



Q*Primair Ontwikkelproject

Model Kwaliteitshandboek PO

Beschrijving van het kwaliteitszorgsysteem op basis van het INK-management model

Deel 1

Het INK-managementmodel ingevuld voor het primair onderwijs

Theoretisch kader met standaarden en indicatoren voor goed primair onderwijs

Jan Polderman en Wim Sirre

Versie april 2005

Het project “Model Kwaliteitshandboek PO”

Het uiteindelijk doel van het project “ Model Kwaliteitshandboek PO” is scholen te stimuleren om systematisch en cyclisch te werken aan schoolontwikkeling en kwaliteitsverbetering op basis van een functionerend integraal kwaliteitssysteem.

Door het functionerende kwaliteitssysteem te beschrijven (borgen) wordt duidelijk hoe een school de processen beheerst om haar doelstellingen te realiseren en de school te ontwikkelen (transparantie). Door de beschrijving wordt een effectieve (zelf)evaluatie van de werking van het systeem mogelijk (audit), worden verbeterpunten zichtbaar en wordt communicatie over de kwaliteit van het onderwijs bevorderd.

In dit project staat de ontwikkeling en gebruik van een Model Kwaliteitshandboek centraal als middel om het kwaliteitssysteem te beschrijven en te borgen. Bij de ontwikkeling van het model is door Q*Primair gekozen voor het INK-management model als basis en referentiekader.

De auteurs stellen alle bijdragen en gebruikerservaringen op prijs die leiden tot verbetering van het Model Kwaliteitshandboek PO en de toepassing van het INK-management model in het onderwijs. U kunt hiervoor contact opnemen via het projectbureau van Q*Primair of rechtstreeks met de auteurs: Jan Polderman (06-53830818) en Wim Sirre (06-51422159)

Q*Primair Ontwikkelproject

Model Kwaliteitshandboek PO

Basis voor het ontwikkelen van een integraal kwaliteitssysteem voor het primair onderwijs op basis van het INK-managementmodel.

Deel 1; Het INK-managementmodel ingevuld voor het primair onderwijs
Theoretisch kader met standaarden en indicatoren voor goed primair onderwijs

Jan Polderman en Wim Sirre

met dank aan Sicco Baas, Henriette Bakker, Catharina Bos, Albert Brouwer, Miranda Narold, Fred van Pol, Kees van Rooijen, Heleen van Steijn, Ronald Stevens, Jan Timmer, Janny Vonk, Peter de Vries, , Joop Vlaanderen, Anneke de Wolff en Janny Wolters.

versie april 2005

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	5
1. Inleiding	7
2. Samenvatting	9
3. Integrale kwaliteitszorg	11
3.1 Van interne verantwoordelijkheid naar externe legitimering	12
3.2 Integrale kwaliteitszorg; samen werken aan continu verbetering	13
3.3 Werken met een kwaliteitssysteem.....	14
3.4 Een kwaliteitssysteem op basis van het INK-managementmodel	15
4. Het INK-managementmodel.....	17
4.1 De tien aandachtsgebieden	17
4.2 Vijf ontwikkelingsfasen	18
4.3 Het continu verbeteren conform de PDCA-cirkel van Deming.....	19
4.4 Een gerichtheid op het ontwikkelen van een organisatie met hoge kwaliteit.....	21
4.5 De toepassingsmogelijkheden van het INK-managementmodel	22
4.6 De valkuilen bij het gebruik van het INK-managementmodel*.....	24
5. Evalueren en verbeteren; het INK-managementmodel als diagnosemodel	25
5.1 Schoolzelfevaluatie	25
5.2 Visitatie.....	26
5.3 Audits	26
5.3.1 Interne audits.....	27
5.3.2 Externe auditing, het reguliere schooltoezicht.....	28
5.4 Monitoring op bovenschools niveau.....	29
6. Het model kwaliteitshandboek; het INK model als beschrijvingskader.....	31
6.1 Wat verstaan we onder een model kwaliteitshandboek?.....	31
6.2 Het beschrijven van de kenmerken van de schoolontwikkeling met het INK-managementmodel	32
6.3 De functie van het handboek	32
6.4 De valkuilen van een kwaliteitshandboek	33
6.5 Digitaliseren van het kwaliteitshandboek	34
7. Het kader voor kwaliteitsbeleid; het INK als besturingsmodel.....	35
7.1 De Plan-Do-Check-Act Cirkel.....	35
7.2 Het opstellen van beleid.....	36
7.3 Missie	36
7.4 Van visieontwikkeling naar het formuleren van doelstellingen	37
7.5 Doelstellingen, prestatie-indicatoren en verbeteracties	38
7.6 Het formuleren van strategisch beleid	38
8. De INK standaarden en indicatoren voor het primair onderwijs	39
8.1 Inleiding.....	39
8.2 Toelichting op de INK standaarden en indicatoren voor het PO.....	40
9. Bijlagen	51
Bijlage 9.1; INK-managementmodel PO; Standaarden en indicatoren.....	53
Bijlage 9.2; Woordenlijst.....	79
Bijlage 9.3; Literatuur, websites en adressen	86

1. Inleiding

De publicatie "Model Kwaliteitshandboek PO" is het (voorlopige) eindproduct van de gelijknamige werkgroep van Q*Primair. De opdracht voor deze werkgroep was een draaiboek te (laten) ontwikkelen voor een kwaliteitssysteem van een school(organisatie) voor primair onderwijs op basis van het INK-managementmodel¹.

Het draaiboek is beschreven in deel 2 van deze publicatie en bevat een praktisch stappenplan, instrumenten en voorbeelden voor de ontwikkeling van een kwaliteitshandboek waarmee een school(organisatie) voor primair onderwijs haar kwaliteitssysteem kan inrichten, volgen en continu verbeteren.

