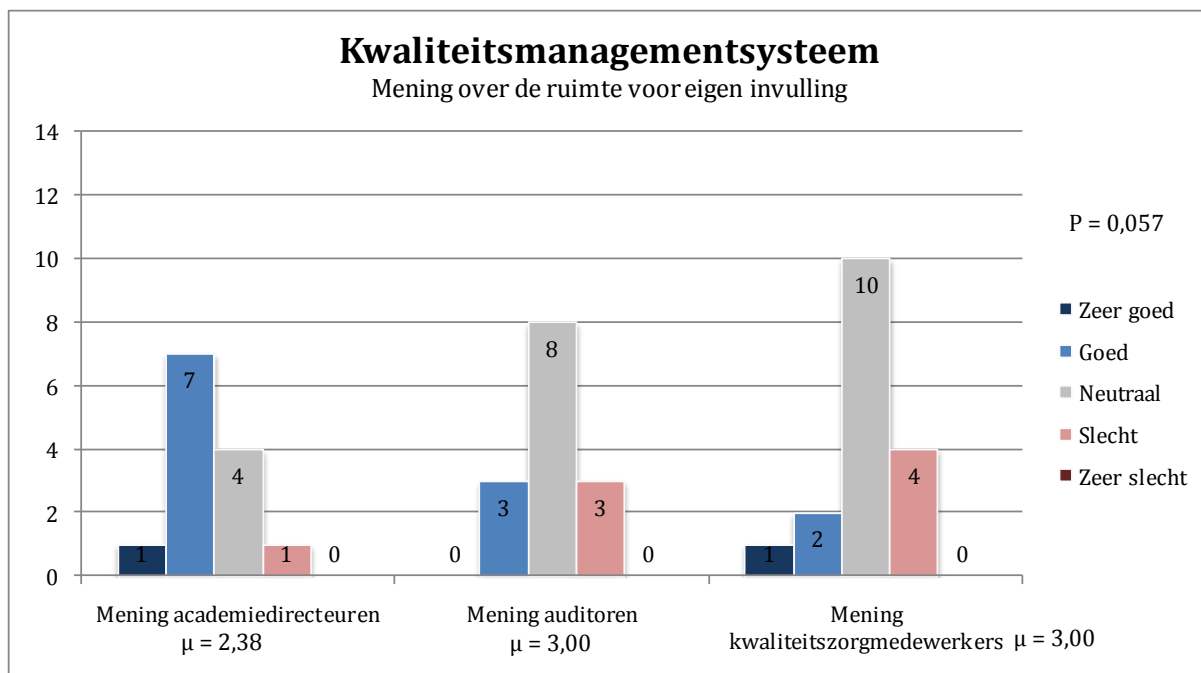
Wanneer medewerkers leefbaarheidproblemen ervaren, kan er een behoefte aan flexibiliteit ontstaan. Deze flexibiliteit kan dan de kwaliteit van het bestaan van medewerkers, de leefbaarheid van medewerkers, verhogen. Binnen Saxion blijken er leefbaarheidproblemen te bestaan bij medewerkers, zo blijkt uit hoofdstuk acht. Daarnaast lijkt er uit een vorige evaluatie van het kwaliteitsbeleid binnen Saxion, eveneens een behoefte te bestaan aan flexibiliteit. In dit hoofdstuk wordt gekeken in hoeverre er een vraag naar flexibiliteit bestaat binnen Saxion. Ten eerste wordt de kijk op flexibiliteit van medewerkers geschetst door middel van grafieken. Deze grafieken zijn gebaseerd op de antwoorden die medewerkers gegeven hebben in de vragenlijst. Daarna beschrijft dit hoofdstuk de kijk op flexibiliteit van harde en zachte academies om vervolgens de hypothese te toetsen die in hoofdstuk twee is gesteld: harde disciplines hebben minder behoefte aan flexibiliteit in het kwaliteitsbeleid dan zachte academies.

9.1 Kijk van medewerkers op flexibiliteit

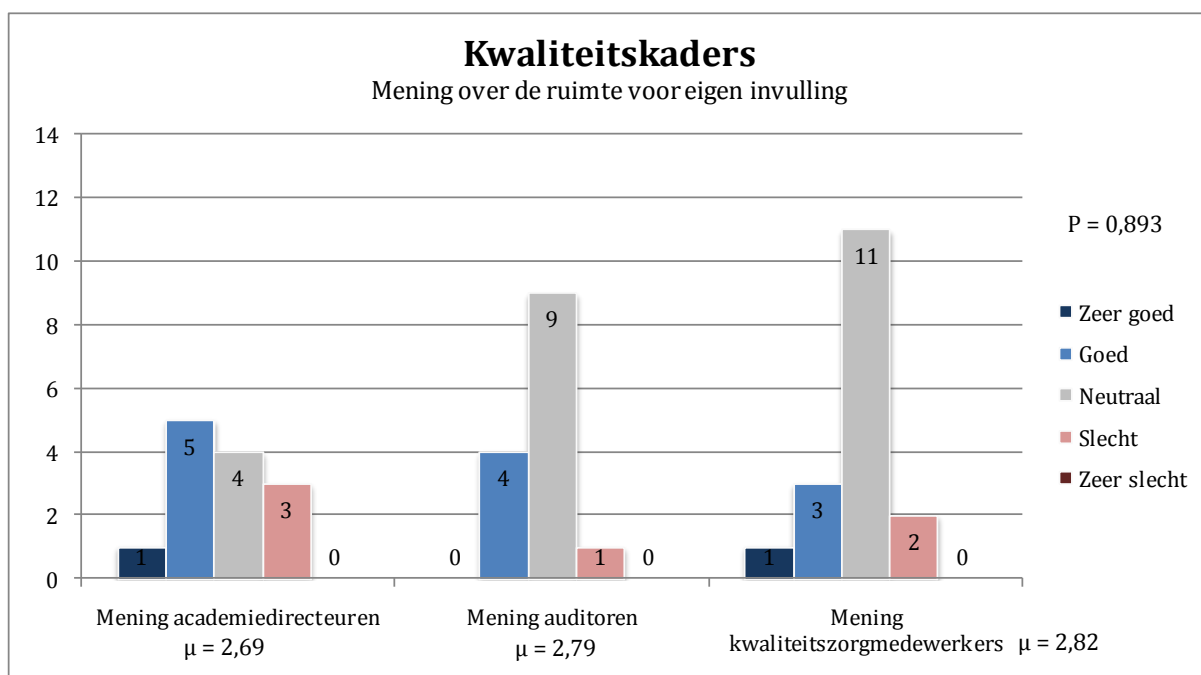
De behoefte aan flexibiliteit van medewerkers is geoperationaliseerd door te kijken naar de behoefte van medewerkers aan meer ruimte voor eigen invulling. In de vragenlijst die naar alle academiedirecteuren, auditoren en kwaliteitszorgmedewerkers is gestuurd, hebben de medewerkers van Saxion aangegeven wat hun mening is over de ruimte voor eigen invulling in de verschillende onderdelen van het kwaliteitsbeleid. Deze mening is hieronder weergegeven in zes grafieken: figuur 12 tot en met figuur 17.



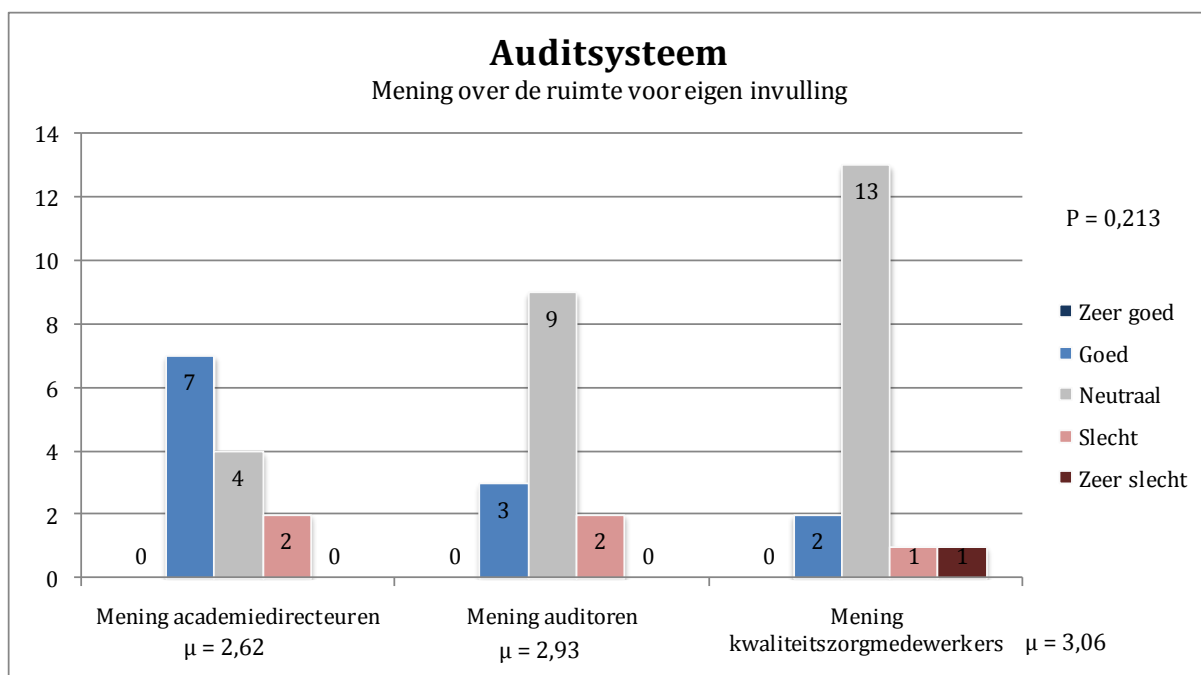
Figuur 12: Mening medewerkers geuit in de vragenlijst over ruimte voor eigen invulling in visie & beleid



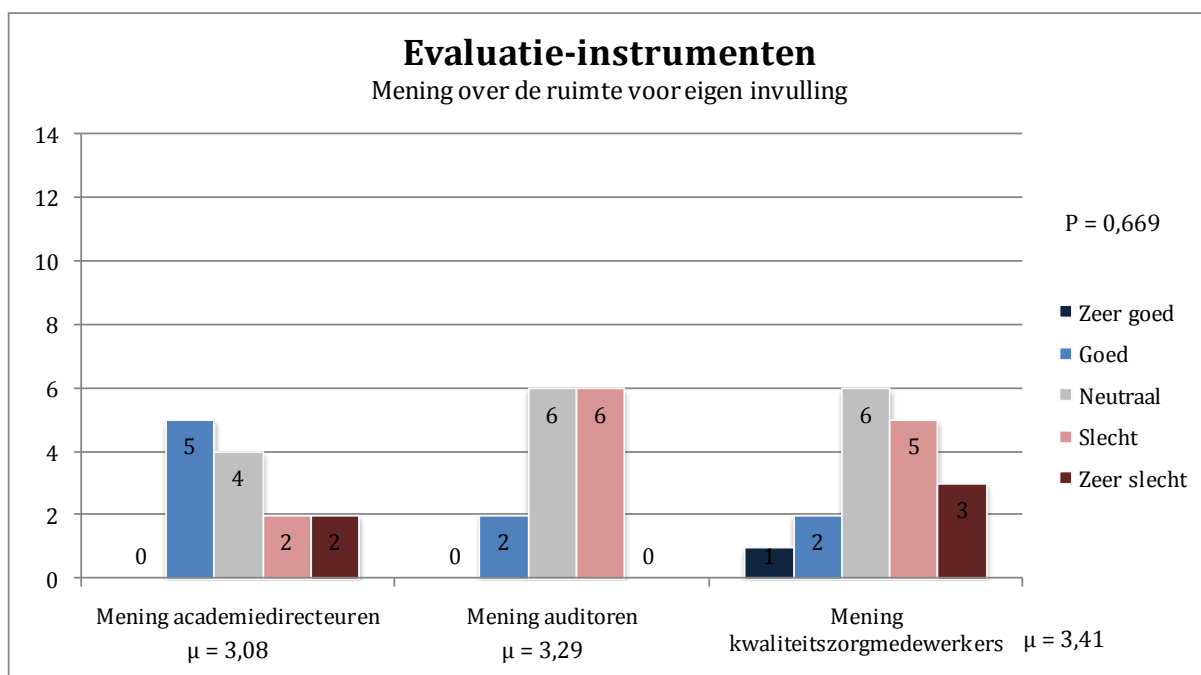
Figuur 13: Mening medewerkers geuit in de vragenlijst over ruimte voor eigen invulling in KMS



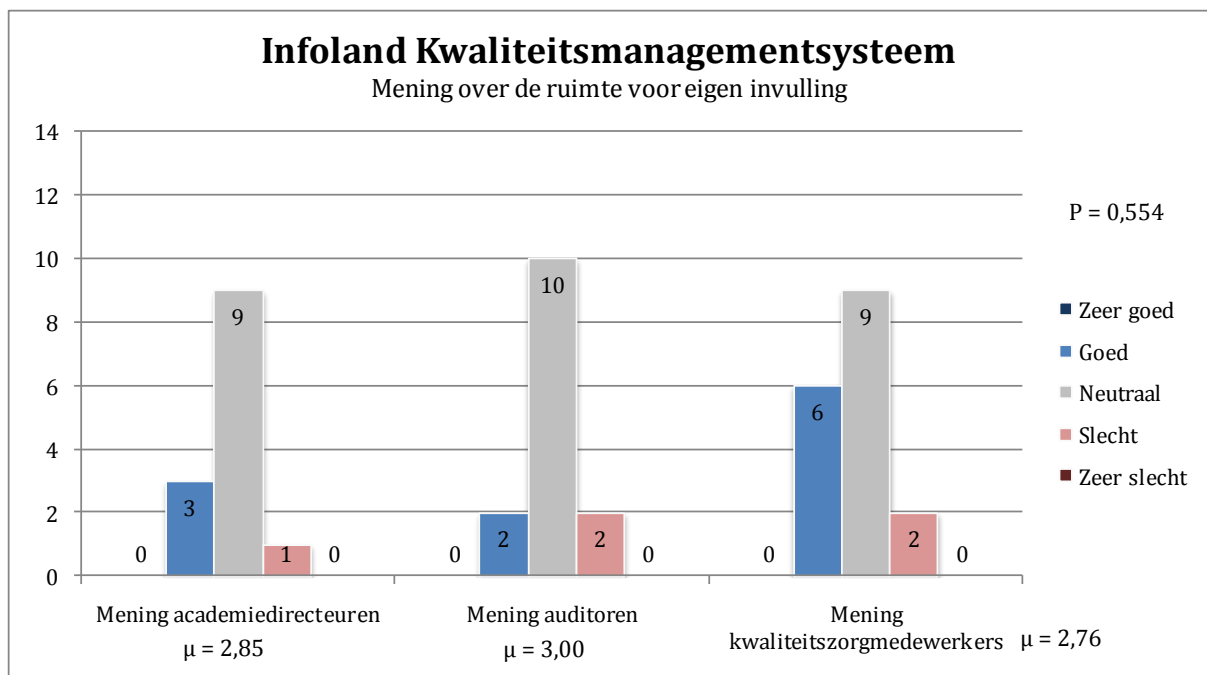
Figuur 14: Mening medewerkers geuit in de vragenlijst over ruimte voor eigen invulling in kwaliteitskaders



Figuur 15: Mening medewerkers geuit in de vragenlijst over ruimte voor eigen invulling in het auditsysteem



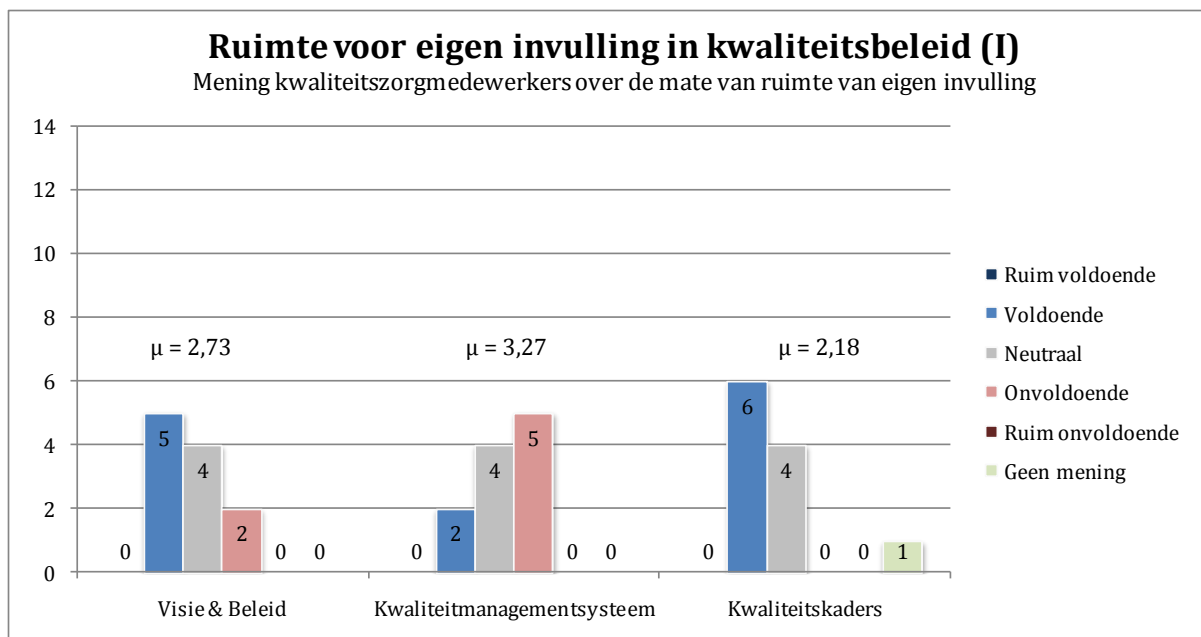
Figuur 16: Mening medewerkers geuit in de vragenlijst over ruimte voor eigen invulling in evaluatie-instr.



