



Vanuit eigen kracht, de standaarden voorbij

Twaalf onderwijsinstellingen praten over kwaliteit en processen

Afgelopen februari organiseerde BPMConsult een rondetafelbijeenkomst over kwaliteits- en procesmanagement in het onderwijs. Aan de bijeenkomst namen vertegenwoordigers van mbo-, hbo- en wo-instellingen deel. Zij bogen zich over de betekenis van kwaliteits- en procesmanagement, gezien vanuit drie invalshoeken: docent, student en ondersteunende organisatie. Welke eisen stellen deze invalshoeken aan de onderwijsinstellingen? Wouter Hart doet verslag.

In minder dan 50 woorden

- Belangrijke belanghebbenden van onderwijsinstellingen zijn studenten, docenten en ondersteunende diensten. Elke belanghebbende heeft zijn eigen kwaliteitsbeleving.
- Met procesmanagement kan worden vastgesteld welke werkafspraken tot de beste gezamenlijke prestatie leiden.
- Draagvlak creëren, visie vanuit het management en balans tussen proces en organisatie zijn hierbij cruciaal.

“In de ogen van docenten op de faculteiten is alles wat van de centrale ondersteuning komt fout.” Aldus een hogeschoolmedewerker die zijn vroege aanwezigheid al benut voor wat een-op-een coaching met de reeds aanwezige deelnemers. “En als ik dan onze kwaliteitmedewerkers gefrustreerd door het gebouw zie lopen, dan ben ik toch wel benieuwd hoe ik dat zelf ga doen. Als je iets voor elkaar wil krijgen dan móet je positief blijven, anders is het gedoemd te mislukken. Ik wil vandaag graag horen waar de potentiële energie zit.”

Aan het gemak waarmee de inschrijvingen binnenkwamen op het initiatief van BPMConsult om een rondetafelgesprek met onderwijsinstellingen te organiseren lag het zeker niet. Onderwijscoördinator en organisator van de bijeenkomst Anna de Zeeuw: “De bijeenkomst is georganiseerd vanuit het idee dat kwaliteit- en procesmanagement een belangrijk en complex issue is voor onderwijsorganisaties. Onderwijsorganisaties kunnen op dit punt veel van elkaars ervaringen leren. Onderwijsinstellingen moeten meer uitgaan van hun eigen visie op kwaliteit in plaats van reageren op inspecties. We waren al snel overboekt en wilden het aantal deelnemers nu niet vergroten. Maar we moeten dit dus zeker binnenkort nog eens doen. Het geeft wel aan hoe onderwijsinstellingen worstelen met kwaliteitsmanagement en procesmanagement.”

Toen eenmaal alle vertegenwoordigers van mbo-, hbo- en wo-instellingen gearriveerd waren, werd dit al snel bevestigd. Want al hebben ze allen te maken met verschillende typen studenten of leerlingen, veel problemen bleken erg herkenbaar.

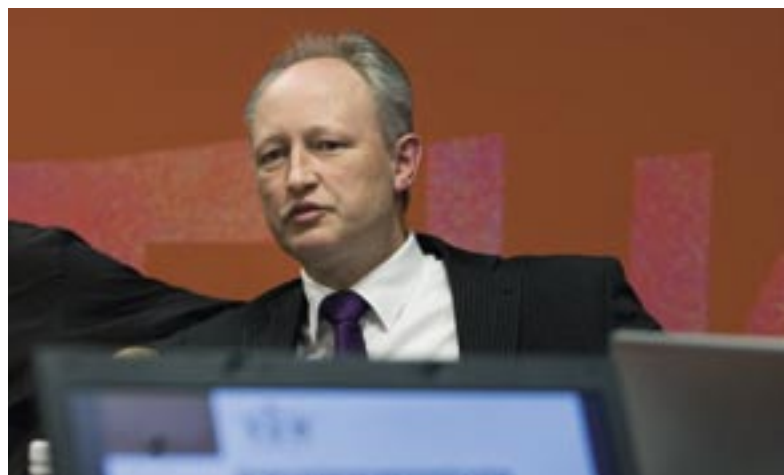
Kwaliteit volgens de docent, student en ondersteunende dienst