Het Model Kwaliteitshandboek is in de periode september 2004 tot maart 2005 door een aantal pilotscholen in de praktijk beproefd en ingevuld. De eerste versies van deze kwaliteitshandboeken zijn of worden als good practice op de website van Q*Primair gezet. Voor deze proefscholen is een schrijfwijzer geschreven als hulp bij het ontwikkelen van hun eerste kwaliteitshandboek. Deze schrijfwijzer vormt een goede aanvulling op deel 2 en is uitgebracht als deel 3 in deze publicatie.

Omdat het werken met een kwaliteitssysteem op basis van het INK-managementmodel voor het primair onderwijs nieuw is en er binnen het INK geen standaarden en indicatoren bestonden voor de vijf ontwikkelingsfasen van een school voor primair onderwijs, dienden er eerst voor elke fase standaarden en indicatoren ontwikkeld te worden. Deze standaarden en indicatoren vindt u beschreven en toegelicht in deel 1 van deze publicatie.

De standaarden zijn van belang voor scholen, voor besturen en voor organisaties van schoolleiders, scholen en besturen om de (kwaliteits)ontwikkeling van een school of groepen scholen te kunnen vaststellen en met gerichte afspraken voor verbetering te

¹ Het INK-managementmodel

Het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK) is een stichting die als doel heeft: het verhogen van de kwaliteit van de bedrijfsvoering met behulp van het INK-managementmodel. Dit model wordt inmiddels door het management van honderden bedrijven, instellingen en overheidsorganisaties in Nederland gebruikt; zowel in grote bedrijven als in het midden- en kleinbedrijf, en zowel in profit als in non-profit omgevingen (bron: www.ink.nl).

Het INK-managementmodel (een Nederlandse versie van het EFQM-model van de European Foundation for Quality Management) onderscheidt tien aandachtsgebieden. Er zijn daarbij twee soorten aandachtsgebieden: de organisatiegebieden die het functioneren van de organisatie beschrijven, en de resultaatgebieden die de daarmee bereikte resultaten weergeven.

Om te kunnen bepalen op welk niveau een organisatie functioneert, zijn vijf ontwikkelingsfasen gedefinieerd:

- activiteitgeoriënteerd;
- procesgeoriënteerd;
- systeemgeoriënteerd;
- ketengeoriënteerd;
- totale kwaliteit.

De eerstgenoemde fase is de meest basale fase, de laatste die van een excellente organisatie.

In hoofdstuk 4 wordt het INK-managementmodel nader toegelicht.

kunnen komen. Daarmee zijn deze standaarden ook van belang voor het ontwikkelen van een klant- en ontwikkelingsgericht aanbod voor ondersteuning, training en advies.

Om vergelijking en ondersteuning op lokaal, regionaal en landelijk niveau mogelijk te maken zou het wenselijk zijn dat er overeenstemming komt over (basis)standaarden.

Deel 1 heeft daarom naast de functie van kaderstuk voor de deelnemende proefscolen ook de status van discussiestuk voor de deelnemende organisaties binnen Q*Primair om tot afstemming en overeenstemming te komen over de voorgestelde standaarden.

Bijkomend voordeel is dat hiermee gelijktijdig ook een basis gelegd wordt voor ontwikkelingen op het terrein van schoolzelfevaluatie, (collegiale) visitatie en auditing en certificering.

Om te kunnen bepalen aan welke standaarden een school of meerdere scholen voldoen zijn voor elke fase praktijkindicatoren ontwikkeld. De standaarden en indicatoren zijn indicatief en niet voorschrijvend. Scholen worden gemotiveerd tot het zelf kiezen van standaarden en indicatoren.

Naar onze mening sluit deze publicatie goed aan bij de visie van Q*Primair dat (bovenschoolse) managers en bestuurders een kader moet worden aangereikt om zelf:

- De ontwikkeling van de schoolorganisatie te kunnen vaststellen;
- De kwaliteitszorg van de eigen organisatie te beschrijven;
- De gegevens uit de beschrijving van de kwaliteitszorg te gebruiken voor het aan sturen van de kenmerken van de schoolontwikkeling in de school.

De projectgroep spreekt de wens uit dat de resultaten van dit project bijdragen aan de realisering van de doelen van Q*Primair project. Een van de doelen van het kwaliteitsproject Q*Primair heeft immers direct betrekking op de inrichting van een kwaliteitssysteem: *“80% van de scholen heeft in 2006 zijn kwaliteitszorgbeleid zo beschreven dat duidelijk is hoe zij vorm geeft aan de wettelijk gestelde eisen betreffende kwaliteitszorg enerzijds en zelf gestelde schoolspecifieke kwaliteitseisen anderzijds. (startsituatie in 2002 is 20%)”* (uit: Projectplan 2003 – 2006).

2. Samenvatting

De publicatie "Model Kwaliteitshandboek PO" bestaat uit drie delen:

Deel 1: Het INK-managementmodel ingevuld voor het Primair Onderwijs.

Deel 2: Draaiboek voor het ontwikkelen van een kwaliteitssysteem

Deel 3: Schrijfwijzer voor het schrijven van een kwaliteitshandboek

Deel 1 bevat het theoretisch kader en gaat nader in op het INK-managementmodel en het gebruik ervan in het primair onderwijs. In deel 1 vindt u ook de door de werkgroep ontwikkelde standaarden voor de ontwikkeling van een school naar een excellente organisatie volgens de vijf ontwikkelingsfasen van het INK. Bij elke fasen zijn praktijkindicatoren (kenmerken) verzameld en ontwikkeld die een school kan gebruiken bij het positioneren, beschrijven, evalueren en verbeteren van de kwaliteit van de school

Deel 2 bevat een praktisch draaiboek waarmee een school of een organisatie van scholen stap voor stap een kwaliteitssysteem op basis van het INK-managementmodel kan ontwikkelen, inrichten en verbeteren. Deel 2 is mede samengesteld op grond van de ervaringen van een aantal proefscholen die hun kwaliteitshandboek hebben ontwikkeld op basis van de in deze publicatie vermelde standaarden en indicatoren.