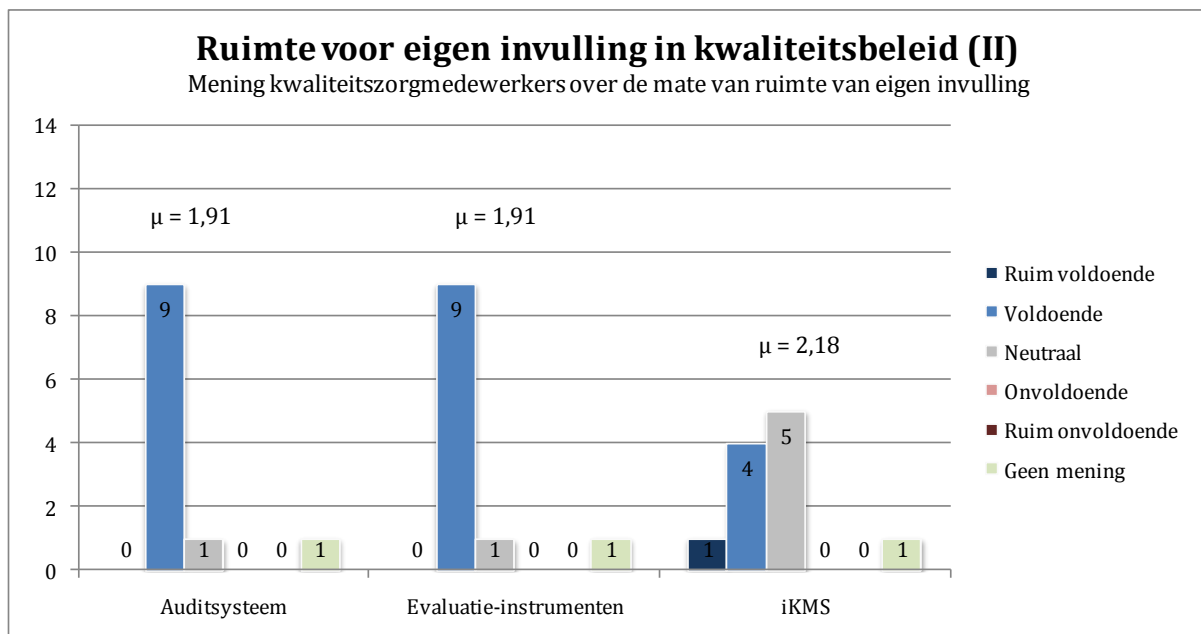
Figuur 17: Mening medewerkers geuit in de vragenlijst over ruimte voor eigen invulling in iKMS

Uit de figuren 12 tot en met 17 blijkt ten eerste dat academiedirecteuren meer ruimte voor eigen invulling beleven in de verschillende onderdelen van het kwaliteitsbeleid dan auditoren en kwaliteitszorgmedewerkers. Dit beeld komt overeen met het beeld rondom de problemen van leefbaarheid die medewerkers ervaren, zoals beschreven in hoofdstuk acht. Daaruit blijkt dat academiedirecteuren minder leefbaarheidproblemen ervaren dan kwaliteitszorgmedewerkers. Echter, laten de overschrijdingskansen uit de One-Way ANOVA toets zien dat de gemiddelde mening van de drie categorieën medewerkers, niet significant van elkaar verschillen ($P = 0,831$; $0,057$; $0,893$; $0,213$; $0,669$; $0,554$). Dit betekent dat academiedirecteuren niet significant meer ruimte voor eigen invulling beleven in de verschillende onderdelen van het kwaliteitsbeleid.

Een tweede opmerking die geplaatst kan worden bij figuren 12 tot en met 17, is dat deze grafieken laten zien dat de visie op het beleid van Saxion de meeste ruimte voor eigen invulling biedt volgens de medewerkers en dat de evaluatie-instrumenten de minste ruimte voor eigen invulling biedt. Maar liefst 22 medewerkers beoordelen de ruimte voor eigen invulling in de visie op het beleid als goed of zeer goed, dat is 50% van alle respondenten. Aan de andere kant beoordelen 18 medewerkers de ruimte voor eigen invulling in de evaluatie-instrumenten als slecht of zeer slecht. Dit is 41% van alle respondenten. Het beeld dat ten derde uit de figuren 12 t/m 17 komt, is dat veel medewerkers de antwoordcategorie 'neutraal' hebben gekozen als antwoord op de vragen over de hoeveelheid ruimte voor eigen invulling in het kwaliteitsbeleid. Uit de interviews blijkt dat medewerkers denken dat het antwoord neutraal vaak is gegeven omdat men niet heel positief maar ook niet heel negatief is. Het kwaliteitsbeleid kan aan de ene kant voorschrijvend zijn maar aan de andere kant biedt het zekerheid omdat men weet waarover verantwoording moet worden afgelegd (Interview 15, 12-5: 66; Interview 16, 26-4: 104; Interview 17, 23-5: 87; Opmerkingen Saxion Overleg Kwaliteitszorg, 27-6: 13, 15). Om te kijken in hoeverre medewerkers vinden dat het kwaliteitsbeleid hen voldoende of onvoldoende ruimte voor eigen handelen biedt, is tijdens het Saxion Overleg Kwaliteitszorg gevraagd aan alle aanwezige kwaliteitszorgmedewerkers in welke mate zij voldoende ruimte voor eigen invulling ervaren in het kwaliteitsbeleid. Figuren 18 en 19 geven deze mening weer.



Figuur 18: Mening kwaliteitszorgmedewerkers tijdens SOK over hoeveelheid ruimte voor eigen invulling (I)



Figuur 19: Mening kwaliteitszorgmedewerkers tijdens SOK over hoeveelheid ruimte voor eigen invulling (II)

Uit figuur 16 blijkt dat de ruimte voor eigen invulling in de evaluatie-instrumenten door 41% van de respondenten (18 van de 44) negatief wordt beoordeeld. In figuur 19 is echter te zien dat 82% van de kwaliteitszorgmedewerkers (9 van de 11) vinden dat de evaluatie-instrumenten voldoende ruimte voor eigen invulling bieden. Dit lijkt tegenstrijdig te zijn met de gegeven antwoorden in de vragenlijst maar dat hoeft niet zo te zijn. Zo kan een verklaring voor het verschil tussen figuur 16 en 19 zijn dat de evaluatie-instrumenten niet veel ruimte voor eigen invulling bieden, maar wel voldoende ruimte bieden.

Figuur 18 laat zien dat de kwaliteitszorgmedewerkers van mening zijn dat de visie op het beleid en het kwaliteitsmanagementsysteem onvoldoende ruimte bieden voor eigen invulling. Een eerste verklaring hiervoor is dat het woordje 'continue' uit de visie van Saxion, niet prettig

wordt gevonden. Dit woord kan benauwend overkomen voor kwaliteitszorgmedewerkers omdat het lijkt alsof ze meer moeten gaan doen (Opmerkingen Saxion Overleg Kwaliteitszorg, 27-6: 33; 44). Ten tweede vinden kwaliteitszorgmedewerkers dat de Planning & Control-cyclus en de managementrapportages heel erg gericht zijn op het rapporteren richting het College van Bestuur, zoals ook al bleek in hoofdstuk acht. Hierdoor is de ruimte voor eigen invulling beperkt omdat opleidingen in de rapportages niet datgene kunnen opnemen wat zij op dat moment belangrijk vinden (Opmerkingen Saxion Overleg Kwaliteitszorg, 27-6: 5). Een derde verklaring voor de onvoldoende ruimte voor eigen invulling is dat kwaliteitszorgmedewerkers vinden dat de processen onderling niet altijd op elkaar zijn afgestemd. Zo loopt het onderwijs van september tot augustus en de Planning & Control-cyclus loopt per kalenderjaar (Opmerkingen Saxion Overleg Kwaliteitszorg, 27-6: 7, 9, 40).

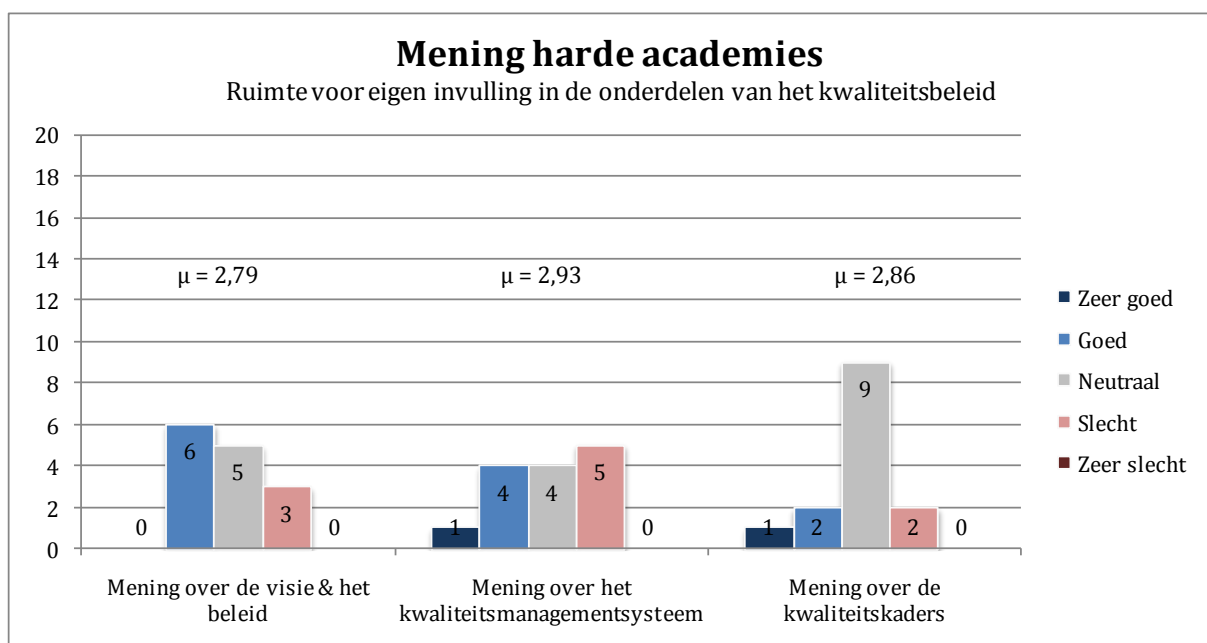
De figuren 12 t/m 19 laten een algemeen beeld zien over de mening van medewerkers. De hypothese die in hoofdstuk twee rondom flexibiliteit geformuleerd is, gaat echter over de mening van academies. Daarom wordt in de volgende paragrafen aandacht besteed aan de mening die academies hebben over de mate van flexibiliteit in het kwaliteitsbeleid.

9.2 Kijk van medewerkers harde academies op flexibiliteit

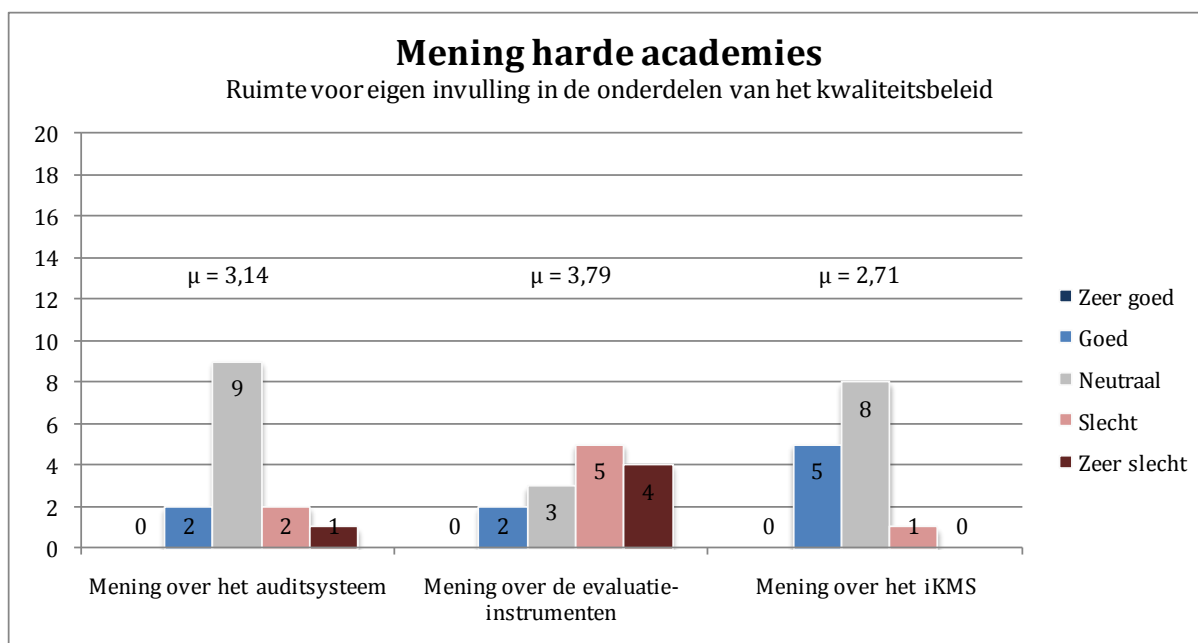
Daar waar het in paragraaf 9.1 gaat om de kijk op flexibiliteit van medewerkers, staat in de paragrafen 9.2 en 9.3 de kijk op flexibiliteit van academies centraal. In de paragraaf die nu volgt gaat de aandacht uit naar harde academies. Allereerst wordt de algemene kijk op flexibiliteit van medewerkers van harde academies beschreven aan de hand van grafieken. Vervolgens wordt de behoefte aan flexibiliteit in de inrichting en in de toepassing van het kwaliteitsbeleid behandeld.

9.2.1 Algemene kijk van medewerkers harde academies op flexibiliteit

In de vragenlijst hebben de respondenten aangegeven bij welke academie zij werkzaam zijn. Aan de hand van die antwoorden zijn grafieken gemaakt om te kijken wat de algemene kijk is van harde academies op flexibiliteit. Deze twee grafieken zijn weergegeven in figuren 20 en 21.



Figuur 20: Mening harde academies geuit in vragenlijst over ruimte eigen invulling in kwaliteitsbeleid (I)



Figuur 21: Mening harde academies geuit in vragenlijst over ruimte eigen invulling in kwaliteitsbeleid (II)

Uit figuren 20 en 21 is te zien dat de ruimte voor eigen invulling het beste beoordeeld wordt bij het onderdeel visie & beleid en bij het onderdeel iKMS. Beide onderdelen worden beoordeeld als goed door respectievelijk 43% en 36% van de medewerkers van harde academies. Uit de figuren 12 en 17 blijkt dat de percentages van alle medewerkers, zowel werkzaam bij harde als zachte academies, die deze onderdelen als goed beoordelen, respectievelijk 50% en 25% te zijn. De medewerkers van harde academies lijken dus iets kritischer te zijn over de ruimte van eigen invulling in het kwaliteitsbeleid in vergelijking tot alle medewerkers die de vragenlijst hebben ingevuld. Dit lijkt ook zo te zijn bij het onderdeel evaluatie-instrumenten. Maar liefst 64% van de medewerkers van harde academies vindt namelijk de ruimte voor eigen invulling bij de evaluatie-instrumenten slecht of zeer slecht. Dit percentage ligt iets hoger dan het percentage van alle medewerkers dat de instrumenten als slecht of zeer slecht beoordeeld. Dit percentage was namelijk 41% zo blijkt uit figuur 16.

9.2.2 Behoeft flexibiliteit medewerkers harde academies in inrichting kwaliteitsbeleid

Bij vrijwel geen enkele medewerker van harde academies worden aanwijzingen gevonden voor een behoefte aan flexibiliteit in de inrichting van het kwaliteitsbeleid. Meerdere medewerkers geven namelijk aan dat zij deze behoefte niet voelen (Interview 1, 18-5: 46; Interview 5, 18-5: 56; Interview 12, 9-5: 69). Zo geeft één auditor bijvoorbeeld aan: 'Ik denk niet dat er meer vrijheid moet komen' (Interview 11, 16-5: 39). Ook in de inrichting van het auditsysteem voelen de medewerkers van harde academies geen behoefte aan meer flexibiliteit (Interview 11, 16-5: 39). Een auditor zegt hierover: 'Ik zou niet zozeer meer ruimte voor eigen invulling hoeven zien omdat ik vind dat die er al is' (Interview 10, 26-4: 47).

Er is slechts één kwaliteitszorgmedewerker van een harde academie die graag meer flexibiliteit terug wil zien in de inrichting van het kwaliteitsbeleid; en wel in de kwaliteitskaders. De mening van deze kwaliteitszorgmedewerker is dat deze kaders op dit moment te gedetailleerd zijn, ze zijn op sommige punten te specifiek uitgewerkt (Interview 13, 24-5: 54). Maar tegelijkertijd wordt aangegeven door deze kwaliteitszorgmedewerker dat de behoefte om de kwaliteitskaders aan te passen niet heel dringend is. Op dit moment zijn de kwaliteitskaders werkbaar voor deze

medewerker, maar ziet de invulling van deze kaders in de toekomst graag anders (Interview 13, 24-5: 75). Andere medewerkers van harde academies delen deze behoefte aan flexibiliteit in de kwaliteitskaders niet. Zo geeft één academiedirecteur aan: 'Feitelijk kun je ook zeggen dat het trekken van strepen binnen het veld meer ruimte geeft voor eigen handelen'. Opvallend is wel dat bij vijf van de zeven medewerkers van harde academies waarmee is gesproken, het idee bestaat dat collega's met een zelfde functie van andere academies een behoefte hebben aan flexibiliteit in de inrichting van het kwaliteitsbeleid (Interview 4, 17-5: 77; Interview 5, 18-5: 66; Interview 10, 26-4: 32, 69; Interview 12, 9-5: 69). Zo geeft één academiedirecteur aan dat andere academiedirecteuren waarschijnlijk de kwaliteitskaders als beperkend ervaren (Interview 1, 18-5: 86). Uit voorliggend onderzoek blijkt dat dit beeld in de praktijk niet bestaat. Het is daarom opvallend dat bij meerdere medewerkers van harde academies dit idee toch leeft.

9.2.3 Behoeft flexibiliteit medewerkers harde academies in toepassing kwaliteitsbeleid

Daar waar er geen behoefte lijkt te bestaan bij medewerkers van harde academies aan flexibiliteit in de inrichting van het kwaliteitsbeleid, bestaat er wel een vraag naar flexibiliteit in de toepassing van het kwaliteitsbeleid (Interview 1, 18-5: 47; Interview 4, 17-5: 71; Interview 5, 18-5: 14, 33, 39, 59; Interview 12, 9-5: 69). Een academiedirecteur laat weten: 'Geef mij enige vrijheid in hoe we daar komen' (Interview 1, 18-5: 47). Medewerkers willen graag meer creativiteit kwijt kunnen in het kwaliteitsbeleid en meer de kleur van opleidingen laten doorklinken (Interview 1, 18-5: 76; Interview 5, 18-5: 33). Een andere wens voor flexibiliteit in de toepassing van het kwaliteitsbeleid die door een kwaliteitszorgmedewerker van een harde academie wordt genoemd, ligt in de inrichting van iKMS. Er wordt nu veel voorgeschreven voor welke documenten er opgenomen moeten worden in iKMS. De wens bij deze kwaliteitszorgmedewerker is om alleen de documenten in iKMS op te nemen die opleidingen echt gebruiken (Interview 13, 24-5: 84).

