

Kwaliteit in het onderwijs

Door waarden gedreven

Van 4 tot en met 6 juni 2003 wordt in Den Haag de 47e conferentie van de European Organisation for Quality (EOQ) gehouden met als thema 'Social Dimensions of organisational Excellence'. In afwijking van wat gebruikelijk is bij dergelijke evenementen wordt in dit geval niet vooraf verzocht om voorstellen in te dienen voor workshops of lezingen. In plaats daarvan worden er op acht themagebieden discussies gevoerd op het internet (www.EOQ2003.com).

Dit artikel is een samenvatting van het startdocument voor de discussie op het gebied van onderwijs: 'Organisational excellence in educational institutes'. Zowel in het startdocument als in dit artikel worden vijf ontwikkelingsstadia voor kwaliteitsmanagement beschreven, afkomstig uit het Berenschot Generation Model ontwikkeld door prof. dr. ing. T.W.Hardjono¹. De vijf fasen zijn vertaald naar verschillende typen onderwijsorganisaties².

Het uitgangspunt hierbij is dat de opstellers van het startdocument van mening zijn dat onderwijsinstellingen hun sociale oriëntatie zijn kwijtgeraakt en deze opnieuw dienen te vinden. Onderwijsinstellingen zouden rolmodellen moeten worden voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Dat vraagt om een voortdurende dialoog met alle belanghebbenden over de waarden van de organisatie. Niet omdat dat mode is, maar vanuit de overtuiging dat dat de enige manier is om een waardevolle toekomst te garanderen. Dit betekent een andere invulling van het begrip leiderschap; scholen dienen een mentor te zijn in een zogenaamde 'learning community'. Deze onderwijsinstellingen worden 'open' of 'waardengedreven' scholen genoemd.

Vijf ontwikkelingsfasen

In de methode voor kwaliteitsverbetering van het hoger onderwijs, die is gebaseerd op het EFQM-model, worden de negen criteria van het model uitgewerkt in vijf fasen³, vertaald naar onderwijsinstellingen. In elk van de fasen worden vijf dimensies onderscheiden:

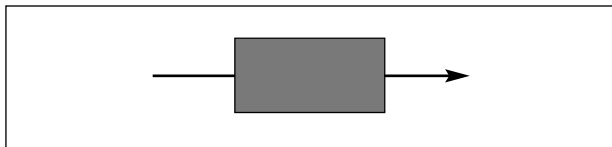
- *Oriëntatie*: van intern naar extern;
- *Betrokkenheid*: de mate waarin mensen participeren in de organisatie (van individueel tot maatschappelijk);
- *Beleid*: van facetbeleid en op korte termijn gericht tot integraal beleid en op lange termijn gericht;

- *Documentatie*: de mate waarin afspraken zijn vastgelegd, van informeel tot het vaststellen en verbeteren van alle procedures in de organisatie;
- *Verbetering*: de wijze waarop verbeteringen tot stand komen, van ad hoc tot pro-actief, van toevallig tot aanwijsbaar.

In dit artikel wordt aangegeven hoe een onderwijsorganisatie er uit zou kunnen zien in de fasen 1, 2, 3, 4, of 5. Met name het hoger onderwijs heeft hierbij als voorbeeld gediend. Om te benadrukken dat elke fase op zich waardevol is, heeft elke fase een eigen kleur gekregen⁴.

Fase 1: Activiteitengeoriënteerd

Een activiteitengeoriënteerde onderwijsorganisatie (of een afdeling of faculteit daarvan) legt de nadruk op de professional, de docent als vakman, die op basis van zijn of haar visie onderwijs vorm en inhoud geeft.



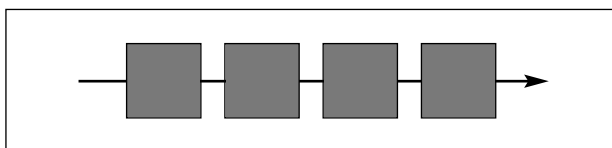
Vaak gaat het dan om overdracht van kennis. Het vak staat centraal. Begeleiding van de student vindt enkel plaats als de docent dat wil.