Deel 3 bevat de Schrijfwijzer die de pilotscholen hebben gebruikt bij het realiseren van hun eerste kwaliteitshandboek op basis van het INK-management model en is daarmee een goede aanvulling op deel 2.

Samenvatting deel 1

Deel 1 "Het INK-managementmodel voor het primair onderwijs" start in de *hoofdstukken 1 en 2* met een inleiding en een samenvatting.

Hoofdstuk 3 vervolgt met het beschrijven van een visie op kwaliteit in de school voor primair onderwijs en het vormgeven van kwaliteitszorg. De visie sluit aan bij de visie van Q*Primair beschreven in de notitie *Speelbal of Spelbepaler, Over professionele ontwikkeling, schoolontwikkeling en kwaliteit*²

Externe en interne factoren zijn van invloed op de kwaliteit van een school. Een systeem voor kwaliteitszorg moet aansluiten bij de gezamenlijke verantwoordelijkheid van alle medewerkers om de professionele kwaliteit te bewaken en de kenmerken van de schoolontwikkeling in de school steeds te verbeteren. Kwaliteitszorg bevestigt en stimuleert hiermee de eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers, hun eigenwaarde en hun professionele autonomie. Vanuit dit accent op de eigen verantwoordelijkheid zal de school zich verantwoorden en legitimeren voor het geven van goed onderwijs en het aansturen van een resultaatgerichte schoolorganisatie.

² (september 2003, Jan Arts, Jozef Kok, Peter Slegers, Eric Verbiest en Cees de Wit).

In *hoofdstuk 4* worden de achtergronden van het INK-managementmodel toegelicht. De tien aandachtsvelden worden beschreven, waarna een viertal uitgangspunten van het model aan de orde worden gesteld. De vijf ontwikkelingsfasen geven aan dat een organisatie "in ontwikkeling" is. In alle ontwikkelingsfasen worden kenmerken van de schoolontwikkeling geformuleerd die zelf naar eigen vermogen kunnen worden ingevuld om de kwaliteit te verbeteren. Een toelichting op de cirkel van Deming als hulpmiddel bij het inrichten van kwaliteitszorg en verbetermanagement geeft aan dat deze veranderingscyclus ook wordt toegepast bij het gebruik van het INK-managementmodel. Het INK-managementmodel wijst tevens de weg naar het ontwikkelen van de schoolorganisatie op grond van enkele fundamentele principes. Enkele van de principes worden weergegeven. Het hoofdstuk wordt afgesloten met het bieden van een kader voor de wijze waarop het INK-managementmodel kan worden gebruikt.

In de *hoofdstukken 5, 6 en 7* worden de mogelijkheden voor het gebruik als diagnose-instrument, als beschrijvingskader en/of als besturingsinstrument nader uitgewerkt.

In hoofdstuk 5 staat het INK-managementmodel als diagnose-instrument centraal (positiebepaling). Een diagnose die van belang is om de kwaliteitsontwikkeling van de school vast te stellen en keuzen te kunnen maken voor het verbeteren van de schoolorganisatie. Termen als schoolzelfevaluatie, visitatie, audits en verbetermanagement worden aan de orde gesteld en toegelicht.

In *hoofdstuk 6* wordt ingegaan op het gebruik van het INK-managementmodel als beschrijvingskader voor het maken van een kwaliteitshandboek voor een school voor primair onderwijs. Ingegaan wordt op de mogelijkheid om de kenmerken van de schoolontwikkeling van een school te beschrijven met de tien aandachtsvelden van het INK. De pluriformiteit van het gebruik van een kwaliteitshandboek in de school wordt toegelicht. Afgesloten wordt met het weergeven van enkele opmerkingen over het automatiseren van een kwaliteitssysteem van een school.

In *hoofdstuk 7* staat de informatie uit het kwaliteitshandboek centraal als middel voor het aansturen van de schoolorganisatie. Het hoofdstuk legt een relatie tussen de beleidscyclus meerjarenplan, jaarplan en jaarverslag met het opstellen en gebruik van het kwaliteitshandboek. In het hoofdstuk 7 wordt toegelicht dat auditing en evaluatie van het kwaliteitssysteem gegevens opleveren voor het bijstellen van het beleid en kan leiden tot een continu proces van veranderen en verbeteren van de schoolorganisatie.

Hoofdstuk 8 geeft een toelichting op de hoofdstandaarden en indicatoren (kenmerken) voor schoolontwikkeling in de schoolorganisatie en biedt hiermee een kader om zelf de kenmerken van de schoolontwikkeling in de school op eigen wijze te formuleren en de ontwikkeling ervan aan te geven. Voor het beschrijven van die kenmerken van de schoolontwikkeling is gebruik gemaakt van de tien aandachtsvelden en de vijf ontwikkelingsfasen van het INK-managementmodel.

In *hoofdstuk 9* zijn bijlagen opgenomen over standaarden en indicatoren, een woordenlijst en verwijzingen naar literatuur, websites en adressen.

3. Integrale kwaliteitszorg

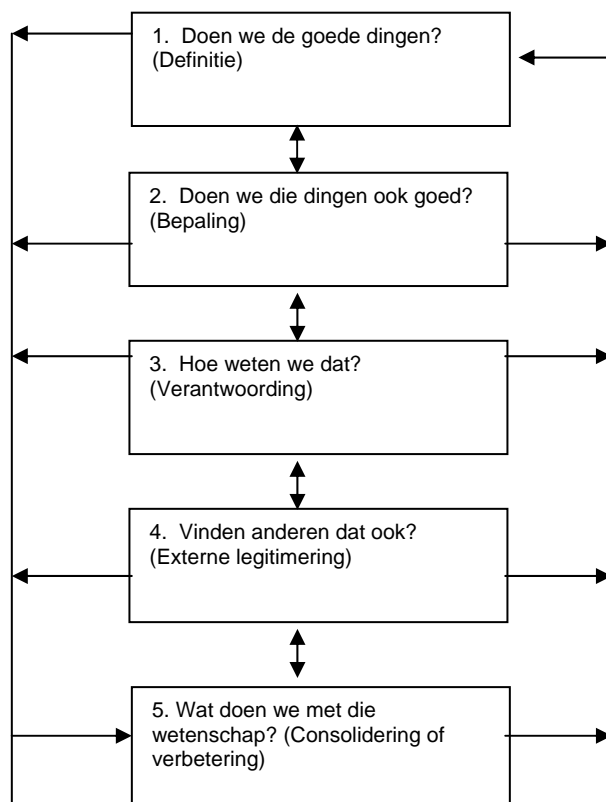
Bij integrale kwaliteitszorg hoort de primaire focus van scholen gericht te zijn op continue verbetering. Verbetering die in de eerste plaats gericht is op het primaire proces: op de ontwikkeling van het leren door leerlingen; hoe leer je hen om het steeds beter te doen en hoe creëer je hier de condities voor. Hoe wordt een klas een lerende groep.