Daarnaast laten medewerkers van harde academies weten dat ze graag zouden zien dat onderdelen van opleidingen die in vorige audits als goed zijn beoordeeld, in volgende audits achterwege worden gelaten tenzij er grote veranderingen hebben voorgedaan. Het idee wordt geopperd om medewerkers van de afdeling O&K te laten bekijken of deze onderdelen nog steeds in orde zijn (Interview 10, 26-4: 75, 83, 86; Interview 13, 24-5: 87). Ook geven medewerkers aan dat audits minder tijd zouden kosten qua voorbereiding, wanneer meer over de inhoud wordt gesproken dan over de procesmatige kant van opleidingen (Interview 11, 16-5: 23; Interview 13, 24-5: 50).

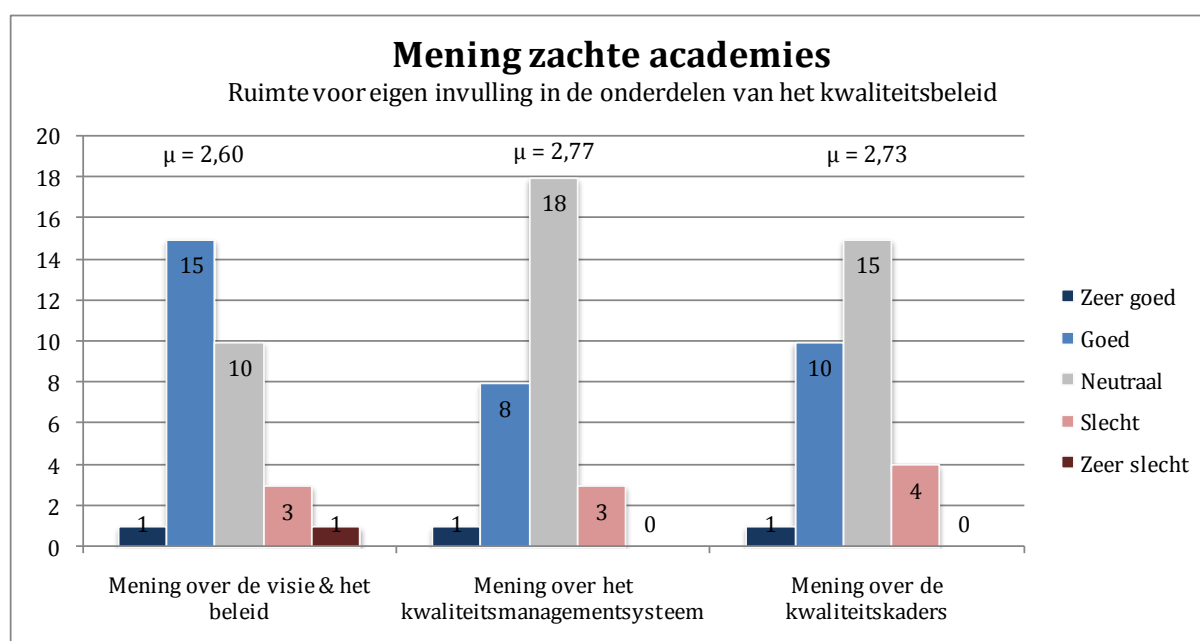
Er blijkt echter geen behoefte te zijn naar flexibiliteit in de toepassing van het auditsysteem voor wat betreft de werkwijze van auditoren. De werkwijze die auditoren hanteren ligt dan wel vast, maar wordt als logisch en als plezierig beschouwd door vele auditoren (Interview 10, 26-4: 35, Interview 11, 16-5: 25). Ook ervaren auditoren van harde academies voldoende vrijheid om naar eigen inzicht vragen te stellen aan opleidingen tijdens het bedrijfsbezoek (Interview 10, 26-4: 44; Interview 11, 16-5: 17).

9.3 Kijk van medewerkers zachte academies op flexibiliteit

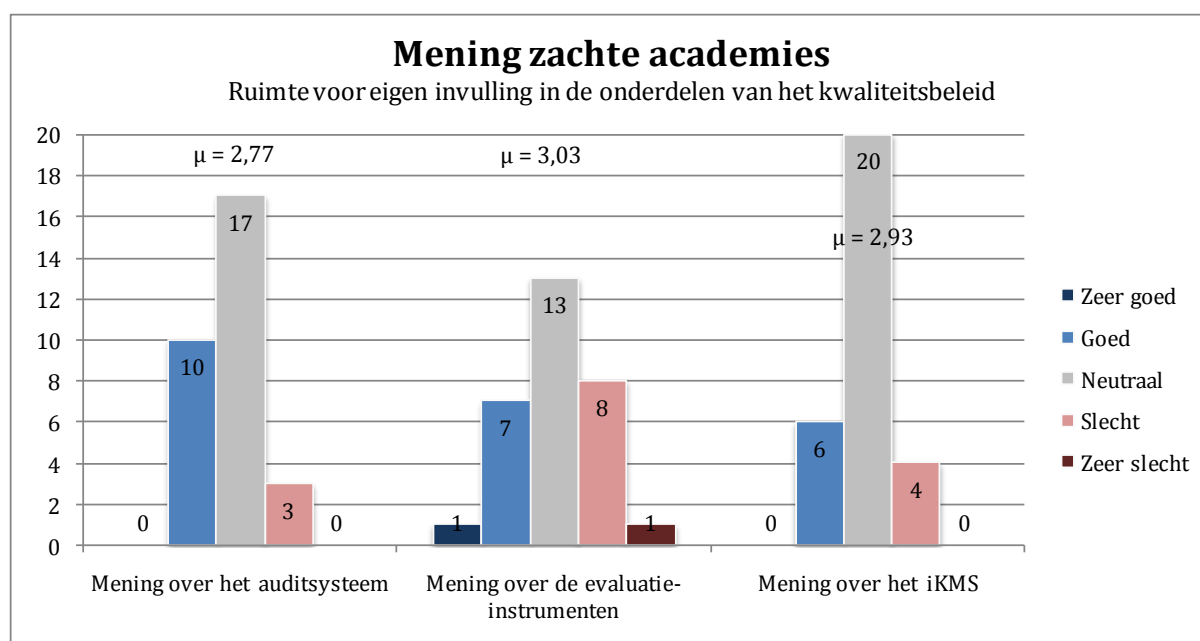
In de paragraaf die nu volgt, staan de meningen van medewerkers van zachte academies centraal en hun kijk op de flexibiliteit van het kwaliteitsbeleid. Ten eerste beschrijft deze paragraaf de algemene kijk op flexibiliteit van medewerkers van zachte academies. Vervolgens wordt de behoefte aan flexibiliteit in de inrichting en toepassing van het kwaliteitsbeleid.

9.3.1 Algemene kijk van medewerkers zachte academies op flexibiliteit

Op basis van de antwoorden die medewerkers hebben gegeven op de vraag bij welke academie zij werkzaam zijn, zijn twee grafieken gemaakt met daarin de mening van zachte academies over de ruimte voor eigen invulling in het beleid. Deze grafieken zijn zichtbaar in figuren 22 en 23.



Figuur 22: Mening zachte academies geuit in vragenlijst over ruimte eigen invulling in kwaliteitsbeleid (I)



Figuur 23: Mening zachte academies geuit in vragenlijst over ruimte eigen invulling in kwaliteitsbeleid (II)

De medewerkers van zachte academies beoordelen de ruimte voor eigen invulling in de visie op het beleid als beste van alle onderdelen van het kwaliteitsbeleid, 53% van de medewerkers van zachte academies vindt de ruimte voor eigen invulling goed of zeer goed. Dat percentage ligt iets hoger dan de mening van alle medewerkers. Net als bij de mening van alle medewerkers (figuur 16) en bij de mening van de medewerkers van harde academies (figuur 21), wordt de ruimte voor eigen invulling bij de evaluatie-instrumenten het minst positief beleefd. De mening van 30% van de medewerkers van zachte academies is dat de ruimte voor eigen invulling in de evaluatie-instrumenten slecht of zeer slecht is. Het percentage van alle medewerkers die de ruimte negatief beoordeelden bij de evaluatie-instrumenten was 41% zo laat figuur 16 zien. De medewerkers van zachte academies lijken de ruimte voor eigen invulling in de evaluatie-instrumenten dus minder negatief te zien in vergelijking tot alle medewerkers.

9.3.2 Behoeft flexibiliteit medewerkers zachte academies in inrichting kwaliteitsbeleid

Medewerkers van zachte academies lijken geen behoefte aan flexibiliteit te hebben in de inrichting van het kwaliteitsbeleid. Eén kwaliteitszorgmedewerker antwoordt op de vraag of er behoefte bestaat aan meer ruimte voor eigen handelen in het kwaliteitsbeleid: 'Nee want ik heb genoeg ruimte' (Interview 16, 26-4: 52). Ook andere medewerkers van zachte academies voelen die behoefte niet (Interview 2, 11-5: 56; Interview 6, 9-5: 52, 54, 60; Interview 8, 27-4: 65; Interview 14, 10-5: 56; Interview 16, 26-4: 89; Interview 17, 23-5: 87, 90). Eén academiedirecteur zegt zelfs: 'In principe alles wat we nu doen, zou wel min of meer behouden moeten blijven' (Interview 3, 20-5: 95). Wel geeft één kwaliteitszorgmedewerker aan dat het kwaliteitsbeleid dichtgetimmerd kan aanvoelen qua regelgevingen maar dat het beleid aan de andere kant wel houvast biedt. De kritiek van deze medewerker is gericht op de documenten die allemaal aangetoond moeten worden (Interview 15, 12-5: 21, 67). Deze medewerker vraagt dus om flexibiliteit in de inrichting van het kwaliteitsbeleid, namelijk om het beleid minder voorschrijvend te laten zijn. Dit wordt niet door alle medewerkers van zachte academies gedeeld. Zo laat een andere kwaliteitszorgmedewerker weten het beleid juist te zien als een stimulans om niet alleen op papier te vertellen wat opleidingen doen, maar dit ook te kunnen aantonen in de praktijk (Interview 17, 23-5: 49). Ook één academiedirecteur zegt het kwaliteitsbeleid als een positieve stimulans te ervaren, namelijk voor het verbeteren van het onderwijs (Interview 2, 11-5: 64).

Naast de kritische opmerking van een kwaliteitszorgmedewerker dat kwaliteitsbeleid soms te voorschrijvend is, geeft een auditor aan de kwaliteitskaders te gedetailleerd te vinden. Hier is de wens om opleidingen documenten meer op hoofdlijnen te laten schrijven (Interview 9, 12-5: 31, 67). Deze behoefte naar flexibiliteit in de inrichting van de kwaliteitskaders wordt niet beleefd door andere medewerkers van zachte academies. Eigenlijk vinden alle medewerkers van zachte academies, op deze ene auditor na, flexibiliteit in de kwaliteitskaders niet nodig (Interview 2, 11-5: 54; Interview 3, 20-5: 35, 58; Interview 6, 9-5: 61; Interview 7, 19-5: 38; Interview 8, 27-4: 62; Interview 14, 10-5: 48, 49; Interview 15, 12-5: 41; Interview 16, 26-4: 104). Ook bestaat er geen behoefte aan flexibiliteit in de inrichting van het auditsysteem volgens de auditoren van zachte academies (Interview 6, 9-5: 54; Interview 7, 19-5: 41; Interview 8, 27-4: 62). De auditor die kritiek uitte op de gedetailleerdheid van de kwaliteitskaders geeft zelfs aan: 'Ik heb niet het idee dat ik dingen niet kan doen, niet kan vragen of niet ergens op in kan gaan tijdens een audit door het auditsysteem' (Interview 9, 12-5: 43).

9.3.3 Behoeft flexibiliteit medewerkers zachte academies in toepassing kwaliteitsbeleid

Een behoefte aan flexibiliteit in de toepassing van het kwaliteitsbeleid blijkt wel aanwezig. Zo geven meerdere medewerkers aan dat ze graag zouden zien dat opleidingen meer eigen keuzes mogen maken in hoe zij zich willen profileren (Interview 1, 18-5: 57; Interview 15, 12-5: 58, 61, 67). Sommige medewerkers zouden graag zien dat opleidingen zelf mogen bepalen hoe zij voldoen aan de kwaliteitseisen die Saxion stelt. Ze geven aan dat ze zelf de details van het kwaliteitsbeleid graag willen invullen, maar dat deze wens niet hoeft te betekenen dat er geen controle meer mag plaatsvinden. Integendeel zelfs, de kwaliteitscontrole binnen Saxion moet behouden blijven volgens deze medewerkers (Interview 9, 12-5: 35; Interview 15, 12-5: 21, 61). Een andere wens van een medewerker waaruit een behoefte aan flexibiliteit in de toepassing van het kwaliteitsbeleid blijkt, is om zelf te mogen kiezen aan welke evaluaties opleidingen meedoen. Niet alle evaluaties zijn interessant voor alle opleidingen, vandaar dat sommige medewerkers aangeven graag een keuze te willen hebben of zij willen deelnemen aan bepaalde evaluaties (Interview 17, 23-5: 94).

Andere aanwijzingen waaruit een behoefte blijkt aan flexibiliteit in de toepassing van het kwaliteitsbeleid, zijn niet gevonden. Medewerkers van zachte academies zijn over het algemeen heel positief over de inrichting en toepassing van het kwaliteitsbeleid. Dit blijkt ook uit de antwoorden die zij geven op de vraag hoe ze denken dat collega's van andere academies denken. Vrijwel alle medewerkers van zachte academies verwachtten dat collega's met eenzelfde functie, positief aankijken tegen het kwaliteitsbeleid (Interview 2, 11-5: 70; Interview 3, 20-5: 79; Interview 6, 9-5: 80; Interview 8, 27-4: 87). Net als bij de auditoren van harde academies, wordt de werkwijze tijdens audits door veel auditoren van zachte academies als positief beoordeeld (Interview 6, 9-5: 49; Interview 8, 27-4: 54). Eén auditor geeft dan ook aan: 'Er staat een heel mooi stappenplan op papier met wat er moet gebeuren' (Interview 8, 27-4: 51).

9.4 Behoeft flexibiliteit vergeleken

Wanneer de algemene kijk op flexibiliteit van medewerkers van harde academies, ofwel de algemene kijk op de ruimte voor eigen invulling van medewerkers van harde academies, wordt vergeleken met de kijk van medewerkers van zachte academies, valt op dat medewerkers van zachte academies minder kritisch lijken te zijn op de ruimte voor eigen invulling dan medewerkers van harde academies. Alleen de ruimte voor eigen invulling in het kwaliteitsmanagementsysteem en in het iKMS wordt door medewerkers van harde academies positiever beoordeeld dan medewerkers van zachte academies. Zo beoordeelt 36% van de medewerkers van harde academies de ruimte voor eigen invulling in het kwaliteitsmanagement als goed of zeer goed, tegenover 30% van de medewerkers van zachte academies. Ook beoordelen 36% van de medewerkers van harde academies de ruimte voor eigen invulling in het iKMS als goed daar waar maar 20% van de medewerkers van zachte academies deze ruimte als goed beleven. Op alle andere onderdelen van het kwaliteitsbeleid kijken de medewerkers van zachte academies positiever aan tegen de ruimte voor eigen invulling dan medewerkers van harde academies. De grootste verschillen liggen bij de onderdelen kwaliteitskaders en auditsysteem. Zo vindt 37% van de medewerkers van zachte academies de ruimte voor eigen invulling in de kwaliteitskaders goed tot zeer goed, terwijl maar 21% van de medewerkers van harde academies hier zo over denken. Verder vindt 33% van de medewerkers van zachte academies dat de ruimte voor eigen invulling in het auditsysteem goed tot zeer goed is, waar maar 14% van de medewerkers van harde academies dezelfde mening heeft.

Al met al lijkt het erop dat medewerkers van harde academies kritischer tegenover de ruimte voor eigen invulling in het kwaliteitsbeleid staan, dan medewerkers van zachte academies. In de volgende paragraaf (9.4.1) wordt statistisch getoetst of medewerkers van harde academisch significant kritischer zijn dan medewerkers van zachte academies.

9.4.1 Behoeftte aan flexibiliteit statistisch getoetst

Door middel van een t-toets in SPSS is statistisch getoetst of de gemiddelden van de meningen van medewerkers van harde academies significant verschillen van de gemiddelden van de meningen van medewerkers van zachte academies, voor wat betreft hun beleving van de ruimte voor eigen invulling in het kwaliteitsbeleid. In tabel vijf zijn de resultaten van deze t-toets zichtbaar.

Onderdeel kwaliteitsbeleid	Overschrijdingskans
Visie & Beleid	0,489
Kwaliteitsmanagementsysteem	0,531
Kwaliteitskaders	0,612
Auditsysteem	0,092
Evaluatie-instrumenten	0,018
iKMS	0,260

Tabel 5: Uitkomst t-toets voor de beleving van de ruimte voor eigen invulling

Tabel vijf toont aan dat de gemiddelde mening van medewerkers van harde en zachte academies niet significant van elkaar verschillen voor de ruimte van eigen invulling voor de onderdelen van het kwaliteitsbeleid, behalve voor het onderdeel evaluatie-instrumenten. In figuren 21 en 23 is te zien dat de gemiddelde mening van medewerkers van harde academies over de ruimte voor eigen invulling binnen de evaluatie-instrumenten hoger ligt dan de gemiddelde mening van medewerkers van zachte academies over de ruimte binnen de evaluatie-instrumenten. Een hoger gemiddelde betekent een meer kritische houding ten opzichte van het onderdeel omdat de vragenlijst zo is opgebouwd dat een hoger cijfer, een minder positieve beoordeling van het onderdeel betekent. Geconcludeerd kan dan ook worden dat medewerkers van harde academies significant kritischer zijn over de ruimte voor eigen invulling in de evaluatie-instrumenten, dan medewerkers van zachte academies. Eveneens kan geconcludeerd worden dat de mening van medewerkers van harde academies niet significant verschilt van medewerkers van zachte academies voor wat betreft de visie en beleid, het kwaliteitsmanagementsysteem, de kwaliteitskaders, het auditsysteem en iKMS.

9.4.2 Verwachting rondom flexibiliteit in de praktijk

De derde hypothese die in hoofdstuk twee is gesteld, luidde: 'Academies die vallen onder harde disciplines hebben minder behoefte aan flexibiliteit in het kwaliteitsbeleid dan academies die vallen onder zachte disciplines.' Op basis van de resultaten uit dit hoofdstuk kan geen eenduidige conclusie worden getrokken rondom deze hypothese. Aan de ene kant lijkt de hypothese op basis van de figuren 20 t/m 23 over de algemene kijk op flexibiliteit, in omgekeerde richting te bestaan: medewerkers van harde academies lijken meer behoefte te hebben aan flexibiliteit dan medewerkers van zachte academies.

