

# Internal quality management and organisational values in higher education : conceptions and perceptions of teaching staff

Citation for published version (APA):

Kleijnen, J. C. B. M. (2012). *Internal quality management and organisational values in higher education : conceptions and perceptions of teaching staff*. [Doctoral Thesis, Maastricht University]. Datawyse / Universitaire Pers Maastricht. <https://doi.org/10.26481/dis.20120321jk>

## Document status and date:

Published: 01/01/2012

## DOI:

[10.26481/dis.20120321jk](https://doi.org/10.26481/dis.20120321jk)

## Document Version:

Publisher's PDF, also known as Version of record

## Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

## General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

[www.umlib.nl/taverne-license](http://www.umlib.nl/taverne-license)

## Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

[repository@maastrichtuniversity.nl](mailto:repository@maastrichtuniversity.nl)

providing details and we will investigate your claim.

## Summary

This thesis is aimed at investigating the effectiveness of internal quality management within teaching departments of universities of applied sciences in the Netherlands. Some argue that internal quality management does nothing but increase bureaucracy. Others argue that it effectively promotes continuous improvement. Besides, it is often contended that quality management endeavours frequently falter due to disregard for the conceptions, perceptions and preferred and shared organisational values of the people involved. This study intends to add to the, so far scant, empirical evidence for these issues. It researches internal quality management mainly from the perspective of teaching staff, who are seen as the professional pillars of education.

The **first chapter** describes the background of the study. The universities of applied sciences offer mainly educational programmes leading to a professional bachelor's degree. In the last part of the twentieth century they evolved from the more than 300 small institutions of higher vocational education, whose statutory position was enacted by the law on secondary education (WVO) in 1963. In the 1980s, both the traditional universities and the institutions of higher vocational education were facing a strong upsurge in the numbers of students, causing a vast increase in public expenditure on higher education. This provoked a shift in public policies and public control. Detailed regulation by the government was replaced by deregulation and autonomy. At the same time, detailed guidance by the Inspectorate of Education was replaced by guidance and accountability on main issues and a nation-wide external system of quality control. As the institutions were given progressively more responsibility for providing quality education, thinking in terms of quality became a part of their internal policies. Many institutions stepped up their quality endeavours and gradually combined their quality management activities into structured systems of internal quality management. Especially during the years between 1996 and 1999, the government and the universities of applied sciences increased expenditure to enhance the 'quality and doability' of programmes. Attention shifted from ex-post measurement of quality to the ex-ante processes of creating and assuring quality by documenting policies, structures, responsibilities and proceedings but also by promoting innovative educational projects and creating networks across organisational and institutional boundaries. These quality management activities were intended to be most tangible within the teaching departments. However, while internal quality management was perceived as being effective in some departments, in other departments the overriding perception was one of ineffectiveness. This thesis aims to understand (some of) the reasons for this.

The **second chapter** first explains the concepts and theories used. For empirical research, the concepts of quality, quality management and organisational values have to be considered separately, without disregarding their complex, dynamic and interrelated characteristics. The definitions of quality, the first concept to be explained, are manifold and dependent on the interests and perspectives of the

stakeholders. Nevertheless there are two clearly prevailing conceptions of quality. The first one, *compliance and accountability*, is based on meeting minimal standards and thresholds that have to be proved, approved and accounted for. The second conception is related to *enhancement and improvement* of education. Quality management, the second concept to be explained, comprises all activities and processes that are deliberately carried out to design, assure, evaluate and improve the quality of teaching and learning. The third theoretical concept links up with the supposed importance of organisational values for the effectiveness of quality management. It describes the 'competing values framework' (Cameron and Quinn, 1999) based on three dimensions: an internal versus an external orientation, a focus on control versus flexibility, and organisational means and ends. The first two dimensions result in four models of organisational values. Two of these models are control oriented: the externally focused *rational goal model* and the internally focused *internal process model*. The other two models are flexibility oriented: the *human relations model* with an internal focus, and the *open system model* with an external focus. Following Cameron and Quinn (1999), a distinction is made between preferred values and values that are currently actually being applied in practice.

The second part of this chapter describes the five research questions and the research design. The first research question focuses on teachers' perceptions of organisational values: Which values do they prefer within the context of their teaching departments? Which values do they currently experience in practice? And are these questions answered differently in different departments? The second question relates to teachers' conceptions of quality, and the third question addresses teachers' perceptions of internal quality management. Do their departments pay sufficient *attention to relevant aspects of quality*? Do they execute sufficient *quality management activities*? Do the departments differ in relation to these questions? The fourth question inquires into teachers' perceptions of the effectiveness of internal quality management and the differences between the departments in this regard. The fifth question asks about the relationships between the different variables and whether an understanding of the organisational values and of the conceptions and perceptions of the teaching staff can be helpful in answering the question why quality management is more effective in some departments than in others.

