

Kwaliteit onder de loep

*Thema's, dilemma's en aanbevelingen binnen
de dialoograpporten 2019/2020*



Stichting Kwaliteitsnetwerk mbo

Voorwoord

In deze publicatie lees je over de meest voorkomende thema's en aanbevelingen binnen de dialoograpporten 2019/2020 van het Kwaliteitsnetwerk mbo. Er is grote overlap met de thema's van het jaar ervoor: we kunnen het geschetste beeld dus breder trekken dan dit specifieke schooljaar 2019/2020.

De inhoud van dit rapport is de 'bijvangst' van het lezen en bestuderen van de rapporten door de Validatiecommissie van het Kwaliteitsnetwerk. De Validatiecommissie wil dit meegeven aan alle geïnteresseerden, zodat zij hiermee hun voordeel kunnen doen. Bijvoorbeeld door de onderwerpen in dit rapport in verschillende gremia te bespreken en via die weg van elkaar te leren.

Achtergrond

Vanuit het Kwaliteitsnetwerk mbo worden instellingsdialogen uitgevoerd. Doordat scholen bij elkaar in de keuken kijken, kunnen zij leren van elkaar. Een dialoogteam voert deze instellingsdialogen uit. Dit dialoogteam bestaat uit een voorzitter, een secretaris, een bestuurder van een mbo-instelling en een vierde onderzoeker. Deze laatste is veelal iemand die zich bezighoudt met kwaliteitsbeleid binnen een mbo-instelling.

Het dialoogteam werkt volgens het Dialoogmodel. Bij dit model staat een door de instelling geformuleerde onderzoeksvraag centraal. Vervolgens onderzoekt het dialoogteam hoe het professioneel vermogen, het organisatievermogen, het realisatievermogen en het adaptief vermogen zich verhouden tot het onderwijs en tot elkaar.

De Validatiecommissie stelt de rapporten die voortkomen uit de instellingsdialogen vast. Deze commissie heeft geconstateerd dat het merendeel van de vraagstellingen voor de instellingsdialogen zich beweegt binnen het spanningsveld tussen het organiserend en professioneel vermogen. Voor de meeste instellingen liggen binnen deze vermogens de voornaamste aangrijpingspunten om de ambities en doelen van de instelling te kunnen realiseren. Dit draagt bij aan het vermogen van de instelling om de geleverde inspanningen in resultaten om te zetten. Doorgaans beschrijven we de uitwerking van deze vermogens in het licht van de veranderopgave van instellingen. Daarmee komen de kansen en obstakels voor ontwikkeling, beweging of verandering binnen instellingen goed in beeld. Daarover gaat dit rapport.

De Validatiecommissie heeft zich eind 2020 de vraag gesteld welke vraagstukken en dilemma's zich in het spanningsveld tussen het organiserend en professioneel vermogen aandienen. Ook inventariseerden de commissieleden welke oplossingsrichtingen of aanbevelingen de dialoogteams in samenspraak met de betrokkenen binnen de instellingen hebben aangedragen.

1

Gebruik van de professionele ruimte door onderwijsteams

Evenals in 2018/19 zien we ook in 2019/20 op bestuurlijk niveau de worsteling tussen kaders stellen en ruimte laten. Het streven om de teams ruimte te geven hangt samen met de noodzaak snel en flexibel te kunnen inspelen op de ontwikkelingen in de omgeving/regio. Dialoogteams noteren vaak dat het krijgen van ruimte veel positieve energie losmaakt in de instellingen. Zo beschrijven de teams diverse voorbeelden van onderwijsteams die aan de slag gaan (al of niet in een stevige samenwerking met het werkveld) met het zich eigen maken van de onderwijsvisie. Zij vertalen de visie in eigen termen en maken deze passend bij de werkvelden waarvoor zij opleiden en de doelgroep die zij in huis hebben. Dit leidt tot hybride werkvormen en gepersonaliseerde leertrajecten.