Aan de andere kant laat een statistische analyse zien dat de gemiddelde mening van medewerkers van harde academies over de ruimte voor eigen invulling van het kwaliteitsbeleid niet significant verschilt van de gemiddelde mening over de ruimte voor eigen invulling van medewerkers van zachte academies, behalve voor het onderdeel evaluatie-instrumenten. De medewerkers van harde academies lijken alleen significant kritischer te zijn dan medewerkers van zachte academies over de ruimte voor eigen invulling op het onderdeel evaluatie-instrumenten. Maar de conclusie dat medewerkers van harde academisch significant kritischer zijn dan medewerkers van zachte academies, geldt dus niet voor andere onderdelen van het kwaliteitsbeleid. Daarnaast blijkt uit de interviews dat er zowel bij medewerkers van harde als bij medewerkers van zachte academies een wens naar flexibiliteit in de toepassing van het kwaliteitsbeleid bestaat. Kortom, het is lastig om te concluderen of de relatie gesteld in de hypothese drie rondom flexibiliteit, binnen Saxion aanwezig blijkt.

9.5 Conclusie kijk van medewerkers en academies op flexibiliteit

Bij zowel de medewerkers van harde academies als de medewerkers van zachte academies bestaat er geen behoefte aan flexibiliteit in de inrichting van het kwaliteitsbeleid, maar is er wel de wens van meer flexibiliteit in de toepassing van het kwaliteitsbeleid. De beleidsmedewerkers van O&K bevestigen dit (Interview 18, 27-6: 198, 202, 213-5) Zo laat één beleidsmedewerker van O&K weten:

‘Iedereen is het erover eens dat je audits, iKMS en het kwaliteitskaders nodig hebt. Niemand vraagt zich af wat je met het beleid op hoofdlijnen moet. Maar op het punt van de toepassing daarvan, hoe gebruik je het beleid in je eigen situatie, daar zoekt men de flexibiliteit’ (Interview 18, 27-6: 222).

De algemene kijk op flexibiliteit lijkt op basis van de figuren 20 t/m 23 wel te verschillen tussen harde en zachte academies. Het lijkt erop dat medewerkers van harde academies kritischer zijn over de ruimte voor eigen invulling dan medewerkers van zachte academies. Maar wanneer de kijk op flexibiliteit van medewerkers van harde academies statistisch vergeleken wordt met de kijk van medewerkers van zachte academies, blijkt dat de mening van medewerkers van harde en zachte academies niet significant van elkaar verschilt behalve op het onderdeel evaluatie-instrumenten. Of de hypothese dat harde academies minder behoefte hebben aan flexibiliteit in het kwaliteitsbeleid dan zachte academies binnen Saxion aanwezig is, is dan ook lastig om te beantwoorden.

Concluderend kan gesteld worden dat de meningen van medewerkers van harde en zachte academies over de mate van flexibiliteit in het kwaliteitsbeleid, niet aanzienlijk van elkaar verschillen. Bij beide typen academies bestaat er bij de medewerkers geen behoefte aan flexibiliteit in de inrichting van het kwaliteitbeleid maar een behoefte aan flexibiliteit in de toepassing van het kwaliteitsbeleid.

10. Conclusie en discussie

Dit onderzoek vraagt zich het volgende af: *‘In hoeverre voldoet het huidige kwaliteitsbeleid van Saxion aan de vernieuwde eisen van het accreditatiestelsel en hoe beoordelen medewerkers van Saxion het kwaliteitsbeleid op verschillende plaatsen in de organisatie en binnen verschillende academies en wat zijn de implicaties van de antwoorden op deze vragen voor Saxion?’* Het hoofdstuk dat nu volgt staat stil bij het antwoord op deze vraag. Tevens beschrijft dit hoofdstuk in de discussie de beperkingen en bijdragen van dit onderzoek samen met suggesties voor vervolgonderzoek. Dit hoofdstuk sluit af met een slotwoord.

10.1 Conclusie

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvraag en deelvragen van voorliggend onderzoek. Deze vragen zijn geformuleerd in paragraaf 1.5. Als eerste beantwoordt deze paragraaf de onderzoeksvraag, gevolgd door de beantwoording van de deelvragen. Vervolgens worden de aanbevelingen voor het kwaliteitsbeleid van Saxion gepresenteerd.

10.1.1 Beantwoording van de onderzoeksvraag

In de introductie van hoofdstuk tien is de onderzoeksvraag van voorliggend onderzoek al genoemd. Deze is als volgt geformuleerd: *‘In hoeverre voldoet het huidige kwaliteitsbeleid van Saxion aan de vernieuwde eisen van het accreditatiestelsel en hoe beoordelen medewerkers van Saxion het kwaliteitsbeleid op verschillende plaatsen in de organisatie en binnen verschillende academies en wat zijn de implicaties van de antwoorden op deze vragen voor Saxion?’* Het antwoord op deze vraag luidt ten eerste dat het kwaliteitsbeleid van Saxion voldoet aan de vernieuwde eisen van het accreditatiestelsel maar dat de aandacht in de kwaliteitskaders nadrukkelijker gelegd mag worden op de resultaten van opleidingen. Ten tweede beoordelen medewerkers en academies het kwaliteitsbeleid positief maar er worden ook kritische noten geplaatst bij dit beleid. Paragraaf 10.1.2 gaat dieper in op beide antwoorden. Op basis van dit tweeledige antwoord op de onderzoeksvraag kunnen vijf implicaties worden geformuleerd voor Saxion en voor het kwaliteitsbeleid van Saxion:

1. De kwaliteitskaders minder procedureel inrichten;
2. De kritische opmerkingen die medewerkers plaatsen bij het kwaliteitsbeleid bekijken;
3. Het gesprek aangaan met medewerkers over de manier waarop het kwaliteitsbeleid de beheersbaarheid- en leefbaarheidproblemen van medewerkers kan inperken;
4. Het kwaliteitsbeleid flexibeler toepassen;
5. Harde academies stimuleren en ondersteunen in het maken van kwaliteitszorg tot een continu proces.

10.1.2 Beantwoording van de deelvragen

De eerste deelvraag van dit onderzoek luidt: *‘In hoeverre voldoet het huidige kwaliteitsbeleid van Saxion aan de vernieuwde eisen van het accreditatiestelsel?’* Uit hoofdstuk vijf blijkt dat het kwaliteitsbeleid op dit moment voldoet aan de vernieuwde eisen van het accreditatiestelsel. De grootste verandering in het nieuwe accreditatiestelsel is de nadruk op de inhoud en resultaten van opleidingen. Het huidige kwaliteitsbeleid van Saxion richt zich ook op inhoud en resultaten en voldoet hiermee aan de vernieuwde eisen van het accreditatiestelsel. Saxion heeft namelijk in 2009 ten eerste haar kwaliteitskaders aangepast waardoor de onderliggende ijkpunten beter corresponderen met de standaarden van het nieuwe accreditatiestelsel. Ten tweede heeft Saxion in 2009 de focus in de interne audit gelegd op de inhoud en resultaten van opleidingen en ten

derde heeft Saxion de indeling van de kritische zelfreflectie veranderd zodat de reflectie beter aansluit bij de nieuwe standaarden van het accreditatiestelsel. Ondanks dat het huidige kwaliteitsbeleid voldoet aan de vernieuwde eisen van het accreditatiestelsel, is het van belang dat de focus in de kwaliteitskaders in de toekomst nog meer gelegd gaat worden op de resultaten van opleidingen. De huidige kaders kunnen opleidingen namelijk nog verleiden tot het beschrijven van processen. Op dit moment probeert Saxion haar opleidingen te bewegen tot het beschrijven van resultaten in de kritische zelfreflectie door voornamelijk dit mondeling te benadrukken in de communicatie richting opleidingen.

Deelvraag twee is als volgt geformuleerd: *‘Hoe beoordelen de medewerkers op verschillende posities in de organisatie en binnen verschillende academies, het kwaliteitsbeleid van Saxion?’* Het antwoord op deze deelvraag is vierledig. Ten eerste blijkt uit hoofdstuk zes dat medewerkers het kwaliteitsbeleid als positief beoordelen maar dat zij ook kritische opmerkingen plaatsen bij dit beleid. De kritische noten die medewerkers bij het kwaliteitsbeleid plaatsen, zijn: de kwaliteitskaders zijn soms teveel procesmatig ingericht, tijd kan een knelpunt zijn bij audits, de respons bij het alumnionderzoek vormt een probleem en nog niet alle medewerkers werken zo optimaal mogelijk met iKMS. In Appendix G wordt verder ingegaan op deze kritische opmerkingen. Ten tweede toont hoofdstuk zeven aan dat zowel harde als zachte academies veel aandacht besteden aan het kwaliteitsbeleid. Wel lijkt het erop dat harde academies minder ver zijn in het inbedden van kwaliteitszorg in hun academie, in vergelijking met zachte academies. Ten derde laat hoofdstuk acht zien hoe medewerkers van Saxion uitvoeringsproblemen in het kwaliteitsbeleid beoordelen: academiedirecteuren ervaren meer beheersbaarheidproblemen dan auditoren en kwaliteitszorgmedewerkers. Auditoren en kwaliteitszorgmedewerkers beleven op hun beurt meer leefbaarheidproblemen dan academiedirecteuren. Ten vierde wordt het in hoofdstuk negen zichtbaar dat zowel harde als zachte academies geen behoefte hebben aan flexibiliteit in de inrichting van het kwaliteitsbeleid, maar dat de academies een behoefte hebben aan flexibiliteit in de toepassing van het kwaliteitsbeleid.

In deelvraag drie wordt gevraagd: *‘Hoe kunnen we eventuele verschillen in de beoordeling van het kwaliteitsbeleid verklaren tussen de categorieën medewerkers en tussen de verschillende academies?’* Om deze deelvraag te beantwoorden zijn hypothesen geformuleerd die zijn getoetst in dit onderzoek. Deze drie hypothesen luiden als volgt:

1. Academiedirecteuren ervaren meer beheersbaarheidproblemen dan auditoren en kwaliteitszorgmedewerkers.
2. Auditoren en kwaliteitszorgmedewerkers ervaren meer leefbaarheidproblemen dan academiedirecteuren.
3. Academies die vallen onder harde disciplines hebben minder behoefte aan flexibiliteit in het kwaliteitsbeleid dan academies die vallen onder zachte disciplines.

Hoofdstuk acht laat zien dat de relaties rondom beheersbaarheidproblemen en leefbaarheidproblemen die in de hypothesen één en twee verondersteld worden, aanwezig lijken te zijn binnen Saxion. Hieruit kan opgemaakt worden dat de verschillen in de beoordeling tussen de categorieën medewerkers, verklaard kunnen worden door hun verschillende posities in de organisatie. Zo ervaren academiedirecteuren meer beheersbaarheidproblemen dan auditoren en kwaliteitszorgmedewerkers en auditoren en kwaliteitszorgmedewerkers beleven meer leefbaarheidproblemen dan academiedirecteuren. Hoofdstuk negen laat zien dat er geen verschil is in de behoefte aan flexibiliteit tussen harde en zachte academies. Er valt dan ook niet te verklaren; er is immers geen verschil gevonden.

De laatste deelvraag van dit onderzoek, deelvraag vier, luidt: ‘Wat zijn de implicaties van de antwoorden op de deelvragen één, twee en drie voor Saxion en voor het kwaliteitsbeleid van Saxion, in de toekomst?’ In totaal kunnen er vijf implicaties geformuleerd worden voor Saxion en voor het kwaliteitsbeleid van Saxion op basis van de antwoorden op de deelvragen. De eerste implicatie is dat het van belang is om de kwaliteitskaders minder procedureel in te richten. De tweede implicatie luidt dat de medewerkers van Saxion wellicht nog positiever aankijken tegen het kwaliteitsbeleid wanneer Saxion aandacht besteedt aan de kritische opmerkingen die medewerkers plaatsen bij de verschillende onderdelen van het kwaliteitsbeleid. De derde implicatie wordt gevormd doordat Saxion de uitvoeringsproblemen van medewerkers kan inperken door in gesprek te gaan met academiedirecteuren over beheersbaarheidproblemen en met auditoren en kwaliteitszorgmedewerkers te spreken over leefbaarheidproblemen. De vierde implicatie vraagt van Saxion om flexibeler te worden in de toepassing van het kwaliteitsbeleid. De vijfde implicatie van de antwoorden op de deelvragen is dat het belangrijk lijkt dat Saxion haar harde academies stimuleert en ondersteunt in het komen tot een continu proces van kwaliteitszorg.

10.1.3 Aanbevelingen kwaliteitsbeleid Saxion

In de paragraaf hiervoor worden de implicaties van dit onderzoek genoemd. Naast deze implicaties, kunnen er specifieke aanbevelingen gedaan worden over het kwaliteitsbeleid van Saxion. Deze specifieke aanbevelingen komen voort uit de resultaten van hoofdstuk zes over de kijk van medewerkers op het kwaliteitsbeleid. Tabel zes geeft deze aanbevelingen weer. In Appendix G wordt dieper ingegaan op de aanbevelingen voor het kwaliteitsbeleid van Saxion.

Aanbevelingen	
Strategische aanbevelingen	1. Behouden ondersteuning van opleidingen vanuit O&K 2. Meer aandacht voor beleving in het onderwijs 3. Kalenders van het kwaliteitsmanagementsysteem aanpassen 4. Behouden vormgeving kwaliteitsbeleid
Aanbevelingen voor de kwaliteitskaders	1. Accent in kwaliteitskaders meer op inhoud 2. Overlap uit de kwaliteitskaders 3. Behouden van een kwaliteitskader
Aanbevelingen voor het auditsysteem	1. Structuur en werkwijze audits behouden 2. In gesprek met auditoren over knelpunt van tijd in audits 3. Criteria voor beoordeling ‘goed’ en ‘excellent’ duidelijk maken
Aanbevelingen voor de evaluatie-instrumenten	1. Alumnionderzoek door opleidingen zelf laten uitvoeren 2. NSE combineren met gesprekken met studenten 3. Behouden WTO en MTO
Aanbevelingen voor iKMS	1. Opleidingen (blijven) stimuleren om iKMS meer te integreren in de bedrijfsprocessen 2. Functionaliteit iKMS verbeteren

Tabel 6: Overzicht aanbevelingen

10.2 Discussie

Deze paragraaf beschrijft wat de beperkingen en bijdrages zijn van dit onderzoek. Uit de beperkingen van voorliggend onderzoek volgen suggesties voor vervolgonderzoek. Als eerste behandelt deze paragraaf de beperkingen van dit onderzoek. Hierna volgen de suggesties voor vervolgonderzoek. Vervolgens worden de maatschappelijke en theoretische bijdrages van dit onderzoek beschreven.

10.2.1 Beperkingen van het onderzoek

Dit onderzoek is met grote zorg uitgevoerd, toch zijn er vier beperkingen te benoemen van het onderzoek. De eerste beperking van voorliggend onderzoek wordt gevormd door het niet opnemen van de antwoordcategorie 'geen mening' in de vragenlijst. Bij het opstellen van de vragenlijst is hier bewust voor gekozen om te voorkomen dat respondenten met weinig tijd om de vragenlijst in te vullen, zouden vluchten in de categorie 'geen mening'. Achteraf lijkt het erop dat het wellicht verstandig was geweest om een dergelijke categorie op te nemen omdat gebleken is dat respondenten nu vaak ervoor hebben gekozen om de vragen te beantwoorden met de antwoordcategorie 'neutraal'. Door het ontbreken van de categorie 'geen mening' is het lastig te interpreteren wat de medewerkers bedoelen wanneer zij een vraag met 'neutraal' beantwoorden: staan de medewerkers 'neutraal' ten opzichte van de stelling in de vraag, oftewel hebben zij geen mening over het onderwerp van de vraag, of staan medewerkers niet positief maar ook niet negatief ten opzichte van de stelling van de vraag. Om er toch achter te komen wat medewerkers bedoelen met het antwoord 'neutraal', is in vier interviews de volgende vraag gesteld:

'In mijn vragenlijst heb ik gezien dat veel respondenten de vragen of ze het idee hebben dat ze voldoende ruimte voor eigen invulling hebben in het kwaliteitsbeleid, hebben beantwoord met neutraal. Hoe zou dat komen denkt u?'

Als antwoord gaven de medewerkers aan dat respondenten de ruimte voor eigen invulling dan waarschijnlijk niet positief maar ook niet negatief beoordelen. Met neutraal zouden respondenten de antwoordcategorie tussen een positieve en negatieve beoordeling in hebben bedoeld. Door aan medewerkers in de interviews expliciet te vragen waarom veel respondenten met 'neutraal' hebben geantwoord, is nog voor de analyse van de data, de invloed van de beperking van het niet opnemen van de categorie 'geen mening' in de vragenlijst, verkleind.

De tweede beperking in dit onderzoek is het hanteren van antwoordcategorieën van 'zeer veel ruimte' tot 'zeer weinig ruimte' bij de vragen hoeveel ruimte voor eigen invulling medewerkers ervaren binnen een bepaald onderdeel van het kwaliteitsbeleid. De vraag over de ruimte voor eigen invulling die medewerkers beleven, was bedoeld om te bekijken of medewerkers wellicht in een bepaald onderdeel onvoldoende ruimte ervaren. Maar daarvoor was het beter geweest om de antwoordcategorieën van 'ruim voldoende' tot 'ruim onvoldoende' te hanteren. Medewerkers kunnen namelijk wel veel ruimte voor eigen invulling ervaren, maar dit nog steeds als onvoldoende ruimte beleven. Om de invloed van deze beperking te verkleinen en om erachter te komen of het kwaliteitsbeleid voldoende ruimte voor eigen invulling biedt, is in het Saxion Overleg Kwaliteitszorg in een interactieve vragenlijst aan kwaliteitszorgmedewerkers gevraagd in welke mate zij voldoende ruimte ervaren in de verschillende onderdelen van het kwaliteitsbeleid. Deze vragenlijst is opgenomen in Appendix D. Uit de antwoorden op de vragenlijst blijkt dat de kwaliteitszorgmedewerkers de ruimte in het kwaliteitsbeleid voornamelijk als positief beoordelen: bij vier van de zes onderdelen van het kwaliteitsbeleid wordt de ruimte voor eigen invulling beoordeeld als ruim voldoende of voldoende.

