

Kwaliteitscultuur in het decanaat



LOShbo / Oktober 2013,

Zarina Shaikh-Druiventak (de Haagse Hogeschool) en Harriët Rempe (Hogeschool Utrecht)

1. Inleiding

Als beroepsvereniging levert het LOShbo een belangrijk aandeel in de kwaliteitsverbetering van het decanaat. Zo heeft het project “Competentieprofiel” in november 2012 een heldere en complete beschrijving opgeleverd van datgene wat een studentendecaan volgens LOShbo in huis moet hebben om succesvol te kunnen zijn. LOShbo-professionaliseringscursussen bieden vervolgens ondersteuning in de ontwikkeling van deze competenties. Ook andere LOShbo-activiteiten beogen bij te dragen aan de kwaliteit van het decanaat in het HBO.

Volgens het bestuur van LOShbo doet een beroepsvereniging er goed aan zicht te krijgen op de inrichting van ‘de kwaliteitszorg in het decanaat’ op hogeschoolniveau, uit welke evaluatie instrumenten dit bestaat en welke wenselijk en noodzakelijk zijn om in te zetten. Onder decanen en hun leidinggevenden is ook steeds meer behoefte aan handvatten op dit gebied. Op sommige hogescholen is kwaliteitszorg weliswaar al (deels) geïmplementeerd, op veel andere hogescholen is men nog bezig er een goede en dekkende vorm voor te vinden. Het lijkt er dus op dat er een gebrek is aan systematische kwaliteitszorg in (dit deel van) de keten van studentbegeleiding.

Om die redenen lijkt het nu een goed moment om te gaan werken aan een goed systeem voor kwaliteitsmeting en -zorg voor het studentendecanaat in hogescholen.



2. Kwaliteit en het meten van kwaliteit



Wat is de kwaliteit van het decanaat? Is kwaliteit van het studentendecanaat tevredenheid van de student? Is tevredenheid van de student kwaliteit? Mogen decanen zelf bepalen welke kwaliteit goed genoeg is?

Grofweg kun je stellen dat het decanaat kwaliteit levert, als gedaan wordt wat er beloofd is aan studenten en/of wat er met de leidinggevende is afgesproken. De verwachtingen/wensen van het management zijn voor een belangrijk deel vastgelegd in de functiebeschrijving van de studentendecaan, soms aangevuld met bijvoorbeeld een reglement studentendecanen.

Een antwoord op de vraag wanneer de kwaliteit hoog genoeg is, zal daar echter niet aangetroffen worden.

De eerste stap in het opnemen van het decanaat in de kwaliteitszorg is daarom het expliciet maken van de verwachtingen van:

- a. de studenten;
- b. het management (in de regel een compromis tussen wensen en budget: wat verwachten zij binnen de beschikbaar gestelde formatie en faciliteiten?);
- c. de studentendecanen zelf;
- d. de beroepsgroep (wat vinden studentendecanen in het Hoger Onderwijs kwaliteit);
- e. examencommissies;
- f. stakeholders uit de keten van studentenbegeleiding (zie 3.2).

Het spreekt voor zich dat het meten van de kwaliteit van geleverd werk altijd en voor iedereen zinvol is. Alleen als de kwaliteit adequaat in beeld is gebracht, kunnen specifieke verbetervoorstellen worden geformuleerd. Kwaliteitsverbetering kan alleen maar na kwaliteitsmeting.

In ogenschouw nemend dat het werk in het decanaat zich voor een groot deel achter een gesloten deur afspeelt, kan gesteld worden dat het voor decanen extra belangrijk is om de geleverde kwaliteit zichtbaarder te maken.

3. Misverstanden en valkuilen

3.1 Attitude

In de kwaliteitszorg is niet alleen 'het meten van kwaliteit' van belang maar ook kwaliteits*denken*. Kwaliteitsdenken is het continue en structureel denken over adequaat handelen, efficiency en effectiviteit. De kwaliteitscultuur moet onderdeel uitmaken van de organisatiecultuur. Transparantie in de manier van werken is een belangrijke voorwaarde.

