

KWALITEITSHANDBOEK

Wat willen we bereiken met deze benadering?

- We willen dat alle scholen in ieder geval voldoen aan de wettelijk gestelde eisen en beschikken over een goed kwaliteitssystem, waardoor men in staat is zich continu te verbeteren;
- We willen dat scholen inzicht geven in de mate waarin er toegewerkt wordt naar de bewijzen van de strategische notitie;
- We willen de autonomie van scholen vergroten met de focus op kwaliteit en sturen op risico's;
- We willen het vakmanschap verhogen door de autoriteit van leerkrachten steviger te positioneren;
- We willen de werkdruk verlagen door een planmatige en evenredige belasting met regie over eigen tijd;
- We willen piekbelasting met stuwende werking op het schooljaar vermijden;
- We willen een slimmere bedrijfsvoering door overbodige administratie inzichtelijk te maken en betere afstemming van de onderlinge processen.

Kwaliteitszorg en Anders vasthouden

In de strategische notitie van Scala wordt gesproken over "anders vasthouden". Het "anders vasthouden" is een belangrijk bewijs. We gaan uit van de professionaliteit van leerkrachten en de eigen kracht en de professionaliteit van de eigen scholen. Ook ons stelsel van kwaliteitszorg is daarop gericht. We geven kaders aan, waarin de wettelijke eisen zijn verwerkt en de bewijzen van de strategische notitie. Daarbij is het van belang dat er een planmatige aanpak zichtbaar is op alle niveaus van de organisatie en dat de samenhang voor alle medewerkers duidelijk is. Het gaat om "Standaardisatie om ruimte te maken" (Eva Naaijken & Martin Bootsma)

Anders vasthouden betekent niet hetzelfde als loslaten. De inrichting van de kwaliteit binnen de school blijft aan de school zelf, zolang maar een goede terugkoppeling naar het bestuur gegeven kan worden. Het schoolbestuur is verantwoordelijk voor een stelsel van kwaliteitszorg en uiteindelijk ook voor de kwaliteit van onderwijs op de scholen. De onderwijsinspectie ziet erop toe dat het bestuur daar planmatig aan werkt. Centrale vragen die daarbij gesteld worden zijn:

- Is er voldoende zicht op de onderwijskwaliteit en wordt er gestuurd op verbetering van de onderwijskwaliteit?
- Is er een professionele kwaliteitscultuur en functioneert het bestuur transparant en integer?
- Wordt er actief gecommuniceerd over de eigen prestaties en ontwikkelingen van het bestuur en die van zijn scholen?
- Voldoet het financieel beheer aan de wettelijke vereisten?

De focus van het planmatig werken aan kwaliteit ligt op de werkprocessen en de dialoog die daarover gevoerd kan worden. Als uitgangspunt voor deze procesbenadering is de algemeen geldende norm voor kwaliteitsmanagement gebruikt (ISO 9001). Kort gezegd komt de ISO9001 op het volgende neer:

Zeg wat je doet

Doe wat je zegt

Bewijs het

Kwaliteitsmanagementprincipes

De kwaliteitsnormsystemen van de ISO9001 zijn gebouwd op zeven kwaliteitsmanagementprincipes. Dat zijn de pijlers van de systemen. Hieronder zijn deze pijlers specifiek voor het onderwijs geformuleerd.

1. Gerichtheid op schoolpopulatie

Kwaliteitsmanagement is er in de eerste plaats om te borgen dat de eisen van de wet worden gerealiseerd. Exact voldoen aan de gespecificeerde eisen van de wet is echter niet onderscheidend. Daar waar de school vorm wil geven aan een visie op onderwijs, afgestemd op de wensen en behoeften van de populatie die voor de school heeft gekozen, wordt meer gevraagd dan dat. De school zal zich moeten inzetten om de achterliggende behoeften te ontdekken en die effectief in te vullen.

2. Leiderschap

Een directeur geeft richting aan de school, inspireert en betreft medewerkers én is manager (zorgt voor voortgang in de gewenste richting, onder meer door het beschikbaar stellen van de benodigde middelen). Leiderschap is dus zowel doel- als mensgericht (de juiste persoon in de juiste rol) en omvat meer dan management.