Een derde beperking van voorliggend onderzoek is dat hypothese één en twee, rondom beheersbaarheid- en leefbaarheidproblemen, niet met kwantitatieve data zijn getoetst. Deze twee hypothesen luiden als volgt: academiedirecteuren ervaren meer beheersbaarheidproblemen dan auditoren en kwaliteitszorgmedewerkers; auditoren en kwaliteitszorgmedewerkers ervaren meer leefbaarheidproblemen dan academiedirecteuren. Wellicht luiden de conclusies over deze hypothesen anders wanneer deze hypothesen getoetst worden in een kwantitatieve studie met een grotere groep respondenten. Een kwantitatieve studie kan een ander beeld opleveren dan voorliggend onderzoek dat de hypothesen onder 17 respondenten heeft getoetst. Toch lijkt het onwaarschijnlijk dat een kwantitatieve studie een ander beeld oplevert omdat de hypothesen zijn geformuleerd op basis van de theorie van Lammers, Mijs en van Noort (2000).

Ten slotte is de verlaagde betrouwbaarheid een beperking van het onderzoek. Betrouwbaarheid zegt iets over de kwaliteit van de resultaten van een onderzoek. De betrouwbaarheid van de methoden en technieken in een onderzoek suggereert dat bij het herhaald bestuderen van een sociaal fenomeen, dezelfde data verkregen wordt (Babbie, 2007: 143). De data in dit onderzoek zijn voornamelijk kwalitatieve data die niet iedere onderzoeker hetzelfde interpreteert. Hierdoor wordt de betrouwbaarheid van voorliggend onderzoek verlaagd. Niettemin zijn meerdere ingrepen gedaan in dit onderzoek om de betrouwbaarheid te verhogen: er zijn gedeeltelijk gestructureerde vragen gesteld tijdens de interviews, er is gebruik gemaakt van een voice-recorder tijdens de interviews en er is een vragenlijst naar de gehele populatie gestuurd voorafgaand aan de interviews. Door deze ingrepen worden, bij herhaling van voorliggend onderzoek, waarschijnlijk op hoofdlijnen dezelfde resultaten gevonden. Wellicht kunnen details en nuances verschillen, maar de conclusies zullen waarschijnlijk hetzelfde zijn bij herhaling van voorliggend onderzoek. Dus ook andere hogescholen kunnen de conclusies van voorliggend onderzoek gebruiken voor hun eigen organisatie.

10.2.2 Suggesties voor vervolgonderzoek

In hoofdstuk zeven zien we dat harde en zachte academies binnen Saxion van elkaar verschillen voor wat betreft het integreren van kwaliteitszorg in hun organisatie. Dit is een bevinding die voorafgaand van dit onderzoek, niet werd verwacht. Het lijkt erop dat het type academie (hard of zacht) bepaald in hoeverre kwaliteitszorg een continu proces is. Bij een zachte academie is kwaliteitszorg waarschijnlijk beter ingebed dan in een harde academie. Het onderscheid dat Becher (1989) maakt in zijn theorie tussen harde en zachte disciplines lijkt dus een aanwijzing te zijn voor de mate waarin disciplines kwaliteitszorg hebben geïntegreerd in hun processen. Vervolgonderzoek moet echter uitwijzen of de gevonden relatie ook binnen andere onderwijsinstellingen aanwezig blijkt te zijn. De eerste suggestie voor vervolgonderzoek luidt dan ook om te toetsen of de gevonden relatie, dat harde disciplines minder ver zijn met het inbedden van kwaliteitszorg dan zachte disciplines, ook binnen andere onderwijsinstellingen bestaat. Wellicht wordt deze relatie ook binnen andere instellingen gevonden en kan men op deze relatie anticiperen door harde disciplines anders aan te sturen voor wat betreft het inbedden van kwaliteitszorg in de discipline. Door middel van een kwantitatieve studie met een grote groep respondenten in andere onderwijsinstellingen in Nederland, kan vervolgonderzoek conclusies trekken over een eventuele relatie tussen het type discipline en de mate waarin kwaliteitszorg geïntegreerd is binnen de discipline.

Een tweede suggestie voor vervolgonderzoek luidt om de hypothesen rondom beheersbaarheid en leefbaarheid, met een kwantitatieve studie met een grotere groep respondenten te toetsen. In voorliggend onderzoek zijn de hypothesen getoetst met kwalitatieve data. Vervolgonderzoek zou moeten uitwijzen of een kwantitatieve tot andere conclusies komt dan voorliggende studie over de gestelde hypothesen rondom beheersbaarheidproblemen en leefbaarheidproblemen.

10.2.3 Maatschappelijke bijdrages

Dit onderzoek kent drie maatschappelijke bijdrages. Ten eerste kunnen alle hoger onderwijsinstellingen lering trekken uit dit onderzoek omdat niet alleen Saxion gevolgen ondervindt van het nieuwe accreditatiestelsel maar alle instellingen in het hoger onderwijs krijgen te maken met de nieuwe beoordelingskaders. Een grote verandering in het nieuwe accreditatiestelsel is de nadruk op inhoud en resultaten, zo laat dit onderzoek zien. De eerste maatschappelijke bijdrage van dit onderzoek is dat het onderzoek laat zien dat het niet alleen voor Saxion, maar ook andere hoger onderwijsinstellingen, belangrijk is om het accent te (blijven) leggen op de inhoud en resultaten van opleidingen. Ten tweede is het voor onderwijsinstellingen verstandig om te bekijken of harde disciplines anders aangestuurd moeten worden dan zachte disciplines in het integreren van kwaliteitszorg in de discipline. Uit dit onderzoek is namelijk gebleken dat harde disciplines anders omgaan met het inbedden van kwaliteitszorg dan zachte disciplines. Ten derde kunnen organisaties zien dat wanneer zij uitvoeringsproblemen willen verminderen, zij voornamelijk met leidinggevenden in gesprek moeten gaan over beheersbaarheidproblemen en zij met uitvoerders vooral over leefbaarheidproblemen moeten praten. Gebleken is immers in dit onderzoek dat leidinggevenden eerder beheersbaarheidproblemen ondervinden dan uitvoerders en dat uitvoerders eerder leefbaarheidproblemen ervaren dan leidinggevenden.

10.2.4 Theoretische bijdrages

Naast drie maatschappelijke bijdrages, volgen uit dit onderzoek ook drie theoretische bijdrages. De eerste theoretische bijdrage is dat de theorie van Lammers, Mijs en van Noort (2000) over de mate waarin medewerkers te maken krijgen met uitvoeringsproblemen, binnen Saxion bevestigd lijkt te worden. Leidinggevenden ervaren vaker problemen van beheersbaarheid dan uitvoerders en uitvoerders ervaren op hun beurt weer vaker problemen rondom leefbaarheid. Als tweede theoretische bijdrage kan gezien worden dat de theorie van Becher (1989) over het onderscheid tussen harde en zachte disciplines niet kan verklaren in welke mate disciplines binnen Saxion een behoefte hebben aan flexibiliteit. Er blijkt namelijk geen significant verschil te bestaan in de behoefte naar flexibiliteit tussen harde en zachte disciplines.

Het onderscheid van Becher (1989) tussen harde en zachte disciplines lijkt wel een indicatie te zijn voor de mate waarin disciplines kwaliteitszorg hebben geïntegreerd in hun organisatie. Dit vormt de derde theoretische bijdrage van dit onderzoek: het onderscheid tussen harde en zachte disciplines dat Becher (1989) in zijn theorie maakt, kan het vertrekpunt zijn voor de manier waarop academies omgaan met kwaliteitszorg. Dit wil zeggen dat wanneer een academie onder een harde discipline valt, kwaliteitszorg waarschijnlijk minder een continu proces is ten opzichte van een academie die onder een zachte discipline valt. De theorie van Becher (1989) en zijn onderscheid tussen harde en zachte discipline, kan het uitgangspunt zijn in welke mate kwaliteitszorg is geïntegreerd in de discipline. Hiermee boekt dit onderzoek theoretische vooruitgang omdat er een basis gelegd wordt voor een nieuwe invalshoek voor het aanwenden van de theorie van Becher (1989).

10.3 Slotwoord

Eén van de aanleidingen van dit onderzoek was dat er onder de medewerkers van Saxion die zich bezighouden met het kwaliteitsbeleid, een vraag naar flexibiliteit bestond. Binnen Saxion dacht men dat academiedirecteuren, auditoren en kwaliteitszorgmedewerkers meer ruimte voor eigen invulling wilden in de inrichting van het kwaliteitsbeleid. Deze gedachte is binnen Saxion ontstaan naar aanleiding van een evaluatie van het kwaliteitsbeleid in 2007 en is versterkt door kritische geluiden in vergaderingen. In voorliggend onderzoek is echter gebleken dat academiedirecteuren, auditoren en kwaliteitszorgmedewerkers geen behoefte hebben aan flexibiliteit in de inrichting van het kwaliteitsbeleid, maar een behoefte aan flexibiliteit hebben in de toepassing van het kwaliteitbeleid. Over het algemeen beoordelen de medewerkers die zich bezighouden met het kwaliteitsbeleid, de onderdelen van dit beleid als positief. Waar deze medewerkers hun wensen over uitspreken is naar flexibiliteit in de toepassing van het beleid: medewerkers willen meer ruimte voor eigen kleuring van de opleiding, men wil de instrumenten van het kwaliteitsbeleid meer toe kunnen spitsen op de specifieke situatie van de opleiding. Dit is een verrassende bevinding van voorliggend onderzoek.

Een andere verrassende bevinding in dit onderzoek is dat gevonden is dat harde disciplines kwaliteitszorg minder hebben geïntegreerd in hun processen, dan zachte disciplines. Waardoor dit precies komt, is niet onderzocht in dit onderzoek. De bevinding was vooraf niet verwacht maar is gevonden tijdens het nauwkeurig analyseren van de data en kan voor andere hogescholen ook zeer interessant zijn. Uit dit onderzoek blijkt dat harde disciplines kwaliteitszorg minder snel zien als een middel om hun onderwijs te verbeteren, dan zachte disciplines. Niet alleen Saxion, maar ook andere hogescholen doen er goed aan om te bekijken of harde disciplines wellicht anders aangestuurd kunnen om kwaliteitszorg in de organisatie van de discipline te integreren. In deze tijd is het namelijk erg belangrijk voor hogescholen dat alle disciplines komen tot een continu proces van kwaliteitszorg. Niet in de laatste plaats omdat het nieuwe accreditatiestelsel zich erg focust op inhoud van opleidingen en op effecten van verbeteracties voor de kwaliteit van het onderwijs, zoals gebleken is uit dit rapport. Daarnaast ontstond er ten tijden van het uitvoeren van voorliggend onderzoek, een maatschappelijke discussie over het eindniveau van studenten binnen Hbo-instellingen naar aanleiding van diplomafraude bij In-Holland, een Hbo-instelling. Deze discussie heeft ervoor gezorgd dat hogescholen de kwaliteit van hun onderwijs nog meer moeten 'bewijzen'. Hogescholen moeten aantonen dat hun studenten een bepaald eindniveau hebben bereikt, niet alleen door de vernieuwde eisen van het accreditatiestelsel maar ook door deze maatschappelijke discussie.

Het hoger onderwijs is van belang voor Nederland om de ambitie te kunnen bereiken om te behoren tot de top van de kenniseconomieën. Kennis bepaalt namelijk in grote mate de concurrentiepositie van een land. Het is daarom belangrijk dat al het aanwezige talent in Nederland benut wordt en zich verder ontwikkelt. Ondanks dat studenten hun talenten moeten kunnen ontplooien, mag dit niet ten koste gaan van de kwaliteit van het onderwijs. In geen geval mogen er concessies gedaan worden aan het eindniveau van afgestudeerden, zo schrijft de Inspectie van het Onderwijs (2011: 2). Voor hogescholen is het dan ook van belang om hun kwaliteitsbeleid zodanig te formuleren en te implementeren, dat de kwaliteit van het onderwijs van alle opleidingen, binnen alle disciplines niet in het geding komt. Kwaliteitsbeleid en kwaliteitszorg blijven dus in de toekomst voor Saxion, maar ook voor andere hoger onderwijsinstellingen, belangrijke onderwerpen om aandacht aan te besteden.

Literatuurlijst

Albert Heijn (2011). *Over Albert Heijn, Onze missie*.

Website: <http://www.ah.nl/artikel?trg=albertheijn/article.missie>

Bezocht op 20 oktober 2011.

Aldi (2011). *Het ALDI – principe*.

Website: http://aldi.nl/PRINZIP_NL/index.shtml

Bezocht op 20 oktober 2011.

Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de & Teunissen, J. (2009). *Basisboek Kwalitatief onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Babbie, E. (2007). *The practice of Social Research*. Eleventh Edition. Belmont: Thomson Wadsworth.

Becher, T. (1989). *Academic Tribes and Territories: intellectual enquiry and the cultures of disciplines*. Stratford: The Society for Research into Higher Education and Open University Press.

Biglan, A. (1973). The characteristics of subject matter in different scientific areas. *Journal of Applied Psychology*, Volume 57, Issue 3: 195-203.

Commissie Accreditatie Hoger Onderwijs (2001). *Prikkelen, Presteren, Profileren: Eindrapport*. Den Haag: Ministerie van OCW.

Harvey, L., Green, D. (1993). Defining Quality. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, volume 18, issue 1: 9-34.

Huizingh, E. (2006). *Inleiding SPSS 14 voor Windows*. Den Haag: Sdu Uitgevers.

Inspectie van het Onderwijs (2011). *Alternatieve afstudeertrajecten en de bewaking van het eindniveau in het hoger onderwijs*. Den Haag: SDU Uitgevers.

Kolb, D. A. (1981). Learning styles and disciplinary differences. In: A. Chichering (ed.), *The Modern American College*. San Francisco: Jossey Bass.

Kwikkers, P., Damme, D. van, Douma, T. (2003) *Accreditatie in het Hoger Onderwijs*. Achtergrond en praktijk in Nederland en Vlaanderen. Den Haag: Sdu Uitgevers.

Lammers, C.J., Mijs, A.A., Noort, W.J. van (2000). *Organisaties Vergelijkenderwijs: Ontwikkeling en Relevantie van het Sociologisch Denken over Organisaties*. Utrecht: Het Spectrum.

Ministerie van OCW (2011). *Kwaliteit in Verscheidenheid: Strategische agenda hoger onderwijs, onderzoek en wetenschap*. Den Haag: SDU Uitgevers.

NVAO (2010). *Beoordelingskaders accreditatiestelsel hoger onderwijs*. Den Haag: NVAO.

- NVAO (2011a). *Toelichting accreditatiestelsel*. Den Haag: NVAO.
- NVAO (2011b). *Evaluatiebureaus Nederland*.
Website: <http://www.nvao.net/evaluatiebureaus>
Bezocht op 2 september 2011.
- Pantin, C.F.A. (1968). *The Relations between the Sciences*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Punch, K. F. (2006). *Developing effective research proposals: second edition*. London: Sage Publications.
- Saxion (2007). *Rapportage Evaluatie Saxion Kwaliteitsbeleid 2007*. Deventer: Saxion.
- Saxion (2008). *Saxion Kwaliteitsbeleid: van beheersen naar verbinden*. Deventer: Saxion.
- Saxion (2009). *Saxion Kwaliteitskader Bacheloropleidingen (inclusies Ad-programma's)*. Deventer: Saxion.
- Saxion (2010a). *Academies van Saxion*.
Bezocht op 17 februari 2011.
http://www.saxion.nl/over_saxion/governance/academies
- Saxion (2010b). *De Saxion audit: handout voor werkvelddeskundigen bij interne audits van Saxion*. Enschede: Saxion.
- Saxion (2010c). *Toelichting gebruik van het Saxion Kwaliteitskaders Bacheloropleidingen door opleidingen*. Versie 1.1, 30 september 2010. Deventer: Saxion.
- Saxion (2011a). *Power-point presentatie: het auditproces*. Deventer: Saxion.
- Saxion (2011b). *Toelichting op format Kritische Reflectie voor de beperkte opleidingsbeoordeling*. Versie 2.0, 6 september 2011. Nog niet gepubliceerd.
- Sociaal-Economische Raad (2011). *Advies Strategische Agenda Hoger Onderwijs, Onderzoek en Wetenschap*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.
- Staatsblad (2010). Nr. 293. *Wet van 24 juni 2010 tot wijziging van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek in verband met aanpassing van het accreditatiestelsel*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Van Dale (2009). *Groot woordenboek van de Nederlandse taal*. Utrecht: VBK Media.
- V&D (2011). *Over V&D*.
Website: http://www.vd.nl/contents/overvend_algemeen
Bezocht op 20 oktober 2011.

Appendix A Academies en Bachelor- en Masteropleidingen

Academie	Opleidingen
Bedrijfskunde & Ondernemen	Bouwtechnische Bedrijfskunde Small Business & Retail Management Technische Bedrijfskunde
Bestuur & Recht	Bestuurskunde Hogere Juridische Opleiding Integrale Veiligheidskunde Management, Economie en Recht Sociaal Juridische Dienstverlening
Creatieve Technologie	Bedrijfskundige Informatica Concept en Product Development Game Creation & Producing Game Technology & Producing Human Information Design & Strategy ICT Beheer Informatica Informatieverlening en management Kunst en Techniek Media Informatie en Communicatie Technische Commerciële Textielkunde Technische Informatica
Financiën, Economie & Management	Accountancy Bedrijfseconomie Fiscale economie
Gezondheidszorg	Fysiotherapie Management in de Zorg Podotherapie Verpleegkunde Master Advanced Nursing Practice Master Health Care and Social Work
Hospitality Business School	Facility Management Hoger Hotelonderwijs Hoger Toeristisch en Recreatief onderwijs
Life Science, Engineering & Design	Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek Chemie en Crime Science Chemische Technologie en International Water Technology Elektrotechniek Industrieel Product Ontwerpen Mechatronica Technische Natuurkunde Werktuigbouwkunde en WB-Integrated Product Development
Marketing & International Management	Commerciële Economie International Business Languages International Business Management Studies

Academie	Opleidingen
Mens & Arbeid	Human Resource Management Propedeuse Psychologische en Pedagogische Studies Toegepaste Psychologie
Mens & Maatschappij	Maatschappelijk Werk en Dienstverlening Propedeuse Psychologische en Pedagogische Studies Sociaal Pedagogische Hulpverlening Sozial Pädagogik Master Health Care and Social Work
Pedagogiek & Onderwijs	Lerarenopleiding Basisonderwijs Academische Pabo
Ruimtelijke Ontwikkeling & Bouw	Bouwkunde Civiele Techniek Milieukunde Ruimtelijke Ordening & Planologie Stedenbouwkundig Ontwerpen Vastgoed & Makelaardij

Tabel 7: Academies en de bijbehorende bachelor- en masteropleidingen (Saxion, 2010)

Appendix B Vragenlijst

Introductie

In het kader van mijn afstudeeronderzoek van de Master Bestuurskunde aan de Universiteit Twente, doe ik binnen Saxion onderzoek naar het kwaliteitsbeleid. Ik word bij dit onderzoek begeleid vanuit Saxion door dhr. De Goede. In mijn onderzoek bekijk ik of het huidige kwaliteitsbeleid voldoet aan de vernieuwde eisen van het accreditatiestelsel maar ook of het beleid voldoende flexibiliteit biedt naar de wens van de gebruikers. Daarom benader ik u, als één van de gebruikers van het kwaliteitsbeleid.

