

Sturen op TOP Onderwijs

Bewust werken aan kwaliteitszorg
& kwaliteitscultuur

The logo for UPD (Universiteit voor Professionals in het Onderwijs) is displayed in white on a yellow background. The letters 'u', 'p', and 'd' are stylized and interconnected.

Kwaliteitscultuur: lege huls of keiharde noodzaak?

Waarom teams met een professionele kwaliteitscultuur moeiteloos door de Corona crisis laveren.

De afgelopen maanden heeft het Coronavirus een diep spoor door de samenleving getrokken. Plotseling viel heel het raderwerk stil. Werk moest van de ene op de andere dag anders worden georganiseerd. Routines moesten opnieuw worden uitgevonden.

In het onderwijs dreigde een hele generatie studenten te worden gedupeerd. In antwoord daarop werd het lesgeven binnen enkele weken digitaal ingericht en op afstand verzorgd. Begeleiding van studenten werd online opgepakt en veelal één op één uitgevoerd. Examens werden pijlsnel in aangepaste vormen afgenomen. Het vroeg het uiterste van docenten, leidinggevenden en ondersteunende diensten.

Het onderwijs lijkt in eerste instantie de crisis goed te hebben doorstaan. Toch zijn er verschillen. Teams met een grote taakvolwassenheid weten zich in de Corona-storm beter staande te houden. Niet voor niets zijn deze teams ook sterk in kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur. Het zijn teams die hun zaakjes goed voor elkaar hebben en als team opereren. Zij kunnen snel schakelen, omdat zij elkaar vertrouwen en op elkaar kunnen bouwen. Omdat zij goed kunnen samenwerken, leren ze snel van elkaar.

Werken aan kwaliteitszorg & kwaliteitscultuur: 'het nieuwe normaal'

Meer dan ooit zijn in deze periode, maar zeker ook in de nabije toekomst wendbaarheid en weerbaarheid nodig. Veerkracht en slagkracht. Op eigen benen kunnen staan. Snel zelf je weg kunnen zoeken in onbekend terrein. Dat gaat beter als je als team sterk staat. Als je je zaken intern goed georganiseerd hebt en weet wat je aan elkaar hebt. Als je elkaar snel weet te vinden en elkaar weet te versterken. Investeren in kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur helpt daarbij. Dit moet je dan wel als team zelf doen, waarbij de organisatie ondersteunt.

De noodzakelijke vernieuwing van het onderwijs met portfolio's, die optimaal zijn afgestemd op de wensen en behoeften van het bedrijfsleven, met een mix van fysiek en online leren (blended learning), didactiek gericht op maatwerk (gepersonaliseerd leren) en versterking van de begeleiding (de leraar als coach) zal niet gaan lukken, als we niet tegelijkertijd onze kwaliteitszorg en -modellen anders inrichten en investeren in een door iedereen gedragen kwaliteitscultuur. Zodat teams zelf regie willen en kunnen nemen over hun onderwijskwaliteit en zelf kunnen bepalen wat er nodig is om hun studenten optimaal te bedienen. We zien dan teams die continu verbeteren en leren van elkaar als routines in hun werk hebben ingebouwd: de lerende organisatie in de dagelijkse werkpraktijk.

Sturen op TOP onderwijs gaat in op hoe teams zich op de uitdagingen van een nieuwe tijd kunnen voorbereiden en hoe ze dit kunnen aanpakken, in samenwerking met leidinggevenden en staf. Er wordt bewust ingezet op een integrale aanpak waar iedereen op zijn plaats doet wat er gedaan moet worden om TOP onderwijs mogelijk te maken.

Over deze Position Paper

Deze paper is tot stand gekomen aan de hand van de gedeelde visie van UPD en Phasis op het gebied van kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur. We zijn uiteraard bereid om deze visie uitgebreid toe te lichten in een persoonlijk (digitaal) gesprek. Neem daarvoor contact met ons op via onderstaande gegevens:

Wijnand Dickhoff
Directeur – Phasis
w.dickhoff@phasisbv.nl
023 – 531 4307



Joris van de Lindeloof
Directeur – UPD
j.vandelindeloof@upd.nl
020-345 3015



Inhoudsopgave

KWALITEITSCULTUUR: LEGE HULS OF KEIHARDE NOODZAAK?	2
INHOUDSOPGAVE	4
1. INLEIDING	5
2. MAATSCHAPPELIJKE ONTWIKKELINGEN	7
3. PROFESSIONEEL STATUUT MBO	9
4. STUREN OP KWALITEITSZORG ÉN KWALITEITSCULTUUR	11
5. MODEL KWALITEITSZORG EN KWALITEITSCULTUUR	12
6. BEWUSTE INTERVENTIE	14
7. CONTINU VERBETEREN	15
8. PDCA CYCLUS	17
9. CONCLUSIE	19
OVER UPD	21

1. Inleiding

Bewust werken aan kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur hoort bij professioneel werk. Dit geldt zowel voor iedere medewerker voor zichzelf als voor de teamverbanden waarin mensen werken. Het geldt zeker voor iedereen die zich beroepshalve met het onderwijs bezig houdt. Daar draait het immers om werken met (jonge) mensen, die onderling allemaal flink van elkaar verschillen en daarom allemaal om een eigen aanpak vragen. Werk dus dat lastig valt te standaardiseren en daarom steeds weer maatwerk vereist. Maar daar hoort dan wel bij dat mensen verantwoordelijkheid nemen voor de kwaliteit van hun werk en helder aan anderen kunnen uitleggen wat ze doen en waarom ze dat doen.