Intrinsieke motivatie docenten

Deze nieuwe onderwijsontwikkelingen doen een toenemend beroep op de ondersteunende en coachende rol van docenten. Naast de onderwijs-organisatorische consequenties vragen de dialoogteams daarom vooral en geregeld aandacht voor het pedagogisch en didactisch doordenken van de onderwijsvisie in relatie tot de behoefte aan de ondersteuning van de verschillende manieren van leren van de uiteenlopende doelgroepen. De zorg voor goed onderwijs en de betrokkenheid op hun studenten is doorgaans de kracht van docenten en onderwijsteams. Hier ligt de *intrinsieke motivatie* van docenten. Een factor van betekenis in de realisatie van de ambities van instellingen, zo blijkt uit de rapporten.

Het belang van voldoende ruimte

De dialoogteams zien dat de nieuwe onderwijsvormen bij docenten de nieuwsgierigheid naar de ervaringen van andere collega's stimuleren. Maar tegelijkertijd is er vaak te weinig tijd om hiervoor ruimte vrij te maken. Het *gebrek aan tijd* om van elkaar te leren is in relatie tot het onderwijsvermogen van teams een terugkerend thema in de rapporten. Dit wordt her en der dan ook benoemd als een van de *grootste risicofactoren* voor een instelling.

Spanning op de draad

In de rapporten merken de dialoogteams op dat de ruimte voor onderwijsteams niet automatisch betekent dat een team daarmee goed aansluit of blijft aansluiten bij de ontwikkel- en veranderambities van de instelling. Dat zet spanning op de draad tussen de ambities van een instelling en de bijdrage van de professionals binnen de instelling aan

de realisatie van die ambities. In de analyse van de oorzaken van deze laatste observatie wijzen dialogeteams op:

- **Het ontbreken van voldoende duidelijke kaders** in termen van concrete doelen die de instelling binnen een bepaalde periode wil realiseren. Wat wil de instelling graag zien? Wat is de stip op de horizon?
- **Een onvoldoende gezamenlijk gedeeld beeld over de onderwijsvisie.** Dialogeteams zien nogal eens binnen een en dezelfde instelling verschillende beelden van wat volgens betrokkenen de onderwijsvisie behelst en hoe je daar invulling aan kan/moet geven. Bovendien is de duiding van de onderwijsvisie vaak verwoord in termen van de onderwijsorganisatie. Daarmee blijft de vraag naar wat beoogd wordt, hoe het er uit gaat zien en vooral ook waarom dat belangrijk wordt gevonden, onvoldoende beantwoord. Gedeelde beelden en het spreken van dezelfde taal zijn belangrijk bij de realisatie van de onderwijsvisie en de daarmee samenhangende doelen van de instelling.
- **De beperkte dialoog met degenen die het onderwijs moeten uitvoeren** en bijdragen aan de realisatie van de doelstellingen van de instelling. Is het voor hen werkbaar en uitvoerbaar?
- **De niet altijd even duidelijke focus in de redenering** binnen een instelling. Staat binnen het onderwijs de student centraal? Dan moeten ook ondersteuning, systemen en procedures daaraan bijdragen. En vanuit hetzelfde vertrekpunt ook het denken en werken. Het gaat hier om het in samenhang met elkaar doordenken van ontwikkel- en veranderprocessen, waardoor innovatie-initiatieven en de dagelijkse praktijk van de ondersteunende processen en systemen elkaar vinden en niet gaan schuren of ontwikkeling in de weg staan.
- **De niet altijd adequate managementinformatie.** Deze levert niet altijd de gegevens op die passen bij de doelen. Waar kijk je naar om na te gaan of je op koers ligt? Wat wil je dan zien? Adequate managementinformatie zorgt voor ijkpunten, die de geleidingen in organisaties al aan het begin van ontwikkelprocessen houvast kunnen bieden.
- **Het ontbreken van aan ijkpunten gekoppelde normen:** wanneer is het goed en vooral ook goed genoeg? Er zijn, aldus een van de dialogeteams, geen ijkpunten, normen en daarop afgestemde managementinformatie waardoor organisatie-eenheden ook zelf kunnen volgen en verwoorden of ze de beoogde doelen hebben gehaald, of ze tevreden zijn met de resultaten van hun werk en waarom ze dat vinden.