Thereafter a research framework is presented that makes an explicit distinction between conceptions and practice. Two studies are presented: A quantitative study in which a written 100-item questionnaire was completed by 266 teachers of 18 teaching departments of various universities of applied sciences. The selection and operationalisation of the variables and the wording of the statements in the questionnaire are largely based on a review of the literature. The questions about the organisational culture were adopted, with the author's consent, from the Organisational Culture Assessment Instrument of Cameron and Quinn (1999). Hereafter, a qualitative study was conducted comprising semi-structured interviews with 18

senior staff members of six departments. The aim was to delve deeper into the findings of the previous quantitative research and to substantiate and complement them (triangulation). The quantitative study is reported in Chapters 3 - 5 inclusive, the qualitative study in Chapter 6.

The **third chapter** focuses on Cameron and Quinn's four organisational values: the flexible *human relations* and *open system* values and the control-oriented *rational goal* and *internal process* values. Using the data of the questionnaire, the study investigates the preferences of faculty for these four organisational values (preferred values), the extent to which faculty perceive these values to be indicative of the current situation in their departments (current values), the gaps between current and preferred values and the differences between the departments with regard to these variables. The results show that, overall, the flexibility-oriented *human relations* and *open system values* are preferred over the control-oriented *internal process* and *rational goal values*. Overall, the teachers see only moderate evidence that the four organisational values are applied in daily practice, with the mean scores on the four current values being closely clustered near the neutral level. Furthermore, the preferred values receive higher scores than the current values, and the gaps between current and preferred values are wider for the flexible organisational values than for the control-oriented ones. Finally, there are small differences between the departments with regard to teachers' preferred values, as opposed to large interdepartmental differences in the current values and the gaps between current and preferred values. The gaps are smaller in some of the departments.

**Chapter four** reports on a study in which the questionnaire data are used to unravel the teachers' conceptions or notions of quality: do teaching staff conceive of quality as *compliance and accountability* or as *enhancement and improvement* of education and learning? The study then looks at teachers' preferred organisational values and also at the relationship between the conceptions of quality and the preferred organisational values. The results for the first research question show that faculty perceive quality first and foremost as enrichment of the possibilities and opportunities for their students, and as improvement of the department rather than as a compliance tool to satisfy standards and external accountability. Quality is primarily seen as a continuous, dynamic process aimed at ongoing improvement. *Compliance and accountability* may fulfil necessary functions for the organisation, but continuing improvement proves to be the key driving force for quality. With respect to the second research question, this study replicates the finding of the third chapter that the flexibility-oriented organisational values (*human relations* and *open system*) are preferred over the control-oriented values (*rational goal* and *internal process*). The outcomes for the third research question reveal a positive correlation between *enhancement and improvement* and flexibility-oriented values and also a positive, albeit somewhat weaker, correlation between *compliance and ac-*

*accountability* and control-oriented organisational values. Although these relationships are not very strong, they suggest that quality is a value-related concept.

The aim of the research presented in **Chapter five** is to contribute to the empirical evidence for the effectiveness of quality management. Again the questionnaire data from 266 teachers were used to explore teachers' perceptions with regard to the *attention paid to relevant quality aspects* of teaching and learning (inputs, processes and outputs), the *quality management activities* within the departments (design, evaluation and improvement of teaching and learning) and the question whether quality management activities contribute to control or to improvement of higher education. The study also examines differences between the departments and the relationships between the different variables. The first finding is that, overall, teachers are positive about *the attention that is paid to the relevant quality aspects* within their departments. The second finding is that, in general, teaching staff are neutral, neither satisfied nor dissatisfied, in their opinions on the degree to which *quality management activities* are actually taking place within their departments. These rather neutral scores indicate that quality management may not yet be an obvious activity in many departments. Thirdly, the results demonstrate that teaching staff are positive about the effects of quality management in terms of improvement and rather negative about its effects in terms of control. They indicate that quality management enhances both their work and the educational quality within their departments. These positive findings are striking, because both in the literature and the public media it is often argued that quality management is generally perceived as bureaucratic and its effects as predominantly negative. Almost equally important is the fourth finding showing substantial variation across departments in teachers' perceptions with regard to the amount of *attention paid to quality aspects, quality management activities* and improvement effects. Finally, the *perceived improvement* effect of quality management is found to be strongly and positively associated with the perceived amount of *quality management activities* conducted within the department and the amount of *attention paid to quality aspects*. This may indicate a strong quality culture in some departments and the absence of it in others. Some departments are doing quite well while others are performing rather poorly.