Deze vragenlijst is bedoeld voor academiedirecteuren, auditoren en kwaliteitszorgmedewerkers. In het kader van mijn onderzoek is het namelijk erg van belang dat ik de wensen van de gebruikers van het kwaliteitsbeleid in beeld breng zodat mijn uiteindelijke aanbevelingen aansluiten bij de behoeften van de medewerkers die zich bezig houden met kwaliteitszorg. Voor een volledig beeld van deze wensen, is uw mening erg belangrijk. Naast deze vragenlijst zal ik ook vraaggesprekken met sommigen van u voeren om inhoudelijk in te gaan op de wensen van gebruikers en makers van het kwaliteitsbeleid.

In deze vragenlijst zal uw mening gevraagd worden over het kwaliteitsbeleid. De vragenlijst zal de volgende onderdelen behandelen: visie en beleid, kwaliteitsmanagementsysteem, kwaliteitskaders, auditsysteem, evaluatie-instrumenten en het digitaal documentatie systeem en het infoland kwaliteits managementsysteem.

Het invullen van de vragenlijst zal ongeveer 15 minuten van uw tijd in beslag nemen. Ik zal de gegevens vertrouwelijk behandelen en alleen gebruiken voor de doeleinden van dit onderzoek. Mocht u nog vragen hebben over het onderzoek kunt u mij mailen op het volgende e-mailadres: m.a.b.nannings@saxion.nl.

Alvast bedankt voor uw medewerking,

Marloes Nannings

Algemeen

1. Binnen welke academie bent u werkzaam?

Antwoordmogelijkheden:

1. *Bedrijfskunde & Ondernemen*
2. *Bestuur & Recht*
3. *Creatieve Technologie*
4. *Financiën, Economie & Management*
5. *Gezondheidszorg*
6. *Hospitality Business*
7. *Life Science, Engineering & Design*
8. *Marketing & International Management*
9. *Mens & Arbeid*
10. *Mens & Maatschappij*
11. *Pedagogiek & Onderwijs*
12. *Ruimtelijke Ontwikkeling & Bouw*

Het kan zijn dat u zowel auditor als academiedirecteur of kwaliteitszorgmedewerker bent. Geeft u alstublieft aan vanuit welke rol u deze vragenlijst gaat beantwoorden. U kunt ervoor kiezen de rol aan te geven die het beste aansluit bij uw functie of de rol die u het meeste uitoefent. In alle gevallen krijgt u dezelfde vragen. Mocht u kijkend vanuit een andere positie iets willen toevoegen, dan kunt u dit invullen aan het einde van de vragenlijst in de ruimte voor opmerkingen.

2. Vanuit welke rol vult u deze vragenlijst in?

Antwoordmogelijkheden:

1. *Academiedirecteur*
2. *Auditor*
3. *Kwaliteitszorgmedewerker*

Visie en Beleid

De visie op kwaliteit en het kwaliteitsbeleid van Saxion, zoals beschreven in de nota Saxion Kwaliteitsbeleid, bestaat uit twee dimensies:

- I. De continue verbetering van activiteiten, producten en processen in de taakuitoefening;
- II. De continue verbetering gericht op realisering van de beoogde resultaten, die met name zijn geconcretiseerd in de Saxion kwaliteitskaders.

3. Hoe beoordeelt u de manier waarop deze visie op dit moment wordt gerealiseerd?

Antwoordmogelijkheden op 5-puntsschaal:

1. *Zeer goed*
2. *Goed*
3. *Neutraal*
4. *Slecht*
5. *Zeer slecht*

4. Hoeveel ruimte voor eigen invulling biedt deze visie u?

Antwoordmogelijkheden op 5-puntsschaal:

1. *Zeer veel ruimte*
2. *Veel ruimte*
3. *Neutraal*
4. *Weinig ruimte*
5. *Zeer weinig ruimte*

De tweede dimensie van de visie op kwaliteit en het kwaliteitsbeleid richt zich op de verbetering van het realiseren van beoogde resultaten. Bij accreditaties speelt deze tweede dimensie een grotere rol dan de eerste dimensie.

5. In welke mate denkt u dat de tweede dimensie van de huidige visie voldoet aan de nieuwe eisen van het accreditatiestelsel?

Antwoordmogelijkheden op 5-puntsschaal:

1. *Zeer goed*
2. *Goed*
3. *Neutraal*
4. *Slecht*
5. *Zeer slecht*

6. Welke mogelijke verbeterpunten kunt u formuleren voor de visie van het kwaliteitsbeleid zodat deze voldoet aan de nieuwe eisen van het accreditatiestelsel?

Open antwoordmogelijkheid

7. Welke mogelijke verbeterpunten kunt u formuleren voor de visie van het kwaliteitsbeleid zodat deze u voldoende ruimte biedt voor eigen invulling?

Open antwoordmogelijkheid

Kwaliteitsmanagementsysteem

Het kwaliteitsmanagementsysteem van Saxion kent een drietal hoofdprocessen:

- I. De Planning & Control-cyclus als hoofdproces voor de bedrijfsvoering van Saxion;
- II. De Kwaliteitscyclus als basis voor de realisering van de kwaliteitsnormen;
- III. Het Managementproces dat de interactie tussen beide cycli bestuurt.

8. Hoe beoordeelt u het functioneren van bovenstaande processen van het kwaliteitsmanagementsysteem in het algemeen?

Antwoordmogelijkheden op 5-puntsschaal:

1. *Zeer goed*
2. *Goed*
3. *Neutraal*
4. *Slecht*
5. *Zeer slecht*

9. Hoeveel ruimte voor eigen invulling bieden deze processen u?

Antwoordmogelijkheden op 5-puntsschaal:

1. *Zeer veel ruimte*
2. *Veel ruimte*
3. *Neutraal*
4. *Weinig ruimte*
5. *Zeer weinig ruimte*

10. In hoeverre denkt u dat de huidige processen van het kwaliteitsmanagementsysteem voldoen aan de nieuwe eisen van het accreditatiestelsel?

Antwoordmogelijkheden op 5-puntsschaal:

- *Zeer goed*
- *Goed*
- *Neutraal*
- *Slecht*
- *Zeer slecht*

11. Welke mogelijke verbeterpunten kunt u formuleren voor de processen van het kwaliteitsmanagementsysteem zodat deze voldoen aan de nieuwe eisen van het accreditatiestelsel?

Open antwoordmogelijkheid

12. Welke mogelijke verbeterpunten kunt u formuleren voor de processen van het kwaliteitsmanagementsysteem zodat deze u voldoende ruimte bieden voor eigen invulling?

Open antwoordmogelijkheid

Kwaliteitskaders

Saxion wil met de kwaliteitskaders een hoger kwaliteitsniveau realiseren dan de basiskwaliteit die voor externe certificeringen (bijvoorbeeld de accreditatie) wordt vereist.

13. Hoe beoordeelt u het niveau van deze kwaliteitskaders van Saxion?

Antwoordmogelijkheden op 5-puntsschaal:

1. *Zeer goed*
2. *Goed*
3. *Neutraal*
4. *Slecht*
5. *Zeer slecht*

14. Hoeveel ruimte voor eigen invulling bieden deze kwaliteitskaders van Saxion u?

Antwoordmogelijkheden op 5-puntsschaal:

1. *Zeer veel ruimte*
2. *Veel ruimte*
3. *Neutraal*
4. *Weinig ruimte*
5. *Zeer weinig ruimte*

15. In hoeverre denkt u dat de huidige kwaliteitskaders van Saxion voldoen aan de nieuwe eisen van het accreditatiestelsel?

Antwoordmogelijkheden op 5-puntsschaal:

1. *Zeer goed*
2. *Goed*
3. *Neutraal*
4. *Slecht*
5. *Zeer slecht*

16. Welke mogelijke verbeterpunten kunt u formuleren voor de kwaliteitskaders zodat deze voldoen aan de nieuwe eisen van het accreditatiestelsel?

Open antwoordmogelijkheid

17. Welke mogelijke verbeterpunten kunt u formuleren voor de kwaliteitskaders zodat deze u voldoende ruimte bieden voor eigen invulling?

Open antwoordmogelijkheid

Auditsysteem

Het auditsysteem van Saxion is bedoeld om periodiek te meten of de normen die gesteld zijn in de kwaliteitskaders van Saxion, gerealiseerd worden.

18. Hoe beoordeelt u het functioneren van dit auditsysteem op dit moment?

Antwoordmogelijkheden op 5-puntsschaal:

1. *Zeer goed*
2. *Goed*
3. *Neutraal*
4. *Slecht*
5. *Zeer slecht*

19. Hoeveel ruimte voor eigen invulling biedt dit auditsysteem u?

Antwoordmogelijkheden op 5-puntsschaal:

- *Zeer veel ruimte*
- *Veel ruimte*
- *Neutraal*
- *Weinig ruimte*
- *Zeer weinig ruimte*

20. In hoeverre denkt u dat het huidige auditsysteem voldoet aan de nieuwe eisen van het accreditatiestelsel?

Antwoordmogelijkheden op 5-puntsschaal:

- *Zeer goed*
- *Goed*
- *Neutraal*
- *Slecht*
- *Zeer slecht*

21. Welke mogelijke verbeterpunten kunt u formuleren voor het auditsysteem zodat deze voldoet aan de nieuwe eisen van het accreditatiestelsel?

Open antwoordmogelijkheid

22. Welke mogelijke verbeterpunten kunt u formuleren voor het auditsysteem zodat deze u voldoende ruimte biedt voor eigen invulling?

Open antwoordmogelijkheid

Evaluatie-instrumenten

Saxion zet een aantal evaluatie-instrumenten in:

- I. Het StudenttevredenheidsOnderzoek onder bachelor studenten
- II. De Aansluit Monitor
- III. Alumnionderzoek onder recent afgestudeerde bachelorstudenten
- IV. Medewerkerstevredenheidsonderzoek
- V. Werkveldonderzoek onder werkplek- en afstudeerbegeleiders.

De resultaten van deze instrumenten worden benut in de check- en actfase van de PDCA-cycli en worden aangevuld met specifieke evaluatie-instrumenten zoals moduulevaluaties, projectevaluaties en stage- en afstudeerstages.

23. Hoe beoordeelt u het functioneren van bovenstaande evaluatie-instrumenten op dit moment?

Antwoordmogelijkheden op 5-puntsschaal:

1. *Zeer goed*
2. *Goed*
3. *Neutraal*
4. *Slecht*
5. *Zeer slecht*

24. Hoeveel ruimte voor eigen invulling bieden deze evaluatie-instrumenten u?

Antwoordmogelijkheden op 5-puntsschaal:

1. *Zeer veel ruimte*
2. *Veel ruimte*
3. *Neutraal*
4. *Weinig ruimte*
5. *Zeer weinig ruimte*

25. In hoeverre denkt u dat de huidige evaluatie-instrumenten voldoen aan de nieuwe eisen van het accreditatiestelsel?

Antwoordmogelijkheden op 5-puntsschaal:

1. *Zeer goed*
2. *Goed*
3. *Neutraal*
4. *Slecht*
5. *Zeer slecht*

26. Welke mogelijke verbeterpunten kunt u formuleren voor de evaluatie-instrumenten zodat deze voldoen aan de nieuwe eisen van het accreditatiestelsel?

Open antwoordmogelijkheid

27. Welke mogelijke verbeterpunten kunt u formuleren voor de evaluatie-instrumenten zodat deze u voldoende ruimte bieden voor eigen invulling?

Open antwoordmogelijkheid

Infoland Kwaliteits Management Systeem

In het infoland Kwaliteits Management Systeem (iKMS) worden alle documenten van Saxion opgeslagen ten behoeve van de kwaliteitszorg en de Planning & Control Cyclus. Het iKMS vervangt voorgaande versies van DKS en Compliance Manager.

28. Hoe beoordeelt u het functioneren van iKMS op dit moment?

Antwoordmogelijkheden op 5-puntsschaal:

1. *Zeer goed*
2. *Goed*
3. *Neutraal*
4. *Slecht*
5. *Zeer slecht*

29. Hoeveel ruimte voor eigen invulling biedt iKMS u?

Antwoordmogelijkheden op 5-puntsschaal:

1. *Zeer veel ruimte*
2. *Veel ruimte*
3. *Neutraal*
4. *Weinig ruimte*
5. *Zeer weinig ruimte*

30. In hoeverre denkt u dat het huidige iKMS voldoet aan de nieuwe eisen van het accreditatiestelsel?

Antwoordmogelijkheden op 5-puntsschaal:

1. *Zeer goed*
2. *Goed*
3. *Neutraal*
4. *Slecht*
5. *Zeer slecht*

31. Welke mogelijke verbeterpunten kunt u formuleren voor de softwareprogramma's zodat deze voldoen aan de nieuwe eisen van het accreditatiestelsel?

Open antwoordmogelijkheid

32. Welke mogelijke verbeterpunten kunt u formuleren voor de softwareprogramma's zodat deze u voldoende ruimte bieden voor eigen invulling?

Open antwoordmogelijkheid

Ten Slotte

33. Zijn er resterende punten die u in het kader van deze vragenlijst wilt melden over het kwaliteitsbeleid binnen Saxion?

Open antwoordmogelijkheid

Einde

Hartelijk dank voor uw medewerking.

U zult op de hoogte worden gehouden van de resultaten van dit onderzoek.

Mocht u nog vragen hebben over mijn onderzoek of naar aanleiding van deze vragenlijst, kunt u mij mailen op het volgende e-mailadres: m.a.b.nannings@saxion.nl

Appendix C Interviewvragen

Interviewvragen academiedirecteuren

Mijn naam is Marloes Nannings, ik ben student aan de Universiteit Twente. Om mijn master Bestuurskunde af te ronden, doe ik binnen Saxion mijn afstudeeronderzoek naar het kwaliteitsbeleid van Saxion. Ik bekijk aan de ene kant hoe het huidige beleid aansluit aan de vernieuwde eisen van het accreditatiestelsel en aan de andere kant onderzoek ik hoe de medewerkers die zich bezighouden met het beleid, dit ervaren. Om die meningen van medewerkers duidelijk te krijgen, heb ik allereerst een vragenlijst uitgezet die u ook heeft ingevuld en om naar de algemene mening van medewerkers ten opzichte van het kwaliteitsbeleid te vragen. Die vragenlijst heb ik geanalyseerd en ik doe nu interviews met verschillende medewerkers om dieper in te gaan op de wensen en meningen over het huidige kwaliteitsbeleid van Saxion. Ik begin met algemene vragen, ga dan in op specifieke onderdelen van het kwaliteitsbeleid en op de manier van werken met het kwaliteitsbeleid. Als afsluiting stel ik weer met algemene vragen over het kwaliteitsbeleid.

Algemene introductie

1. Wat doet u als academiedirecteur precies in het kwaliteitsbeleid?
 - a. Wat zijn volgens u, uw kerntaken als academiedirecteur bij het werken met het kwaliteitsbeleid?
 - b. Hoe ervaart u uw taken als academiedirecteur in het kwaliteitsbeleid?
2. Hoe ziet u de rol van uw kwaliteitszorgmedewerkers?
3. In hoeverre denkt u dat Saxion haar kwaliteitsbeleid goed heeft vormgegeven, in vergelijking met andere Hbo-instellingen?
 - a. Wat vindt u van de manier waarop het kwaliteitsbeleid momenteel is vormgegeven?
4. Hoe vindt u dat het kwaliteitsbeleid op dit moment loopt?

Specifieke onderdelen kwaliteitsbeleid

5. Hoe ervaart u het werken met het auditsysteem van Saxion?
 - a. Vindt u het prettig om met het systeem te werken?
 - b. Wat vindt u sterke punten van het systeem?
 - c. Wat vindt u zwakke punten van het systeem?
6. In hoeverre vindt u dat u vrijheid van handelen heeft bij het werken met de kwaliteitskaders van Saxion, de SKB en de SKM?
 - a. Hoe ervaart u dit?
 - b. Zou u meer vrijheid van handelen willen hierin?
 - c. Ervaren meer medewerkers dit?
7. Hoe ervaart u het werken met de evaluatie-instrumenten van Saxion op Saxion breed niveau? (Werkveld, Alumni, Medwerkers Tevredenheid en Studenten Tevredenheid)
 - a. Vindt u de instrumenten een aanvulling op het kwaliteitsbeleid?

8. Hoe denkt u over het werken met het digitale compliance systeem?
 - a. Vindt u het een makkelijk systeem om mee te werken?

Manier van werken met het kwaliteitsbeleid

9. In hoeverre hebt u het idee dat u als academiedirecteur het kwaliteitsbeleid van Saxion kan beïnvloeden?
10. In mijn vragenlijst hebben enkele respondenten aangegeven dat het kwaliteitsbeleid hen kan beperken in hun functioneren. Hebt u het idee dat het huidige kwaliteitsbeleid u beperkt in uw functioneren?
 - a. Zo ja, waarom en op welke onderdelen?
 - b. Zo nee, waarom niet?
11. In hoeverre zou u graag meer ruimte voor eigen invulling willen in het kwaliteitsbeleid?
 - a. Waar precies in het kwaliteitsbeleid zou u graag meer flexibiliteit zien?
 - i. Is dit op Saxion niveau of op academieniveau?
 - ii. Hoe zou u dat voor zich zien? Van wie/wat zou u meer vrijheid willen?

Algemene afronding

12. Hoe denkt u dat andere academiedirecteuren denken over het huidige kwaliteitsbeleid?
 - a. Zijn er discussiepunten?
 - b. Is het een onderwerp om met elkaar over te praten als academiedirecteuren?
13. Hoe denkt u dat er binnen uw eigen academie gedacht wordt over het kwaliteitsbeleid?
 - a. Hoe denkt u dat andere academies erover denken?
14. Stel dat aan u gevraagd werd om het kwaliteitsbeleid aan te passen, wat zou er volgens u dan zeker behouden moeten blijven uit het huidige kwaliteitsbeleid?
 - a. Waarom moet juist dat behouden blijven?
15. Als u een verbeterpunt zou mogen aandragen voor het kwaliteitsbeleid, hoe zou deze dan luiden?
16. Zijn er verder nog opmerkingen die u kwijt wil over het kwaliteitsbeleid van Saxion?