Voorgaande punten maken het lastig om de eigen professionele ruimte en professionele verantwoordelijkheid als medewerker van een team/instelling, concreet gestalte te geven. Overigens hebben minutieus uitgewerkte kaders dit zelfde effect. Dan wordt het eigenaarschap immers in de kiem gesmoord. Teams moeten – aldus een rapport – de professionele ruimte ook gegund krijgen om binnen heldere en richtinggevende kaders op een eigen wijze invulling te geven aan de uitvoering ervan.

2

Aanbevelingen met het oog op het vermogen van de instelling om de gewenste toekomstgerichte ontwikkeling, beweging of verandering in gang te zetten en te houden

De aandachtspunten van de dialogoteams hebben in het licht van de veranderopgave van instellingen betrekking op de knoppen waaraan je zou kunnen draaien. De aandachtspunten en aanbevelingen heeft de Validatiecommissie geordend in drie subthema's:

- A Teamontwikkeling**
- B Het organiseren van een ontwikkelingsgerichte dynamiek op instellingsniveau**
- C Kwaliteitscultuur en condities**

A Aandachtspunten en aanbevelingen inzake teamontwikkeling

1 Benoemen van het speelveld van onderwijsteams

Teams aan zet gaat over onderwijskwaliteit en niet over allerlei andere zaken. Het is dan ook verstandig om duidelijk te benoemen waar teams wel/niet van zijn.

2 Professionaliteit. Competent voor de taak

Een van de rapporten benoemt de belangrijkste competenties van onderwijsteams om het nieuwe onderwijs vorm te geven en om een duurzaam netwerk van bedrijven op te bouwen. Deze competenties zijn: ondernemendheid, nieuwsgierigheid, externe gerichtheid, acquisitievermogen, communicatief vermogen en flexibiliteit.

In de rapporten genoemde mogelijke interventies rond dit item:

- Erken en benut talenten en competenties in teams in relatie tot de bijdrage van teams aan de ambitie en doelen van de instelling.
- Houd in het wervingsbeleid voor nieuwe medewerkers bewust rekening met de in de toekomst benodigde versus de reeds aanwezige talenten en competenties.
- Heb aandacht voor de breedte van het takenpakket van docenten. Bij een opeenstapeling van taken hebben docenten geen ruimte voor ontwikkelen, leren en reflecteren.

- Besteed aandacht aan het inwerken van nieuwe collega's. Ga open het gesprek aan rond hun vraag 'Waarom doen jullie dit zo?'. Dit leidt immers tot reflecteren op het eigen werk. Nieuwe collega's kunnen dan al snel een gerichte bijdrage aan de werkzaamheden van het team gaan leveren en zo een rol spelen in de vermindering van de werkdruk.

3 Onderwijskundig leiderschap

Onderwijskundig leiderschap heeft betrekking op het in en met teams doordenken van pedagogische en didactisch handelen vanuit een visie op leren. Wat betekent dit voor het handelen van docenten en wat hebben zij dan als team nodig?

In de rapporten genoemde mogelijke interventies rond dit item:

- Zorg als onderwijsmanager voor de verbinding met ambities, doelen en ontwikkelingen binnen de instelling. Laat de teams hun ambities, doelen en normen zelf verwoorden: wanneer zijn zij tevreden met de bereikte resultaten en waarom? Stuur vanuit een ontwikkelparadigma.
- Bespreek samen met het team de implementatiekracht en de implementatiesnelheid van het team (coachen op regie nemen door het team). Faciliteer wat het team nodig heeft. Prioriteer en perk acties in, gekoppeld aan resultaatgerichtheid. Dat hoort er ook bij.
- Organiseer gespreid leiderschap binnen teams, zoals het werken met kartrekkers in teams. Dit kan bijdragen aan de focus en dynamiek in een team.
- Zorg voor cyclisch werken in teams. Dit kan rust en ruimte geven;
- Organiseer ruimte voor leren binnen en tussen teams, maar ook voor samenwerken tussen teams (werken combineren met leren en efficiëntie organiseren door krachten te bundelen);
- Bied ruimte en geef vertrouwen aan teams. Bied maatwerk in de interventies. Dit laatste hangt samen met de ontwikkeling van de taakvolwassenheid van teams.

