

Wellant maakt ontwikkelingen zichtbaar Kwaliteit kun je meten

Werken aan kwaliteit van je instelling kun je alleen als je ziet of je op de goede weg zit, of je vorderingen maakt. Met de kwaliteitskaart heeft Wellantcollege een instrument om daaraan te werken.

“Een sterke boom laat zich niet makkelijk omduwen.” Edwin Zimmerman, unitdirecteur Bedrijfsvoering en Control bij Wellantcollege, vergelijkt de Wellant Kwaliteitskaart graag met een boom, met een stam, wortelstelsel en kruin. De stam vertegenwoordigt de basiskwaliteit. Het gaat om het voldoen aan wet- en regelgeving en intern afgesproken procedures. Als de stam niet sterk genoeg is, valt hij om. Het wortelstelsel is de verankering van de organisatie, het marktaandeel, het financiële en het onderwijsrendement. De kruin draagt de vruchten van de inspanning: het onderwijsprogramma, de kwaliteit van de faciliteiten, de tevredenheid van de medewerkers en deelnemers.

Vliegwiél

Al deze aspecten maken onderdeel uit van het systeem waarmee Wellantcollege werkt aan de kwaliteit. Ze zijn verwoord in de zogenaamde ‘kritieke succesfactoren’. Zimmerman is verantwoordelijk voor de opzet en uitvoering van de Wellant Kwaliteitskaart (zie kader). Samen met controller Paul Kipping, die betrokken is bij de uitvoering, geeft hij toelichting.

De kwaliteitskaart is gebaseerd op het strategisch beleidsplan dat Wellantcollege in 2003 vaststelde. In dat plan staan drie thema’s centraal: vernieuwend onderwijs, een professionele organisatie en de instelling midden in de maatschap-

pij. Binnen die thema’s heeft het aoc doelen opgesteld over bijvoorbeeld onderwijsontwikkeling, de manier waarop medewerkers kennis delen of het marktaandeel. De kwaliteitskaart helpt bij het werken aan kwaliteitsverbetering van die doelen. Om kwaliteit te meten, moet je gegevens verzamelen: uit enquêtes, interviews of uit bestaande systemen als Noise. “Het helpt je om te zien of je op de goede weg zit, of je vorderingen maakt”, zegt Zimmerman.

Een volledige cyclus van kwaliteitscontrole zet je niet in een paar dagen op, stelt hij. In een groep bestaande uit vertegenwoordigers van het centraal management, vestigingsdirecteuren en ex-

waren zoveel metingen dat de inspectie besloot zelf minder onderzoeken uit te gaan voeren bij leerlingen en bpv-bedrijven. “Het was de eerste aanzet van onze kwaliteitskaart in uitvoering.” Een jaar later heeft Wellant aanvullende metingen uitgevoerd. Voor 2007 staan weer nieuwe op het programma.

Simpel

Kipping vertelt dat ze veel gebruik maken van de enquêtemogelijkheid via AOC Spiegel (www.aocspiegel.nl). Interessante gegevens komen uit de vestigingen. Jaarlijks reflecteren vestigingsdirecteuren met het team op hun vestigingsactiviteitenplan. Dat plan is weer

‘Erg verrassend waren de resultaten niet. Het is vaak een bevestiging van het onderbuikgevoel’

tern deskundigen ontwikkelde Wellantcollege de methodiek. Ze polsten ook docenten: Wat zou je willen weten? Welke informatie heb je nodig om te werken aan kwaliteitsverbetering? Wat is belangrijk.

“Het PKO (periodiek kwaliteitsonderzoek) in 2005 door de onderwijsinspectie werkte als een vliegwiél.” Vertelt Zimmerman. Voor het zelfevaluatie-rapport, vast onderdeel van dit onderzoek, verzamelden ze veel gegevens. Het

geënt op het strategisch beleidsplan van Wellant. Bovendien geven de directeuren maandelijkse managementrapportages via het stoplichtmodel. Met kleurcodes groen, geel of rood geven ze aan of ze al dan niet op koers liggen. Uit die gegevens kunnen weer acties voortkomen. Op die manier maakt de kwaliteitskaart deel uit van een terugkerende cyclus. Een van de acties is dat het servicecentrum van Wellant er voor gezorgd heeft dat medewerkers en leerlingen, waar

De basiskwaliteit van het Wellantcollege kun je vergelijken met de stam van een boom, vinden Edwin Zimmerman (1) en Paul Kipping van het Wellantcollege. Als die sterk genoeg is, kun je hem niet omduwen



Kwaliteitskaart Wellantcollege

De Kwaliteitskaart meet de ontwikkeling van Wellantcollege. De resultaten geven aan of het aoc er in slaagt haar eigen doelstellingen te halen. Realisatie van de doelen is afhankelijk van veel factoren. Door de 'kritieke succesfactoren' te meten – dat zijn de factoren die het meest van invloed zijn op het bereiken van de doelen – kun je zicht krijgen op de vorderingen. Zonodig kan het management bijsturen.