Kwaliteitsdenken kan omschreven worden als het continue en structureel nadenken over de vragen:

- Handel je op de juiste manier?
- En wat is dan juist handelen??
- Handel je effectief?
- Handel je efficiënt?

Soms blijft de kwaliteitszorg beperkt tot het beantwoorden van slechts de eerste vraag: Handel je op de juiste manier?

Soms blijft de kwaliteitszorg beperkt tot het op gezette tijden doen van een meting naar (student)tevredenheid.

Méér aandacht voor de vraag "Wat is juist handelen?" en "Wat is effectief?" leidt tot méér kennis over wat wel en niet in welke situatie werkt. Deze kennis maakt het vervolgens mogelijk om in de (keten van) studentbegeleiding een bewustere keuze te maken in methodieken. Dat wil zeggen: het maakt het mogelijk om methodieken in te zetten die veel meer evidence-based zijn dan nu het geval is. Ook de studieloopbaanbegeleiding kan van deze kennis profiteren.

We durven te stellen dat zonder kwaliteitsdenken de professionalisering van een beroep stagneert.

3.2 Stakeholders

Het meten van de tevredenheid van studenten is een belangrijk onderdeel van kwaliteitsonderzoek. Maar het is zeker niet het enige onderdeel. Ook het management, examencommissie en andere functionarissen in de keten van studentbegeleiding (docenten, studieloopbaanbegeleiders, studentenpsychologen, studieloopbaancentrum) moeten tevreden zijn over de samenwerking en de adviezen en signalen die men krijgt vanuit het decanaat.

3.3 Methodieken

Het doen van onderzoek naar kwaliteit is complexe materie. Breng goed in kaart wat je wilt weten van welke groep. Zoek er dan pas een methodiek bij. Niet op elke vraag is een studentenenquête het meest geëigende middel. Bij het formulering van een onderzoeks- of enquêtevraag, dient men zich goed te

realiseren dat het antwoord op deze vraag moet kunnen leiden tot concrete verbeteracties en/of nader onderzoek.

Sommige zaken zijn objectief (zonder onderzoek naar de beleving) in kaart te brengen:

- Kan een student binnen maximaal X werkdagen een gesprek krijgen?
- Is de studentendecaan bereikbaar (spreekuren, antwoordapparaat, centrale agenda, mail)?
- Is er een gericht scholingsplan of doet ieder 'wat ie leuk vindt'?
- Is er een deugdelijk registratiesysteem? Wat is deugdelijk en voor wie?

Het registreren van gesprekken en hulpvragen levert ook veel informatie op over de kwaliteit van het decanaat. De soorten hulpvragen waar studenten mee komen, het aantal gesprekken dat per studenten gevoerd is, kan beter met een registratiesysteem worden bijgehouden. Niet alle informatie hoeft via een studententevredenheidsonderzoek en/of enquête verkregen te worden!

3.4 Het meten van studenttevredenheid

Bij het bepalen van de tevredenheid van studenten zijn enkele aspecten te benoemen.

Breng allereerst goed in kaart wat de taak en de beoogde resultaten van het studentendecanaat zijn.

Ga vervolgens na of dit overeen komt met de verwachtingen van de student.

Immers: als de student een misvatting heeft of onbekend is t.a.v. wat verwacht mag worden van de studentendecaan is, is klanttevredenheid geen goede indicator!

Het onderzoek naar verwachtingen kan door middel van een (kwantitatieve) enquête en/of door middel van een (kwalitatief) interview met open vragen. Als beide methodes gehanteerd worden, versterkt het elkaar.

Als de verwachtingen van studenten niet overeen blijken te stemmen met dat wat verwacht mag worden, is de allereerste klus er voor te zorgen dat deze verwachtingen wél overeen komen.