4 Aansluiten bij de intrinsieke motivatie van docenten.

Dialogoteams vragen uitdrukkelijk aandacht voor het aansluiten bij de intrinsieke motivatie / drijfveren van docenten. Dan kan vanuit een positieve drive ook de balans gevonden of bewaakt worden tussen de eigen invulling van de professionele ruimte en het professioneel bijdragen aan de gezamenlijkheid / de ambities van de instelling. De intrinsieke motivatie is een niet te verwaarlozen ontwikkelkracht.

Meest genoemde risico's voor de teamontwikkeling:

In vrijwel alle rapporten kun je lezen dat werkdruk een risico is voor de realisatie van de ambities die instellingen in missie, visie, koers en kwaliteitsagenda's hebben geformuleerd. Instellingen kunnen overigens ook te veel ambities hebben. Docenten kijken dan naar wat zij als hun kerntaak zien en vooral ook naar hetgeen zij nog kunnen overzien. Een van de rapporten wijst erop dat de loyaliteit van docenten in de eerste plaats ligt bij de student en dan pas bij de instelling. Een veelomvattende en te ver reikende ambitie kan de loyaliteit richting de studenten versterken ten koste van de oriëntatie op de instelling.

Ook een stapeling van innovatieprogramma's en projecten heeft het effect dat docenten soms door de bomen het bos niet meer zien. Bovendien zet deze werkwijze teams – overigens met de bedoeling om hen juist niet te zeer te belasten en/of om tempo te kunnen maken – toch op afstand, terwijl zij de resultaten ervan straks wel moeten uitvoeren. Een en ander wordt zeker problematisch, als ook de onderwijsmanager onvoldoende is aangehaakt bij dergelijke programma's en projecten. Deze kan dan niet voorzien in de behoefte aan duidelijkheid binnen de teams en sturen in de richting van hetgeen van het team in de (nabije) toekomst verwacht wordt.

B

Aandachtspunten en aanbevelingen op instellingsniveau inzake het organiseren van een ontwikkelingsgerichte dynamiek

1 Urgentiebesef

Het is van belang om de urgentie van de beoogde ontwikkelingen voor de toekomst van studenten, het onderwijs en de instelling voor iedereen in de instelling duidelijk te maken.

2 Attitude van het management inzake de effecten van innovaties

Het gaat hier om het effect van het gedrag van management, zeker op momenten waar de kwaliteit onder druk komt te staan.

In de rapporten genoemde mogelijke interventies rond dit item:

- Sta ruimte toe om te experimenteren. Accepteer daarmee ook dat teams langs de regels schuren. Is er een tijdelijke stagnatie in de ontwikkeling van de resultaten? Of gaat er iets fout? Dan is voor teams de reflex binnen het management van groot belang. De reactie bepaalt of het team wil blijven experimenteren en op zoek gaat naar nog niet betreden paden.

- Blijf als management richting geven door het gesprek te voeren over de leidende principes en waarden binnen missie, visie en strategie van de instelling. Blijf de stip op de horizon in beeld houden.
- Vind de balans tussen het bewaken van de basiskwaliteit en het realiseren van de veranderdoelen. Grote aandacht voor de basiskwaliteit kan remmend werken op team- en onderwijsontwikkeling. Het vermogen om te kunnen reflecteren op zowel basisdoelen (basiskwaliteit) als de ambitiedoelen is hierbij van betekenis.