3. Betrokkenheid van medewerkers

Leerkrachten zijn essentieel voor een goede kwaliteit van het onderwijs. Zij leveren die goede kwaliteit wanneer zij het kunnen (dus voldoende competent zijn) en willen. Dat laatste wordt bereikt door mensen voldoende bevoegdheden te geven en ze te betrekken bij belangrijke besluiten, zoals beleid, processen en werkafspraken.

4. Procesbenadering

Om een school consistent de goede dingen te laten doen is het van belang dat de activiteiten als onderling samenhangend worden beschouwd en beheerst.

5. Verbetering

Om succesvol te zijn én te blijven moeten scholen zich continu richten op verbetering (voortgang).

6. Besluitvorming op basis van feiten

Besluitvorming is op school een uitdagende aangelegenheid, vaak beïnvloed door aannames en meningen. Op school zouden besluiten genomen moeten worden gebaseerd op feiten, objectieve analyses en evaluaties van gegevens. De kans is dan het grootst om realistische conclusies te trekken.

7. Relatiemanagement

Scholen kunnen steeds minder vaak louter op eigen kracht verwachtingen realiseren. Steeds vaker zijn samenwerkingspartners essentieel. De samenwerking met ouders is zelfs cruciaal. Succesvolle partnerschappen vereisen een lange-termijnvisie en structureel onderhoud van de relatie.

Om bovenstaande principes in de praktijk van onze scholen te brengen is het van belang actief te werken aan kwaliteitsmanagement. We leggen met dit document de basis voor het strategisch omgaan met kwaliteitsactiviteiten. Een omgeving die zich permanent richt op kwaliteit, door te weten wat werkt, focus op het positieve, kleine stappen omarmen, onderzoek als interventie, willen weten is meten, dialoog stuurt, het inzetten op mensen en partnerschap met ouders.

Kwaliteitscirkel Deming

De kwaliteitscirkel van Deming is een hulpmiddel voor het inrichten van het kwaliteitssysteem. De cirkel beschrijft vier activiteiten die op alle verbeteringen in organisaties van toepassing zijn. De vier activiteiten zorgen voor een betere kwaliteit. Het cyclische karakter garandeert dat de kwaliteitsverbetering continu onder de aandacht is.

De vier activiteiten in de kwaliteitscirkel van Deming zijn:

- **PLAN:** Kijk naar huidige werkzaamheden en ontwerp een plan voor de verbetering van deze werkzaamheden. Stel voor deze verbetering doelstellingen vast.
- **DO:** Voer de geplande verbetering uit.
- **CHECK:** Meet het resultaat van de verbetering en vergelijk deze met de oorspronkelijke situatie en toets deze aan de vastgestelde doelstellingen.
- **ACT:** Bijstellen aan de hand van de gevonden resultaten bij CHECK.

Kern van dit hulpmiddel is dat elke medewerker aan een proces op deze manier in staat is om zijn of haar eigen werkwijze te beoordelen en te verbeteren.

Binnen Scala vindt besturing plaats op strategisch, tactisch en operationeel niveau (Scala – school – groep). Het strategisch niveau stuurt het tactisch niveau aan. Het tactisch niveau stuurt het operationeel niveau aan. Dat aansturen verloopt via de kwaliteitscirkel van Deming (Plan – Do - Check – Act) waarin kaders de verbindende schakel zijn van Scala tot de groep. Vanuit het operationeel vindt terugkoppeling plaats naar het tactisch niveau en vanuit het tactisch niveau naar het strategisch niveau, waarop het beleid aangepast wordt en de cirkel weer opnieuw doorlopen wordt. In onderstaande afbeelding is het verband tussen de verschillende niveaus vanuit de kwaliteitscirkel van Deming zichtbaar gemaakt.

De mogelijkheid om bij te sturen op basis van bevindingen is er ook. Tijdens het bijsturen kan er een informatie beschikbaar komen die leidt tot uitzonderingen die van invloed zijn op de uitvoer fase (do) op een hoger niveau.

Bij iedere cyclus van de PDCA verwachten we een stapje verder te komen en een nog beter werkend systeem te hebben ontwikkeld. Het is dan ook van belang om bij iedere cyclus ook te borgen, stabiliseren en te (be)studeren.