In de tweede plaats zijn verbeteringsactiviteiten gericht op het secundaire proces: de ontwikkeling van de schoolorganisatie; hoe en in welke richting ontwikkelt de organisatie zich, hoe richt je de organisatie in om het steeds beter te doen en hoe creëer je hier de condities voor. Hoe wordt de school een lerende organisatie met lerende professionals.

In de derde plaats dienen scholen zich bewust te zijn dat externe en interne factoren van invloed zijn op de ontwikkeling van de school en dat je daarom een kwaliteitssysteem nodig hebt om de kwaliteit van het onderwijs te bewaken, te borgen en te verbeteren.

Vijf centrale vragen van Q*Primair en Q5 (Uit: Speelbal of Spelbepaler?)

Kwaliteitszorg omvat een *scala van activiteiten*; deze laten zich goed koppelen aan een vijftal centrale vragen. Kwaliteitszorg begint met het stellen van twee elementaire vragen: 'Doen we de goede dingen?' en 'Doen we die dingen ook goed?' De eerste vraag heeft betrekking op de *definitie* van de kwaliteit die de professionals willen realiseren, de tweede op de *bepaling* van de gerealiseerde kwaliteit, bijvoorbeeld door zelfevaluatie. Direct in het verlengde van deze vragen liggen de vragen naar *verantwoording* – 'Hoe weten we dat?' -, naar *externe legitimering* – 'Vinden anderen dat ook?'- en naar *consolidering of verbetering* – 'Wat doen we met die wetenschap?' (zie de volgende figuur)¹.



Hieruit komen verschillende elementen naar voren:

1. professionals hebben opvattingen over wat ze onder kwaliteit verstaan en hebben inzicht in de kwaliteit die ze feitelijk realiseren (vragen 1, 2 en 3);
2. professionals ontwikkelen die opvattingen niet in een isolement, maar in dialoog met elkaar en met relevante anderen (ouders, andere professionals³, bestuur, inspectie) (vraag 3). Ze creëren voor zichzelf dus externe referentiepunten: opvattingen van anderen, andere scholen in vergelijkbare situaties, onderzoeksgegevens, benchmarks. Een professionele leergemeenschap laat zich, met andere woorden, in haar denken over kwaliteit en kwaliteitszorg door allerlei in- en externe bronnen inspireren en kan ook aangeven hoe haar opvattingen en haar systeem van kwaliteitszorg zich verhoudt tot de opvattingen en de procedures van relevante anderen (zoals overheid en inspectie) (vraag 4). Ze communiceert zowel over die opvattingen als over de feitelijke kwaliteit. Een deel van die communicatie heeft het karakter van externe legitimering;
3. professionals hebben de intentie ook wat te doen met de opbrengst van hun kwaliteitszorg (vraag 5): consolidatie van bereikte kwaliteit en/of streven naar verbetering.

¹ *Figuur: Vijf centrale vragen – vijf aandachtsgebieden (figuur ontleend aan De Wit, 2003)*

3.1 Van interne verantwoordelijkheid naar externe legitimering

Bij kwaliteitszorg wordt meestal de nadruk gelegd op het aangestuurd worden door externe factoren waarbij het naar buiten toe verantwoording afleggen en externe legitimering centraal staan. Belangrijk is echter dat er allereerst gekeken wordt vanuit een intern verantwoordelijkheid nemen voor kwaliteitsverbetering.

De school wordt gemotiveerd vanuit interne factoren zoals:

- De eigen ervaring dat het beter moet;
- Het leren vanuit de eigen praktijksituatie;
- Nieuwe ontwikkelingen voor diverse vakgebieden;
- Het koppelen van schoolontwikkeling aan professionalisering;
- Vragen van leerlingen en ouders;
- Arbeidsvreugde (wij hebben het over ons vak en de afspraken die wij maakten zijn nagekomen);
- Het schoolbestuur.

De afgelopen jaren ontwikkelt er zich in de scholen voor primair onderwijs de houding van het gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het continu verbeteren van het primaire proces en de schoolorganisatie. Scholen zijn en worden zich in toenemende mate bewust van het nut van kwaliteitsbeleid. Het aanvragen van schoolbegeleiding, cursussen en trainingen is niet alleen gericht op de professionalisering van de medewerkers maar sluit aan bij de schoolontwikkeling. Deze ontwikkeling richt zich op het vaststellen door de medewerkers wat zij op grond van praktijkervaring en collectief leren gezamenlijk vinden wat de normen zijn voor het geven van goed onderwijs en het inrichten van de schoolorganisatie.

Er is echter ook een tweede perspectief van verantwoording afleggen en legitimering.

Hierbij kan gedacht worden aan:

- De opdracht die in wetgeving is vastgelegd;
- Initiatieven vanuit het ministerie;
- De invloed van de inspectie;
- Het met succes bestrijden van bureaucratie (maak alleen regels voor zaken die echt nodig zijn).

Meer autonomie betekent in de praktijk tevens dat er meer verantwoording afgelegd moet worden. Vele instrumenten die worden gebruikt kunnen leiden tot een sluipende invoer van normen voor het geven van goed onderwijs. De Wet op het Onderwijstoezicht (WOT) schept ruimte voor zelfevaluatie van scholen maar kan ook verleiden tot het zich conformeren met de normering vanuit inspectiekaders.