3.5 Wat zeggen cijfers?

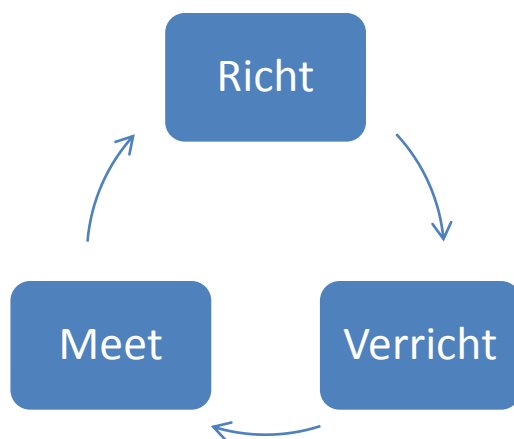
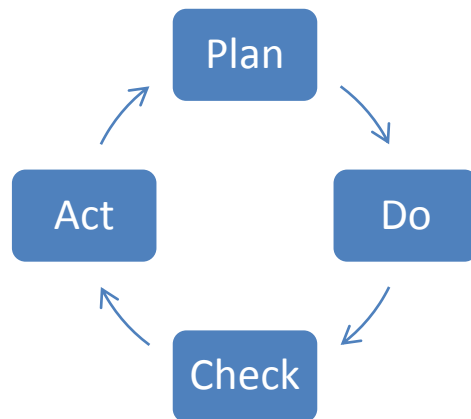
Er zijn studenten die veel/incidenteel/(bijna) nooit gebruik maken van het studentendecanaat. Deze groepen moeten bij studentenenquêtes uitgesplitst worden opdat bij het interpreteren van cijfers met het volgende rekening gehouden kan worden:

- a. Geen of weinig contact met de studentendecaan kan negatief zijn (onbekendheid, weinig vertrouwen) maar ook positief (goede informatievoorziening zodat contact niet nodig is). Hoe is dit te onderscheiden?
- b. Veel contacten kunnen ook negatief zijn (weinig zelfredzaamheid, slechte informatie) maar ook positief (weet de weg goed te vinden, lage drempel).
- c. Informatievoorziening heeft 2 aspecten die interfereren. Informatie t.a.v. de bereikbaarheid en de mogelijkheden (stimuleren contacten) en informatievoorziening om te faciliteren en de zelfredzaamheid te vergroten (vermijden contacten).

Daarbij dient men zich te realiseren dat de groep uitvallers vaak bij het staken van de studie intensief contact hebben met de studentendecaan. Deze groep wordt niet bereikt met een enquête onder zittende studenten.

4. Hoe zet je een systeem van kwaliteitszorg op?

Een systeem van kwaliteitszorg is cyclisch, bijvoorbeeld:



4.1 Formuleer kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren

Kritische succesfactoren zijn de 'opbrengsten' die van groot belang zijn voor de organisatie. Kritische succesfactoren worden meetbaar (in getal of percentage) gemaakt door formulering van een prestatie indicator, bijvoorbeeld:

Kritische succesfactoren	Prestatie-indicator
Decanaat is bekend	100 % van de studenten weet dat er een studentendecaan is 100 % van de verwijzers/studentbegeleiders kent de terreinen waarop de studentendecaan deskundig is en weet wanneer een verwijzing zinvol is.
Decanaat is bereikbaar	Mail wordt binnen 2 werkdagen gelezen en beantwoord. Bij afwezigheid is de afwezigheidsassistent ingeschakeld. Een student die een afspraak wenst te maken kan gebruik maken van een inloopspreekuur/afsprakenbureau/secretaresse/e-mail. De aanwezigheid en inloopsprekuren zijn vermeld op het publicatiebord, internet/intranet en deur. De termijn waarbinnen een student die dringend een afspraak wenst, gesproken wordt, bedraagt maximaal x werkdagen. Afspraken kunnen gemaakt worden op voor de student efficiënte tijden/dagen (de student centraal!)
Klanten zijn tevreden	90 % van de bezoekers is tevreden over de informatie/begeleiding/coaching/advies die door de studentendecaan gegeven is. De informatieverschaffing van door de studentendecaan wordt door 90 % van de bezoekers gezien als: <ul style="list-style-type: none">- juist- volledig- zinvol- duidelijk- 90 % Van de bezoekers oordelen positief over de volgende aspecten van het contact met de studentendecaan: <ul style="list-style-type: none">- vriendelijk- betrokken- vertrouwelijk- open communicatie