De Onderwijsraad stelt in zijn advies Vooruitzien voor jonge generaties (juni 2020) dat door de Corona-crisis druk ontstaat tot meer centralisatie en een roep om duidelijke en dwingende kaders. Het is volgens de Raad echter maar zeer de vraag of dat een heilzame weg is. Juist het uitbreken van de Coronastorm deed een groot beroep op de kennis en ervaring van de onderwijsprofessionals om – passend bij de lokale context van eigen school en eigen groep – de noodzakelijke veranderingen in het onderwijs vorm te geven. De relatieve autonomie van instellingen en professionals bleek belangrijk voor de veerkracht van het systeem om snel tot de noodzakelijke aanpassingen te komen. Dit zal de komende periode opnieuw hard nodig zijn: denk aan zaken als invoering van blended learning, vaststellen of leerlingen in de virtual classrooms voldoende aanwezig zijn en voldoende leren, nieuwe vormen van interactie met het beroepenveld, etc. De Raad pleit er daarom voor om de komende maanden en jaren uit te gaan van voldoende handelingsruimte voor en vertrouwen in de docenten. Zij hebben ruimte nodig om oplossingen te zoeken die passen bij hun eigen specifieke situatie. Uiteraard moet – aldus de Raad – deze ruimte wel gepaard gaan met de bereidheid om verantwoording af te leggen over de gekozen aanpak en werkwijzen.

De noodzaak tot meer handelingsruimte en hoe je dat heel praktisch verbindt met sturen op je eigen kwaliteit (versterken van kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur) is al langere tijd een thema in de bestuurs- en bedrijfskunde. Het vormde de centrale probleemstelling van het proefschrift Toepassen of Aanpassen van dr. W. H. Dickhoff (Tilburg University, 2015). In samenwerking tussen Phasis en UPD heeft dit onderzoek geleid tot een gevalideerd model en een daaraan gekoppelde methode om het gesprek over kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur in onderwijsteams op gang te brengen. Zij kunnen daardoor zelf de regie over hun onderwijskwaliteit in handen nemen. Bestuur en leidinggevendenden creëren hiervoor een ondersteunende werkomgeving en vullen de noodzakelijk randvoorwaarden in. Professionele medewerkers worden zo in staat gesteld autonoom, bekwaam en betrokken te kunnen functioneren.

Leeswijzer

In 'Sturen op TOP onderwijs' wordt eerst kort ingegaan op enkele brede maatschappelijke trends die hebben geleid tot de hierboven geschetste noodzaak tot bewuste investering in kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur. Vervolgens wordt als voorbeeld gewezen op het Professioneel Statuut in het MBO. Dit kan worden gezien als een bestuurlijke vertaling van genoemde trends naar de onderwijspraktijk. Nadat de context is geschetst wordt ingezoomd op het model en de methode, die Phasis en UPD op basis van genoemd proefschrift hebben ontwikkeld. Het model wordt kort toegelicht en de werkwijze wordt geschetst. Het onderlinge verband van de in het model opgenomen aspecten wordt verhelderd. Daaruit blijkt dat 'Continu verbeteren met behulp van PDCA' de kern vormt. Dit zal steeds gericht moeten zijn op het borgen van een ondergrens van kwaliteit (basiskwaliteit) en daarna doorgroei naar goede en excellente kwaliteit. De PDCA-cyclus (strategisch-tactisch én operationeel) zorgt er op alle niveaus in de organisatie steeds weer voor dat met passende interventies aan de noodzakelijke en gewenste verbetering en vernieuwing wordt gewerkt. Hierin wordt een organisatiestructuur zichtbaar van samenwerkende en lerende teams op en tussen alle niveaus als alternatief voor de traditionele piramide, die het organisatielandschap tot ver in de vorige eeuw bepaalde.

2. Maatschappelijke ontwikkelingen

Wierdsma en Swieringa (2011) wijzen erop dat vanaf het laatste decennium van de 20e eeuw organisaties in vrijwel alle sectoren – profit en not for profit – bezig zijn gegaan met het invoeren van nieuwe organisatievormen. Dit wordt aangeduid met begrippen als horizontaal organiseren, delegatie van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, procesgericht en vraaggestuurd werken, versterken van klant- en marktgerichtheid, resultaatverantwoordelijkheid, etc. Er zit een aantal vaste elementen in dit veranderingsproces:

- opsplitsing van grote, aanbod gestuurde organisaties in kleinere, vraag gestuurde onderdelen, afgestemd op eigen klantgroepen en relevante omgeving;
- een grotere mate van autonomie en meer beslissingsruimte voor eenheden lager in de organisatie;
- van functioneel hiërarchische relaties naar interne horizontale klant-leveranciersrelaties;
- integraal management;
- stimuleren van ondernemerschap;
- beoordelen en verantwoording vragen van medewerkers en afdelingen op de toegevoegde waarde voor hun omgeving;
- in verticale hiërarchische relaties het accent leggen op het creëren van condities, coachen en rekenschap vragen, in plaats van sturen op regels en conformiteit;
- transformatie van sturende naar ondersteunende staven;
- een heroriëntatie op relaties tussen organisaties door het aangaan van samenwerkingsverbanden, gebaseerd op het idee van partnerschap en ketensamenwerking.