Het eerste perspectief vormt een goede basis vormen voor het werken aan kwaliteitszorg. Kwaliteitszorg sluit dan aan bij die gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de zorg voor het voortdurend vergroten van de eigen professionaliteit en het verbeteren van de kenmerken van de schoolontwikkeling in de school. Kwaliteitszorg bevestigt en stimuleert hiermee de eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers, hun eigenwaarde en autonomie. Hiermee wordt niet aangegeven dat de school geen verantwoording hoeft af te leggen en zich niet hoeft te legitimeren voor het geven van goed onderwijs en het aansturen van een goede schoolorganisatie. Er wordt wel een accent gelegd. Bij het werken aan kwaliteitszorg gaat het primair om het zelf kiezen van de eigen normen en de externe normen voor het geven van goed onderwijs en de inrichting van de schoolorganisatie.

Integrale kwaliteitszorg richt zich op het uitvoeren van veranderingen om vooral het primaire proces te verbeteren; het geven van les en de wijze waarop leerlingen leren. Bij integrale kwaliteitszorg worden alle kenmerken van de schoolontwikkeling die nodig zijn om de school als organisatie te laten functioneren onder de loep genomen en verbeterd. Ondersteunende processen als personeelsbeleid, het strategisch beleid, de inzet van de middelen worden beschreven en aangestuurd in een continu verbeterproces, met als doel zo optimaal mogelijk in dienst te staan van het primaire proces, het geven van goed onderwijs.

3.2 Integrale kwaliteitszorg; samen werken aan continu verbetering

De kwaliteit van een school kan niet afhankelijk zijn van de goedwillendheid en professionaliteit van enkele personen. Ook wil je voorkomen dat er onduidelijkheden en communicatiestoornissen ontstaan over de ontwikkelingsrichting en (verbeter)doelen van de school. Om dit te voorkomen richt je een kwaliteitssysteem in om afspraken (werkprocessen) vast te leggen (te borgen) en zorg je ervoor dat het team de competenties heeft om op een professionele manier te kunnen samenwerken binnen een lerende organisatie.

Het is daarom zinvol te investeren in het ontwikkelen en onderhouden van een kwaliteitssysteem. In een dergelijk systeem zijn de belangrijkste (werk)processen duidelijk in een kwaliteitshandboek beschreven; wat en waarom doen we iets, wie doet vervolgens wat wanneer op welke wijze en hoe evalueren en verbeteren we deze processen (werken met de PDSA cirkel). Populair gezegd: doen we de goede dingen, doen we de dingen goed en hoe weten we dat, vinden anderen dat ook en wat doen wij met die wetenschap?. We maken daarmee een school transparant; iedereen (leerlingen, leerkrachten, ouders) weet wat er van hem of haar verwacht wordt en kan voorstellen tot verbetering doen.

Daarmee is elk kwaliteitssysteem per definitie een schooleigen systeem; een systeem (een samenhangend geheel van afspraken c.q. werkprocessen om doelen te realiseren) werkt alleen als er een gevoel en werkwijze is van "eigenaarschap". Geen dikke boekwerken die toch niemand leest. Als (mede)uitvoerder mag je voorstellen doen hoe je de gestelde doelen wilt bereiken en kan je voorstellen doen om dit proces te verbeteren. In een eenvoudig stroomdiagram kun je aangeven hoe een proces verloopt en wie waar verantwoordelijk voor is. Dit geldt ook weer voor zowel directie, leerkrachten, leerlingen als andere betrokkenen.

Als leerling wordt je zo verantwoordelijk voor je eigen leerproces, dat je bijvoorbeeld kan vastleggen en volgen in een portfoliomap of leerlingenmap.

Als leerkracht ben je verantwoordelijk voor je proces van leiding geven aan het (leren) leren van leerlingen; instructie, monitoren en coachen van leerlingen en het faciliteren van het leerproces (Klassenmanagement)

Voor directies geldt precies hetzelfde, maar dan gericht op leerkrachten en op schoolniveau. Bovendien geldt voor (bovenschoolse) directies nog een ander formeel aspect: het aan klanten kunnen aantonen dat je het proces beheerst om de afgesproken doelen na te komen en daarmee aansprakelijkheid door klanten te voorkomen.

3.3 Werken met een kwaliteitssysteem

Bij het werken met een kwaliteitssysteem gaan de ontwikkeling van de professional en de schoolontwikkeling naar een hogere kwaliteit hand in hand. Door deze activiteiten regelmatig op z'n werking door te lichten (auditen) kun je verbeteronderwerpen opsporen en kun je gericht werken aan continue kwaliteitsverbetering.

Een kwaliteitssysteem is daarmee gericht op het continu verbeteren (van kenmerken) van de schoolontwikkeling. Je richt de organisatie zo in dat je de missie van de school waar kan maken en de gestelde (verbeter)doelen ook werkelijk efficiënt en doelmatig kan realiseren.

Een kwaliteitssysteem is daarmee een krachtig middel en instrument voor bestuur en directie om het kwaliteitsbeleid op schoolniveau en bestuursniveau (bovenschools) daadwerkelijk te implementeren.

Een kwaliteitssysteem is nadrukkelijk een middel en geen doel op zich. Alleen die zaken dienen beschreven en vastgelegd te worden die noodzakelijk zijn om de organisatie goed te laten functioneren en doelen te realiseren. Daarmee wordt voorkomen dat een kwaliteitssysteem een omvangrijk minutieus omschreven statisch document wordt.

Een vuistregel is: Laat je niet verleiden om alles te willen regelen.

Elke organisatie is uniek en onderhevig aan veranderingen. Omdat een kwaliteitssysteem de huidige situatie beschrijft is het gevaar groot dat een kwaliteitssysteem de veranderingen niet volgt en een remmende factor wordt. Een kwaliteitssysteem dient dan ook regelmatig op de werking gecontroleerd en bijgesteld te worden. Dit kan een onderdeel van de schoolzelfevaluatie zijn, maar ook geschieden door interne en externe auditing (zoals (collegiale) visitatie, auditors, inspectie).

