



Als het op papier maar klopt

De zoektocht naar kwaliteit binnen onderwijsinstellingen

Een groot Regionaal Opleidingscentrum behaalt goede scores op verschillende kwaliteitsindexen. Toch wordt er intern, door de docenten, veel gemopperd. Hoe kan dat? En wat kun je doen om dit te veranderen? Kwaliteit van de dialoog blijkt het sleutelwoord.

Een Regionaal Opleidingscentrum (ROC) heeft de hulp ingeroepen van de Stichting Nederland Kennisland. Al snel bleek dat het ROC in een papieren schijnwereld leeft – zoals vele andere onderwijsinstellingen. In de papieren wereld is de kwaliteit wel goed, maar in de echte wereld is het een stuk minder. Er is natuurlijk wel plaats voor deze papieren wereld, maar alleen als hij is ingebed in de echte wereld, die zichtbaar wordt in de dialoog.

Wij introduceerden daarom een ander begrip van kwaliteit: ‘kwaliteit van de dialoog en van initiatief’. De kwaliteit van een organisatie wordt vooral bepaald door de kwaliteit van gesprekken en relaties binnen en rond de organisatie, en van het vermogen die dialoog te vertalen in relevante initiatieven. Bij dit ROC praat men vooral over ‘papieren cijfers’, terwijl echte uitwisseling over hoe de dingen gaan of zouden moeten gaan nauwelijks plaatsvindt. Op deze manier heeft de dialoog onvoldoende kwaliteit.

Om daar verandering in te brengen zijn we begonnen met ‘kwaliteitstafels’: plekken waar er echt gesproken wordt over wat er nodig is om de kwaliteit te verbeteren. We zijn dus een dialoog van hoge kwaliteit gestart. Deze dialoog gaat over de kwaliteit van producten en diensten en de kwaliteit van de organisatie. Hierop aansluitend hebben wij met de betrokkenen initiatief- en interventietrajecten gestart.

Kwaliteit van het onderwijs

De kwaliteit van het Nederlandse onderwijs staat volop in de belangstelling. Er is een voortdurende discussie gaande over de afnemende kwaliteit van ons onderwijs: leraren zijn niet goed genoeg gekwalificeerd en leerlingen en studenten worden onvoldoende toegerust voor de Nederlandse of internationale arbeidsmarkt. Het niveau daalt, excellentie ontbreekt en de zorgen nemen toe.

Als reactie daarop worden kwaliteitsstandaarden ingevoerd, kwaliteitsindicatoren geformuleerd, controles ingesteld, en ga zo maar door. De kwaliteit wordt gemeten, gemonitord, gecontroleerd en er wordt van allerlei kanten geïnterveneerd.

Maar wat meten, monitoren en controleren we nu eigenlijk? Wat wordt verstaan onder kwaliteit? In hoeverre gaat dit echt over wat en hoe leerlingen leren? Op welke vooronderstellingen is het meten van kwaliteit gebaseerd?

Schijnwereld

Graham Lock (1) schreef begin dit jaar in NRC Handelsblad dat scholen steeds meer het contact met leerlingen verliezen en dus met het ‘echte leven’. Dit komt doordat het denken, de systemen en de oplossingen waarmee gewerkt wordt steeds meer afkomstig zijn uit het bedrijfsleven. In het onderwijs zie je steeds vaker van boven opgelegde

In minder dan 50 woorden

- Een ROC kampte met grote interne ontevredenheid, ondanks hoge scores op kwaliteitsindexen.
- De onderwijsinstelling bleek onvoldoende informele gesprekken te voeren over wat er werkelijk gaande is of nodig is.
- De oplossing werd gevonden in dialoog van hoge kwaliteit, over de kwaliteit van producten, diensten en de organisatie.

regels, standaarden en doelen waarmee de kwaliteit hooggehouden dient te worden. Het grote gevaar is alleen dat al deze maatregelen steeds minder te maken hebben met echte kwaliteit, maar vooral iets zeggen over de aard van de maatregelen zelf. Kunstmatig worden er cijfers toegekend aan dingen die helemaal niet in cijfers te vangen zijn. Dan, zegt Lock, kom je terecht in *Cloud Cuckoo Land*: een schijnwereld.