Het beleid van de organisatie is erop gericht de docent te faciliteren. Laat hem het werk doen. Werkmethoden zijn veelal informeel. Afspraken worden slechts in beperkte mate vastgelegd. Besluiten worden op ad hoc-basis genomen en zijn op de korte termijn gericht. Kwaliteit is de verantwoordelijkheid van de individuele docent.

In termen van Charles Handy is dit een organisatie met een Dionysus-cultuur. Dionysus, de god van wijn en muziek, vertegenwoordigde immers een op zichzelf georiënteerde en zichzelf motiverende existentiële ideologie in het Griekse pantheon. Strijdende ego's kunnen hier problemen opleveren. Als metafoor kunnen we de structuur beschrijven als een 'galaxy of individual stars'. Het werk kan niet gedaan worden anders dan vanuit het gevoel, vanuit passie. Vandaar dat de kleur rood voor deze fase is gekozen.

Fase 2: Procesgeoriënteerd

Typisch voor een onderwijsorganisatie met nadruk op deze fase is dat naast aandacht voor het vak het onderwijsproces de aandacht krijgt die het verdient. Docenten houden zich bezig met de effectiviteit van hun onderwijsmethoden, onder andere middels vakdidactiek. Er is studiebegeleiding en lesgeven wordt als een vak beschouwd.



Allereerst en vooral is de docent een leermeester. De organisatie is onderverdeeld in vaksecties of teams. De auto-

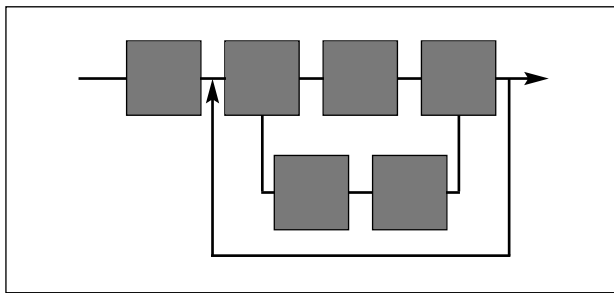
nomie van de individuele docent is afgenomen, omdat er afstemming met collega's noodzakelijk geworden is.

Er zijn duidelijke kortetermijnplannen. De contouren van een beleidscyclus tekenen zich af, maar het beleid is nog vooral op het primaire proces gericht. Allerlei afspraken worden vastgelegd. Zo worden bijvoorbeeld in het hoger onderwijs studentactiviteiten buiten contacttijden beschreven. Een opleiding met de nadruk op deze fase zou een leerschool genoemd kunnen worden.

In de terminologie van Charles Handy lijkt dit een voorbeeld van de Apollo- of Rolcultuur. Apollo immers is de god van regels en wetten. Deze cultuur is geordend en gestructureerd op basis van heldere procedures: de bureaucratie. De structuur laat zich beschrijven als een Griekse tempel met functies als pilaren en procedures om het gebouw bijeen te houden. Tempels bieden veiligheid voor het individu, maar zijn instabiel als de aarde schokt. Deze benadering is in zekere zin hard en zakelijk te noemen, vandaar dat de kleur blauw voor deze fase is gekozen.

Fase 3: Systeemgeoriënteerd

Typisch voor een onderwijsorganisatie met nadruk op fase 4 is, dat naast het vak en de didactiek, ook de ondersteunende processen in beeld zijn. Het leerproces van de student staat



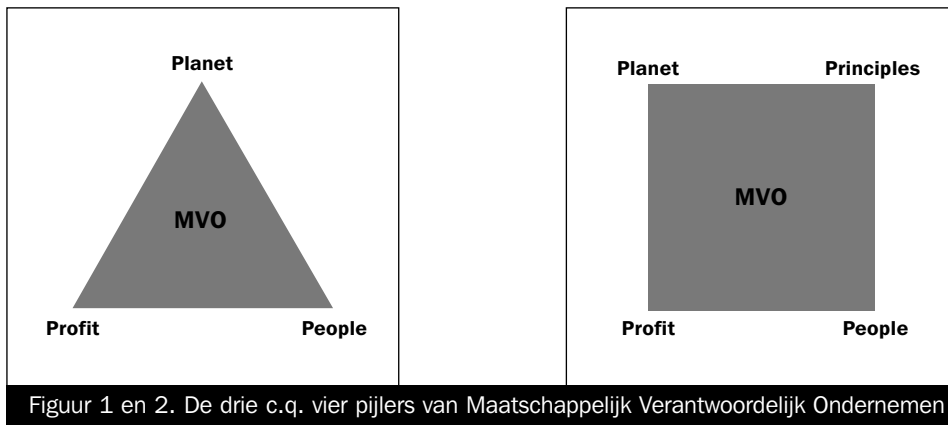
centraal. Studeerbaarheid en 'Kleine kwaliteit' (roosters, lokalen, tijdigheid van informatie, en dergelijke) krijgen aandacht. Lesgeven betekent het faciliteren van leerprocessen. De docent is manager van leerprocessen en meer en meer coach van de student.