De achtergrond voor deze eensgezinde veranderingsbeweging is in kaart gebracht door CP en SCP (2000) aan de hand van een aantal brede maatschappelijke trends:

- Individualisering
- Informalisering
- Informatisering
- Internationalisering
- Intensivering.

Door genoemde tendensen zijn traditionele bindingen en daarmee samenhangende gezagsverhoudingen afgebrokkeld. Maatschappelijke verbanden zijn losser geworden. Mensen organiseren zich op allerlei nieuwe manieren en nemen daarbij het heft in eigen hand. Informatie is meer gespreid en voor iedereen overal en altijd toegankelijk. Grenzen zijn in meerderlei

opzichten vervaagd. Mensen willen uit het leven halen wat er in zit en eisen dat ook op. Mogelijkheden tot participatie en eigen zeggenschap zijn enorm toegenomen.

De maatschappij is door genoemde tendensen in allerlei opzichten complexer geworden. Onze manieren van organiseren en sturen van organisaties passen zich daaraan aan.

In het onderwijs is het bovenstaande herkenbaar. Na de fusiegolf begin jaren negentig van de vorige eeuw zagen de toen gevormde grote scholencombinaties zich voor de opgave gesteld grootschalig structureren te combineren met kleinschalig opereren. Onderwijsinstellingen zijn daartoe ingericht naar relatief zelfstandige kleinere eenheden, met gedelegeerde verantwoordelijkheden en bevoegdheden, waarin de menselijke maat herkenbaar is. Het primair proces is in handen gelegd van teams van docenten, die gezamenlijk verantwoordelijkheid dragen voor de dienstverlening naar eigen groepen studenten en oriëntatie op de eigen omgeving. Van deze eenheden wordt – binnen gestelde kaders – ondernemingszin gevraagd en eigen verantwoordelijkheid voor proces en resultaat¹.

Een onderwijsteam bestaat uit docenten met verschillende vakinhoudelijke achtergronden en expertises. Zij vervullen binnen het team verschillende rollen, die elkaar onderling aanvullen. Het team is gezamenlijk verantwoordelijk voor de kwaliteit van het opleidingsaanbod aan studenten die zich daarvoor hebben ingeschreven. De verantwoordelijkheid voor proces en resultaat krijgt gestalte op basis van een taakstelling en doelen die door de organisatie vooraf zijn bepaald en met het team zijn overeengekomen.

De ondersteunende processen worden op vergelijkbare wijze ingericht. Hier worden diensten en stafafdelingen gevormd, die, waar mogelijk, in onderlinge afstemming interne klanten bedienen. Streven is ook hier een grote mate van verantwoordelijkheid voor proces en resultaat en een klantgerichte en ondernemende houding om het primair proces zo adequaat mogelijk te ondersteunen.

¹ Resultaatverantwoordelijkheid wordt als volgt gedefinieerd: eenheden binnen de organisatie zijn – binnen gestelde kaders – verantwoordelijk voor de kwaliteit van de uitvoering van de eigen werkprocessen en de daarmee behaalde resultaten. Zij ontwerpen zelf hun uitvoeringsbeleid en stemmen dit af op de wensen en behoeften van hun studenten en relevante omgeving. Er is sprake van een behoorlijke mate van autonomie en beslissingsruimte. Dit gaat echter niet zo ver dat van zelfsturing kan worden gesproken. Kaders van de organisatie zijn richtinggevend en bepalend. De organisatie zal een ondergrens van kwaliteit (basiskwaliteit) bewaken en van daaraf het voortdurend verbeteren en vernieuwen van de werkprocessen stimuleren.

3. Professioneel statuut MBO

In het Professioneel Statuut BVE (2009) is als bindende afspraak tussen werkgevers en werknemers in de MBO-sector vastgelegd dat het onderwijsteam de basis organisatorische eenheid vormt. In deze paragraaf worden enkele centrale gedachten uit het statuut zoals het daar is geformuleerd weergegeven.

Op instellingsniveau zijn de opleidingsteams verantwoordelijk voor het onderwijsproces. Zij bepalen de lesmethoden en de pedagogisch-didactische aanpak binnen wettelijke eisen en door de instelling vastgestelde kaders. Opleidingsteams leggen daarover verantwoording af via de managementlijn.

Het statuut en daarmee samenhangende beleidsmaatregelen (WOR, Convenant Actieplan Leerkracht Nederland, CAO BVE, wet BIO) willen de ruimte en zeggenschap van docenten vergroten om hun expertise maximaal te benutten ten gunste van de onderwijskwaliteit. Het bevoegd gezag (College van bestuur, werkgever) erkent middels het statuut de professionele autonomie en verantwoordelijkheid van de docent. De docent heeft daarmee het recht om – binnen wettelijke, organisatorische en professionele kaders – zelfstandig en in collegiale samenspraak beslissingen te nemen over zijn beroepsuitoefening.

Met genoemde componenten is vanaf 2009 gebouwd aan een structuur waarbinnen de zeggenschap, regelruimte en professionele autonomie van onderwijsgevenden is geborgd en kan worden uitgebouwd. Deze ontwikkeling past geheel binnen de in de vorige paragraaf genoemde trends.