**Chapter six** presents the qualitative study aimed at substantiating and elucidating the findings of the quantitative studies (triangulation) and conducted in 2010 among eighteen senior staff members of six teaching departments included in the quantitative study. In that quantitative study three of these six departments had shown an effective and the other three a less effective quality management in the eyes of their teaching staff. The findings demonstrate that, if systematically put into practice, quality management is perceived as effective: it contributes to improvement and innovation of curricula and enhances learning. Furthermore, within all departments, irrespective of the effectiveness of quality management, senior staff

agree with teaching staff on conceptions of quality and value preferences: they cherish the quality conception of *enhancement and improvement* of education rather than *compliance and accountability* and they prefer the flexible organisational values. Thirdly, the differences between the teaching departments are found to be clearly related to daily practice. In the case of the more effective departments, quality management is perceived as being systematically implemented. It is part of the day-to-day work of teaching staff and everyone is engaged. Additionally, senior staff of these departments indicate that the preferred organisational values are actually being put into practice. According to these senior staff members, teaching staff collaborate, are open to criticism and feel little threatened by it; they also have an outward vision and a willingness to change and innovate. Moreover, there is a good collegiate atmosphere and a good relationship with students. By contrast, the perceptions of senior staff of departments with less effective quality management are markedly different. Here quality management is mostly just consigned to paper. There is little commitment and participation of teaching staff, and responsibilities are pushed onto the quality portfolio holder.

**Chapter seven** discusses the findings and conclusions of the study, theoretical ambivalences, practical implications and methodological strengths and limitations of the research. The chapter ends with some suggestions for further research. The first conclusion is that the preference for the flexible organisational values and the conception of quality as *enhancement and improvement* can hardly explain the variation of *quality management activities* and their *perceived effectiveness* over the departments, because in all researched departments teachers prefer the flexible organisational values and perceive quality as *enhancement and improvement*. The second conclusion is that the practice offers a stronger explanation for the differences. In departments where, according to teaching staff, quality management is performed systematically and the flexible organisational values are put into practice, quality management is seen to be effective.

The discussion elaborates on three ambivalent issues of quality management. Firstly, it appears that the two conceptions of quality, *compliance and accountability* and *enhancement and improvement*, are not to be seen as mutually exclusive opposites but as mutually supportive complements, provided that the standards to be met leave room for professional interpretation. The second issue centres around the dilemma for teaching departments as to whether they should focus on flexible organisational values or on creating a balance between the flexible and the control-oriented organisational values. It is suggested that in order to enhance the effectiveness of internal quality management, priority should be given to putting the flexibility-oriented values into practice. They create a flow that not only stimulates continuous improvement but also acceptance of the related process control. The third issue discussed is the relationship between quality management and organisational culture or values. Improvement of education appears not only to be depend-

ent on the systematic performance of quality management but also on a flexible organisational culture in current practice.

The most notable implications for practice are closely related to these discussions. First of all, quality management and ideas about improvement of education should not be imposed, but linked up neatly with the prevailing conceptions among teaching staff of quality as *enhancement and improvement* and with their preferences for flexible organisational values. Management has a steering task but should also stimulate discussion with teaching staff. Secondly, quality management activities should be incorporated into normal work routines, should not involve too much paperwork and should not be too complicated. Management should take care of the comprehensiveness of the quality management system but in the immediate implementation they should focus on a limited number of selected aspects of quality that need improvement. Cautious monitoring of the improvement plans and ostensive rewarding of the improvements achieved are essential. Thirdly, although departments should strike a realistic balance between the various competing and sometimes opposing values, first of all they should work towards a culture of collegiality and open communication, external orientation and willingness to innovate. These flexible *human relations* and *open system values* may be the most salient issues in present-day higher education.

The chapter ends with a reflection on the methods used and suggestions for further research. Two of the strengths of this thesis are that the research is firmly based in theory and that it combines a quantitative and a qualitative method, thereby affording insights into the difficult and elusive concepts of quality, quality management and organisational values. Another strength is the perspective used: that of teaching staff as the pillars of education. A major limitation is that this thesis does not move beyond the perceptions of teachers and senior staff to include those of other stakeholders and sources of information. The small number of participating departments, with a rather low response per department, the limited validation of the scales and the fact that the relationships between the variables have not been tested in one model are three further limitations. Therefore, the first recommendation for further research is that quality management and its effects within departments should be addressed by examining documents and the perceptions of different groups of stakeholders. Secondly, it is suggested that the scales should be validated in studies among larger samples of departments and across different educational sectors within higher education. Thirdly, further research might also imply testing of the relationships between the variables within one model. Finally, research is recommended that is aimed at elucidating the structural and environmental factors influencing the realisation of values and the implementation of quality management within departments.



## Reference

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values Framework*. Reading, MA [etc.]: Addison-Wesley.