Het beheer van een kwaliteitssysteem zou een taak binnen de school kunnen zijn (kwaliteitszorgcoördinator).

De afspraken over de inhoud van een kwaliteitssysteem worden vastgelegd in een (digitaal) handboek om naderhand geen problemen of misverstanden te krijgen over de weg waarlangs (het proces) de gestelde doelen gerealiseerd moeten worden. Deze activiteiten worden geïventariseerd en beschreven in processtappen en procedures en worden gekoppeld aan functies zodat ieder weet wie waarvoor verantwoordelijk is.

3.4 Een kwaliteitssysteem op basis van het INK-managementmodel

Bij het in beeld brengen van de organisatiestructuur, de verantwoordelijkheden, de verschillende procedures, kenmerken van de schoolontwikkeling en de voorzieningen van de schoolorganisatie kan gebruik worden gemaakt van een kwaliteitssysteem op basis van het INK-managementmodel. De belangrijkste voorwaarde voor het in gang brengen en houden van het ontwikkelen van de organisatie is de inzet van de directie en de medewerkers voor het gezamenlijk willen leren in een professionele organisatie en die ervaringen om te zetten in verbeteringen in de schoolorganisatie. Het kiezen voor het werken met een kwaliteitssysteem op basis van het INK-managementmodel geeft een aantal perspectieven voor school- en organisatieontwikkeling.

1. Het geeft directie en medewerkers de mogelijkheid voor het zelf invullen en aansturen van de kenmerken van de schoolontwikkeling van de school.
2. Het kwaliteitssysteem stelt het werken aan de kwaliteit van het primaire proces centraal.
3. Het INK-managementmodel is gericht op het continu ontwikkelen van de schoolorganisatie naar een hogere kwaliteit.
4. De belanghebbenden, leerlingen, ouders, medewerkers, het bestuur, de buurt/maatschappij vervullen in het kwaliteitssysteem een belangrijke rol bij het maken en uitvoeren van het beleid.
5. Het INK-managementmodel wijst naar het voeren van kenmerken van de schoolontwikkeling met duidelijke tussentijdse prestaties en eindresultaten.
6. Het kwaliteitssysteem geeft een kader voor het ontwikkelen van de school van een eilandenstructuur naar een gezamenlijk dragen van de verantwoordelijkheid voor continu verbetering van het primaire proces en de schoolorganisatie.
7. Met het werken aan kwaliteitszorg met het INK-managementmodel kan de school zijn eigen visie op onderwijs weergeven en zich legitimeren naar buiten.

4. Het INK-managementmodel

In 1991 startte Het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK) haar werkzaamheden. Het INK wil bedrijven en organisaties ondersteunen bij het vergroten van de kwaliteit. Zij levert hiervoor een kwaliteitssysteem met de naam INK-managementmodel. Diverse profit-organisaties voerden het kwaliteitssysteem in. Non-profitorganisaties volgden waaronder politie-, zorg- en onderwijsorganisaties.

Binnen Q*primair is de keuze gemaakt dat alle producten die ontwikkeld worden, gebaseerd zijn op het INK-managementmodel.

Het INK-managementmodel heeft enkele uitgangspunten:

1. Tien op de praktijk gerichte aandachtsgebieden;
2. Vijf ontwikkelingsfasen;
3. Het continu verbeteren conform de PDCA-cirkel;
4. Een gerichtheid op het ontwikkelen van een organisatie met hoge kwaliteit.

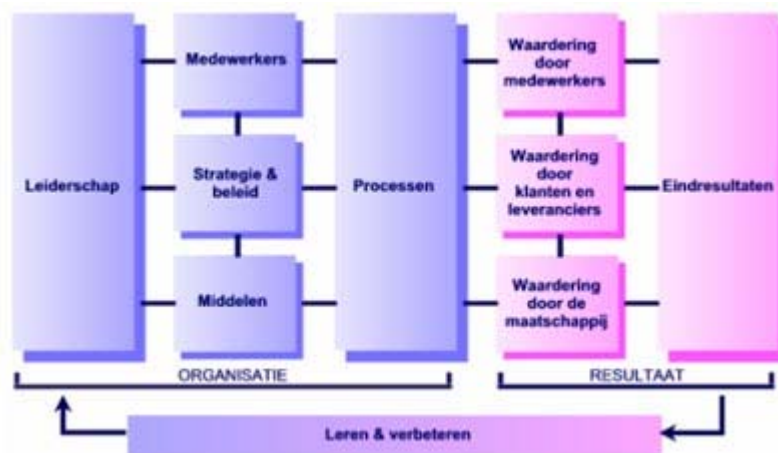
4.1 De tien aandachtsgebieden

Het kwaliteitssysteem INK presenteert een samenhangende set van tien aandachtsgebieden waarmee de school haar management en organisatieactiviteiten kan beschrijven en presenteren.

In dit kwaliteitssysteem kan de school haar activiteiten met betrekking tot het beleid, de uitvoerende processen en de resultaten van de school onderbrengen.

Deze zijn belangrijk bij het optimaal functioneren (=excelleren) van de organisatie.

De structuur van het INK-managementmodel wordt hieronder weergegeven.



De volgende tien aandachtsgebieden worden onderscheiden:

1. Leiderschap;

2. Strategie en beleid;
3. Management van medewerkers;
4. Management van middelen;
5. Management van processen;
6. Medewerkers;
7. Klanten & leveranciers;
8. Buurt/maatschappij;
9. Eindresultaten, bestuurders & financiers;
10. Verbeteren/Vernieuwen⁴.

Alle aandachtsgebieden van het INK zijn van toepassing op een schoolorganisatie.

4.2 Vijf ontwikkelingsfasen

De ontwikkeling van de school naar een excellerende organisatie.