Enkele citaten uit het Statuut:

1. De medewerker in het onderwijs is een professional die zijn beroep bewust, verantwoord en met de benodigde vakbekwaamheid verricht. Vakbekwaamheidseisen (Wet BIO) zijn daarbij maatgevend.
2. De medewerker borgt samen met zijn collega's de kwaliteit van de beroepsuitoefening ten behoeve van het onderwijs en legt daarover intercollegiaal actief verantwoording af.
3. Onderwijs geven is in hoge mate teamwerk. De daarvoor nodige samenwerking stelt grenzen aan de individuele invulling van het handelen. De medewerker stelt zich in het team waarbinnen hij werkzaam is collegiaal op.
4. De organisatie schept ruimte voor medewerkers om hun professionaliteit te optimaliseren. De medewerker investeert in de eigen kwaliteit door het op peil houden van de vakbekwaamheid en actieve deelname aan werkoverleg.
5. De professionele medewerkers worden binnen de instelling actief betrokken bij de totstandkoming van het beleid van de organisatie op de terreinen waarop hun beroepsuitoefening betrekking heeft.

Het Professioneel Statuut geeft aan dat docenten hun professionele ruimte uitoefenen binnen de context van een team. Docenten besluiten met elkaar in collegiaal verband hóe het onderwijs wordt uitgevoerd. Zij dragen dus binnen de strategisch kaders van de school verantwoordelijkheid voor:

- de inhoud van de lesstof
- de wijze waarop deze wordt aangeboden
- de middelen die daarbij worden ingezet
- de pedagogisch-didactische aanpak
- de begeleiding van de student
- de toetsing en examinering van de onderwijsprestaties
- de contacten met ouders en (leer)bedrijven.

Naast de uitvoering van het onderwijs heeft de docent verantwoordelijkheid voor en zeggenschap over het onderhouden van zijn vakbekwaamheid.

De werkgever-werknemer relatie blijft bij het bovenstaande in stand. Ook blijft het bestuur eindverantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs en het functioneren van de school. Verantwoordelijkheid en zeggenschap worden dus uitgeoefend binnen de beleidskaders van de school.

Het team legt via de managementlijn verantwoording af over de uitvoering van het werk en de behaalde prestaties. De door de wetgever bij het bevoegd gezag gelegde eindverantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs wordt op die manier ingevuld.

Op vergelijkbare wijze voeren andere teams binnen de school zoals stafafdelingen en ondersteunende diensten, examencommissies en managementteams hun taken uit. Ook zij beschikken binnen de kaders van de organisatie over zelfstandige verantwoordelijkheden bij hun taakuitoefening en ook zij leggen daarover verantwoording af aan elkaar en aan het bevoegd gezag.

4. Sturen op kwaliteitszorg én kwaliteitscultuur

Om te komen tot de gewenste professionele ruimte draait het om meer dan alleen het vastleggen in regels en statuten of het inrichten van structuren. De kaders, waarbinnen de professionele ruimte van onderwijsprofessionals is vastgelegd en de daaruit voortkomende structurering van de onderwijsorganisaties zijn inmiddels eigenlijk wel prima geregeld. De uitdaging is thans vooral gelegen in het optimaliseren van die ruimte via de aspecten “cultuur” en “gedrag”. Dit gaat veel meer over proces (afstemmen van onderlinge verhoudingen) dan over structuur. Het bouwen aan een echte kwaliteitscultuur vormt hierin het zwaartepunt.

Besturen staan voor de uitdaging de kwaliteitscultuur op hun scholen te versterken en het juiste gesprek daarover in de organisatie op gang te brengen. De inspectie schrijft in de Staat van het onderwijs 2020 dat steeds meer besturen daar in lijken te slagen. Toch zijn er ook besturen die daarin nog achter blijven en constateert de inspectie nog regelmatig bij onderwijsteams dat kwaliteitszorg en een gedragen kwaliteitscultuur te weinig zichtbaar zijn. Meer focus op dit onderwerp is zeker nog nodig. Het nemen van de middelen het professioneel statuut overeengekomen verantwoordelijkheid voor de onderwijskwaliteit door de onderwijsteams is zeker nog geen gemeengoed en gaat niet vanzelf.

UPD en Phasis zijn ervan overtuigd dat teams binnen het onderwijs prima in staat zijn om zelf regie te voeren over hun eigen kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur. Dit zal echter alleen maar gaan werken als hieraan bewust en over een langere tijd aandacht wordt besteed. Er zal bewust in moeten worden geïnvesteerd. Kwaliteitsbewaking zal dan wel als routine moeten worden ingebouwd in het dagelijks werk van de teams. Kwaliteitszorg die van buitenaf als verplichting wordt opgelegd (staf/management/ toezicht) wordt over het algemeen als iets oneigenlijks ervaren, als extra werk dat bovenop het echte werk komt. Dit is een gemiste kans, omdat het nut van kwaliteitszorg voor het verbeteren van de onderwijskwaliteit dan niet meer wordt gezien.

5. Model kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur

UPD en Phasis hebben – zoals hierboven is aangegeven – in onderlinge samenwerking een model en een daaraan gekoppelde methode ontwikkeld om het gesprek over kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur in teams op gang te brengen. Teams zijn daarmee in staat daadwerkelijk de regie over hun onderwijskwaliteit in handen te nemen. De methode is evenzeer van toepassing op andere teams binnen onderwijsorganisaties zoals directieteams, staf- en dienstenteams, examencommissies, etc. Alleen een integrale aanpak, waarbij alle professionele teams in de organisatie betrokken zijn – ieder vanuit de eigen rol – zal tot een echte kwaliteitscultuur in de gehele organisatie leiden.