## Samenvatting

De effectiviteit van interne kwaliteitszorg in het hoger onderwijs staat geregeld ter discussie. Volgens sommigen leidt kwaliteitszorg alleen maar tot meer bureaucratie terwijl anderen juist vinden dat zij een bijdrage levert aan de voortdurende verbetering van het onderwijs. Daarnaast wordt vaak gesteld dat kwaliteitszorg geregeld mislukt doordat men bij de invoering ervan geen oog heeft voor de opvattingen en ervaringen (percepties) van de docenten die ermee te maken hebben, evenmin als voor de waarden die docenten voor hun organisatie wenselijk vinden en die zij samen koesteren. Er is nog maar weinig onderzoek gedaan op dit terrein en dit onderzoek wil een bijdrage leveren aan de empirische kennis. Dit proefschrift onderzoekt de effectiviteit van interne kwaliteitszorg binnen HBO-opleidingen aan Nederlandse hogescholen. Het is vooral gericht op het perspectief van de docenten omdat zij de professionele dragers van de opleiding zijn en de primaire actoren op het gebied van kwaliteitszorg.

Het **eerste hoofdstuk** beschrijft de achtergronden van de studie. De Nederlandse hogescholen zijn ontstaan in de laatste decennia van de twintigste eeuw en bieden vooral onderwijsprogramma's op bachelorniveau aan. Aanvankelijk waren er meer dan 300 kleine instellingen voor Hoger Beroeps Onderwijs (HBO). Hun wettelijke status werd geregeld in de Wet op het Voortgezet Onderwijs (WVO) van 1963. In de jaren '80 was er echter sprake van een sterke groei van het aantal studenten in het Wetenschappelijk Onderwijs (WO) en het HBO, en daardoor ook van een enorme stijging van de overheidsuitgaven voor hoger onderwijs. Dit leidde tot veranderingen in het overheidsbeleid, in de wettelijke kaders (WHBO, 1986; WHW, 1992) en in het publieke toezicht. Gedetailleerde regelgeving werd vervangen door deregulering en de autonomie van de instellingen werd gestimuleerd. Tegelijkertijd ging de Inspectie van het Onderwijs over van toezicht op details naar een systeem van verantwoording en toezicht op hoofdlijnen en een landelijk systeem van externe kwaliteitszorg. De instellingen werden steeds meer zelf verantwoordelijk voor het monitoren van de kwaliteit van hun onderwijs. Het aantal kwaliteitszorgactiviteiten nam toe en geleidelijk aan ontwikkelden veel instellingen samenhangende en gestructureerde systemen van interne kwaliteitszorg. Tussen 1996 en 1999 voerden de overheid en de universiteiten en hogescholen samen projecten uit die gericht waren op het versterken van de 'kwaliteit en studeerbaarheid' van de onderwijsprogramma's. De aandacht verschoof van kwaliteitsmeting achteraf naar ontwikkeling en borging van kwaliteit vooraf. Binnen de instellingen werden het beleid en de structuren, verantwoordelijkheden en processen formeel vastgesteld en gedocumenteerd maar er werden ook innovatieve onderwijsprojecten geïnitieerd en er kwamen netwerken van samenwerking tot stand die verder reikten dan de organisatorische grenzen binnen en tussen de instellingen. Het was de bedoeling dat deze kwaliteitszorgactiviteiten een positief effect zouden hebben op het onderwijs. Bij een aantal opleidingen vindt men deze interne kwaliteitszorg inderdaad effectief

maar bij een aantal andere zeker nog niet. Het doel van dit proefschrift is enig licht te werpen op mogelijke verklaringen hiervoor.

