

## Samenvatting

De afgelopen decennia is hard gewerkt aan de kwaliteit van het hoger onderwijs en aan systemen die de kwaliteit moeten waarborgen en verbeteren. Belangrijke voorbeelden hiervan zijn het verder ontwikkelen van het accreditatiestelsel en de daaraan verbonden opleidingsvisities, de invoering van de instellingstoets, het maken van prestatieafspraken met individuele instellingen, en het versterken van de positie van de examencommissie, opleidingscommissie en raad van toezicht bij de vormgeving van de kwaliteitszorg.

Inmiddels is er, behalve tevredenheid over de bereikte resultaten, ook onbehagen over het gevoerde kwaliteitsbeleid. Zo is er kritiek op de te eenzijdige kwaliteitsopvattingen die eraan ten grondslag liggen. Er zou bijvoorbeeld een te grote focus zijn op kwantitatieve indicatoren zoals rendement en uitval; het belang van een sterke kwaliteitscultuur blijft onderbelicht. Een ander punt van kritiek is dat verantwoord en gespannen moet kunnen staan met het verbeteren van en de betrokkenheid bij het onderwijs. Dit roept de vraag op, op welke manier de kwaliteit in het hoger onderwijs op verantwoorde wijze verbeterd en geborgd kan worden.

Om de kwaliteit in het hoger onderwijs te verbeteren geeft de raad het advies om het evenwicht in het kwaliteitsbeleid op drie punten te herstellen: in doelstellingen, in het instrumentarium en in de zeggenschap. In het beleid wordt veel nadruk gelegd op uniforme standaarden voor kwaliteit met daarbij horende doelstellingen, waardoor er weinig ruimte is voor andere kwaliteitsopvattingen en doelstellingen van instellingen, docenten en studenten. Hierdoor kan het onderwijs beoordeeld worden vanuit kwaliteitsopvattingen die niet gedeeld worden door docenten en studenten. Dit kan negatieve gevolgen hebben voor hun betrokkenheid.

In het beleid ligt verder nadruk op het gebruiken van kwantitatieve instrumenten die focussen op regels, rapportages en financiële en juridische sancties. Er moet ook aandacht zijn voor kwalitatieve instrumenten. Bovendien moeten de kwantitatieve instrumenten beter afgestemd worden op het realiseren en onderhouden van een sterke kwaliteitscultuur. Bij het realiseren van een sterke kwaliteitscultuur zou met ten minste zeven aspecten rekening moeten worden gehouden: (1) een duidelijke, gedeelde en doorleefde visie op goed onderwijs; (2) verbeteringsgerichtheid vanuit collectief en individueel lerend vermogen; (3) leiderschap op opleidingsniveau; (4) een ondersteunende organisatiecultuur die aanzet tot samenwerken; (5) hrm-beleid dat kwaliteitsbeleid ondersteunt; (6) grote studentenbetrokkenheid; en (7) een externe oriëntatie.

Tot slot acht de raad een beter evenwicht tussen sturing en autonomie noodzakelijk. Verdere verbetering van het hoger onderwijs vraagt om een heldere verdeling van rollen en verantwoordelijkheden. Alleen zo kunnen bij een gelaagde verantwoordelijkheid voor onderwijskwaliteit vruchtbare verhoudingen ontstaan. Daarnaast wordt er nu veel belang gehecht aan publieke verantwoording en onafhankelijk toezicht door externen. Studenten en docenten zouden meer betrokkenheid moeten ervaren bij hun eigen onderwijs. Tegelijk hebben ook bestuurders en toezichthouders een taak in het versterken van kwaliteitsculturen en het bewaken van de kwaliteit van het onderwijs. De overheid heeft geen rol in directe sturing op kwaliteitscultuur. Zij dient haar verantwoordelijkheid te beperken tot het bewaken van publieke

waarden en het scheppen van voorwaarden voor kwaliteitsverbetering. Kortom, de raad adviseert voortdurend te werken aan een evenwicht in ruimte, regels en rekenschap.

De raad doet de volgende concrete aanbevelingen.

**Aanbeveling 1: werk aan een sterkere kwaliteitscultuur op opleidingsniveau**

Vooraf een sterke kwaliteitscultuur op opleidingsniveau draagt bij aan kwaliteitsverbetering. Een belangrijk element hiervan is het formuleren en consequent uitdragen van een gedeelde onderwijsvisie. Op basis van deze visie kunnen doelstellingen geformuleerd worden, die richting geven aan de kwaliteitsverbetering. Voor het realiseren van een sterke kwaliteitscultuur vraagt de raad ook aandacht voor het bevorderen van de studentbetrokkenheid en gemeenschapsvorming, het versterken van het leiderschap op opleidingsniveau en het organiseren van kritische reflectie en feedback.

**Aanbeveling 2: herijk als instelling de interne kwaliteitszorg en schep randvoorwaarden voor sterkere kwaliteitsculturen binnen opleidingen**

Op het niveau van de instellingen moet er een beter evenwicht komen tussen rekenschap en eigenaarschap. Instellingsbestuur en raad van toezicht zijn medeverantwoordelijk voor de onderwijskwaliteit en horen daarop toe te zien. Besturen kunnen ervoor zorgen dat interne kwaliteitszorg kwaliteitsculturen versterkt, niet verstoort. Zij kunnen daarnaast randvoorwaarden scheppen voor sterke kwaliteitsculturen op opleidingsniveau en opleidingen stimuleren tot kwaliteitsverbetering. Met name het hrm-beleid kan die kwaliteitsculturen meer ondersteunen.

**Aanbeveling 3: pas de door de overheid georganiseerde kwaliteitszorg aan**

De overheid moet zich vooral richten op het bewaken van publieke waarden en het scheppen van voorwaarden voor kwaliteitsverbetering. De raad stelt voor de instellingstoets kwaliteitszorg af te schaffen ten gunste van kwaliteitsafspraken. De opleidingsaccreditaties moeten blijven bestaan, maar meer ruimte laten voor een eigen onderwijsvisie van de opleiding. Verder dient de opleidingsaccreditatie zich te beperken tot een beoordeling van de basiskwaliteit. De raad adviseert een scherp onderscheid te maken tussen visitatie en accreditatie. Visitatie – het kritische gesprek tussen ‘peers’ – kan dan meer gericht worden op verbetering. Tot slot beveelt de raad aan om te verkennen op welke manier fragmentatie in toezichtkaders en -houders kan worden doorbroken.