Het startpunt van de methode ligt bij het opstellen van het Teamportret. Met behulp daarvan brengen teams in intensief onderling gesprek in kaart hoe zij er voorstaan. Het Teamportret bestaat uit negen aspecten gerelateerd aan kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur (zie model hieronder) met vier groeifasen per aspect. Door gezamenlijk te bepalen in welke fase een team op ieder aspect verkeert, verkrijgt dit team inzicht in het vertrekpunt (nulmeting): waar staan we op dit moment wat betreft onze kwaliteitscultuur en het werken met een kwaliteitszorgsysteem? Nadat dit inzicht is verkregen, gaat het team – al of niet met ondersteuning – met doelgerichte acties aan de gang om per aspect tot de noodzakelijke en gewenste verbetering te komen. Het doel is om in alle aspecten in de hoogste groeifase te komen. Model en methode stellen teams aldus in staat om zélf effectief en proactief aan hun kwaliteitsontwikkeling te werken.

Het Teamportret geeft een duidelijk beeld van de sturingskwaliteit en het zelf organiserend vermogen van ieder team. Het portret geeft daartoe antwoord op de volgende vragen:

Is er sprake van een kwaliteitssysteem (systematische kwaliteitszorg) binnen het team?

Deze vraag beantwoordt het team door te bepalen waar zij staan op het gebied van:

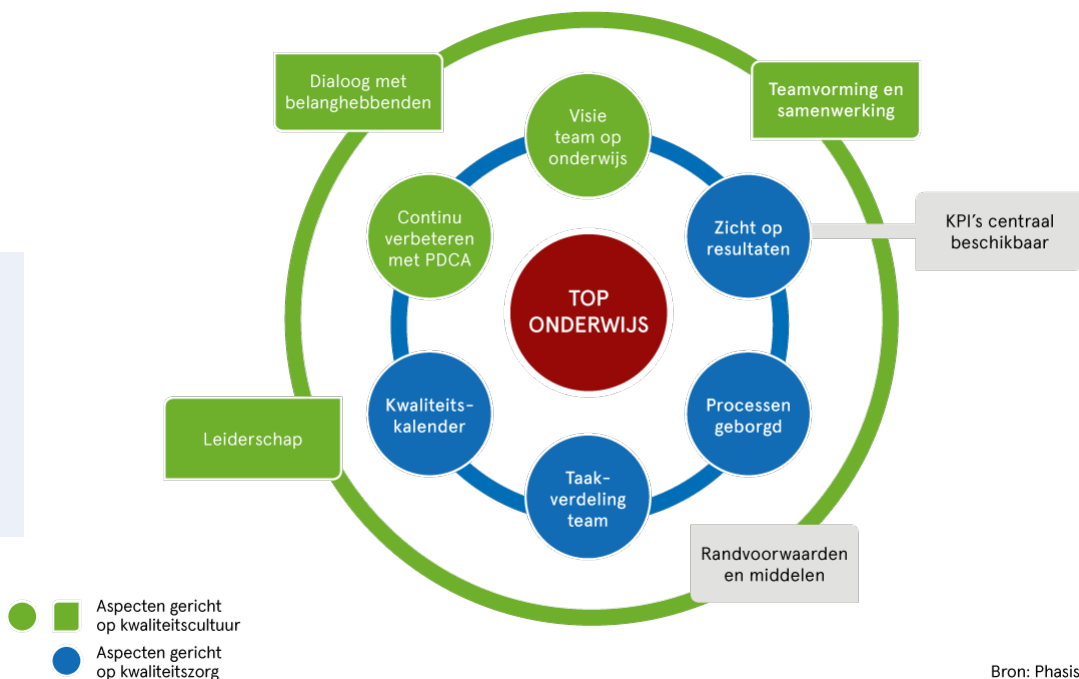
- zicht op resultaten
- inregelen en borgen van processen
- adequate en duidelijke taakverdeling in het team
- inrichten van een overlegstructuur en uitvoeren van een eigen kwaliteitskalender

Is er sprake van een kwaliteitscultuur binnen het team?

Om deze vraag te beantwoorden bepaalt het team of er sprake is van:

- een heldere visie op onderwijs
- continue dialoog met belanghebbenden
- passend leiderschap
- teamvorming en teamsamenwerking
- continu verbeteren aan de hand van PDCA

Alles wat aandacht krijgt groeit. Door bewust aandacht te besteden aan de kwaliteitscultuur en de daarmee verbonden kwaliteitszorg zullen de teams groeien in hun professionele dialoog met als gevolg een grotere taakvolwassenheid. Dit zal leiden tot meer vertrouwen van de kant van leidinggevend en daardoor tot meer professionele autonomie. Het model biedt hierbij houvast, structuur en richting: in fase vier op ieder aspect zijn de teams volledig in staat tot zelforganiserend vermogen en de bewaking van hun kwaliteitsstatus als team.