Onlangs hebben wij van dichtbij mogen ervaren hoe relevant de vraag naar de aard van kwaliteit is. We hebben onderzoek gedaan naar de kwaliteit van het onderwijs bij een Regionaal Opleidingscentrum (ROC). Dit ROC scoort voor de onderwijsinspectie en met INK-modellen hoog op kwaliteit. Toch was er protest onder de docenten over de gang van zaken binnen de instelling. Zij hebben voorbeelden te over van waar het beter zou kunnen. Is hier sprake van een schijnwereld, zoals Lock beschrijft?

Kwaliteit van een ROC

Het college van bestuur (CvB) verwonderde zich danig over het feit dat de school in de kwaliteitsmetingen heel hoog scoort, maar dat de docenten zelf niet tevreden zijn. Het CvB heeft de Kafkabrigade (2) ingeschakeld om uit te zoeken wat docenten nu precies hindert bij het lesgeven en hoe die obstakels weggenomen kunnen worden.

We zijn begonnen bij de docenten. Alle docenten van één geselecteerd onderwijsteam hebben we gevraagd naar hun frustraties en ontevredenheid over het werk. Uiteraard kwamen talloze knelpunten boven tafel. Variërend van de urenregistratie, tot de invoering van het Competentiegericht Onderwijs (CGO) en de zogenoemde ‘pennenfeestjes’, die spontaan ontstaan als niet geregistreerd wordt wie een whiteboardmarker op komt halen.

De rode draad in al deze frustraties is dat docenten niet zozeer tegen de inhoud zijn van vele maatregelen die genomen worden – zoals de 850 urennorm, het CGO en organisatieveranderingen – maar wel tegen de manier waarop ze worden ingevoerd. Top-down, zonder overleg of oog voor de dagelijkse processen.

Vervolgens hebben we alle mensen waar dit onderwijsteam direct of indirect mee te maken heeft, uitgenodigd voor een gezamenlijk gesprek: o.a. het onderwijsteam zelf, managers en het CvB. Het uitgangspunt was om gezamenlijk te

kijken naar waar de pijn op het ROC nu precies zit, waar het goed gaat en hoe het beter kan.

Hiërarchie

Dit gesprek was voor alle deelnemers spannend, maar ook verhelderend. Eén van de belangrijkste constatering was dat het ROC zo met de kwaliteitsindicatoren bezig is, dat alleen nog maar gesproken wordt over targets, regels, contracten en rapporten. Alles wordt geregistreerd. Er is daarnaast geen ruimte voor eigen initiatief of oplossingen. Eén van de docenten verwoordde het treffend: "Als het op papier maar klopt. Maar dat zegt niets over de kwaliteit van het onderwijs dat wij geven." Dit gegeven wordt versterkt door de top-downmanagementcultuur. Hiërarchie speelt een grote rol. Een aantal managers vergeleek het ROC met een olietanker: "Alleen met een kapitein aan het roer die

Zo'n gebrek aan communicatie is onwenselijk. Het kan veel beter. Nu wordt het potentieel dat aanwezig is in het onderwijs niet volledig benut.

Het is ons vooral opgevallen dat er nauwelijks verschillen zijn tussen de drijfveren en ambities van de drie 'werelden'. Iedereen wil op alle mogelijke manieren bijdragen aan kwalitatief hoog onderwijs op het ROC. Gesprekken over de kwaliteit in plaats van kwantiteit, over leerlingen in plaats van targets, over ambities in plaats van richtlijnen, zullen dus energie, verbondenheid en beweging opleveren.

Kwaliteit dialoog bepaalt kwaliteit organisatie

Hoewel de drie 'werelden' elkaar op het niveau van contracten, targets en cijfers nauwelijks kunnen vinden, vinden ze elkaar wel gemakkelijk op het fundamenteelere niveau van waar het onderwijs toe moet leiden. Waar zijn leer-

Het belang van dialoog, over zaken die mensen werkelijk ter harte gaan, wordt in veel organisaties onderschat

streng en met grote vastberadenheid stuurt, krijg je het geheel in beweging."