Het **tweede hoofdstuk** begint met een overzicht van de gebruikte begrippen en theorieën. Om empirisch onderzoek mogelijk te maken moeten de begrippen ‘kwaliteit’, ‘kwaliteitszorg’ en ‘organisatiewaarden’ elk afzonderlijk worden besproken zonder hun complexiteit, dynamiek en onderlinge verwevenheid uit het oog te verliezen. Van het eerste begrip, ‘kwaliteit’, bestaan veel definities en die zijn telkens afhankelijk van de belangen en perspectieven van de betrokken groepering. Toch komen er steeds twee opvattingen naar voren. De eerste opvatting is *compliance and accountability*: kwaliteit is het voldoen aan minimale normen en standaarden. Dit moet worden aangetoond en vastgesteld en er moet verantwoording over worden afgelegd. De tweede opvatting is *enhancement and improvement*. Hier gaat het om het versterken en verbeteren van het onderwijs. Het tweede begrip, ‘kwaliteitszorg’, omvat alle activiteiten en processen die specifiek worden uitgevoerd om de kwaliteit van het onderwijs te ontwikkelen, te borgen, te evalueren en te verbeteren. Het derde begrip is ‘organisatiewaarden’: de waarden die men van belang vindt voor de organisatie. De veronderstelling is dat die waarden een grote invloed hebben op de effectiviteit van de interne kwaliteitszorg. Dit theoretische onderdeel van het hoofdstuk beschrijft ook het ‘competing values framework’, het model van concurrerende waarden van Cameron en Quinn (1999). Dit model is gebaseerd op drie dimensies. De eerste dimensie stelt interne oriëntatie van een organisatie tegenover externe oriëntatie. De tweede stelt beheersing (control) tegenover flexibiliteit en de derde stelt de nadruk op doelen tegenover de nadruk op middelen om die doelen te bereiken. Op basis van de eerste twee dimensies wordt een typologie van vier modellen van waardeoriëntaties gevormd. Twee modellen leggen de nadruk op beheersing: het *rational goal* model met een externe en het *internal process* model met een interne oriëntatie. De twee andere modellen leggen de nadruk op flexibiliteit: het intern gerichte *human relations* model en het extern gerichte *open system* model. De vier modellen beschrijven waarden die met elkaar concurreren en soms onderling tegenstrijdig zijn. In navolging van Cameron en Quinn (1999) maken wij een onderscheid tussen wenselijke waarden en waarden die werkelijk in praktijk worden gebracht.

Het tweede deel van het hoofdstuk beschrijft de onderzoeksvragen en het onderzoeksontwerp. Allereerst onderzoeken wij welke organisatiewaarden docenten wenselijk vinden binnen hun opleiding, welke waarden volgens hen ook echt in praktijk worden gebracht en of de opleidingen verschillen wat betreft deze gewenste of in praktijk gebrachte waarden. Ten tweede richten wij ons op de vraag welke opvattingen docenten hebben over ‘kwaliteit van onderwijs’. Op de derde plaats onderzoeken wij welke percepties docenten hebben van de interne kwaliteitszorg binnen hun opleidingen: wordt er binnen hun opleidingen voldoende aandacht besteed aan de relevante aspecten van de onderwijskwaliteit, worden er voldoende

kwaliteitszorgactiviteiten uitgevoerd en verschilt dit tussen de opleidingen? Ten vierde: wat vinden de docenten van de effectiviteit van de interne kwaliteitszorg binnen hun opleiding en ook hier onderzoeken wij de verschillen tussen de opleidingen. Ten vijfde bestuderen wij het verband tussen de verschillende variabelen en met name of inzicht in de organisatiewaarden en in de opvattingen en percepties van de docenten van de verschillende opleidingen een bijdrage levert aan de beantwoording van de vraag waarom kwaliteitszorg in sommige opleidingen effectiever is dan in andere.

Daarna wordt een onderzoeksmodel gepresenteerd dat een duidelijk onderscheid maakt tussen enerzijds de opvattingen van docenten en de waarden die zij wenselijk vinden en anderzijds de vraag hoe zij de dagelijkse praktijk ervaren. Er worden twee studies verricht. De eerste studie is een kwantitatief survey onder 266 docenten van 18 opleidingen van verschillende hogescholen. Daarbij wordt gebruik gemaakt van een schriftelijke vragenlijst. De selectie en operationalisatie van de variabelen en de formulering van de stellingen in de vragenlijst zijn grotendeels gebaseerd op literatuurstudie. De vragen over de organisatiecultuur zijn, met toestemming van de auteurs, overgenomen uit het 'Organisational Culture Assessment Instrument' van Cameron en Quinn (1999). De tweede studie is gebaseerd op kwalitatief onderzoek. Er wordt een semi-gestructureerd interview gehouden met in totaal 18 senior stafleden van zes opleidingen. Het doel daarvan is na te gaan of de bevindingen van het voorafgaande kwantitatieve onderzoek bevestigd kunnen worden, er dieper op in te gaan en ze aan te vullen (triangulatie). Het kwantitatieve onderzoek wordt beschreven in de hoofdstukken 3 t/m 5; het kwalitatieve in hoofdstuk 6.

In het **derde hoofdstuk** worden de vier organisatiewaarden van Cameron en Quinn bestudeerd: de op flexibiliteit gerichte *human relations* en *open system* waarden en de op beheersing gerichte *rational goal* en *internal process* waarden. Met behulp van de schriftelijke enquête onder 266 docenten onderzoeken wij in hoeverre de docenten de vier organisatiewaarden wenselijk vinden (preferred values), in hoeverre zij vinden dat deze waarden in praktijk worden gebracht binnen de huidige situatie van hun opleiding (current values), hoe groot de kloof is tussen wens en praktijk en of er verschillen tussen opleidingen zijn ten aanzien van deze vragen. De resultaten van het onderzoek in dit hoofdstuk tonen allereerst aan dat de docenten in het algemeen een voorkeur hebben voor de op flexibiliteit gerichte *human relations* en *open system* waarden boven de op beheersing gerichte *rational goal* en *internal process* waarden. Een tweede bevinding is dat de docenten in het algemeen vinden dat de vier organisatiewaarden slechts matig in praktijk worden gebracht. De gemiddelde score van elk van de vier organisatiewaarden ligt dicht bij het neutrale niveau. Ten derde blijkt dat de wenselijkheid van alle waarden veel hoger ligt dan de perceptie van de mate waarin zij in praktijk worden gebracht en dat de kloof tussen wens en praktijk groter is bij de 'flexibele' waarden dan bij de