6. Bewuste interventie

De beweging naar kwaliteitsbewuste en zelforganiserende teams komt niet vanzelf tot stand. Ervaring leert dat het groeien naar de beoogde taakvolwassenheid (fase 4 op alle aspecten van het teamportret) een doorlooptijd van meerdere jaren vergt. En ook daarna zal steeds weer onderhoud moeten worden gepleegd om het bereikte niveau in stand te houden.

Door bewust te investeren in een kwaliteitsprogramma stellen de besturen een opgave en uitdaging voor hun teams en faciliteren zij de teams om zelfstandig aan hun ontwikkeling te werken. Zij rapporteren daarover aan het bestuur. Het bestuur houdt daardoor actief de vinger aan de pols en volgt in welke mate hun teams vorderingen maken. Het teamportret kan steeds weer worden ingezet om te bepalen hoe ver de teams inmiddels zijn.

Teams staan in een dergelijk programma voor de uitdaging om kwaliteitszorg en het werken aan een kwaliteitscultuur als een vanzelfsprekende routine in hun werk in te bouwen. In het belang van hun studenten en het bedrijfsleven waarvoor zij opleiden zullen zij de voortdurende verbetering van de onderwijskwaliteit als het 'nieuwe normaal' moeten gaan zien. Het goede nieuws is dat dit ook wat oplevert. Ervaring leert dat hoog presterende teams een hoge mate van autonomie verwerven, efficiënter werken, minder werkdruk ervaren en meer plezier hebben in hun werk. Tevreden studenten en tevreden bedrijven vormen de bonus en de trigger om het steeds nóg beter te gaan doen.

Het doel van de besturen voor de komende jaren kan als volgt worden samengevat:

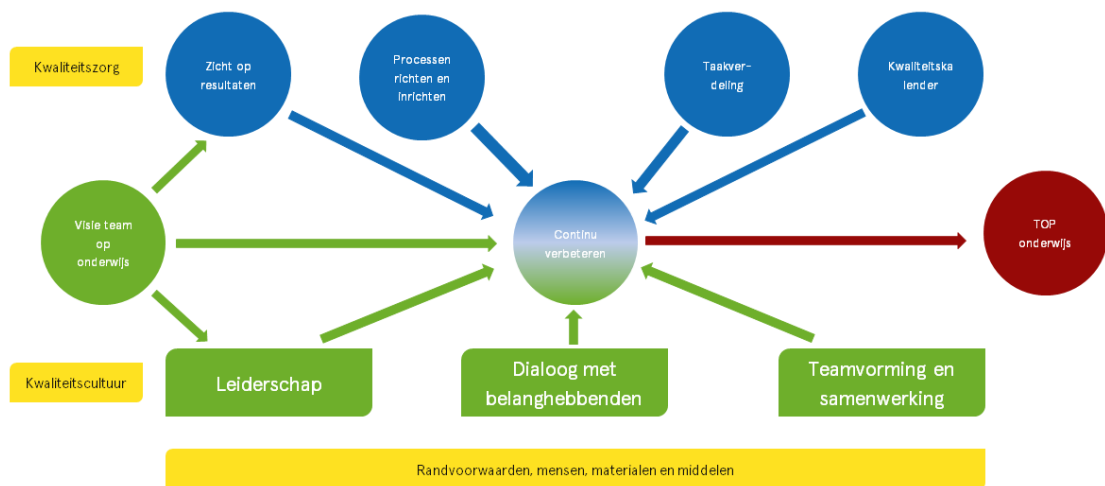
Zet optimaal in op versterking van kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur in alle lagen en geledingen van de organisatie.

Wat mag daarvan als resultaat worden verwacht?

Teams (in alle lagen van de organisatie) die bereid en in staat zijn om verantwoordelijkheid te nemen voor de borging van de eigen (basis)kwaliteit en het daarboven leveren van steeds meer kwaliteit en daarmee steeds bekwaamer worden om hun eigen organisatieontwikkeling te sturen en beter gaan presteren.

7. Continu verbeteren

De in paragraaf 5 getoonde weergave van het model is vooral gericht op de nulmeting. Daarvoor is het belangrijk dat alle aspecten even veel aandacht krijgen en op een zo veel mogelijk onbevooroordeelde en gelijkwaardige manier in kaart worden gebracht. Als het model wordt ingezet voor gericht verbeteren (op basis van de nulmeting) is onderstaande weergave relevanter.



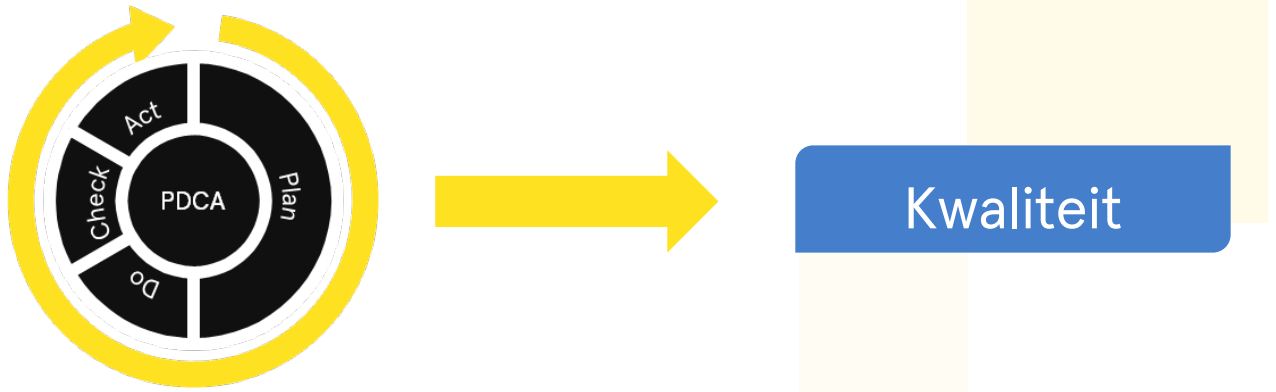
Hieruit wordt het volgende zichtbaar:

- Vertrekpunt is de visie van het team. Wat is het wenkend perspectief? Waarheen wil men op weg? Een team creëert bijvoorbeeld een beeld van hun ideale lesprogramma of optimale begeleidingsstructuur. Het gaat daarbij uit van de eigen competenties en sterktes, maar voegt daar een streefrichting aan toe. De visie vormt de stip op de horizon waar de huidige situatie tegen kan worden afgezet.
- Zicht op resultaten, Processen, Taakverdeling en Jaarkalender staan voor de 'hard controls' in het model. Overeenkomstig gangbaar gebruik hebben deze aspecten de kleur blauw. Ze vertegenwoordigen de structuur-, c.q. de harde kant van de organisatie
- Leiderschap, Dialoog met belanghebbenden en Teamsamenwerking vormen de 'soft controls'. Deze aspecten hebben evenals Visie de kleur groen, omdat zij de cultuurelementen van het model vormen. Zij vertegenwoordigen de lerende organisatie.

- Het hart van het model is het aspect Continu verbeteren met PDCA. Dit aspect is zowel blauw als groen, omdat het elementen van kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur combineert. De andere aspecten vormen de voorwaarden om op effectieve wijze Continu verbeteren in gang te zetten. Omgekeerd leidt Continu verbeteren tot versterking van de overige aspecten. De motor daarvan is de PDCA-cyclus (zie hieronder). Continu verbeteren toont de bekwaamheid om de eigen organisatieontwikkeling ter hand te nemen en het zelforganiserend vermogen te versterken.
- Als alle aspecten optimaal worden uitgevoerd leidt dat tot Top onderwijs. Top onderwijs is in het model geen 'enabler' van kwaliteit, maar het resultaat ervan. De interventies om dit te bereiken liggen in de voorliggende aspecten in hun onderlinge samenhang. Top onderwijs houdt in optimaal toegevoegde waarde voor de student, maar ook voor de overige belanghebbenden bij het onderwijs zoals ouders en verzorgers, afnemend beroepenveld en medewerkers binnen de school. De kleur is rood omdat – als er daadwerkelijk een sterke kwaliteitscultuur aanwezig is – top onderwijs de ultieme drijfveer en passie is waarvoor het team het allemaal doet.

8. PDCA cyclus

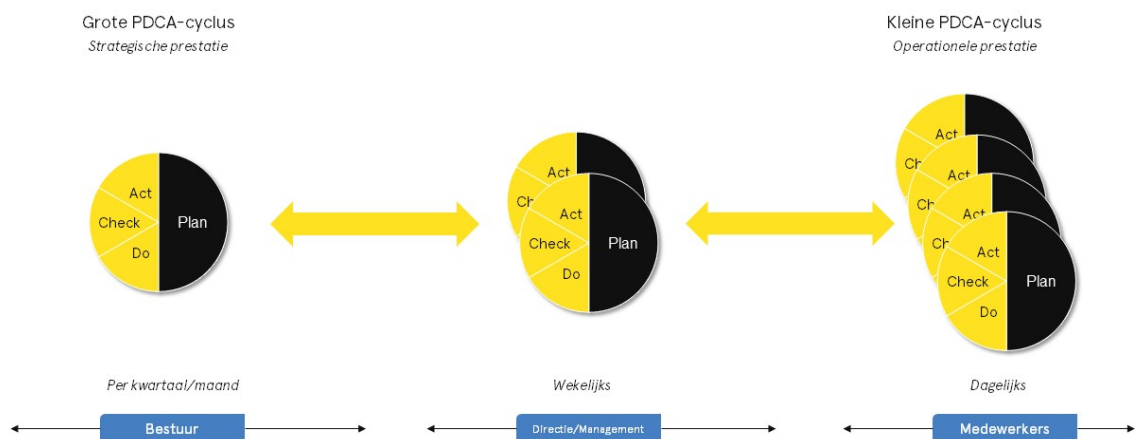
Het voertuig waarmee het continu verbeteren gestalte krijgt is het voortdurend en overal werken met de PDCA-cyclus.



In de PDCA-cyclus onderscheiden we 2 componenten:

- Grote PDCA-cyclus (strategisch-tactisch)
- Kleine PDCA-cycli (operationeel)

De strategisch-tactische PDCA-cyclus stuurt de operationele PDCA-cycli aan. Omgekeerd bieden de operationele PDCA-cycli input voor de (volgende) strategisch-tactische PDCA_cyclus.