Ten slotte

17. Hebt u interesse om mijn rapport te ontvangen, wanneer ik die heb afgerond?

Bedankt voor dit interview.

Interviewvragen auditoren

Mijn naam is Marloes Nannings, ik ben student aan de Universiteit Twente. Om mijn master Bestuurskunde af te ronden, doe ik binnen Saxion mijn afstudeeronderzoek naar het kwaliteitsbeleid van Saxion. Ik bekijk aan de ene kant hoe het huidige beleid aansluit aan de vernieuwde eisen van het accreditatiestelsel en aan de andere kant onderzoek ik hoe de medewerkers die zich bezighouden met het beleid, dit ervaren. Om die meningen van medewerkers duidelijk te krijgen, heb ik allereerst een vragenlijst uitgezet die u ook heeft ingevuld en om naar de algemene mening van medewerkers ten opzichte van het kwaliteitsbeleid te vragen. Die vragenlijst heb ik geanalyseerd en ik doe nu interviews met verschillende medewerkers om dieper in te gaan op de wensen en meningen over het huidige kwaliteitsbeleid van Saxion. Ik begin met algemene vragen, ga dan in op specifieke onderdelen van het kwaliteitsbeleid en op de manier van werken met het kwaliteitsbeleid. Als afsluiting stel ik weer met algemene vragen over het kwaliteitsbeleid.

Algemene introductie

1. Wat is uw specifieke rol als auditor in een audit?
 - a. Wat doet u precies in een audit?
 - b. Welke taken heeft u als auditor buiten een audit om?
2. Wat vindt u van de manier waarop een audit verloopt?

Specifieke onderdelen van het auditsysteem

3. Hoe ervaart u het werken met het auditsysteem van Saxion?
 - a. Wat vindt u van het gebruik van het auditsysteem?
 - b. Wat vindt u sterke punten van het systeem?
 - c. Wat vindt u zwakke punten van het systeem?
 - d. Hoe vindt u de manier waarop de kwaliteitskaders worden getoetst?
4. Worden alle audits op dezelfde manier uitgevoerd?
 - a. Zijn er verschillen tussen audits bij verschillende academies?
5. Hoe ervaart u het werken met de kwaliteitskaders van Saxion, de SKB en de SKM?
 - a. Vindt u dat u vrij kunt werken met deze kaders?
6. Hoe denkt u over het werken met het digitale compliance systeem?
 - a. Vindt u het een makkelijk systeem om mee te werken?

Manier van werken met het auditsysteem

7. Je hoort wel eens dat een bepaald systeem iemand kan beperken in zijn functioneren. Hebt u het idee dat het huidige auditsysteem u beperkt in uw functioneren?
 - a. Zo ja, waarom en op welke onderdelen?
 - b. Zo nee, waarom niet?
8. In hoeverre zou u graag meer ruimte voor eigen invulling willen in het auditsysteem?
 - a. Hoe zou u dat voor zich zin?
 - b. Wie zou er meer ruimte moeten krijgen, u als auditor of de academie?

9. In hoeverre hebben externe factoren zoals het accreditatiestelsel, invloed op uw manier van werken met het auditsysteem?
10. Bepaalt u uw eigen werkwijze als auditor of wordt de werkwijze strikt voorgeschreven?
 - a. Hoe ervaart u dit?

Algemene afronding

11. Hoe denkt u dat andere auditoren denken over het huidige kwaliteitsbeleid?
12. Stel dat aan u gevraagd werd om het auditsysteem aan te passen, wat zou er volgens u dan zeker behouden moeten blijven uit het huidige systeem?
 - a. Waarom moet juist dat behouden blijven?
13. Als u een verbeterpunt zou mogen aandragen voor de audits binnen Saxion, hoe zou deze dan luiden?
14. Zijn er verder nog opmerkingen die u kwijt wil over de audits of het auditsysteem van Saxion?

Ten slotte

15. Hebt u interesse om mijn rapport te ontvangen, wanneer ik die heb afgerond?

Bedankt voor dit interview.

Interviewvragen kwaliteitszorgmedewerkers

Mijn naam is Marloes Nannings, ik ben student aan de Universiteit Twente. Om mijn master Bestuurskunde af te ronden, doe ik binnen Saxion mijn afstudeeronderzoek naar het kwaliteitsbeleid van Saxion. Ik bekijk aan de ene kant hoe het huidige beleid aansluit aan de vernieuwde eisen van het accreditatiestelsel en aan de andere kant onderzoek ik hoe de medewerkers die zich bezighouden met het beleid, dit ervaren. Om die meningen van medewerkers duidelijk te krijgen, heb ik allereerst een vragenlijst uitgezet die u ook heeft ingevuld en om naar de algemene mening van medewerkers ten opzichte van het kwaliteitsbeleid te vragen. Die vragenlijst heb ik geanalyseerd en ik doe nu interviews met verschillende medewerkers om dieper in te gaan op de wensen en meningen over het huidige kwaliteitsbeleid van Saxion. Ik begin met algemene vragen, ga dan in op specifieke onderdelen van het kwaliteitsbeleid en op de manier van werken met het kwaliteitsbeleid. Als afsluiting stel ik weer met algemene vragen over het kwaliteitsbeleid.

Algemene introductie

1. Wat doet u als kwaliteitszorgmedewerker precies in het kwaliteitsbeleid?
 - a. Wat zijn volgens u, uw kerntaken als kwaliteitszorgmedewerker bij het werken met het kwaliteitsbeleid?
 - b. Hoe ervaart u deze taken?
2. Wat is uw rol ten opzichte van uw academiedirecteur?
3. Wordt uw rol als kwaliteitszorgmedewerker geaccepteerd binnen de academie?
 - a. Nemen uw docent-collega's uw taak als kwaliteitszorgmedewerker serieus?
4. Hoe vindt u dat het kwaliteitsbeleid op dit moment loopt?

Specifieke onderdelen kwaliteitsbeleid

5. Hoe ervaart u het werken met het auditsysteem van Saxion?
 - a. Vindt u het prettig om met het systeem te werken?
 - b. Wat vindt u sterke punten van het systeem?
 - c. Wat vindt u zwakke punten van het systeem?
6. In hoeverre vindt u dat u vrijheid van handelen heeft bij het werken met de kwaliteitskaders van Saxion, de SKB en de SKM?
 - a. Hoe ervaart u dit?
 - b. Zou u meer vrijheid van handelen willen hierin?
 - c. Ervaren meer medewerkers dit?
7. Hoe ervaart u het werken met de evaluatie-instrumenten van Saxion op Saxion breed niveau? (Werkveld, Alumni, Medwerkers Tevredenheid en Studenten Tevredenheid)
 - a. Vindt u de instrumenten een aanvulling op het kwaliteitsbeleid?
8. Hoe denkt u over het werken met het digitale compliance systeem?
 - a. Vindt u het een makkelijk systeem om mee te werken?

Manier van werken met het kwaliteitsbeleid

9. In hoeverre hebt u het idee dat u als kwaliteitszorgmedewerker het kwaliteitsbeleid van Saxion kan beïnvloeden?
10. Ondervindt u bij de uitvoering van uw werk als kwaliteitszorgmedewerker, vanuit uw directe baas, veel vrijheid?
 - a. Wordt u beperkt door regels?
11. In mijn vragenlijst hebben enkele respondenten aangegeven dat het kwaliteitsbeleid hen kan beperken in hun functioneren. Hebt u het idee dat het huidige kwaliteitsbeleid beperkt in uw functioneren?
 - a. Zo ja, waarom en op welke onderdelen?
 - b. Zo nee, waarom niet?
12. In hoeverre zou u graag meer ruimte voor eigen invulling willen in het kwaliteitsbeleid?
 - a. Waar precies in het kwaliteitsbeleid zou u graag meer flexibiliteit zien?
 - i. Is dit op Saxion niveau of op academieniveau?
 - ii. Hoe zou u dat voor zich zien? Van wie/wat zou u meer vrijheid willen?
13. In mijn vragenlijst heb ik gezien dat veel respondenten de vragen of ze het idee hebben dat ze voldoende ruimte voor eigen invulling hebben in het kwaliteitsbeleid, hebben beantwoord met neutraal. Hoe zou dat komen denkt u?
14. In hoeverre hebben externe factoren zoals het accreditatiestelsel, invloed op uw manier van werken met het kwaliteitsbeleid?

Algemene afronding

15. Hoe denkt u dat andere kwaliteitszorgmedewerkers denken over het huidige kwaliteitsbeleid?
 - a. Zijn dit kwaliteitszorgmedewerkers binnen uw eigen academie of ook binnen andere academies?
16. Stel dat aan u gevraagd werd om het kwaliteitsbeleid aan te passen, wat zou er volgens u dan zeker behouden moeten blijven uit het huidige kwaliteitsbeleid?
 - a. Waarom moet juist dat behouden blijven?
17. Als u een verbeterpunt zou mogen aandragen voor het kwaliteitsbeleid, hoe zou deze dan luiden?
18. Zijn er verder nog opmerkingen die u kwijt wil over het kwaliteitsbeleid van Saxion?

Ten slotte

19. Hebt u interesse om mijn rapport te ontvangen, wanneer ik die heb afgerond?

Bedankt voor dit interview.

Beleidsmedewerkers Dienst Onderwijsontwikkeling & Kwaliteitszorg

Dit interview bestaat uit twee delen. Ik wil het eerst graag met jullie hebben over het kwaliteitsbeleid van Saxion. Ten tweede wil ik jullie vragen stellen over het nieuwe accreditatiestelsel en welke gevolgen dit heeft voor het kwaliteitsbeleid van Saxion.

Onderdeel A Interview over kwaliteitsbeleid Saxion

Het eerste deel van mijn interview bestaat, zoals gezegd, uit vragen over het kwaliteitsbeleid van Saxion. Ik begin met algemene vragen over de academies, ga dan in de manier van werken met het kwaliteitsbeleid en op de specifieke onderdelen van dit beleid. Als afsluiting stel ik weer algemene vragen over het kwaliteitsbeleid.

Plaatsing van de academies

Ter voorbereiding op dit onderzoek heb ik de verschillende academies geplaatst op het continuüm van harde naar zachte disciplines, naar de theorie van Becher (1989). Harde disciplines hebben vaak een duidelijk begreemd gebied dat zij bestuderen, dat wil zeggen dat collega's in de discipline in het algemeen weten wat de te bestuderen fenomenen zijn en wat niet bij hun gebied hoort. Het gaat vaak om problemen in engere of nauwere zin. Bij zachte disciplines daarentegen zijn de te bestuderen fenomenen veel minder duidelijk beperkt. De problemen die bestudeerd worden zijn meestal breed georiënteerd en moeilijk eenduidig te identificeren. Een ander onderscheid is dat in harde disciplines onderzoekers het probleem vaak opdelen in kleinere goed te onderzoeken delen en verklaringen zoeken in een goed-onderbouwde en algemeen aanvaarde theorieën uit de basiswetenschappen. Dit wordt ook wel reductie genoemd. In zachte disciplines wordt dit idee van reductie verworpen. Daar analyseren onderzoekers problemen in hun volledige complexiteit. Het holisme is hierbij heel erg belangrijk. Hierdoor wordt onderzoek vaak herhaald omdat in zachte disciplines onderzoekers vaak bezig zijn met interpretaties van anderen van patronen van eerder onderzochte fenomenen. Dit hangt er ook mee samen de grensgebieden tussen zachte vakgebieden veelal niet duidelijk zijn. Voor de duidelijkheid heb ik een indeling weergegeven in bijlage 1 van harde en zachte disciplines.

1. Willen jullie, alle drie afzonderlijk, de academies van Saxion plaatsen op de lijn van harde naar zachte disciplines? Ik wil jullie hierbij vragen om hardop te denken zodat ik ook de redenatie begrijp waarom de verschillende academies op deze manier zijn geplaatst.

Zie hiervoor bijlage 2.

Ik wil het nu graag met jullie hebben over de mate waarin academies hun kwaliteitszorg hebben laten indalen in de academie. Hoever gevorderd zijn de academies met het inbedden van kwaliteitszorg? Zijn de academies nog in de opstartfase om kwaliteitszorg in te bedden of zijn zij daarin al vergevorderd?

2. Willen jullie, alle drie afzonderlijk, de verschillende academies plaatsen op de lijn van opstartfase naar ver gevorderd wat betreft het inbedden van kwaliteitszorg in de academie? Ik wil jullie hierbij vragen om hardop te denken zodat ik ook de redenatie begrijp waarom de verschillende academies op deze manier zijn geplaatst.

Zie hiervoor bijlage 3.

Algemene introductie kwaliteitsbeleid

3. Hoe vinden jullie dat het kwaliteitsbeleid van Saxion op dit moment loopt op Saxion-breed niveau?
4. In hoeverre denken jullie dat academies kwaliteitszorg belangrijk vinden?
 - a. Welke verschillen bestaan er tussen academies?
 - b. Waarom bestaan die verschillen?

Specifieke onderdelen kwaliteitsbeleid

5. Hoe ervaren jullie het werken met het auditsysteem van Saxion?
 - a. Wat vinden jullie sterke punten van het systeem?
 - b. Wat vinden jullie zwakke punten van het systeem?
6. Wat vinden jullie van de manier waarop er gewerkt wordt met kwaliteitskaders van Saxion, de SKB en de SKM?
7. Hoe denken jullie over de manier waarop academies werken met de evaluatie-instrumenten van Saxion op Saxion breed niveau?
 - a. Vinden jullie de instrumenten een aanvulling op het kwaliteitsbeleid?
8. Hoe gebruiken de verschillende academies het digitale compliance systeem?

Manier van werken met het kwaliteitsbeleid

9. Een opvatting die medewerkers kunnen hebben die zich bezighouden met kwaliteitszorg, academiedirecteuren, auditoren en kwaliteitszorgmedewerkers, is dat het kwaliteitsbeleid hen kan beperken in hun functioneren. In hoeverre hebben jullie het idee dat medewerkers het huidige kwaliteitsbeleid als beperkend ervaren?
 - a. Zo ja, welke categorieën van medewerkers dan precies en op welke onderdelen van het kwaliteitsbeleid?
 - b. Zo nee, waarom niet?
10. In hoeverre denken jullie dat medewerkers die zich bezighouden met het kwaliteitsbeleid, meer ruimte voor eigen invulling willen in dit beleid?
 - a. Welke medewerkers willen dit?
 - b. Waar precies in het kwaliteitsbeleid zouden zij graag meer ruimte hebben?
 - i. Is dit op Saxion niveau of op academieniveau?

Algemene afronding kwaliteitsbeleid

11. Stel dat aan jullie gevraagd werd om het kwaliteitsbeleid aan te passen, wat zou er volgens jullie dan zeker behouden moeten blijven uit het huidige kwaliteitsbeleid?
 - a. Waarom moet juist dat behouden blijven?
12. Als jullie een verbeterpunt zouden mogen aandragen voor het kwaliteitsbeleid, hoe zou deze dan luiden?
13. Zijn er verder nog opmerkingen die jullie kwijt wil over het kwaliteitsbeleid van Saxion?

Onderdeel B Interview over accreditatiestelsel

Dit tweede gedeelte van mijn interview gaat over het vernieuwde accreditatiestelsel van de NVAO en welke gevolgen dit stelsel heeft voor de specifieke onderdelen van het kwaliteitsbeleid van het Saxion. Ik zal beginnen met het stellen van algemene vragen en dan verder ingaan op de consequenties van het vernieuwde stelsel voor Saxion. Ter afsluiting kom ik weer terug op enkele algemene vragen.

Algemene introductie

1. Wat vinden jullie de grootste verandering die zich heeft voorgedaan in het nieuwe accreditatiestelsel in vergelijking met het oude accreditatiestelsel?
 - a. Waarom is dat de grootste verandering?
2. Vinden jullie dat het nieuwe accreditatiestelsel strenger of juist minder streng is geworden in vergelijking met het oude accreditatiestelsel?
 - a. Zo ja, waarom en op welk onderdeel is het strenger geworden?
 - b. Zo nee, waarom niet?

Specifieke onderdelen kwaliteitsbeleid

3. Welke algemene gevolgen heeft het nieuwe accreditatiestelsel voor het kwaliteitsbeleid van Saxion?
4. Welke specifieke gevolgen heeft het nieuwe accreditatiestelsel voor het auditsysteem van Saxion?
5. Denken jullie dat door het nieuwe accreditatiestelsel de kwaliteitskaders van Saxion moeten worden aangepast?

Manier van werken met kwaliteitsbeleid

6. Hoe beoordelen de academies het nieuwe accreditatiestelsel?
 - a. Welk onderdeel wordt er gezien als verbetering?
 - b. Welke bezwaren bestaan er bij academies?
7. Hoe denken jullie dat docenten zullen reageren op de aanpassingen in het accreditatiestelsel?
 - a. Welk onderdeel wordt er gezien als verbetering?
 - b. Welke bezwaren bestaan er bij docenten?

Algemene afronding

8. Zijn jullie blij met de aanpassingen die er gedaan zijn in het nieuwe accreditatiestelsel?
 - a. Zo ja, waarom?
 - b. Zo nee, waarom niet?
9. Hebben jullie nog opmerkingen die jullie kwijt willen over het nieuwe accreditatiestelsel?

Bedankt voor dit interview.