waarden die gericht zijn op beheersing. Tenslotte geven de resultaten aan dat er, wat betreft de wenselijke waarden, slechts kleine verschillen zijn tussen de docenten van de verschillende opleidingen maar dat de opleidingen sterk verschillen in de mate waarin de waarden volgens de docenten in praktijk worden gebracht. En dit geldt ook voor de kloof tussen wens en praktijk. Bij sommige opleidingen is die kloof vrij klein en bij andere erg groot.

**Hoofdstuk vier** besteedt eerst aandacht aan de opvattingen van docenten over kwaliteit: hebben docenten een opvatting over kwaliteit als het *voldoen aan standaarden en het afleggen van verantwoording* of als het *versterken en verbeteren* van het onderwijs? Vervolgens onderzoekt het de organisatiewaarden die zij wenselijk vinden en tenslotte het verband tussen de kwaliteitsopvattingen en de gewenste organisatiewaarden. Ook voor deze studie maakten wij gebruik van de schriftelijke enquête. De resultaten van de eerste vraag tonen aan dat docenten kwaliteit op de eerste plaats zien als een verrijking van de mogelijkheden en kansen van hun studenten en als verbetering van hun opleiding. Zij zien kwaliteit veel meer als een continu, dynamisch proces met als doel het onderwijs steeds maar weer te blijven verbeteren dan als een middel om aan standaarden te voldoen en extern verantwoording af te leggen. Het voldoen aan standaarden en het afleggen van verantwoording daarover vervullen volgens de docenten weliswaar belangrijke functies voor de organisatie: zij stimuleren de invoering van interne kwaliteitszorg, zorgen ervoor dat belangrijke kwaliteitsaspecten niet aan de aandacht ontsnappen en dragen bij aan transparantie. Echter, uiteindelijk is het continu verbeteren de belangrijkste drijfveer voor kwaliteit. De tweede vraag wordt beantwoord conform de bevindingen in hoofdstuk 3: docenten hebben in het algemeen een voorkeur voor de op flexibiliteit gerichte organisatiewaarden (*human relations* en *open system*) boven de op beheersing gerichte waarden (*rational goal* en *internal process*). De resultaten van de derde vraag laten een positieve correlatie zien tussen de opvatting van kwaliteit als het *versterken en verbeteren* van onderwijs en de voorkeur voor de 'flexibele' organisatiewaarden en ook, zij het in mindere mate, tussen de opvatting van kwaliteit als *voldoen aan standaarden en verantwoording* en de voorkeur voor op beheersing gerichte waarden. Ook al zijn deze verbanden niet heel erg sterk, zij laten toch zien dat kwaliteit een begrip is dat mede vanuit waarden inhoud krijgt.

Het doel van het **vijfde hoofdstuk** is empirische gegevens aan te dragen over de effectiviteit van de kwaliteitszorg. Met behulp van de enquête is onderzocht of de opleidingen voldoende aandacht besteden aan de relevante aspecten van het onderwijs, aan de inputfactoren, de onderwijsprocessen en de resultaten daarvan en of de opleidingen voldoende kwaliteitszorgactiviteiten uitvoeren (ontwikkeling en ontwerp van onderwijs, evaluaties en verbeteractiviteiten). Ook de perceptie van de effectiviteit wordt onderzocht: leiden de kwaliteitszorgactiviteiten tot meer beheersing of tot verbetering van het onderwijs? Bovendien onderzoekt dit hoofdstuk de