Een eerste thema dat besproken werd, was de verschillende beleving van kwaliteit vanuit drie soorten belanghebbenden: de studenten, de docenten en de ondersteunende diensten. De student wil veelal met zo min mogelijk moeite een diploma halen en heeft vooral een hekel aan aspecten van de ‘kleine kwaliteit’ die dat in de weg staan. De kleine kwaliteit gaat dan om tijdige roosters, weinig tussenuren, cijfers die op tijd komen, et cetera. De belangrijkste eis die

docenten stellen aan de kwaliteit zorg is dat zij er in ieder geval niet mee worden lastiggevallen. Ze zijn specialist genoeg om zelf invulling te geven aan hun vak. Het perspectief van de onderwijsondersteunende diensten, tot slot, vraagt dat op afgesproken momenten de juiste gegevens worden aangeleverd en dat alle docenten zich juist aan dezelfde afspraken committeren.

Hoe lastig deze verschillende perspectieven te verenigen kunnen zijn, bleek aan de hand van een gesprek over vrijstellingenbeleid. Vanuit het perspectief van de ondersteunende dienst betekent kwaliteit dat elke student op elk willekeurig moment bij welke docent dan ook én volgens dezelfde criteria een vrijstelling kan krijgen. Eén van de vertegenwoordigers noemde dat zelfs ‘de kern’ van kwaliteit zorg. Daarbinnen zijn criteria en afspraken zo duidelijk gemaakt dat ze door iedereen op dezelfde wijze kunnen worden gehanteerd.

Vanuit het perspectief van de docent zou optimale kwaliteit in zo’n geval juist ‘de beste oplossing voor het unieke geval’ zijn. En de enige persoon die in staat is om tot een oplossing te komen om de beste studenten af te leveren,



is de docent die vanuit zijn of haar kunde en de band met de student de situatie kan beoordelen.

De aanwezigen kwamen er niet uit wat het beste was, maar allen waren het er over eens dat 'kwaliteitszorg' en de 'koninkrijkjes van de docenten' op zeer gespannen voet stonden. Het dilemma van aan de ene kant autonomie te willen vanuit docentenoptiek, maar aan de andere kant regels te moeten hebben voor de interne samenwerking is en blijft weerbarstig.

Draagvlak voor kwaliteitszorg

Niet alleen docenten kunnen aversie vertonen tegen kwaliteit, ook bij het management is moeilijk draagvlak te vinden. Een deelnemer ervoer dat de directie zelfs tegen kan werken. "Besturing kan heel subtiel de successen in de weg staan. De agenda op het hoogste niveau is vooral gericht op zichtbaarheid naar buiten, niet op kwaliteitsversterking intern. Kijk maar eens naar wat er op intranet verschijnt. Dat gaat niet over verbetersuccessen of operationele prestaties, maar over het aantal publicaties."

Renco Bakker, directeur van BMPConsult, ziet het laten landen van een visie op kwaliteit bij directie en docenten als absolute voorwaarde om kwaliteit- en procesmanagement goed geregeld te krijgen. "Vanuit managersperspectief gaat het erom duidelijk te hebben dat verstoringen op 'de kleine kwaliteit' de primaire onderwijstaak behoorlijk kunnen ondersneeuwen. 'De onderwijstaak centraal' bereik je alleen onder conditie van adequate ondersteuning. Hiervoor kan het identificeren en verbeteren van werkprocessen, waarin de interactie tussen onderwijs en ondersteuning op belangrijke onderwerpen als roostering, cijferverwerking en diplomering wordt ontworpen, flink helpen."