Grote PDCA-cyclus

De ingang voor de strategisch-tactische PDCA-cyclus is het werken met jaarplannen of meerjarenplannen. Door het opstellen van plannen kijken de organisatie en de teams op basis van gedegen analyses periodiek naar de grote lijn: waar staan we op dit moment ten opzichte van onze missie/visie en wat is er nodig voor de (middel)lange termijn? Hierbij behoren vragen als:

- Waarin kunnen en willen we ons onderscheiden, waarin willen wij excelleren?
- Hoe verhouden onze ambities zich tot kansen en bedreigingen in de markt?
- Hoe denken we na afweging daarvan onze ambities te kunnen realiseren? Tot welke doelstellingen leidt dat?
- Zijn we in control wat betreft onze werkprocessen?
- Wat zijn in het licht daarvan onze sterktes en zwaktes?
- Bereiken we met onze inspanningen de door ons beoogde resultaten?
- Hoe en wat stellen we evt. bij en hoe werken we gericht aan verbetering en vernieuwing?

De jaarplannen en meerjarenplannen vormen het kader waarbinnen de operationele activiteiten worden uitgevoerd.

Om organisaties te helpen bij het opstellen van adequate teamplannen kan worden verwezen naar de UPD-methode Betekenisvol teamplan.

Kleine PDCA-cyclus

De kleine PDCA-cycli sturen de dagelijkse operatie aan. Daar vindt de kwaliteitsbewaking van de werkuitvoering plaats alsmede het continu verbeteren daarvan. Voor de vormgeving van de kleine PDCA-cycli kan worden aangesloten op methoden en werkwijzen gerelateerd aan benaderingen als Lean, Scrum, Agile, etc. Een veel toegepaste werkwijze is het werken met plan- en verbeterborden en dag- of weekstarts. Het gaat om methoden die op efficiënte wijze het werkoverleg en de dagelijkse sturing van het werk van teams inrichten en de (prestatie)dialogoog daarover bevorderen.

Om organisaties te helpen bij de inrichting van de bewaking van de dagelijkse operatie kan worden verwezen naar de modulair opgebouwde UPD-methode Resultaatgerichte sturing door onderwijsteams.

9. Conclusie

In Sturen op TOP onderwijs is betoogd dat teams met een sterke kwaliteitscultuur in crisissituaties als Corona beter in staat zijn te overleven. Omdat zij op eigen benen kunnen staan. Omdat zij over veerkracht en slagkracht beschikken en daardoor wendbaar en weerbaar zijn. Omdat zij – ook in tijden van turbulentie – elkaar snel weten te vinden en te versterken. De Onderwijsraad pleit voor versterking van de handelingsruimte van professionele teams.

Dit kan maar tot één conclusie leiden: besturen zullen bewust moeten investeren in een kwaliteitsprogramma om hun professionele teams in staat te stellen om zelfstandig aan hun kwaliteitsontwikkeling te werken en daarmee optimale groei van hun organisaties mogelijk te maken. Het programma richt zich op versterking van het zelforganiserend en lerend vermogen van alle teams in de organisatie om daardoor beter het hoofd te kunnen bieden aan de toenemende omgevingscomplexiteit. Dit kan worden samengevat in onderstaande statements:

Bewust investeren in kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur loont.

Werken aan kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur: het ‘nieuwe normaal’.

Een organisatie opgebouwd als ‘Team of teams’ als 21e eeuwse alternatief voor een niet langer werkende piramide structuur

Meedenken over dit onderwerp?

UPD en Phasis organiseren regelmatig bijeenkomsten, kennissessies en ronde tafels over het “Sturen op TOP onderwijs”. Afhankelijk van de geldende richtlijnen vinden deze evenementen op locatie of virtueel plaats.

Tijdens de sessies gaan we dieper in op dit onderwerp en bespreken we veelvoorkomende uitdagingen. We laten tijdens deze sessies ook zien hoe we volgens onze visie onderwijsinstellingen helpen op dit onderwerp.

We nodigen alle lezers van harte uit om hun visie, uitdagingen of vragen met ons te delen tijdens één van deze bijeenkomsten. Normaliter vinden deze een aantal keer per jaar plaats. Maar gezien de huidige corona-uitbraak, plannen we nog niet te ver vooruit. Wil jij je vast aanmelden voor de volgende bijeenkomst? Dat kan hier: www.upd.nl/onderwijsevenementen.

Over UPD

Ruim 18 jaar geleden startte onze reis onder de naam Plus Delta. Geboren uit een gedeelde overtuiging dat er nog zó veel te verbeteren is in Nederland. En: de ambitie mensen maximale waarde te laten toevoegen binnen organisaties.

In de afgelopen jaren zijn we gegroeid, van naam veranderd en is onze uitstraling aangepast. Maar de ambitie en drive zijn gebleven.

Bij UPD verbeteren we operationele en financiële resultaten van organisaties en instellingen, voor nu en in de toekomst.

Wij initiëren, begeleiden en ondersteunen implementaties van verbeterprogramma's op alle niveaus binnen een organisatie. Aan de hand van bewezen methodes als Lean, Lean Six Sigma en Agile laten we mensen, teams en organisaties continu verbeteren en vernieuwen.

Door de inzet van Coaching, Consultancy, Opleiding en Bemiddeling zorgen we dat:

- Medewerkers betrokken en gedreven zijn.
- De klant centraal staat.
- Processen betrouwbaar zijn.
- De resultaten van organisaties en instellingen verbeterd zijn.
- De winst geoptimaliseerd is.

Benieuwd wat we voor jou kunnen betekenen? Bel of mail ons gerust. We helpen je graag verder.

UPD – Join the Spark*

+31(0)20 – 3453015

thespark@upd.nl

www.upd.nl