Appendix D Vragenlijst Saxion Overleg Kwaliteitszorg

Algemene introductie

1. Bent u werkzaam binnen een academie of een dienst van Saxion?
 - a. Academie
 - b. Dienst
2. Hoeveel uren in de week besteedt u gemiddeld aan kwaliteitszorg voor uw academie?
 - a. 0 tot 8 uur in de week
 - b. 8 tot 16 uur in de week
 - c. 16 tot 24 uur in de week
 - d. 24 tot 32 uur in de week
 - e. 32 tot 40 uur in de week
3. Vindt u dat uw verantwoordelijkheden als kwaliteitszorgmedewerker binnen uw academie duidelijk zijn?
 - a. Ja
 - b. Nee

Visie en Beleid van Saxion

De visie van Saxion bestaat uit:

- I. De continue verbetering van activiteiten, producten en processen in de taakuitoefening;*
- II. De continue verbetering gericht op realisering van de beoogde resultaten, die met name zijn geconcretiseerd in de Saxion kwaliteitskaders.*

4. Hoeveel ruimte voor eigen invulling biedt de huidige visie en het beleid van Saxion u?
 - a. Ruim voldoende
 - b. Voldoende
 - c. Neutraal
 - d. Onvoldoende
 - e. Ruim onvoldoende
 - f. Geen mening

Kwaliteitsmanagementsysteem van Saxion

Het kwaliteitsmanagementsysteem bestaat uit:

- I. De Planning & Control-cyclus;*
- II. De Kwaliteitscyclus;*
- III. Het Managementproces.*

5. Hoeveel ruimte voor eigen invulling biedt het kwaliteitsmanagementsysteem van Saxion u?
- a. Ruim voldoende
 - b. Voldoende
 - c. Neutraal
 - d. Onvoldoende
 - e. Ruim onvoldoende
 - f. Geen mening

Kwaliteitskaders van Saxion

De kwaliteitskaders van Saxion zijn:

- I. Saxion Kwaliteitskader Bacheloropleidingen*
- II. Saxion Kwaliteitskader Masteropleidingen*

6. Hoeveel ruimte voor eigen invulling bieden de kwaliteitskaders van Saxion u?
- a. Ruim voldoende
 - b. Voldoende
 - c. Neutraal
 - d. Onvoldoende
 - e. Ruim onvoldoende
 - f. Geen mening

Auditsysteem van Saxion

Het auditsysteem van Saxion is bedoeld om periodiek te meten of de normen die gesteld zijn in de kwaliteitskaders van Saxion, gerealiseerd worden.

7. Hoeveel ruimte voor eigen invulling biedt het auditsysteem van Saxion u?
- a. Ruim voldoende
 - b. Voldoende
 - c. Neutraal
 - d. Onvoldoende
 - e. Ruim onvoldoende
 - f. Geen mening

Evaluatie-instrumenten van Saxion

De evaluatie-instrumenten zijn:

- I. Het StudenttevredenheidsOnderzoek onder studenten (NSE)*
- II. De Aansluit Monitor*
- III. Alumnionderzoek onder recent afgestudeerde bachelorstudenten (Hbo-Monitor)*
- IV. Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO)*
- V. Werkveldonderzoek onder stage- en afstudeerbegeleiders (WTO).*

8. Hoeveel ruimte voor eigen invulling bieden de evaluatie-instrumenten van Saxion u?
- a. Ruim voldoende
 - b. Voldoende
 - c. Neutraal
 - d. Onvoldoende
 - e. Ruim onvoldoende
 - f. Geen mening

iKMS van Saxion

iKMS is het digitale compliance systeem van Saxion en vervangt voorgaande versies van DKS en de Compliance Manager.

9. Hoeveel ruimte voor eigen invulling biedt iKMS u?
- a. Ruim voldoende
 - b. Voldoende
 - c. Neutraal
 - d. Onvoldoende
 - e. Ruim onvoldoende
 - f. Geen mening

Algemene afronding

10. Stel dat aan u werd gevraagd om het huidige kwaliteitsbeleid van Saxion aan te passen, welk onderdeel zou u dan als eerste aanpassen?
- a. Visie & Beleid
 - b. Kwaliteitsmanagementsysteem
 - c. Kwaliteitskaders
 - d. Auditsysteem
 - e. Evaluatie-instrumenten
 - f. iKMS
11. Stel dat aan u werd gevraagd om het huidige kwaliteitsbeleid van Saxion aan te passen, welk onderdeel zou u dan als laatste aanpassen?
- a. Visie & Beleid
 - b. Kwaliteitsmanagementsysteem
 - c. Kwaliteitskaders
 - d. Auditsysteem
 - e. Evaluatie-instrumenten
 - f. iKMS

Appendix E Codeerboom mening medewerkers kwaliteitbeleid

Algemeen introducerende vragen

- 1. Taken**
 - a. Taken medewerker
 - b. Ervaring taken
 - c. Taken buiten functie om
 - d. Acceptatie taken door collega's
- 2. Rollen**
 - a. Rol ten opzichte van academiedirecteur
 - b. Rol kwaliteitszorgmedewerker
- 3. Algemene ervaringen**
 - a. Ervaring vormgeving kwaliteitsbeleid
 - b. Ervaring verlopen van kwaliteitsbeleid
 - c. Ervaring verlopen van audits
 - d. Prioriteit van academies bij kwaliteitszorg

Specifieke onderdelen kwaliteitsbeleid

- 4. Auditsysteem**
 - a. Algemene ervaring met auditsysteem
 - b. Sterke punten auditsysteem
 - c. Zwakke punten auditsysteem
 - d. Toetsing van de kwaliteitskaders
 - e. Gebruik van het auditsysteem
 - f. Uitvoering van audits
- 5. Kwaliteitskaders**
 - a. Algemene ervaring met kwaliteitskaders
 - b. Sterke punten kwaliteitskaders
 - c. Zwakke punten kwaliteitskaders
 - d. Vrijheid van handelen in kwaliteitskaders
 - e. Manier van werken van academies met kwaliteitskaders
- 6. Evaluatie-instrumenten**
 - a. Algemene ervaringen met evaluatie-instrumenten
 - b. Sterke punten evaluatie-instrumenten
 - c. Zwakke punten evaluatie-instrumenten
 - d. Aanvulling op kwaliteitsbeleid
 - e. Manier van werken van academies met evaluatie-instrumenten
- 7. Infoland kwaliteitsmanagementsysteem (iKMS)**
 - a. Algemene ervaringen iKMS
 - b. Sterke punten van iKMS
 - c. Zwakke punten van iKMS
 - d. Makkelijkheid van iKMS
 - e. Makkelijkheid vinden van documenten
 - f. Manier van werken van academies met iKMS

Manier van werken met het kwaliteitsbeleid

8. Bestuurbaarheid

- a. Invloed op kwaliteitsbeleid op Saxionniveau
- b. Invloed op kwaliteitsbeleid op academieniveau

9. Beperking in functioneren

- a. Beperkende werking van kwaliteitsbeleid
- b. Beperkende werking van auditsysteem
- c. Beperkende ervaringen van medewerkers volgens O&K
- d. Onderdelen die beperking in functioneren zijn

10. Ruimte voor eigen invulling

- a. Beoordeling ruimte voor eigen invulling in kwaliteitsbeleid
- b. Onderdelen waarop meer ruimte wordt gevraagd
- c. Onderdelen waarop minder ruimte wordt gevraagd
- d. Inrichting van de gevraagde ruimte voor eigen invulling
- e. Wensen van medewerkers over ruimte voor eigen invulling volgens O&K
- f. Beoordeling ruimte voor eigen invulling in auditsysteem

11. Flexibiliteit

- a. Behoeft flexibiliteit inrichting kwaliteitsbeleid
- b. Behoeft flexibiliteit toepassing kwaliteitsbeleid

12. Uitvoeringsproblematiek

- a. Controleerbaarheid
- b. Leefbaarheid
- c. Vrijheid in uitvoering
- d. Vrijheid in werkwijze
- e. Beheersbaarheid

13. Externe factoren

- a. Externe factoren invloed op manier van werken

Algemeen afrondende vragen

14. Gedachten collega's

- a. Gedachten collega-medewerkers andere academies
- b. Gedachten collega-medewerkers eigen academie

15. Aanbevelingen kwaliteitsbeleid

- a. Aanbevelingen behouden in kwaliteitsbeleid
- b. Aanbevelingen behouden in auditsysteem
- c. Verbeterpunten voor kwaliteitsbeleid
- d. Verbeterpunten voor auditsysteem
- e. Overige aanbevelingen

16. Opmerkingen

- a. Overige opmerkingen kwaliteitsbeleid
- b. Overige opmerkingen auditsysteem

17. Inbedden kwaliteitszorg

- a. Inbedden opstartfase
- b. Inbedden ver gevorderd
- c. Leiderschap relatie kwz

Appendix F Codeerboom mening accreditatiestelsel

Algemeen introducerende vragen

- 1. Veranderingen**
 - a. Grootste veranderingen in nieuwe accreditatiestelsel
- 2. Mate van strengheid**
 - a. Strenger in nieuwe accreditatiestelsel
 - b. Minder streng in nieuwe accreditatiestelsel

Specifieke onderdelen kwaliteitsbeleid

- 3. Gevolgen**
 - a. Algemene gevolgen voor kwaliteitsbeleid
 - b. Gevolgen voor auditsysteem
 - c. Gevolgen voor kwaliteitskaders

Manier van werken met kwaliteitsbeleid

- 4. Kijk van academies**
 - a. Algemene beoordeling van academies nieuwe accreditatiestelsel
 - b. Verbetering volgens academies
 - c. Bezwaren bij academies
- 5. Kijk van docenten**
 - a. Algemene beoordeling van docenten nieuwe accreditatiestelsel
 - b. Verbeteringen volgens docenten
 - c. Bezwaren bij docenten

Algemene afrondende vragen

- 6. Beoordeling nieuwe accreditatiestelsel**
 - a. Sterke punten nieuwe accreditatiestelsel
 - b. Zwakke punten nieuwe accreditatiestelsel
- 7. Opmerkingen**
 - a. Overige opmerkingen nieuwe accreditatiestelsel

Appendix G Aanbevelingen kwaliteitsbeleid Saxion

In hoofdstuk tien worden in paragraaf 10.1 de implicaties van dit onderzoek genoemd. Naast deze implicaties, kunnen er specifieke aanbevelingen gedaan worden over het kwaliteitsbeleid van Saxion. Deze specifieke aanbevelingen komen voort uit de resultaten van hoofdstuk zes over de kijk van medewerkers op het kwaliteitsbeleid. Allereerst worden de strategische aanbevelingen gegeven, gevolgd door aanbevelingen over de kwaliteitskaders, auditsysteem, evaluatie-instrumenten en iKMS.

Strategische aanbevelingen

Hieronder volgen de strategische aanbevelingen voor het kwaliteitsbeleid van Saxion. Hierbij gaat het om aanbevelingen die het hele kwaliteitsbeleid betreffen en niet naar een specifiek onderdeel van het kwaliteitsbeleid terug te leiden zijn. De aanbevelingen zijn op volgorde van urgentie weergegeven. De eerste strategische aanbeveling heeft dus meer prioriteit dan de laatste aanbeveling.

1. Behouden ondersteuning van opleidingen vanuit O&K

Medewerkers van Saxion op verschillende posities in de organisatie, geven aan dat de ondersteuning die vanuit de afdeling O&K wordt geboden, als positief wordt ervaren. Het wordt zelfs gezien als een sterk onderdeel van het auditsysteem. Voor Saxion is het daarom van belang om deze ondersteuning te blijven bieden aan opleidingen.

2. Meer aandacht voor beleving van het onderwijs door studenten en docenten

Enkele medewerkers geven aan dat het kwaliteitsbeleid van Saxion momenteel gebaseerd is op controle in plaats van op vertrouwen. Deze medewerkers vinden dat de beleving van het onderwijs onvoldoende aandacht krijgt in het kwaliteitsbeleid en zij zouden dit graag anders zien. Het huidige kwaliteitsbeleid kan uitnodigen tot het optuigen van een papieren schijnwerkelijkheid. Het kan een instrument zijn dat opleidingen de gelegenheid geeft om de documenten met mooie taal te vullen terwijl de werkelijkheid iets anders laat zien. Dit is een tweede reden waarom de beleving van het onderwijs meer aandacht zou moeten krijgen in het kwaliteitsbeleid.

3. Kalenders van het kwaliteitsmanagementsysteem aanpassen

De onderwijskalender loopt van september tot augustus, daar waar de kalender van de Planning & Control-cyclus van januari tot december loopt. Beide kalenders stroken dus niet met elkaar en dit zorgt voor extra werk bij de medewerkers. Ook hebben medewerkers het idee, door het niet stroken van de kalenders, dat het kwaliteitsmanagementsysteem procesmatig niet logisch in elkaar zit. Om medewerkers te ontlasten, kan Saxion de cyclus van de kalenders aanpassen.

4. Behouden vormgeving kwaliteitsbeleid

Het huidige kwaliteitsbeleid is een aantal jaren geleden ingezet waardoor medewerkers gewend zijn geraakt aan een bepaalde manier van werken. Medewerkers vinden het daarom belangrijk dat de vormgeving van het kwaliteitsbeleid behouden blijft.

Aanbevelingen voor de kwaliteitskaders

In deze paragraaf worden de aanbevelingen voor de kwaliteitskaders van Saxion behandeld. De aanbevelingen zijn op volgorde van urgentie weergegeven. De eerste aanbeveling heeft dus meer prioriteit dan de laatste.

1. Accent in kwaliteitskaders meer op inhoud

De ijkpunten van de kwaliteitskaders kunnen opleidingen op dit moment verleiden tot het beschrijven van processen in plaats van het beschrijven van resultaten zoals het nieuwe accreditatiestelsel wenst. Medewerkers geven ook aan dat de kaders meer gericht moeten zijn op de inhoud en kwaliteit van het onderwijs, dan op de procesmatige kant van het onderwijs. Het is dus verstandig dat Saxion de accenten in de kwaliteitskaders verlegt door in de ijkpunten meer te focussen op de inhoud in plaats van op procedures.

2. Overlap uit de kwaliteitskaders

De belangrijkste kritische opmerking die medewerkers aangegeven is dat er in de kwaliteitskaders overlap zit tussen bepaalde items. Het is dan ook van belang dat Saxion probeert om deze overlap uit de kwaliteitskaders te halen.

3. Behouden van een kwaliteitskader

Ten eerste laten medewerkers weten dat de kwaliteitskaders hen structuur bieden en dat de kaders hen ondersteunen in hun werkzaamheden. Voor Saxion is het daarom van belang om deze kwaliteitskaders behouden. Ten tweede vinden medewerkers het een goede keuze van Saxion om in de kwaliteitskaders extra eisen te stellen ten opzicht van de landelijke NVAO standaarden omdat een interne audit ze dan goed voorbereid op de externe visitatie.

Aanbevelingen voor het auditsysteem

De paragraaf die nu volgt, beschrijft de aanbevelingen voor het auditsysteem van Saxion. De aanbevelingen zijn ook in deze paragraaf op volgorde van urgentie weergegeven.

1. Structuur en werkwijze audits behouden

De structuur van een audit en ook de werkwijze binnen een auditteam wordt door vrijwel alle auditoren positief beoordeeld. Ook academiedirecteuren en kwaliteitszorgmedewerkers kijken positief aan tegen de interne audits omdat het een goede voorbereiding is op de externe visitatie. Ten tweede vinden medewerkers de mid-term review een verbetering ten opzicht van het auditsysteem van enkele jaren geleden. Voor Saxion is het dus van belang om de structuur en werkwijze van audits te behouden.

2. In gesprek met auditoren over knelpunt van tijd in audits

Een kritiekpunt dat vaak wordt geformuleerd door auditoren is dat het wel eens lastig is om de taak van auditor te combineren met hun functie die ze daarnaast hebben. Auditoren geven aan dat de tijd die voor een audit staat, niet altijd voldoende is om de audit ook daadwerkelijk uit te voeren. Saxion doet er daarom goed aan om met haar auditoren in gesprek te gaan over welke oplossing gevonden kan worden voor dit knelpunt van tijd. Enkele auditoren opperen als oplossing het idee om de gehele audit in één of anderhalve week te doen. Hier kan Saxion over discussiëren met haar opleidingen en met haar auditoren.

3. Criteria voor beoordeling van 'goed' en 'excellent' duidelijk maken

Auditoren en opleidingen laten weten dat het voor hen wel eens lastig te overzien is wat een beoordeling met goed of excellent, precies inhoudt. De criteria die voor deze normen worden gehanteerd, zijn niet altijd duidelijk aangegeven. Dit is dan ook de derde aanbeveling voor het auditsysteem van Saxion: maak de criteria voor een beoordeling met 'goed' of met 'excellent' duidelijk voor opleidingen en auditoren.

Aanbevelingen voor de evaluatie-instrumenten

Deze paragraaf geeft de aanbevelingen weer voor de evaluatie-instrumenten van Saxion. In deze paragraaf zijn eveneens de aanbevelingen op volgorde van urgentie weergegeven.

1. Alumnionderzoek door opleidingen zelf laten uitvoeren

Medewerkers zijn het minst tevreden over het alumnionderzoek omdat de resultaten uit dit onderzoek niet altijd relevant voor opleidingen zijn. Vaak komt dit door de lage respons. Sommige medewerkers opperen dan ook het idee om het alumnionderzoek zelf uit te voeren omdat zij dan responsverhogende maatregelen kunnen treffen. Saxion kan bekijken of zij hierin mee wil gaan.

2. NSE combineren met gesprekken met studenten

Bij de NSE is het wel eens lastig voor opleidingen om te weten wat studenten nu precies beoordelen. Om hierachter te komen, is het belangrijk om niet alleen op de resultaten uit de evaluatie-instrumenten te focussen, maar is het ook belangrijk om in gesprek met studenten te gaan over wat er achter deze resultaten steekt. Hier kan een relatie gelegd worden met de onderwijsbeoordelingen die academies en opleidingen zelf periodiek uitvoeren.

3. Werkveld- en medewerkertevredenheid onderzoek behouden

Het werkveldtevredeheid onderzoek wordt door medewerkers gewaardeerd omdat het werkveld de studenten in de praktijk meemaakt. Medewerkers vinden dit hierom een goed instrument. Het medewerkers-tevredeheidonderzoek loopt ook prima, zo geven medewerkers aan. Daarom is het van belang voor Saxion op beide evaluatie-instrumenten te behouden.

Aanbevelingen voor iKMS

De aanbevelingen voor iKMS staan in deze paragraaf centraal. Ook hier zijn de aanbevelingen op volgorde van urgentie beschreven.

1. Opleidingen (blijven) stimuleren om iKMS meer te integreren in bedrijfsprocessen

Het systeem iKMS heeft veel voordelen waarvan op dit moment niet alle medewerkers op de hoogte zijn omdat ze nog niet met iKMS werken. Opleidingen moeten er nog in groeien om structureel met iKMS te gaan werken. Hierdoor kunnen de mogelijkheden van iKMS beter benut worden. Om dit werken met iKMS te bevorderen, zou het meer geïntegreerd moeten worden in de bedrijfsprocessen van academies.

2. Functionaliteit iKMS verbeteren

De kritische punten die over iKMS worden genoemd, hebben te maken met de functionaliteit: medewerkers vinden iKMS traag, de mappenstructuur is niet altijd makkelijk te gebruiken en iKMS werkt niet onder het Apple-besturingssysteem. Dit zou Saxion kunnen verbeteren.