Het INK-managementmodel kent *vijf fasen* op weg naar totale kwaliteit. Het geeft de school de mogelijkheid tot zelfevaluatie op weg naar een excellerende organisatie. De school kan zelf vaststellen in welke ontwikkelingsfase de organisatie zich bevindt. Een belangrijk kenmerk van de ontwikkeling is de inrichting van de organisatie van buiten naar binnen⁵. In de beginfase is de school intern en activiteiten gericht georiënteerd. In de laatste fase is de organisatie ingericht op grond van omgevingsfactoren, de nieuwste ontwikkelingen op het terrein van het primaire proces en de invloed van de leerlingen, de ouder, het bestuur en de buurt/maatschappij.

Fase 1:

Activiteit georiënteerd. Medewerkers van de school zijn er op gericht hun taak, het geven van goed onderwijs, zo goed mogelijk uit te voeren. De medewerkers zijn goed opgeleid. De directeur regelt het beleid en de externe contacten en informeert de medewerkers hierover. Indien er klachten zijn over het primair proces zal de school die verhelpen.

Fase 2:

Proces georiënteerd. Het primaire proces, het geven van goed onderwijs staat centraal en wordt goed beheerst. De processen ervan zijn vastgesteld en de verantwoordelijkheden liggen vast. Op basis van metingen (prestatie-indicatoren) en kennis over het primaire proces worden verbeteringen aangebracht.

Fase 3:

⁴ Aan het INK-managementmodel is een 10^e aandachtsgebied toegevoegd: Vernieuwen/Verbeteren. Door deze toevoeging wordt het kwaliteitsproces volledig, aangezien de inhoudelijke aspecten worden onderworpen aan evaluatie, reflectie en bewaking.

⁵ Schoolontwikkeling dient mede te worden gebaseerd op nieuwe ontwikkelingen in en rond en het onderwijs. Zo wordt de organisatie van buiten naar binnen ingericht en ontwikkeld.

Systeem georiënteerd. Alle kenmerken van de schoolontwikkeling van het primaire proces en de ondersteunende processen worden in samenhang beheerst. De Plan Do Check Act cirkel wordt toegepast op de kenmerken van de schoolontwikkeling van het primair onderwijs en de ondersteunende kenmerken van de schoolontwikkeling. De waardering van de leerlingen, de ouders, het bestuur en de buurt/maatschappij beïnvloeden het beleid. Metingen zijn er op gericht nieuwe trends voor het geven van goed onderwijs en de waardering van de klanten te signaleren. De beïnvloeding door de trends en de klanten is er op gericht problemen te voorkomen in plaats van te verhelpen.

Fase 4:

Keten georiënteerd. Over de kenmerken van de schoolontwikkeling worden contacten onderhouden, samen gewerkt en afgestemd met relevante partners. Voorbeelden van partners zijn andere basisscholen, het samenwerkingsverband, organisaties die zich bezighouden met schoolontwikkeling, preventieve netwerken, enzovoort. Er worden overlegsituaties georganiseerd met samenwerkende partners om beleid op elkaar af te stemmen. Innovatie staat voorop.

Fase 5:

Excelleren en transformeren. De organisatie kan zich rekenen tot één van de beste scholen. Het proces van continu verbeteren is in de organisatiestructuur en –cultuur verankerd. De school heeft een lange en korte termijn visie en verzet haar bakens vroegtijdig bij nieuwe trends in onderwijs. Daartoe behoren maatschappelijke ontwikkelingen, veranderingen van wet- en regelgeving, de verwachtingen van de inspectie en dergelijke.

4.3 Het continu verbeteren conform de PDCA-cirkel van Deming

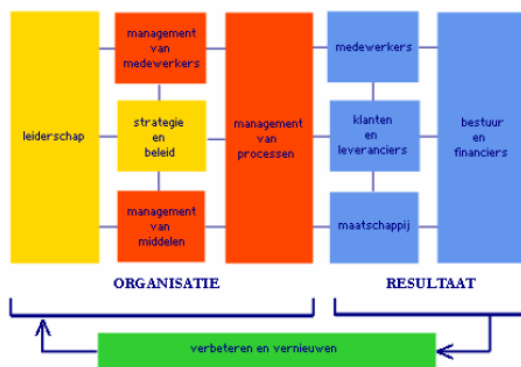
De verbetercyclus van Deming of de 'Deming cirkel' is een terugkerend proces voor kwaliteitszorg en verbetermanagement. Middels deze cirkel geeft W. Edwards Deming aan hoe het proces van continu kwaliteitsverbetering dient te verlopen. De Deming cirkel is ook bekend onder de naam PDCA-cirkel. Deming onderscheidt 4 fasen of stappen die de kern van de cirkel vormen. PDCA staat voor Plan - Do - Check – Act. Deming wijzigde later de benaming in Plan – Do – Study – Act. In deze publicatie zullen we de benaming PDCA hanteren omdat deze benaming ook in de INK publicaties wordt gebruikt.

De Deming Cirkel

De Deming cirkel is een hulpmiddel bij het inrichten van kwaliteitszorg en het vormgeven aan verbetermanagement. Hierbij worden de volgende fasen onderscheiden:

1. Plan: omschrijven van de huidige situatie, ontwikkelen van beleid, stellen van doelen en plannen van activiteiten.
2. Do: verbetertheorie uitproberen, uitvoeren van de plannen en activiteiten.
3. Check: meten, resultaten bestuderen en nagaan of de afgesproken doelen zijn bereikt.
4. Act: analyse van de meetgegevens, rapporteren van de bevindingen in relatie tot de gestelde doelen. Indien nodig bijstellen van de plannen, het formuleren van verbeterpunten voor een nieuwe planfase.
De A kan ook een andere betekenis hebben, die van Adapt. Als het gestelde doel is bereikt, is het van belang de uitvoering van het proces te consolideren en te borgen. Ook de volgende keer moet de uitvoering van het proces weer leiden tot het gestelde doel. Soms wordt borging als vijfde fase toegevoegd.