verschillen tussen de opleidingen en de samenhang tussen de verschillende variabelen. De eerste bevinding is dat docenten in het algemeen positief zijn over de aandacht die hun opleiding besteedt aan de relevante kwaliteitsaspecten. Vervolgens blijkt dat de docenten vinden dat hun opleidingen de kwaliteitszorgactiviteiten slechts matig uitvoeren, niet voldoende en niet onvoldoende. Deze matige scores tonen aan dat systematische kwaliteitszorg binnen veel opleidingen nog geen vanzelfsprekende activiteit is. Op de derde plaats wordt aangetoond dat de docenten meer verbetereffecten van kwaliteitszorg zien dan effecten van beheersing en control. Docenten geven aan dat kwaliteitszorg een positieve invloed heeft op hun werk en op de kwaliteit van het onderwijs binnen hun opleiding. Deze positieve resultaten zijn verrassend omdat zowel in de literatuur als in de media vaak wordt beweerd dat kwaliteitszorg over het algemeen wordt gezien als een bureaucratisch proces met vooral negatieve effecten. De vierde bevinding is dat de opleidingen aanzienlijk van elkaar verschillen wat betreft de aandacht voor kwaliteitsaspecten, de uitvoering van kwaliteitszorg en de effectiviteit daarvan in de perceptie van de docenten. Tenslotte wordt aangetoond dat de perceptie van verbetereffecten sterk positief samenhangt met de uitvoering van kwaliteitszorg en met de aandacht die aan kwaliteitsaspecten wordt besteed.

**Hoofdstuk zes** beschrijft de kwalitatieve studie die werd opgezet om de bevindingen van het kwantitatieve onderzoek te onderbouwen en te verduidelijken (triangulatie). Het onderzoek werd in 2010 uitgevoerd onder in totaal 18 senior stafleden van zes opleidingen die bij het kwantitatieve onderzoek betrokken waren. Drie van deze opleidingen hadden in de ogen van hun docenten een effectieve en drie een minder effectieve kwaliteitszorg. De studie onderzoekt de overeenkomsten en de verschillen tussen de effectieve en de minder effectieve opleidingen. Allereerst wordt aangetoond dat kwaliteitszorg die systematisch wordt uitgevoerd ook effectief wordt gevonden: de respondenten vinden dat de interne kwaliteitszorg een bijdrage levert aan de verbetering en vernieuwing van de curricula en een beter leerproces bij studenten bevordert. Op de tweede plaats laat deze studie zien dat de senior stafleden, evenals de docenten in het kwantitatieve onderzoek, binnen alle opleidingen vergelijkbare opvattingen hebben over kwaliteit en een voorkeur hebben voor dezelfde waarden. Zij hebben de opvatting dat kwaliteit vooral gericht is op het *versterken en verbeteren* van het onderwijs meer dan op het *voldoen aan standaarden en het afleggen van verantwoording* en zij hebben een voorkeur voor de op flexibiliteit gerichte organisatiewaarden. Op de derde plaats wordt aangetoond dat de verschillen tussen de opleidingen samenhangen met de praktijk van het dagelijkse werk. Bij de opleidingen met een effectieve kwaliteitszorg is de kwaliteitszorg systematisch opgezet. Zij is een onderdeel van het dagelijkse werk van elke medewerker. Iedereen levert er een bijdrage aan. Bovendien vinden de respondenten dat de gewenste organisatiewaarden ook daadwerkelijk in praktijk worden gebracht. Er is volgens hen sprake van echte samenwerking tussen docenten. De do-

centen staan open voor onderlinge kritiek en die kritiek leidt er niet toe dat men zich onveilig voelt. De docenten hebben oog voor wat buiten de opleiding gebeurt en zij zijn bereid te veranderen en te vernieuwen. Er heerst een goede intercollegiale sfeer en er zijn goede contacten met de studenten. De ervaringen van de respondenten bij de minder effectieve opleidingen zijn duidelijk anders. Bij deze opleidingen is kwaliteitszorg vooral een papieren exercitie. De docenten voelen zich er matig bij betrokken en nemen er maar weinig aan deel. De taken en verantwoordelijkheden worden veelal afgeschoven op de medewerker kwaliteitszorg of de docent die kwaliteitszorg in zijn portefeuille heeft.

Het **zevende hoofdstuk** geeft een overzicht van de bevindingen en conclusies van hoofdstukken 3 t/m 6, een discussie over de theoretische ambivalenties en praktische implicaties daarvan. Daarnaast beschrijft het enkele sterke en zwakke punten van het onderzoek en geeft het enkele suggesties voor verder onderzoek. De eerste conclusie is dat de variatie van kwaliteitszorg en de effectiviteit daarvan over de opleidingen nauwelijks kan worden verklaard vanuit de waarden die men wenselijk vindt en de opvatting over kwaliteit die men heeft. In alle opleidingen heeft men immers een voorkeur voor de op flexibiliteit gerichte organisatiewaarden en de opvatting over kwaliteit als het *versterken en verbeteren* van het onderwijs overheerst bij alle opleidingen. De tweede conclusie is dat de verschillen tussen de opleidingen voor een groot deel worden verklaard door de praktische uitvoering. In opleidingen waar docenten vinden dat kwaliteitszorg systematisch wordt uitgevoerd en de 'flexibele' organisatiewaarden werkelijk in praktijk worden gebracht, vinden zij ook dat de interne kwaliteitszorg positieve effecten heeft.

