

Kwaliteitsmanagement bij het Clusius College en

# De lange weg naar p



TEKST

**leonie barnier**

FOTOGRAFIE

**i-stock en leonie  
barnier**

*Op de lijst van zeer zwakke mbo-opleidingen staan op dit moment 108 niet-groene en vier groene opleidingen (Helicon en Lentiz). De lijst zorgt voor opschudding. De media spreken van wantoestanden. Elke leerling en ouder wil het beste onderwijs. Maar wat is kwaliteit, en hoe realiseer je dat? Twee bestuurders, twee vestigingsdirecteuren en twee teamleiders geven hun visie.*

Wellantcollege

# rofessionaliteit

wet staat.” De inspectie controleert en vraagt om verantwoording en harde cijfers. Daar is het onderwijs niet aan gewend. Oud: “Dat vraagt om een meer professionele houding. We moeten duidelijk zijn in wat kwaliteit van onderwijs is. En dat moeten we dan vastleggen, en ja, daar waren we slecht in.”

Kwaliteit bieden vraagt ook om alertheid. “Vorig jaar was ons vmbo zwak”, vertelt Piet Tromp, vestigingsdirecteur van de locatie Alkmaar, “dat verscherpte het bewustzijn. Mensen gingen onmiddellijk dingen doen om het te veranderen. Toen we uitstel kregen van de inspectie hebben we een interne audit gedaan. Om scherp te blijven. Het bewustzijn moet ontstaan dat kwaliteit iets is waar je constant aan moet werken. Je kunt niet achterover leunen.” “De eisen van de overheid”, zegt Ad de Bruin, vestigingsdirecteur van Wellantcollege Houten, “dat zijn geen rare zaken, maar door alle commotie over het mbo wordt er wel extra op je gelet.”

## Papier

De inspectie zorgt voor kwaliteitsverbetering, vinden deze leidinggevenden. Maar Rob Dekker, teamleider diervverzorging in Alkmaar, vindt dat de eisen van de inspectie soms contraproductief werken. Zoals de afname van een proeve van bekwaamheid (pnb). “De inspectie kijkt van achter een tafel waar alleen papier op ligt of het goed gegaan is. En hoe meer papier des te beter ze het vinden, lijkt het soms. De eerste assessor komt met negentien A-viertjes naar een bedrijf, terwijl hij moet beoordelen of de leerling aan de werkprocessen voldoet en hij een criteriumgericht interview moet houden. Door al die bureaucratie ligt de focus niet op de proeve. Dat gaat dus ten kosten van

de kwaliteit.”

Ja, docenten hebben last van de bureaucratiesering. “Maar die neemt af als alles eenmaal goed vast ligt”, zegt Oud. “Dat kost heel wat jaren, maar daarna hebben we er profijt van. Iedereen ziet het als bemoeizucht en controlezucht. Maar als je afspraken niet vastlegt kun je elkaar ook geen feedback geven. En als je zaken wel goed vastlegt, geeft dat energie.”

## Schipperen

Behalve de overheid, is er de omgeving die eisen stelt, met name het bedrijfsleven. Een van de doelstellingen van Wellantcollege voor de komende jaren is de afstemming van opleidingen op de regionale economische ontwikkelingen. “Dat betekent ook samen met de bedrijven werken aan een positief imago van zowel de sector, die immers

**‘K**waliteit is helder zijn over de resultaten die je beoogt, zoals tevreden deel-

nemers, ouders, bedrijven en goede rendementen, maar ook of deelnemers goed voorbereid zijn op een vervolgopleiding of de arbeidsmarkt”, zegt Kitty Oirbons, lid bestuursraad van Wellantcollege.

“Kwaliteit is voldoen aan bepaalde maatschappelijke verwachtingen, maar een definitie is er niet”, zegt Gerard Oud, lid van het college van bestuur van Clusius College. “De huidige staatssecretaris wil veel meer duidelijkheid bieden. En ik ben daar blij mee. De WEB geeft veel interpretatiemogelijkheden op veel punten. Achteraf kunnen we zeggen: we hebben veel ruimte genomen, ruimte die de wet ook biedt. De overheid is nu veel explicieter in wat er nu echt in die

PIET TROMP (CLUSIUS COLLEGE)

*“Kwaliteit gaat om vakdidactisch kunnen aansluiten bij de leefwereld van de leerlingen. En om de vraag: hoe ga je met elkaar om?”*



GERARD OUD (CLUSIUS COLLEGE)