	<p>- veilig</p> <p>90 % van de bezoekers vindt dat de studentendecaan voldoende aandacht en tijd aan de hulpvraag heeft besteed.</p>
Decanen werken professioneel	<p>De begeleiding van de studentendecaan bij studietwijfel, exitgesprek, studie- & beroepskeuze vindt plaats volgens een vaststaand protocol.</p> <p>De studentendecaan besteedt tenminste 20 dagdelen per jaar aan intercollegiaal overleg en bijscholing.</p> <p>Alle gesprekken worden geregistreerd. Registratie gebeurt zodanig dat deze gegevens bruikbaar zijn voor signalen en suggesties aan de onderwijsorganisatie.</p>
Decanaat signaleert en adviseert binnen de organisatie	<p>De studentendecaan formuleert per collegejaar tenminste 3 concrete verbetervoorstellen richting management die opgevolgd worden.</p> <p>De studentendecaan maakt jaarlijks een verslag met aanbevelingen n.a.v. de gevoerde exitgesprekken en een jaarverslag.</p>

4.2 Methodieken

Kies vervolgens bij elke prestatie-indicator een passende methodiek om te richten, te verrichten en te meten. Ingrediënten die in den lande gebruikt worden zijn:

1. Functiebeschrijvingen
2. Reglementen studentendecanen of gedragscode studentendecanen
3. Jaarplan
4. Jaarverslag
5. Verbeterplan
6. Kwaliteitsmetingen bij stakeholders als studenten, management, examencommissie en andere functionarissen in de keten van studentbegeleiding
7. Scholingsplan
8. Intervisie
9. Collegiale consultatie
10. Teamoverleg
11. Een cultuur waarin elkaar aanspreken normaal is

5. Hoe verder?

De studentendecanen dienen kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren te bespreken met de leidinggevende. Je kunt als werknemer immers niet eenzijdig zelf bepalen wanneer de kwaliteit van je werk goed genoeg is. Zodra deze factoren en indicatoren door het management gedragen worden, kan bepaald worden via welke methodiek deze vervolgens gemeten zullen gaan worden.

De resultaten van de meting krijgen een vervolg in verbeteracties ofwel op afdelingsniveau ofwel op faculteitsniveau of zelfs hogeschoolniveau.

Los van deze keuze van het management om sommige prestatie-indicatoren wel en andere niet op te nemen in de bredere metingen, kunnen de studentendecanen eigen metingen (laten) doen op faculteitsniveau of hogeschoolniveau.

Naast het inzichtelijk maken van de kwaliteit van het decanaat zelf, is het uiteraard ook zeer zinnig om als studentendecaan de eigen faculteit te adviseren over de op te nemen kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren in de hele keten van studentbegeleiding. Ook de begeleiding door docenten en studieloopbaanbegeleiders is er immers bij gebaat om expliciet, meetbaar en verbeterbaar gemaakt te worden.

6. Een aantal voorbeelden van instrumenten

1. Scholingsplan
2. Kwaliteitsmetingen bij stakeholders als studenten, management, examencommissie en andere functionarissen in de keten van studentbegeleiding

6.1 Scholingsplan

Het kwaliteitsdenken wordt ook zichtbaar in het opstellen van een scholingsplan. Scholing is te belangrijk om het enkel te laten afhangen van min of meer 'toevalligheden', zoals het aanbod van het LOShbo en de interesses en ambities van individuele studentendecanen. Daarnaast moet geborgd worden dat scholing leidt tot toenemende 'professionalisering van het handelen in de werksituatie'.

Een scholingsplan kijkt vooruit (welke competenties hebben we in de nabije toekomst nodig?) en sluit aan bij de behoeften van het team en de organisatie. De vergelijking tussen wat er zou moeten zijn en wat er is, levert het scholingsprogramma op.