De discussie over de resultaten en conclusies gaat in op drie aspecten van kwaliteitszorg die een ambivalent karakter hebben. Allereerst blijkt dat de twee opvattingen van kwaliteit, *'het voldoen aan standaarden en het afleggen van verantwoording'* en *'het versterken en verbeteren'* van onderwijs, elkaar niet uitsluiten maar elkaar juist ondersteunen, mits de standaarden voldoende ruimte laten voor professionele invulling. Wat betreft de vraag of de nadruk moeten liggen op het in praktijk brengen van de 'flexibele' organisatiewaarden of op een balans tussen de op flexibiliteit en de op beheersing gerichte organisatiewaarden is de conclusie dat de op flexibiliteit gerichte waarden niet alleen leiden tot continue verbetering maar ook tot zorg voor de beheersing van dit proces en het realiseren van de op beheersing gerichte waarden. Tenslotte geeft de discussie aan dat de verbetering van het onderwijs niet alleen een zaak is van management en systematische kwaliteitszorg maar dat het in praktijk brengen van de op flexibiliteit gerichte organisatiewaarden juist een gunstig klimaat schept waarin kwaliteitszorg kan gedijen.

Voor de praktijk betekent dit onderzoek dat kwaliteitszorg en ideeën over verbetering moeten aansluiten bij de algemeen geldende opvatting van docenten dat kwaliteit vooral het *versterken en verbeteren* van het onderwijs is en bij hun algemene voorkeur voor de op flexibiliteit gerichte organisatiewaarden. Het manage-



ment heeft de taak sturend op te treden maar het moet ook de discussie met de docenten aangaan en stimuleren. Op de tweede plaats moeten kwaliteitszorgactiviteiten een onderdeel zijn van het gewone dagelijkse werk. Zij mogen niet teveel papierwerk met zich meebrengen en zij moeten niet al te ingewikkeld zijn. Het management moet ervoor zorgen dat het kwaliteitszorgsysteem rekening houdt met alle relevante aspecten van het onderwijs. Bij de invoering en uitwerking echter moeten de docenten zich kunnen richten op een beperkt aantal zorgvuldig uitgekozen aspecten waarvan de kwaliteit verbeterd moet worden. Het zorgvuldig volgen van het proces van verbetering en het duidelijk tonen van waardering voor de bereikte resultaten zijn van het grootste belang. Op de derde plaats: hoewel opleidingen zorg moeten dragen voor een realistische balans tussen de verschillende concurrerende en soms tegenstrijdige organisatiewaarden, moeten zij toch vooral werken aan een cultuur van collegiale samenwerking en open communicatie, externe gerichtheid en bereidheid te veranderen en te vernieuwen. Deze op flexibiliteit gerichte *human relations* en *open system* waarden zouden wel eens de belangrijkste oriëntaties kunnen zijn in het huidige hoger onderwijs.

Een sterk punt van dit onderzoek is de stevige theoretische fundering en de aanvulling van het kwantitatieve onderzoek met de kwalitatieve interviews waardoor het mogelijk is een beter inzicht te krijgen in de moeilijk grijpbare begrippen kwaliteit, kwaliteitszorg en organisatiewaarden. Ook is het een sterk punt dat kwaliteitszorg vooral wordt bestudeerd vanuit het perspectief van de docenten die immers de pijlers vormen waarop het onderwijs is gebaseerd. Een belangrijke beperking is echter dat het onderzoek alleen deze percepties van de docenten en senior stafleden bestudeert en geen aandacht besteedt aan de perceptie van andere betrokkenen en aan andere informatiebronnen. Ook het kleine aantal deelnemende opleidingen, de vrij lage respons per opleiding, de beperkte validatie van de nieuw ontwikkelde schalen en het feit dat de relaties tussen de variabelen niet in één model zijn getest vormen beperkingen van het onderzoek. De eerste suggestie voor het uitvoeren van verder onderzoek naar de effectiviteit van interne kwaliteitszorg is daarom de documentatie van opleidingen te bestuderen en onderzoek te verrichten naar de percepties van andere betrokkenen dan de docenten. Een tweede suggestie is interne kwaliteitszorg te bestuderen bij een groter aantal opleidingen uit diverse sectoren en wetenschapsgebieden binnen HBO en WO om de gebruikte schalen op die manier verder te valideren. Op de derde plaats kan dit verdere onderzoek ook gericht zijn op het testen van de causale en andere verbanden tussen de variabelen binnen één model. Tenslotte is het wenselijk verder onderzoek te verrichten naar de structurele en omgevingsfactoren van opleidingen en hun invloed op de realisatie van de organisatiewaarden en de implementatie van interne kwaliteitszorg.

## Literatuur

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values Framework. Reading, MA [etc.]: Addison-Wesley.