3 Onderwijskundig leiderschap

Aandacht voor het onderwijskundig leiderschap is op alle niveaus en voor alle gelegingen binnen de instelling essentieel om samen de verantwoordelijkheid te dragen en uit te dragen voor het geheel. Eenduidigheid en eensgezindheid in het management is een belangrijke voorwaarde om de beweging/ innovatie/verandering los te trekken.

4 Innovatiestrategie

De innovatiestrategie wisselt per instelling. Los van de gekozen innovatiestrategie blijft het volgens de dialoogteams belangrijk dat teams vooral concrete beelden hebben bij het beoogde onderwijs. Verder moet er ook aandacht zijn voor de expertise in en rond de teams om de vertaling naar de (toekomstige) concrete onderwijspraktijk te kunnen maken.

In de rapporten genoemde mogelijke interventies rond dit item:

- Er zijn instellingen die werken met projecten waar nieuwe vormen van onderwijs worden ontwikkeld en in praktijk gebracht, alvorens over te gaan tot een brede omslag. Innovaties neerzetten in projecten wordt overigens niet overal door onderwijsteams gewaardeerd;
- Soms liggen de onderwijsontwikkelingen enkel en volledig in de schoot van de afzonderlijke teams.
- Werk met onderwijsmodules die steeds weer opnieuw contextrijk ingevuld kunnen worden. Dit is een genoteerde strategie om te kunnen blijven inspelen op nieuwe ontwikkelingen.

Dialoogteams vragen ook aandacht voor het sturen op de kwaliteit van de bedrijven waarmee de onderwijsinstelling samenwerkt. Ook is het belangrijk te zoeken naar mogelijkheden om de effecten van de conjunctuurgevoeligheid van de samenwerkingsrelaties in te perken.

5 Implementatiestrategie

Het is van betekenis om de veranderingopgave te integreren in de manieren van werken en ontwikkelen.

In de rapporten genoemde mogelijke interventies rond dit item:

- Breng onderwijs-/teammanagers in positie. Dit betekent dat zij goed aangehaakt moeten zijn bij de ontwikkelingen binnen de instelling (strategisch, innovatieprogramma's, projecten e.d.). Dan kunnen zij immers zorgdragen voor de verbinding tussen teams en de instelling. In sommige rapporten komt uitdrukkelijk naar voren dat de rol van de onderwijs-/teammanager bepalend is voor de verschillen tussen teams. Maar niet overal zijn de onderwijs-/teammanagers goed verbonden met het geheel van de instelling. Zij zijn ook vaak zo druk met regelen en organiseren, dat ze geen tijd meer hebben om hun ondersteunende, stimulerende en coachende rol naar het team te pakken.
- Het doordenken van de onderwijsvisie binnen teams in termen van ontwerpen van onderwijs en het pedagogisch en didactisch handelen, vraagt ook om het breed inzetten van de onderwijskundig expertise om dat proces te ondersteunen. Hierbij moeten de ondersteuners wel instellingsbreed met elkaar afstemmen en zich niet enkel richten op de specifieke behoefte van het specifieke team. Het gaat immers om de veranderingopgave van de gehele instelling.
- Betrek ondersteunende diensten van meet af in de ontwikkel- en implementatietrajecten. Er kan vaak meer dan teams denken.
- Organiseer gespreid leiderschap via bijvoorbeeld teamoverstijgende invulling van kartrekkers van projecten.
- Werk met netwerken binnen de organisatie waarin expertise en ervaringsdeskundigheid (praktijkwijsheid) elkaar ontmoeten.
- Organiseer overlegstructuren op een slimme manier. Zorg ervoor dat verschillende partijen (en dus ook verschillende perspectieven) samen aan tafel zitten. Dan komt er een verbinding tussen de geledingen tot stand en werken de diverse betrokkenen niet langs elkaar heen.
- Pas systemen aan aan wat nodig is. Processen en systemen die de werkzaamheden van de geledingen moeten ondersteunen worden nogal eens als belemmerend ervaren. In de analyses daarvan komen zaken aan de orde als de spanning tussen de regels van de overheid en de ruimte die je nodig hebt om flexibel te kunnen opereren. Het voldoen aan wet- en regelgeving leidt dan tot terughoudendheid. Ook eerder bereikte successen op basis van beheersing en controle tijdens de afgelopen jaren, kunnen het heroverwegen van een andere inrichting van processen en systemen in de weg staan uit angst voor kwaliteitsverlies. Op dat moment staat het verhaal van de ambitie en innovatie haaks op het organiseren van de processen die dat moeten ondersteunen. De dialoograpporten maken geregeld melding van teams die olifantenpaadjes aanleggen om dit probleem te omzeilen.