En als de onderwijstaak dan centraal staat, kan procesmanagement juist helpen de kwaliteit van het inhoudelijke onderwijs te verbeteren. Neem bijvoorbeeld het curriculumontwikkelings- of bijstellingsproces. Dit is een repeterende activiteit waarbij er veel elementen op elkaar moeten worden afgestemd. Het beroepenveld moet goed worden gehoord, het huidige curriculum geëvalueerd, de juiste mensen dienen te worden betrokken en de uitkomst ervan weer helder naar de organisatie gecommuniceerd. Maar ook moet alles netjes op tijd worden gepland en

uitgevoerd, zodat het komende onderwijsjaar er weer strak voor staat. Maar al te vaak komt het voor dat zo'n proces helemaal niet gestructureerd wordt uitgevoerd. Er gebeuren wel activiteiten, maar wie en wanneer en hoe is nooit goed doordacht, laat staan dat dat transparant is voor de organisatie. Procesmanagement kan helpen meer greep op zo'n proces te krijgen, door samen een eenduidig beeld over het proces te krijgen, daarin duidelijke werkafspraken te maken en daar ook op te sturen.

Bij de docenten gaat het er om het besef te vergroten dat ze onderdeel van een procesketen zijn, en dat ze zichzelf flink in de staart kunnen bijten op het moment dat ze interne werkafspraken afdoen als autonomiebedreigend. Lever je goed werk aan, dan ontvang je ook goede producten en ben je weinig bezig met intern gedoe. Lever je half werk aan en ook nog te laat, dan kun je voorspellen dat je faciliteiten niet op orde zullen zijn. Een aantal docenten en managers denkt nog altijd dat bedrijfsvoering alleen om de logistieke organisatie gaat, en ook dat interne werkafspraken *not done* zijn in onderwijsland.

De standaarden voorbij

Het klinkt haast paradoxaal dat er draagvlak gevonden moet worden bij bestuurders om te werken aan kwaliteit. Alsof je als kwaliteitsmedewerker dankbaar moet zijn als je van de bestuurder of directeur een akkoord krijgt om hún verantwoordelijkheid over te nemen. De enige taak van de directie is toch om kwaliteit te organiseren? Of is de 'kwaliteit' in kwaliteitsmanagement niet de 'kwaliteit' die iedere professional na streeft?

"Ik snap ook wel dat de organisatie niet warm loopt voor kwaliteitsmanagement", zei één van de deelnemers. "De standaarden vanuit de onderwijsinspectie worden ook als het ware aan onze organisatie opgedrongen en staan soms ver weg van de beleving van kwaliteit die we zouden willen hebben." Een medewerker van een universiteit bevestigt dat van harte: "Accreditatie vraagt ons eerst intern alles te regelen en niet meer gericht te zijn op de klant / student. We zijn de klant uit het oog verloren."

Een kwaliteitsmedewerker van een mbo-instelling heeft dan ook 'de standaarden voorbij' als motto gekozen. Daarbij ga je vanuit de praktijk op zoek naar wat nodig is om de dienstverlening goed af te stemmen op de wensen van de belanghebbenden. Dáárbinnen op zoek gaan naar een gedeeld beeld en de standaarden gebruiken als een hulpmiddel die je laat zien waar je allemaal aan kunt denken. Het gaat er dan volgens de aanwezigen om een discussie te voeren over wie je als klanten en belanghebbenden ziet en hoe je een inspirerende onderwijsomgeving kunt creëren om zo goed mogelijk te voldoen aan de wens van deze





klanten. Het samen werken aan zo'n inspirerende onderwijsomgeving biedt veel meer kansen voor draagvlak vanuit de directie en de docenten dan de kwaliteitscriteria van accreditaties en onderwijsinspectie.

Wie is de klant?

Dan wordt er een klein uitstapje gemaakt naar wie de klant eigenlijk is. Die vraag blijkt anno 2008 nog altijd niet eenduidig te beantwoorden. Is dat het beroepenveld? Of de docent? Of toch de student? En als de student dan klant is: moet je dan de tevredenheid van de klant wel als uitgangspunt nemen? In de veronderstelling dat het grootste deel van de studenten met zo min mogelijk moeite een diploma wil halen, leidt hun tevredenheid zeker niet altijd tot het beste onderwijs. "Ik zou dan meer benieuwd zijn naar hun tevredenheid als ze eenmaal vijf of tien jaar aan het werk zijn", zegt één van de deelnemers, "tot die tijd zie ik liever 'het werkveld' als klant, waarbij wij de verplichting hebben om goede professionals af te leveren. Een belangrijke uitdaging is dan om het werkveld zo veel mogelijk in de instelling te krijgen."