*“Onze kunst is om processen inzichtelijk te maken en vast te leggen. Pas dan kunnen we ze evalueren en monitoren. Al het gedoe over kwaliteit komt door onduidelijkheid.”*



goed opgeleide mbo-ers en hbo-ers nodig heeft, als van het groene onderwijs”, zegt Oirbons. Volgens Oud is dit lastig. “De arbeidsmarkt-cijfers zijn zo ingedeeld dat onduidelijk is waar de arbeid zit. Ze laten bijvoorbeeld niet zien dat de zaadbedrijven honderd werknemers per jaar nodig hebben. Of dat de voedingsmiddelenindustrie het lastig krijgt.” Bovendien verwacht het bedrijfsleven soms teveel van de school, vindt hij. “Het bedrijfsleven vraagt dat wij een groep BBL’ers specifiek opleiden voor dat beroep of bedrijfstype. Maar met minder dan zestien studenten komt de bekostiging mogelijk in de knel, en kunnen we dus geen kwaliteit bie-

den. Leerlingen vragen om een vol programma, docenten in vaste dienst om een goede baan. Dus als het bedrijfsleven vraagt om kwaliteit, dan mogen wij zeggen: kom maar op met studenten. Het is schipperen tussen het aantal opleidingen, het aantal leerlingen en datgene wat het bedrijfsleven vraagt. Dat moet in dialoog met de regio.”

### **Kleinschalig**

Overheid en bedrijfsleven hebben hun eisen en verwachtingen. Hoe zorg je als school dat je daar een antwoord op hebt? En hoe betrek je de docenten daarbij? Want het is uiteindelijk de man of vrouw voor de klas die de kwaliteit maakt. Oud: “Wij willen besluiten vaststellen met draagvlak bij docenten, teamleiders en de directeuren. We toetsen daarmee ook van tevoren of het uitvoerbaar is en gedragen kan worden door de collega’s. Zo is hier bijvoorbeeld het functiehuis tot stand gekomen. Op vrijwillige basis kon iedereen input leveren.”

Bij het Clusius College en Wellantcollege werken vestigingsoverstijgende werkgroepen aan bijvoorbeeld de invulling en concretisering van de beroepspraktijkvorming. De Bruin: “Sommige docenten reageren dan wel eens met: ‘er wordt voor ons gedacht’, maar het bespaart individuele vestigingen veel tijd en naar de buitenwereld toe presenteert je jezelf Wellantbreed.” Oirbons: “Zo kunnen we onze kleinschaligheid in stand houden. Door aan de achterkant zaken grootschalig te organiseren, dus te harmoniseren en standaardiseren, kun je aan de voorkant kleinschalig blijven. Die kleinschaligheid zouden we nog veel meer kunnen uitbuiten.”

### **Invloed docent**

Betrokkenheid krijg je ook als docenten zich erkend en herkend voelen, gezien worden, zeggen vestigingsdirecteuren De Bruin en Tromp. Hoe realiseren ze dat?

Sinds begin dit jaar werkt Houten met resultaatverantwoordelijke teams met eigen taken en middelen. In het teamplan formuleren zij hun eigen doelstellingen en ambities. De Bruin houdt periodiek sessies met de teamleiders om het vestigingsactieplan en de teamplannen te bespreken. “Hoe staat het daarmee? We merken dat we daar nadrukkelijk op moeten sturen, want het vraagt een andere manier van werken dan we gewend waren.” In Gorinchem, waar Ab Wessels teamleider is, werken ze al een paar jaar op deze manier. “We willen leerlingen opleiden volgens het competentiegericht onderwijs. We willen ze begeleiden en coachen. Maar niet elke docent kan alles. Het is de taak van de teamleider om goed in beeld te krijgen wat die kwaliteiten zijn en het team en het onderwijs vervolgens zo in te richten dat ieders kwaliteiten zo goed mogelijk ingezet kunnen worden. Dat geeft ook dynamiek, mensen doen dingen waar ze goed in zijn, mensen kunnen zich meer ontwikkelen.”

### **Soort onderneming**

Op een meer professionele manier werken aan kwaliteit vraagt blijkbaar om een organisatievorm die meer verantwoordelijkheid bij de docent legt en meer dan voorheerdiens kwaliteiten erkent. Teamleider Dekker: “Als ik docenten vraag of zij invloed hebben op het kwaliteitsbeleid, zullen sommigen zeggen: ‘niet veel, dat wordt centraal

ROB DEKKER (CLUSIUS COLLEGE)

*“Door de snel veranderende wet- en regelgeving is het heel lastig om met het hele team op een lijn te komen. Het teamaspect, dat is het meest lastig te managen.”*



gemaakt'. Maar we hebben natuurlijk wel invloed. In het teamplan stellen we de inzet vast, we maken een taakverdeling, we organiseren het dierenbestand, we maken opleidingsplannen waarin we vastleggen wat we wel en niet aanbieden, we maken een scholingsplan. Dat alles natuurlijk binnen de kaders die we hebben."