Door deze hiërarchie zijn er onvoldoende informele gesprekken over wat er gaande is of wat er nodig is. Er wordt hoofdzakelijk gecommuniceerd in formele overlegstructuren. Het feit dat de directie om de interactie te verbeteren een rapport getiteld 'Samenwerking II' had uitgebracht was door velen als stuitend ervaren. Voor de directie was het rapport een belangrijke interventie, maar in de praktijk hadden maar weinigen het rapport daadwerkelijk gelezen. Zo gaat dat dus niet.

Drie werelden

Veel van de ervaren frustraties hebben vooral te maken met de gebrekkige interne (in)formele communicatie. Zoals in veel organisaties lijkt het alsof de verschillende hiërarchische lagen in aparte 'werelden' leven: docenten, management en het College van Bestuur. Iedere 'wereld' neemt vanuit zijn eigen perspectief de zaken waar. Tussen deze werelden wordt wel gepraat, maar uitsluitend via de instrumenten in de papieren wereld.

Wat ontbreekt is 'echte' dialoog over het waarom van gemaakte keuzen, over de consequenties van die keuzen, de kwaliteit van het onderwijs of over wat er leeft op de school en wat mensen beweegt. Dit gebrek aan dialoog uit zich in berusting, moedeloosheid, cynisme, klagen en een te grote afstand tussen formeel en informeel. Op die manier wordt gezamenlijk een schijnwereld in stand gehouden.

lingen bij gebaat? In wat voor soort organisatie wil men werken?

Waarom wordt hier nauwelijks over gesproken?

Het belang van dialoog over zaken die mensen werkelijk ter harte gaan, wordt in veel organisaties onderschat. Het belang van dialoog wordt in hedendaagse theorieën juist aangegeven en beschreven. In het sociaal constructivisme bijvoorbeeld is communicatie niet iets wat je doet na afloop van het denken, maar is het dé manier om het denken te laten plaatsvinden. Juist bij het bestaan van verschillende werelden met allemaal een aparte interpretatie van de 'werkelijkheid', zoals op dit ROC, is dialoog nodig om te komen tot een gedeelde en gedragen werkelijkheid. De cruciale vraag is dan ook hoe de dialoog zo kan worden vormgegeven dat meerdere gezichtspunten bij elkaar komen en men gezamenlijk kan komen tot kwaliteitsverbeterende oplossingen? Gezamenlijke gesprekken, zoals tijdens ons Kafkaonderzoek, brengen de verschillende werelden bij elkaar, zodat gezamenlijk gezocht kan worden naar gedeelde oplossingen.

Hoe doe je dat?

Hoe dan een dialoog van hoge kwaliteit in een organisatie tot stand te brengen? Dialoog is belangrijk, maar hoe doe je dat? Organisaties zouden gezien onze ervaring veel meer aandacht moeten geven aan het stimuleren van een setting voor dialoog, waar ruimte is voor verschillende werkelijkheden, voor achterliggende waarden, voor nieuwe nog ongehoorde stemmen en concrete haalbare oplossingen.

Deze settings vormen de sociale architectuur waarbinnen een dialoog van hoog niveau kan plaatsvinden. Zeker in het onderwijs, waar gedreven mensen werken en waar betekenisgeving belangrijk is, is de kwaliteit van de organisatie dus ook heel goed af te meten aan de kwaliteit van de onderlinge dialoog. Als dat zo is, is het belangrijk om binnen onderwijsinstellingen op een gestructureerde wijze (informele) gesprekken te laten plaatsvinden waarbij actoren uit alle verschillende werelden samenkomen. Zij komen dan bij elkaar om te praten over doelen, strategie, samenwerking, uiteraard het onderwijs en vooral over leerlingen. Dit vereist een setting en een vorm van leiderschap die ruimte bieden aan inbreng van anderen. Dan kan je als organisatie tijdelijk vertragen om daarna weer te kunnen versnellen.

Kwaliteit moet je vormgeven

Na het onderzoek, de gezamenlijke bijeenkomst en het delen van de bevindingen, hebben we ons gebogen over mogelijke strategieën om de kwaliteit van het ROC te verbeteren. Organisaties grijpen vaak naar nieuwe visies, regels of systemen, als oplossing voor problemen. Dikwijls zijn deze 'oplossingen' afkomstig van buiten de organisatie; van de overheid, van expertisecentra, van wetenschappers, van goeroes, van consultants of van de topdirectie. Bij het verbeteren van de interne dialoog en het vergroten

de dialoog. Nieuwe, betere manieren van overleg zijn niet af te dwingen met nieuwe eisen en regels – en zeker niet per mandaat te regelen.