6 Sturen op competente organisaties.

Het is belangrijk rekening te houden met verschillen tussen teams bij de implementatiesnelheid.

In de rapporten genoemde mogelijke interventies rond dit item:

- Ken de kwaliteit van de teams. Wat mag je in eerste instantie van onderwijsteams wel of juist niet verwachten als eigenaarschap zo laag mogelijk in de organisatie ligt?
- Zorg voor HR-beleid waarbij de gesprekkencyclus in het teken staat van de gewenste ontwikkeling van competenties van medewerkers en management. Dit krijgt binnen instellingen gestalte in de vorm van ontwikkelgesprekken.

7 Kennis genereren en kennis delen

In de rapporten genoemde mogelijke interventies rond dit item:

- Zorg ervoor dat de kennisbasis rond het onderwijsconcept niet tot een kleine kring beperkt blijft, maar breed gedeeld wordt binnen de instelling.
- Haal expertise binnen in de vorm van bijvoorbeeld gastdocenten.
- Volg innovatietrajecten en innovaties door het laten uitvoeren van parallelle onderzoekstrajecten naar de resultaten en effecten van de innovaties (bijvoorbeeld via de practoraten). Hierdoor krijg je een beeld van wat wel en niet werkt.
- Ga naar buiten om te onderzoeken hoe het er in bedrijfsleven aan toe gaat, bijvoorbeeld via docentenstages.

8 Stimuleren van de ontwikkeling van het lerend en reflecterend vermogen

In de rapporten genoemde mogelijke interventies rond dit item:

- Stimuleer collegiale consultatie en intervisie binnen en tussen teams.
- Stimuleer lesbezoeken. Dat is nog geen vanzelfsprekendheid binnen de instellingen.
- Versterk de actuele kennis en kunde van je docenten. Via hybride onderwijsvormen kunnen docenten ook actuele praktijkervaring opdoen.

- Stimuleer de intervisie tussen onderwijs-/teammanagers. Ook hier wordt net als bij de teams de belemmering van de werkdruk/tijd genoemd, waardoor teammanagers meer aan het regelen zijn dan dat zij ruimte hebben om met en van elkaar te kunnen leren;
- Genereer managementinformatie over de kwaliteit van onderwijs niet alleen op kwantitatieve (meetbare), maar ook op kwalitatieve (merkbare) indicatoren. Je zelf laten toetsen en feedback vragen via bijvoorbeeld peer reviews (rond door teams aangedragen items) of audits (gericht op de bijdrage van een organisatie-eenheid aan de doelen van de instelling, zoals her en der al gebeurt). Wees nieuwsgierig naar de effecten van je werk, maar zorg er ook voor dat je zicht krijgt op de zaken waarop je als team wel of juist geen invloed hebt.
- Analyseer de data. Besef dat het willen kennen van het verhaal over de oorzaken achter de bevindingen veel kan opleveren.
- Haal feedback en feedforward op bij studenten. Dialoogteams bevelen nadrukkelijk aan om bij de ontwikkeling van de onderwijskwaliteit studenten mede-eigenaar te maken. Luister naar het verhaal achter hun feedback en betrek hen bij de opvolging van deze feedback in het uitzetten van acties.
- Organiseer de kritische reflectie onder leiding van een buitenstaander; dit kan helpen met enige afstand naar het eigen werk te kijken.