Het lijkt wel duidelijk dat de standaarden van de overheid niet het beste vertrekpunt zijn om kwaliteit te organiseren. Maar wat kun je dan wel doen en hoe doe je dat? Veel van de aanwezigen hebben toch een goed gevoel bij procesmanagement en staan op het punt om daarmee te gaan beginnen. Procesmanagement is een manier om in te zoomen op de horizontale organisatie en daarbinnen met elkaar vast te stellen welke werkafspraken leiden tot de beste gezamenlijke prestatie. De werkafspraken die gemaakt worden tussen verschillende afdelingen of functies binnen eenzelfde werkproces staan daarbij centraal.

Balans tussen proces en organisatie

Door goed te kijken naar de 'horizontale bedrijfsvoering' kun je belemmerende zaken in beeld krijgen die je niet ziet als je puur vanuit afdelingen kijkt. Toch lost procesmanagement niets op als de sturing van boven niet goed is of taken gewoon niet worden uitgevoerd en dat gedoogd wordt. En of er nu draagvlak is of niet: een aantal elementaire afspraken moeten gewoon worden gemaakt en nagekomen worden. Ook door de docenten die hun eigen

koninkrijkje belangrijker vinden dan die afspraken. In een case-situatie van BPMConsult waarbij zeker interessante verbeteringen zijn gerealiseerd, bleef uiteindelijk nog zo'n kwart van de docenten neutraal over het rendement van deze acties. Bakker: "Men kan er niet omheen dat de performance aanzienlijk is verbeterd en men geeft zelfs aan dat ze dat toch ook wel lekker vinden. Maar je merkt gewoon dat een aantal docenten het niet leuk vindt om gebonden te worden aan werkafspraken."

Het lijkt erop dat je erg zorgvuldig op zoek moet gaan naar een goede balans tussen proces en organisatie. "Juist door heel sterk te sturen op een beperkt aantal afspraken, geef je de docenten duidelijkheid in wat moet en kun je ze op andere gebieden ook echt vrij laten", aldus een van de deelnemers. Balans tussen management van de professional en management van het proces dus. "Je moet de docent in ieder geval niet gaan vertellen hoe hij of zij een krijtje moet vasthouden" geeft een deelnemer als metafoor mee.

Kwaliteit vanuit pijn of visie?

Het is duidelijk dat het onderwijs voor een grote uitdaging staat. Onderwijs lijkt ook een sector waarin procesmanagement heel veel kan betekenen. Juist door de complexiteit van verschillende activiteiten en juist door alle verschillende beelden die er binnen onderwijsinstellingen bestaan over wat belangrijk is. Al zijn er veel verschillen tussen roc-, wo- en hbo-opleidingen op het gebied van kwaliteit- en procesmanagement, voor een groot deel is er sprake van dezelfde uitdagingen. De deelnemers lijken het er allen mee eens dat het ook goed is met elkaar zo van gedachten te wisselen. En met het voorbeeld dat als casus is gepresenteerd én de kleine successen die de deelnemers zelf al hebben gevierd, geloven de deelnemers aan het einde van de bijeenkomst nog zeker dat er flinke stappen kunnen worden gemaakt in procesgericht denken en kwaliteitverbetering. Mits er directe urgentie is, of juist een sterke visie van het management waardoor het draagvlak in ieder geval van bovenaf voldoende is.

Indien u zelf aanwezig wilt zijn bij een nieuwe bijeenkomst over hetzelfde thema, kunt u zich opgeven bij az@bpmconsult.com.

BPMConsult is een organisatie-adviesbureau gespecialiseerd in vraagstukken over het thema Business Process Management. Meer informatie via: www.bpmconsult.nl.

Auteur

Wouter Hart is adviseur bij BrainShare, organisatieadviesbureau op het gebied van strategie, procesmanagement en resultaatgericht organiseren. Hij onderhoudt samen met Teun Hardjono een briefwisseling in Sigma.