Dit betekent echter niet dat je niks kunt doen, integendeel. Dialoog van hoge kwaliteit valt misschien niet af te dwingen, je kan de dialoog wel zo vormgeven en organiseren dat de kans op kwaliteit aanzienlijk toeneemt. Dit betekent het vormgeven van processen die ervoor zorgen dat betrokkenen zelf met elkaar naar oplossingen en kwaliteitsverbeterende maatregelen kunnen zoeken.

Zoekprocessen

Het gaat dus om het ontwerpen van zoekprocessen die de mensen zelf in staat stellen de kwaliteit van de organisatie te verhogen. Ruimtes waar actoren met elkaar hun eigen werkpraktijk onderzoeken, waar ze betrokken, nieuwsgierig en reflectief zijn met als doel de collectieve kwaliteit te verhogen. De adviseur is hierin een sociaal architect en een begeleider; de organisatie (of onderdelen ervan) bestaat uit praters, luisteraars, onderzoekers, initiatiefnemers en actievoerders.

Dit proces dient aan de volgende criteria te voldoen:

- voldoende variatie in de dialoogpartners: niet alleen praten binnen de eigen groep, maar juist met verschillende

Door zoekprocessen te ontwerpen, verhogen mensen zelf de kwaliteit van de organisatie

van zelforganiserend vermogen is het nodig dat mensen binnen de organisatie zélf met het thema kwaliteit aan de slag gaan. Vaak blijkt namelijk dat 'externe' oplossingen niet nodig en zelfs niet wenselijk zijn. Oplossingen die van buiten of van boven af in een organisatie worden 'geëxporteerd' kunnen vaak nauwelijks op draagvlak rekenen. Ze leiden tot veel negatieve neveneffecten en zijn zelden effectief om het handelen van mensen echt te veranderen. Ze zijn niet gericht op het verbeteren van de kwaliteit van

- bloedgroepen, verschillende perspectieven;
- voldoende échte interactie: in alle rust niet alleen praten over problemen en wat niet goed, maar ook over successen, ambities, drijfveren, wensen en intenties;
- voldoende actie: reflectie gaat nu eenmaal niet zonder actie. Als er gesproken wordt over de toekomst en mogelijke acties, is het van belang dat hier daadwerkelijk follow-up aan wordt gegeven.

Deze zoekprocessen kunnen op verschillende manieren worden vorm gegeven. Een mogelijkheid is om de methode van de Kafkabrigade in te zetten bij alle onderwijsteams. De Kafkabrigade is namelijk niet alleen een effectief instrument om te achterhalen wat er werkelijk speelt bij een onderwijsteam, het is vooral ook een geschikte methode om het gesprek op gang te brengen tussen de 1) de docenten onderling 2) het management onderling en 3) tussen de docenten, het management en het CvB. Wanneer de betrokkenen zelf aan het werk gaan op een Kafkabrigade-maniër, helpt het hen onderzoekers te worden van hun eigen werksituatie.

Drie gouden tips voor een kwaliteitstafel

1. Praat over dingen die je echt ter harte gaan, relevant zijn en spelen in het hier en nu.
2. Toon leiderschap om daden aan woorden te verbinden.
3. Zorg voor een prettige ruimte en een ongedwongen setting.

Dialogosetting creëren

Een andere mogelijkheid om dialoog op gang te brengen, is het creëren van dialoogsettings waarin een ander soort gesprekken mogelijk zijn. Een aardige metafoor is om in plaats van de vergadertafels, gesprekken rond 'keukentafels' te organiseren. Een informele setting waar gesproken wordt over zaken die ons echt ter harte gaan.