De basis voor een scholingsplan vormen:

- de koers van het decanaat (jaarplan, visie op de nabije toekomst);
- overzicht van de competenties die nodig zijn om deze koers te realiseren;
- de mate waarin deze competenties voldoende voorhanden zijn in het team;
- een overzicht van competenties die versterkt kunnen worden;
- een overzicht van mogelijk scholingsaanbod hiervoor;
- de resultaten van de jaarlijks gevoerde functioneringsgesprekken waarin is vastgesteld wat sterke en zwakke kanten zijn en waarin ambities zijn uitgesproken;

Vervolgens wordt er in goed overleg:

- vastgesteld wie er wanneer welke scholing gaat volgen;
- een budget beraamd en begroot;
- afspraken gemaakt over kennisdeling dan wel transfer van het geleerde naar de werksituatie (implementatie, borging en verankering van het geleerde op langere termijn).

De cyclus (plan-do-check-act) wordt afgerond met een evaluatie, die vervolgens een van de ingrediënten vormt voor een volgend scholingsplan.

6.2 Voorbeelden van kwaliteitsmetingen door tevredenheidsonderzoeken bij studenten, studieloopbaanbegeleiders, examencommissie en management

(voorbeeld van een tevredenheidsmeting onder studenten)

1= zeer ontevreden en 5= zeer tevreden	Fac. 1	Fac. 2	Fac. 3	Fac. 4	Fac. 5
Informatie:					
1. De informatie die ik van de studentendecaan heb ontvangen was naar mijn gevoel juist	4.8	4.7	4.8	4.7	4.3
2. De informatie die ik van de studentendecaan heb ontvangen was voor mijn gevoel volledig	4.8	4.8	4.7	4.6	-
3. De informatie die ik van de studentendecaan heb ontvangen was zinvol	4.8	4.9	4.8	4.7	4.3
4. De informatie die ik van de studentendecaan heb ontvangen was duidelijk	4.8	4.8	4.7	4.7	4.5
Contact:					
5. De studentendecaan was vriendelijk	4.9	4.8	4.9	4.9	4.7
6. Ik heb het gevoel dat ik de studentendecaan kan vertrouwen	4.9	4.7	4.9	4.9	4.6
7. De studentendecaan had voldoende tijd voor mij	4.9	4.7	4.7	4.7	4.3
8. De studentendecaan had een open communicatie	4.9	4.7	4.8	4.9	4.5
9. Ik voelde mij veilig bij de studentendecaan	4.6	4.8	4.8	4.9	4.6

Rapportcijfer	9.5	8.8	8.9	8.9	8.5

(Voorbeeld van een tevredenheidsmeting onder studieloopbaanbegeleiders)

Faculteit :

Naam opleiding:

Locatie:

SLB propedeuse/ hoofdfase:

A. Heb je ooit een student verwezen naar het studentendecanaat?

- Ja. Ga verder naar vraag 1.
- Nee, want
 - onbekendheid met de functie van het studentendecanaat
 - geen studenten die voor doorverwijzing in aanmerking kwamen
 - anders, namelijk.....

Indien je wel eens een student hebt verwezen naar het studentendecanaat verzoeken we je onderstaande vragen te beantwoorden,

De beoordeling is op een 5 puntsschaal ; van helemaal mee oneens (1) , mee eens (2) geen mening (3) mee oneens (4) tot helemaal mee eens (5) ?

1. De bereikbaarheid van het studentendecanaat voor de SLB-er is goed.

Helemaal mee oneens

Helemaal mee eens

1

2

3

4

5

Toelichting:

2. De informatievoorziening vanuit het studentendecanaat is doeltreffend.

Helemaal mee oneens

Helemaal mee eens

1

2

3

4

5

Toelichting:

(Voorbeeld van een tevredenheidsmeting onder studieloopbaanbegeleiders)

3. De samenwerking tussen de SLB-er en het studentendecanaat is constructief.

Helemaal mee oneens

Helemaal mee eens

1

2

3

4

5

Toelichting:

Overige vragen:

4. Wat is positief in de samenwerking met het studentendecanaat?

Welke punten zijn voor verbetering vatbaar in de samenwerking met het studentendecanaat?