In Gorinchem gaan ze nog een stapje verder. Wessels: "Als onderwijs moet je organisch met de leerling meebewegen naar een diploma. Roosters, klassen moet je ter discussie durven stellen om vraaggericht te kijken wie wat nodig heeft en wie dat het beste kan bieden. Vier keer per jaar wordt opnieuw gekeken naar het rooster en naar de inzet van de mensen. Je wordt een soort onderneming. Maar je moet wel continu bijschaven. Je bent dan een team in beweging, en dat is geweldig. Je ziet mensen zich ontwikkelen in een richting die je nooit had gedacht. Er komen mensen vanuit het bedrijfsleven bij die denken, hé dat is leuk, dat onderwijs. Maar er zijn er ook die zeggen: dat is niet mijn ding, laat mij maar lesgeven. En daar is ook een plek voor." Volgens Oirbons begint deze werkwijze inmiddels zijn vruchten af te werpen. "De wijze waarop cgo hier wordt uitgevoerd, heeft een belangrijke impuls gegeven aan cgo binnen Wellant."

### Allemaal consistent

Het gaat erom docenten bij de kwaliteit van het onderwijsproces te betrekken. En het gaat ook om bijschaven. Scholen hebben hun cyclus van beoordelings- en functioneringsgesprekken om aan de kwaliteit van de docent te werken. Maar dat is meestal niet genoeg. Openheid blijkt een succesfactor voor kwaliteit. Tromp heeft op het vmbo een docentbegeleider aangesteld. Een oudere, als coach opgeleide docent bezoekt alle docenten regelmatig in de les. "We hadden dat niet verwacht, maar ze vinden het heel fijn om feedback te krijgen. Ze willen zich graag in hun docentschap ontwikkelen, ze vragen ook feedback van leerlingen. Het wordt nu breed gedragen en is een onderdeel van

het werkproces." Hij denkt erover dit nu ook op het mbo in te stellen. Dekker ziet dat sommige collega's heel erg open staan voor feedback en elkaars lessen meemaken. Anderen vinden het lastig. Hij vindt het wel erg belangrijk. "We zijn pas een echt team als iedereen open staat voor feedback." Kritisch zijn naar elkaar, dat is nog een heel traject, vinden Tromp en Dekker, en ook Oud: "Er is verschil per vestiging en dat heeft te maken met sturing. Ik moet consistent zijn in mijn gedrag, de vesti-

"Met een groep van vijf á tien leerlingen bespreken we de kwaliteit van het onderwijs, en dus ook wat ze van de docenten vinden. Zij nemen geen blad voor de mond. De resultaten daarvan komen in de cyclus van beoordelingsgesprekken terecht."

### In control

Kwaliteit gaat over voldoen aan eisen en verwachtingen van de buitenwereld en over aansluiten bij de leervensen en de belevingswereld



AB WESSELS, KITTY OIRBONS EN AD DE BRUIN (WELLANTCOLLEGE)

*"Het mag niet zo zijn dat als leerlingen van school gaan, omdat ze het niet meer leuk vinden, dat docenten dan reageren met: nou pech. Nee, ze moeten zich dan afvragen: hoe hadden we ze vast kunnen houden en op de goede plek kunnen krijgen?"*

gingsdirecteur moet consistent zijn en de teamleider ook. Als wij allemaal open staan voor feedback en dat uitstralen, nemen docenten dat gedrag over."

In Houten is afgesproken dat de teamleider lesbezoeken gaat afleggen. Ook intervisie gebeurt er. De Bruin: "Nog heel voorzichtig. En ja, docenten vragen mondjesmaat om collegiale consultatie." Van leerlingen vraagt de school feedback door middel van een leerlingendebat.

van de leerling. Maar vooral: "Kwaliteit begint bij jezelf," zegt Wessels, "bij de vraag: wat kan ik bijdragen aan de kwaliteit van het onderwijs?" Oirbons vat het zo samen: "De inspectie vraagt: ben je in control? Maar dat betekent dat de docent dus ook in control moet zijn en zich verantwoordelijk voelt voor de prestaties van de deelnemers binnen zijn team."