Om niet alleen dialoog op gang te brengen, maar docenten en managers ook direct zelf actie te laten ondernemen is een interventietraject voor docenten en voor managers een mogelijkheid. Deelnemers selecteren zelf (in groepjes) een probleem dat zij willen aanpakken, maken een analyse en gaan proberen het op te lossen. Gelijktijdig bekijken we

- Zorg voor expliciet commitment voor acties: spreek aan het einde van de 'kwaliteitstafel' expliciet af wie welke actie gaat ondernemen. En vraag wat diegene nodig heeft om de actie te kunnen ondernemen.

Hoewel wij absoluut niet voor meer regels zijn, kunnen we niet helemaal zonder regels. Maar als er 'geregeld' moet worden, zorg dan voor 'slimme regels', die de kwaliteit van de dialoog versterken, in plaats van de dialoog 'overbodig' maken. Slimme regels zijn regels die een positief effect hebben op de interactie tussen mensen. Een voor iedereen bekend voorbeeld is de regel in de tram: 'wilt u zitten, ik kan staan'. Hoe simpel en vrijblijvend ook, deze regel zorgt er voor dat er in de tram gewenst gedrag ontstaat die

Als er 'geregeld' moet worden, zorg dan voor 'slimme regels', die een positief effect hebben op de dialoog

wat dit nu eigenlijk zegt over de organisatie. Docenten en managers 'leren' om het heft in eigen hand te nemen, problemen bespreekbaar te maken en ze zelf aan te pakken. Het doel van het traject is om de binding en samenwerking te versterken en het kwaliteitsideaal te verbinden aan daadwerkelijke acties in het heden. Acties die een eerste stap zijn naar de totstandkoming van dat toekomstbeeld.

Kwaliteitstafels

Samen met de directie van het ROC is besloten om 'kwaliteitstafels' te introduceren. Kwaliteitstafels is de noemer voor een informeel maar gestructureerd overleg tussen docenten en managers (en wellicht later ook leerlingen en externe betrokkenen zoals het bedrijfsleven) over de kwaliteit van de school. Elke maand komt tijdens de lunchpauze een groep docenten en managers bij elkaar op uitnodiging van een collega, die door ons opgeleid is als 'kwaliteitstafelbegeleider'. Per tafel ligt steeds een ander kwaliteitsvraagstuk ter discussie. Spelers die specifiek met dit vraagstuk te maken hebben, worden uitgenodigd aan te schuiven. Aan tafel geldt een aantal specifieke regels, die ervoor zorgen dat er voldoende variatie, interactie en actie plaatsvindt:

- Maak het concreet! Zorg ervoor dat je voortdurend checkt wat dit voor een leerling betekent. Deze regel zorgt ervoor dat de kwaliteitsdiscussie direct verbonden is met het resultaat voor degene waar het om gaat.
- Breng zoveel mogelijk perspectieven (belangen) om de tafel. Ga niet op zoek naar wie gelijk heeft, maar naar overeenkomsten en mogelijke oplossingen. De situatie is nooit zwart-wit, ergens in het grijze gebied liggen mogelijkheden voor gezamenlijke acties.

de kwaliteit van de leefbaarheid verhoogt. Helaas is deze regel nu vervangen door de veel striktere 'mindervalidenplaatsen'. In scholen zou een regel als: 'Indien in twijfel, raadpleeg een collega' niet misstaan.

Tot slot benadrukken we nog het belang van de vorm van de 'kwaliteitstafel'. Zorg dat het niet een gesprek wordt zoals alle anderen. Maak het energiek, de moeite waard om de lunch voor op te geven. Hiermee maak je de 'kwaliteitstafel' anders dan anders. Dit is essentieel om de 'andere', informele, kwalitatief hoogwaardige dialoog op gang te brengen. 'Anders dan anders', zo zien wij onze rol ook, als sociale ontwerpers, een soort architecten van kwaliteit.

Auteurs

Chris Sigaloff is senior adviseur Slimme Scholen bij Stichting Nederland Kennisland. E-mail: cs@kl.nl. Lobke van der Meulen is senior adviseur Kafkabrigade bij Stichting Nederland Kennisland. E-mail: lm@kl.nl

Zie ook: www.kennisland.nl

Bronnen

1. NRC Handelsblad, 23 februari 2008
2. Samenwerking van Stichting Nederland Kennisland en onderzoeks- en adviesbureau Zenc met als doel overheden te helpen met het opsporen en aanpakken van onnodige bureaucratie.