In de auditrapporten zien de dialoogteams het reflecterend vermogen als een rijke aanvulling op de doorgaans overal inmiddels goed werkende PDCA-cyclus. Reflecterend vermogen kan bijdragen aan het kunnen pakken van de regie op de eigen werkzaamheden en is zo ook een bijdrage aan eigenaarschap.

C Aandachtspunten en aanbevelingen inzake de kwaliteitscultuur en de condities.

Kwaliteitscultuur

1 Het duiden van een begrip als kwaliteitscultuur

Dit vraagt volgens de dialoogteams de aandacht. Vaak vernemen dialoogteams dat kwaliteitscultuur in de ogen van onderwijsteams te maken heeft met ruimte en vrijheid. Ruimte betekent echter niet – aldus de dialoogteams – zelf keuzes maken zonder zich te bekommeren over de vraag of ze binnen beleid en kaders van de instelling passen. Wel is het aan te bevelen in de duiding van het begrip kwaliteitscultuur aan te sluiten bij zowel de eigen ambities van de instelling als bij die van de verschillende geledingen daarbinnen.

2 Professionele dialoog

Een veelgebruikt begrip in relatie tot kwaliteitscultuur is de professionele dialoog. In dat verband noemen de dialoogteams: het gesprek aangaan over de kernwaarden waaraan medewerkers hun intrinsieke motivatie ontleen, het geven en ontvangen van feedback, informeel leren, elkaar aanspreken en reflecteren.

3 Veiligheid en vertrouwen

Cultuur van veiligheid en vertrouwen is een belangrijk voorwaarde voor het kunnen voeren van de professionele dialoog.

4 Bejegening

Ook de wijze waarop we omgaan met elkaar verdient aandacht. In de bejegening van studenten, docenten en medewerkers is het van belang aan te sluiten bij hetgeen zij belangrijk vinden.

5 Bestuurscultuur

De bestuurscultuur als onderdeel van de kwaliteitscultuur verwijst naar een cultuur waarin managers elkaar spreken over kwaliteitsthema's en elkaar daarop ook kunnen aanspreken. Een cultuur waarin managers zich bewust zijn van het gedrag dat ze willen zien en daar ook bewust op sturen. En, ten slotte, ook van een cultuur waarin gedeeld en gespreid wordt en situationeel leiderschap herkenbaar is.

6 Voorbeeldgedrag tonen

In aansluiting op het voorgaande gaat het hier om het voorleven van wat het bestuur/management wil uitdragen als de kernwaarden van de instelling en van het voorleven van de keuzes in de strategie om de missie en visie te realiseren. De rapporten wijzen bijvoorbeeld een aantal keren op de spanning tussen het uitspreken van vertrouwen en de controlerende reflex in geval van tegenvallende of achterblijvende resultaten. Met andere woorden: het belijden van het vertrouwensparadigma versus het uitvoeren van het controleparadigma. Een probleem, waarvan ook de ondersteunende diensten last kunnen hebben (zie hieronder bij 7).

Ook een keuze voor 'teams aan zet' vraagt om bijbehorend denken en doen. In de rapporten staan veel aanbevelingen die te maken hebben met doen wat je zegt te willen. Deels zijn dat interventies op structuren en processen en deels interventies op gedrag, zoals ruimte gunnen, vertrouwen geven, expertise erkennen, goed en bad practices delen om van te leren, luisteren, waarderen, verbinden, nieuwsgierig zijn naar het verhaal van de teams, et cetera. Cruciaal daarbij is het aangaan van de professionele dialoog op alle niveaus en met alle geledingen binnen de organisatie. Een dialoog dus die aansluit bij wat de instelling en haar medewerkers drijft. Dit is een alles doorsnijdende aanbeveling en tevens het middel om in gedrag te laten zien wat je beoogt met de versterking van het lerend en reflecterend vermogen, iets dat in alle instellingsplannen op de een of andere manier verwoord wordt.