Bij de opzet baseerde Wellantcollege zich op de 'Balanced Scorecard'-methodiek, een veel gebruikte managementmethode om te meten of je je strategische doelen verwezenlijkt. Die methode onderscheidt kritieke succesfactoren en bijbehorende prestatie-indicatoren.

In de kwaliteitskaart onderscheidt Wellantcollege nu vijf 'kritieke succesfactoren', met daarbinnen verschillende aandachtsgebieden:

1. Vernieuwend onderwijs: innovatie, onderwijsvernieuwing, leerfaciliteiten, delen van kennis

2. Organisatie van professionals: competenties van medewerkers, tevredenheid medewerkers, professionele ondersteuning, ziekteverzuim
3. Midden in de maatschappij: imago; tevredenheid van deelnemers; netwerken, relatie met het bedrijfsleven
4. Rendementen: onderwijsrendement; marktaandeel; financieel rendement
5. Basiskwaliteit: interne kwaliteitsoordelen; externe kwaliteitsoordelen.

Op alle gebieden verzamelen medewerkers van het servicecentrum gegevens. Dat kunnen gegevens uit bestaande systemen zijn, zoals het percentage ziekteverzuim, of gegevens over financieel rendement. Onder medewerkers, leerlingen, ouders en bpv-bedrijven voeren ze tevredenheidsenquêtes uit over bijvoorbeeld de kwaliteit van de faciliteiten of het onderwijs. Vaak maken ze gebruik van de AOC Spiegel (www.aocspiegel.nl). Het vestigingsmanagement analyseert diverse aspecten – deels naar eigen keuze – in een gesprek met medewerkers, leerlingen, ouders of bedrijven. Daarnaast zijn er externe audits, bijvoorbeeld van de onderwijsinspectie of KCE.

De eerste metingen dateren van 2005. In dat jaar voerde de onderwijsinspectie op Wellant een periodiek kwaliteitsonderzoek uit (PKO). Voor het zelfevaluatie-rapport dat Wellantcollege moest aanleveren, verzamelde het aoc veel gegevens. Zo hielden ze ook enquêtes onder ouders en bedrijven. In 2006 kreeg de Kwaliteitskaart verder vorm. Het lukt nog niet alle onderdelen te meten. Het is bijvoorbeeld nog te vroeg om te meten hoeveel procent van de medewerkers een POP (persoonlijk ontwikkelplan) heeft. En een prestatie-indicator om het innoverend vermogen te meten, is nog niet ontwikkeld.

De metingen vinden periodiek plaats. Gegevens als percentage ziekteverzuim kun je maandelijks volgen, andere metingen vinden jaarlijks plaats, of soms minder. "Je moet bedrijven niet jaarlijks lastig vallen met enquêtes," zegt Zimmerman, "dat werkt niet. Bovendien heb je als organisatie tijd nodig om verbeteracties op te zetten en te implementeren."

nodig, sneller over ict-faciliteiten beschikken. Uit de eerste ronde bleek dat ze niet tevreden waren over de faciliteiten. "Erg verrassend waren de resultaten niet", vindt Zimmerman. "Het is vaak een bevestiging van het onderbuikgevoel. Nu heb je objectieve cijfers en is het makkelijker om beslissingen te nemen. En het is een instrument om dingen bespreekbaar te maken. De ingezette onderwijsvernieuwing bijvoorbeeld." Nog niet alles is meetbaar. Soms ontbreekt het aan mogelijkheden om harde cijfers boven tafel te krijgen. Zo lukte het afgelopen jaar nog niet om de slaag-

kans van vmbo- en mbo-gekwalificeerden te meten, of het percentage medewerkers dat voldoet aan het vastgestelde competentieprofiel. Soms is het nog te vroeg. Lastig is bijvoorbeeld om te meten hoe goed Wellantcollege er in slaagt nieuwe en innovatieve methoden te creëren.

Zimmerman denkt dat de kwaliteitskaart voor andere onderwijsinstellingen interessant kan zijn. Hij raadt anderen aan het simpel te houden. Hij benadrukt dat veel van de dingen die je er voor moet doen, toch al doet. "Iedereen maakt immers plannen en verzamelt ge-

gegevens. Het helpt je de dingen beter te doen die je toch al doet. Ik vind het een samenhangende manier van kwaliteit meten op de dingen die we belangrijk vinden." □