De autonomie van de docent is verder afgenomen, omdat

hij functioneert als lid van een team met gedeelde curriculumafspraken, waarvoor gezamenlijk verantwoordelijkheid wordt gedragen. Middellangetermijnplannen zijn opgesteld met meetbare doelstellingen. Er is aantoonbaar bewijs dat dit ook wordt uitgevoerd.

De organisatie beweegt zich van binnen naar buiten. De gehele opleiding heeft een kwaliteitssysteem en alle stappen van de PDCA-cirkel zijn zichtbaar. Een onderwijsorganisatie met nadruk op fase 3 zou een 'leerschool' genoemd kunnen worden.

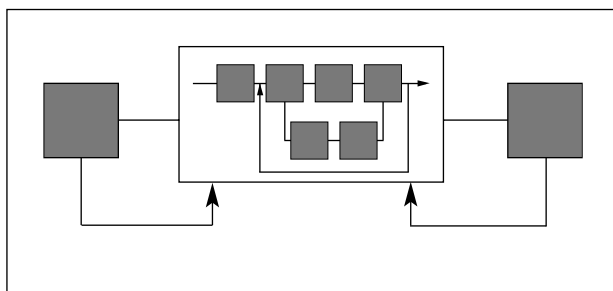
In termen van Charles Handy kan deze cultuur gekarakteriseerd worden als Zeus- of Clubcultuur. Zeus was het centrum der dingen: charismatisch, gevreesd en gerespecteerd. Die rol wordt hier niet ingenomen door een individuele manager, maar door streng gecentraliseerd leiderschap gebaseerd op een gezamenlijk gedragen visie op discipline, onderwijs en beroep. De structuur wordt beschreven als een web. Omvang, oftewel de *span of control*, is voor deze organisaties vaak een probleem.



The organization expects from people, staff and students that they are self-responsible. Therefore, the color of hope, yellow, was chosen for this phase of development.

Fase 4: Ketengeoriënteerd

In phase four the educational organization sees itself as a link in a chain between delivering schools and receiving schools or the professional field. The organization anticipates on



the demands and wishes of the client. The educational organization feels that its responsibility goes further than the provision of diplomas. The organization positions itself as an institution for 'education permanente'.

Teachers are not only managers of learning processes, but also form the link

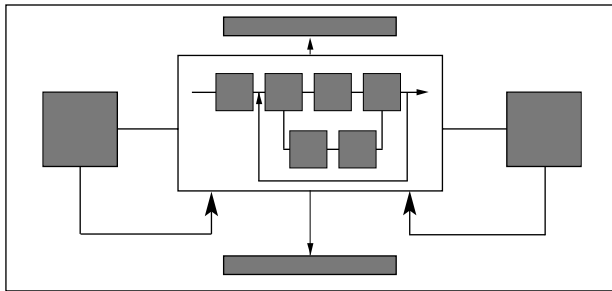
to practice. Self-managing teams work in this way. The external orientation is deeply rooted in the organization. The organization is an inverted pyramid with the client at the top. The orientation is especially external, also international.

The quality care system leads to continuous improvement. There is a positive trend to see in the results compared to comparable organizations. A school with emphasis on phase four would be called a 'link school' or 'learning community'. This comes closest to Charles Handy's Athena- or Task Culture. Athena is the goddess of war, the pattern of researchers who are on their way to discover new territories. The structure that fits here, is that of the network. Power lies just with the nodes, the ver-

bindingen met andere delen van het netwerk. De kleur voor deze fase is oranje als symbool voor de overgang van binnen naar buiten.

Fase 5: Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen?