Condities

7 Het benutten van de expertise van de ondersteunende diensten

Dit is een thema dat eveneens in alle rapporten aan de orde komt. 'Sta-in-de-weg', 'behoudend' en 'bureaucratisch' zijn kwalificaties die binnen instellingen aan de diensten worden toegedicht.

In de rapporten genoemde mogelijke interventies rond dit item:

- Oplossingsrichtingen bewegen zich op het terrein van de versterking van het lerend vermogen binnen de instelling, de organisatie van de expertise dicht bij de teams, aandacht voor de dienstverlenende attitude van de diensten en maatwerk in de dienstverlening.
- Voor de diensten zelf is de spagaat waarin zij zich bevinden belangrijk: het balanceren tussen ondersteunen en controleren. Dialogoteams wijzen erop dat diensten minimaal een dubbele verantwoordelijkheid hebben: 1) naar afdelingen/sectoren en teams en 2) naar de kaders van de instelling en overheid. Daarnaast kennen zij nog hun eigen professionele standaarden op basis van deskundigheid/expertise.
- Verder is het regie voeren op de eenheid in onderwijskundig denken (vanuit de onderwijsvisie) een punt van aandacht. Zorg ervoor dat onderwijskundige experts die de teams ondersteunen, elkaar ook ontmoeten, uitwisselen en afstemmen en eenduidig bijdragen aan de ambitie van de instelling.
- In dit verband is ook de overlegstructuur van betekenis. Wie participeert in welke overleggen, wat wordt daar besloten en hoe wordt dat binnen de instelling gecommuniceerd? Besteed aandacht aan het slim organiseren van de overleggen, zodat geledingen met elkaar te maken hebben, elkaar tegenkomen en elkaars leef- en denkwereld (leren) kennen. Organiseer verbinding tussen de wereld van de directie en ondersteunende diensten en de wereld van de onderwijsteams.

3

Samenvattend

In de rapporten staat het thema van het professioneel vermogen van de onderwijsteams centraal. Hiermee ligt tegelijkertijd ook de focus op het vermogen van de instelling om dat teamvermogen aan te spreken, te benutten en te laten groeien in lijn met de ambities van de instelling.

De rapporten benoemen vanuit die context veel aandachtspunten en aanbevelingen. Deze leggen enerzijds het accent op een versterking van duidelijke en richtinggevende kaders. Anderzijds verrijken zij diezelfde aanbevelingen steeds met suggesties voor verdieping en verbreding van het zicht op wat de effecten zijn van het handelen, het versterken van het lerend en reflecterend vermogen en het voeren van de professionele dialoog.

Daardoorheen klinkt de zorg om eenduidigheid, samenhang, verbinding en integraliteit in de aanpak. De dialoogteams benoemen deze aandachtspunten vooral in relatie tot het functioneren van de systemen, ondersteunende diensten, onderwijsmanagers en kartrekkers van projecten. Daarnaast blijkt de werkdruk een van de grootste risicofactoren voor de veranderopgave van instellingen. Op het niveau van de teams en op het niveau van de professionele dialoog binnen de instelling als geheel vragen de dialoogteams aandacht voor het aansluiten op kernwaarden en de intrinsieke motivatie van docenten.

Bijzonder is de relatief beperkte aandacht voor het adaptief vermogen in de rapporten. Dat is een gevolg van de vraagstellingen voor de instellingsdialogen, die vooral intern gericht zijn. Het effect dat 'van buiten naar binnen' en 'van binnen naar buiten' op de realisatie van de veranderopgave zou kunnen hebben dan wel heeft, blijft in de rapporten bijgevolg helaas goeddeels buiten beeld.

Dit is een uitgave van



April 2021

© 2021. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Stichting Kwaliteitsnetwerk mbo. Ondanks alle aan de samenstelling van deze publicatie bestede zorg kan noch Stichting Kwaliteitsnetwerk mbo noch de auteurs aansprakelijk worden gesteld voor eventuele schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.