Processen binnen Scala

Binnen de onderwijsorganisatie zijn er op hoofdlijnen drie belangrijke processen te onderscheiden:

Elk van deze drie processen omvat alle activiteiten betreffende het plannen, organiseren, evalueren en bijsturen van alle aspecten binnen een school/Scala. Het verschil zit in het resultaat van het proces. Het resultaat van het bestuurlijk proces omvat een plan waarin kaders gesteld worden voor het primaire proces en het ondersteunende proces. Het resultaat van het primaire proces is het ontwikkelingsniveau van de leerlingen. Het resultaat van het ondersteunend proces is essentiële ondersteuning leveren voor het effectief kunnen uitvoeren van de primaire processen, andere ondersteunende processen of de gehele organisatie.

Deelprocessen

De drie hoofdprocessen binnen Scala zijn op te splitsen in deelprocessen. Voor elk deelproces geldt dat er in ieder geval gedefinieerd moet worden wie de proceseigenaar is. Vervolgens volgt er een beschrijving van het doel van het proces. Op voorhand worden de kansen en de risico's geïnventariseerd. Aangaande de risico's worden er maatregelen geformuleerd om op voorhand de kans dat het risico zich voordoet te verkleinen. Tevens worden alle aan het proces gerelateerde documenten opgesomd.

Elk deelproces wordt als afzonderlijk proces benaderd, maar is nooit een op zichzelf staand proces. Zo wordt de informatie die voor de input van het proces van belang is vaak gegenereerd door een voorafgaand, gekoppeld proces. Het einde van het proces (de output) vormt vaak de input voor een opvolgend proces. Dat geldt ook voor de verticale lijn van het proces (maatregelen en hulpmiddelen). De maatregelen die relevant zijn voor het proces komen voort uit een gekoppeld proces. Ook de hulpmiddelen die noodzakelijk zijn voor het proces komen voort uit een gekoppeld proces. Schematisch ziet bovenstaande informatie er als volgt uit:

Het deelproces kan weer worden uitgewerkt in processtappen, waarbij een beeld ontstaat van de acties die moeten worden ondernomen en de noodzakelijke documenten en registraties. Door kritisch naar deze processtappen en documentatie/ registratie te kijken, kunnen we nagaan welke acties anders te organiseren zijn en welke administratie wellicht overbodig is of gemakkelijker kan

worden vormgegeven. Deze uitwerking in processtappen is weergegeven in een stroomdiagram voor ieder deelproces. Deze zijn in de bijlage opgenomen.

De dialoog is het sterkste hulpmiddel om aan de kwaliteitsverbetering te werken. Door middels gesprekken, visitaties en audits de deelprocessen na te lopen, kunnen de kwaliteit en de verbeterpunten werkelijk zichtbaar gemaakt worden, waardoor er duidelijk wordt wat nodig is om de kwaliteit te verhogen. De gesprekken over de deelprocessen worden gevoerd aan de hand van:

- het aantoonbaarheidsdocument, waarin scholen aangeven hoe ze aan de wettelijke eisen voldoen;
- het fasemodel strategisch beleid, waarin scholen aangeven waar ze staan ten aanzien van het strategisch beleid.

De deelprocessen en stroomdiagrammen geven kaders aan. Het aantoonbaarheidsdocument en het fasemodel dienen als instrumenten om grip te krijgen op de onderwijskwaliteit. De werkelijke invulling van de kaders en de maatregelen die worden genomen om de kwaliteit te verbeteren, zijn aspecten waarin de scholen in grote mate de vrije hand hebben.

In dit document wordt de tweejarige kwaliteitskalender als uitgangspunt genomen, om daar per proces (bestuurlijk proces, primair proces, ondersteunend proces) door te spreken welke stappen op welk moment gezet moeten worden. Daarmee wordt de samenhang tussen de processen op hoofdlijnen zichtbaar. Vervolgens worden de deelprocessen beschreven zoals hierboven aangegeven. De deelprocessen worden verder uitgewerkt in stroomdiagrammen, zodat een helder beeld ontstaat van de te nemen stappen en de noodzakelijke documenten.