Een onderwijsorganisatie met nadruk op deze fase⁵ neemt ook andere belanghebbenden dan haar directe klanten serieus. Het erkent haar maatschappelijke verantwoordelijkheid voor de drie dimensies van de *Triple Bottom Line: People, Planet en Profit* (zie figuur 1).



Planet betreft dan de aandacht voor zaken als natuur en milieu. *Profit* gaat over de continuïteit van het bedrijf en over de micro- en macro-economische effecten en inspanningen. *People* betreft zowel intern de zorg voor het personeel als extern de zorg voor het welzijn van de mensheid.

Scholen in deze fase vergelijken

zich met de beste organisaties van de wereld. Ze zijn innovatief op alle terreinen. Ze volgen niet maar bepalen de trends. Er is een langetermijnbeleid uitgezet en dat heeft meetbare effecten.

Scenarios for the future en trendanalyses zijn bepalend. Emotionele intelligentie telt. Alle belanghebbenden worden in beleids- en/of productontwikkeling betrokken. Een opleiding in deze fase zou een open school genoemd kunnen worden.

Zulke onderwijsorganisaties bestaan nog niet. Charles Handy had slechts vier culturen beschreven en geen daarvan past bij deze fase. Om te blijven bij metaforen uit het Griekse pantheon, zoeken we een vrouwelijke godin met affiniteit tot de natuur en tot duurzaamheid. Wellicht past Artemis het best, die soms ook de moedergodin wordt genoemd, godin van de natuur en de jacht. De structuur van deze cultuur zou kunnen worden beschreven als een dier, een levende waarde op zich, bijvoorbeeld een hert. De kleur van deze fase is groen.

Discussie

Het startdocument voor de online-discussie pleit voor een *paradigma shift* in onderwijsorganisaties in de richting van fase 5. Daarvoor moeten we terug naar onze waarden. Immers naast *planet*, *profit* en *people* is een vierde P sturend aanwezig, die van de *principles*, de waarden van de (onderwijs)organisatie (zie figuur 2).

Veel onderwijsorganisaties hebben die sociale oriëntatie verloren. Managers zijn niet in staat leidende beginselen te formuleren, laat staan docenten daarvoor warm te krijgen. De waar-dendialoog wordt te weinig gevoerd.

Op basis van deze gedachtegang zijn vier vragen gesteld om de discussie verder in banen te leiden:

- Wat vindt u van de uitwerking van de vijf fasen?
- Welke organisatiebrede verbeterprogramma's worden in het onderwijs op dit moment uitgevoerd?
- Hoe kunnen onderwijsorganisaties waardengedreven worden?
- Wat zijn kritieke succesfactoren?

Verder biedt de website mogelijkheden om vragen te stellen of andere ervaringen te melden. Inmiddels is de discussie al op gang gekomen. Er is een bijdrage over ontwikkelingen met EFQM aan Engelse universiteiten en een ervaring met waarden op een Turkse universiteit. Bij een universiteit op de Filippijnen is met name leiderschap ter discussie gesteld. Verder is de onderwijsversie van de Malcolm Baldrige Award te *downloaden*.

Noten

1. Zie bijvoorbeeld: T.W. Hardjono, 'Dutch quality award, an elaboration of the European Quality Award', november 1993. Berenschot Utrecht.
2. Zie Expertgroep HBO, 'Methode voor verbetering van de kwaliteit van het hoger onderwijs naar het EFQM-model', versie 3, 1991, verkrijgbaar bij: e.vankemenade@fontys.nl.
3. Met dank aan het Departement der Kunsten, Hogeschool Gent, België.
4. In een eerdere vorm gepubliceerd als E. van Kemenade, 'Vijf fasen waarin een onderwijsorganisatie zich kan bevinden', in; *Onderzoek en onderwijs*, 1992.
5. In afwijking van het INK is er gekozen voor de meer betekenisvolle maatschappelijke oriëntatie boven 'excelleren en transformeren' als naam voor deze fase.

De auteur

Everard van Kemenade is trekker van het gebied onderwijs op de website van EOQ.

Reacties

Om mee te doen aan de discussie gaat u naar de website (www.EOQ2003.com), klikt u op 'online discussions' en kiest u 'Organisational excellence in educational institutes'.