(Voorbeeld van een tevredenheidsmeting onder management)

Interview met faculteits- en instituutsmanagement

Inleiding

Doel:

- Helderheid verkrijgen over de vraag aan welke managementinformatie¹ (geleverd door het decanaat) het management van de verschillende faculteiten behoefte heeft.
- Inzicht verkrijgen in hoeverre het (betreffende) decanaat hieraan voldoet.
- Het inventariseren van knelpunten en good practices in de samenwerking management en decanaten.

Resultaat:

- Er is helderheid over de vraag aan welke managementinformatie het management van de verschillende faculteiten behoefte heeft.
- Er heeft een inventarisatie plaatsgevonden van de voorwaarden die nodig zijn voor het decanaat om aan deze behoeften te kunnen voldoen.
- Er heeft afstemming plaatsgevonden tussen directie faculteiten en decanaten over het realiseren van betreffende voorwaarden.

Hoe:

Aan de hand van een mondeling interview met managers. Per faculteit zullen 2 decanen, aan de hand van een gestructureerde vragenlijst tenminste 3 en maximaal 5 gesprekken voeren: met iemand van faculteitsdirectie, met een van de instituutsdirecteuren en met een van de opleidingsmanagers. Het interview duurt maximaal 1 uur.

De decanen van de verschillende faculteiten formuleren n.a.v. hun conclusies en actiepunten.

Wanneer:

De interviews vinden plaats van februari 2013- mei 2013.

¹ Onder managementinformatie verstaan wij in ieder geval: beleidsadvisering (signalen & adviezen), bijdrage aan ontwikkeling en/of verbetering van studentenbeleid waaronder studenttevredenheid & studiesucces, de vorm/inhoud van een jaarverslag.

Interviewvragen.

Let op:

Het gesprek is **niet** bedoeld als beoordelingsgesprek over het decanaat. Het gesprek heeft tot doel om te bekijken of het management vanuit hun rol helder heeft wat zij van het decanaat (kunnen) verwachten, of en hoe het decanaat deze verwachtingen waar maakt en waar verbeteringen mogelijk zijn.

Onderstaande vragen kunnen uiteraard in een andere volgorde worden gesteld en qua formulering worden aangepast aan de wijze van vragen stellen, zoals de interviewer dat prettig vindt.

Tussen haakjes tref je een aantal aandachtspunten in de vorm van steekwoorden aan.

Vragen

1. Start met een open vraag om de startpositie van het gesprek te bepalen (niet alle managers/managementlagen zullen een even helder beeld hebben van het werkgebied/taakstelling van decanen). Bijvoorbeeld: wat zijn volgens jou de taken van een studentendecaan en wat zie je daarvan terug?
2. Aan welke managementinformatie, input, signalen en adviezen heeft de manager behoefte? Zie ook voetnoot 1, blz 2.
3. Op welke punten komt het decanaat hieraan tegemoet? (concretiseren, kijk ook naar kwaliteit & bruikbaarheid)
4. Op welke punten komt het decanaat hieraan niet tegemoet? (concretiseren kijk ook naar kwaliteit & bruikbaarheid)
5. Welke suggesties heeft de manager t.a.v. bijdrage decanaat ter verhoging kwaliteit rendement, studententevredenheid etc.?
6. Hoe wordt de samenwerking tussen het management en het decanaat vorm gegeven binnen de faculteit? (structureel overleg, adhoc-overleg, via mail, anders, frequentie etc.).
7. Welke suggesties voor verbeteringen c.q. aanpassingen zijn er op dit punt? (qua vorm, frequentie, samenstelling gesprekspartners etc.).
8. Welke vragen zijn er niet gesteld maar zijn in dit kader wel relevant?
9. Welke samenwerkingsafspraken kunnen worden gemaakt? (concretiseren)