Het steeds herhalen van deze cyclus is een methode om te komen tot voortdurende kwaliteitsverbetering. Het is een uitstekende werkwijze voor kwaliteitsverbetering omdat het een integratie van theorie en praktijk is. De verbetercyclus kan worden toegepast op verschillende niveaus in de onderwijsorganisatie.



Binnen elk aandachtsgebied wordt opnieuw een PDCA-cyclus doorlopen!

4.4 Een gerichtheid op het ontwikkelen van een organisatie met hoge kwaliteit

Het INK-managementmodel geeft aan de school richting om de inrichting en toerusting continu te verbeteren. De organisatie kan met behulp van het model o.a. werken aan de volgende richtinggevende kwaliteitsverbeteringen:

1. Leiderschap met lef w.o. het delegeren en het coachen van medewerkers;
2. Het verder ontwikkelen van een transparant beleid voor de korte en lange termijn;
3. De middelen kunnen gericht ingezet worden op het verbeteren van het primair proces;
4. De expertise van de medewerker kan in toenemende mate naadloos aansluiten bij het geven van goed onderwijs;
5. De toekomstige expertise kan steeds scherper in beeld worden gebracht en de kwaliteit continu worden vergroot;
6. Het primaire proces wordt voorzien van tussentijdse doelen en eindresultaten.
7. De ondersteunende processen worden steeds meer afgestemd op het optimaal laten presteren van het primair proces;
8. Besturingsprocessen die gebruik maken van de auditing- en evaluatiegegevens;
9. De belanghebbenden kunnen invloed uitoefenen op het beleid op korte en lange termijn;
10. Een organisatie werkt die resultaatgericht werkt;
11. De samenwerking met externe partners kan een toegevoegde waarde krijgen op het beleid en de uitvoering.

De tafel van tien van Q*Primair (uit; Speelbal of Spelbepaler)

Speelbal of Spelbepaler sluit af met een tiental slogans als oriëntatiepunten voor degenen die leiding geven aan het leren op de verschillende niveaus. Ze zijn elk voorzien van een korte toelichting.

1 Stel de ontwikkeling van kinderen steeds centraal

Het leren en ontwikkelen van kinderen – het primair proces - moet centraal staan bij kwaliteitszorg. Het primaire proces geeft richting aan de ontwikkeling van de school.

2 Goed onderwijs is leren van elkaar

De onderwijsprofessional - specialist in het bevorderen van leren – heeft niet in zijn eentje de wijsheid in pacht. Hij of zij kan veel leren van de kinderen in de klas. Samen leren stimuleert de ontwikkeling van kinderen en leraar.

3 Kennis is de bron van leren

Voor het leren van kinderen en leraren is kennis over het primaire proces cruciaal. Benut vraagstukken en problemen in het primaire proces om helder te krijgen welke kennis beschikbaar is. Reflecteer samen op die kennis en het daarop gebaseerde handelen en zoek naar mogelijkheden om nieuwe kennis te ontwikkelen.

4 Zet het venster naar de buitenwereld open

De school heeft te maken met tal van externe impulsen en ontwikkelingen. Of deze impulsen en ontwikkelingen succesvol een plaats krijgen in de school, is sterk afhankelijk van de wijze waarop de professionals hiermee omgaan. Zorg er voor dat je op de hoogte blijft van wat er in de omgeving van de school gebeurt en leg een relatie tussen deze ontwikkelingen en impulsen en de visie van de school.

5 Schoolontwikkeling en professionele ontwikkeling gaan hand in hand

Binnen de school vindt continu professionele ontwikkeling plaats. Maak afspraken over persoonlijke leerdoelen en ga steeds na in hoeverre die passen bij de visie van de school. Ga na of de persoonlijke leerdoelen binnen de school te realiseren zijn. Maak zonnodig gebruik van aanvullende scholingstrajecten buiten de school.

6 Er is niets zo praktisch als een goede visie

Een goede visie leidt en inspireert het denken en handelen in de vaak complexe praktijk. Een gedeelde visie vergemakkelijkt het maken van keuzes en bevordert communicatie en dialoog. Ontwikkel met elkaar een gedeelde visie op het primaire proces, op de school als organisatie en op professionele ontwikkeling. Maak de visie praktisch door er concrete ijkpunten voor het eigen handelen aan te koppelen.

7 Ga verantwoord om met autonomie

De autonome speelruimte die scholen krijgen, maakt het mogelijk eigen ontwikkelingsdoelen voor kwaliteit en professionaliteit op te stellen. Eigen doelen versterken het gevoel van professionele eigenwaarde en passen bij de behoefte aan autonoom professioneel handelen. Zorg er voor dat de eigen doelen gerelateerd zijn aan de (pseudo)regelgeving, zodat voldaan kan worden aan de eis van externe verantwoording en legitimering.

8 Kwaliteitszorg is de motor voor leren

Professionals stellen hogen eisen aan de kwaliteit van hun werk. Ze willen weten welke kwaliteit ze leveren en willen die kwaliteit zeker stellen dan wel verhogen. Deze oriëntatie op kwaliteitszorg is een belangrijke aanjager voor gezamenlijk leren: doen we de goede dingen, doen we die ook goed en hoe kunnen we ons werk verbeteren? Positioneer kwaliteitszorg daarom vooral in het perspectief van professionele ontwikkeling en schoolontwikkeling.

9 Evalueren: omzien in verwondering

Een lerende school brengt in korte tijd veel tot stand. Kijk regelmatig om en vier de successen. Evalueer systematisch het primair proces, de professionele ontwikkeling en de schoolontwikkeling. Ga na of de ontwikkelingen in de gewenste richting verlopen. Betrek in de evaluaties ook kinderen en ouders en maak gebruik van externe gegevens en de bevindingen van de inspectie.

10 Professioneel leiderschap als basis

Een lerende school ontstaat niet vanzelf. Daarvoor is professioneel leiderschap cruciaal. Zorg voor dynamiek door vragen te stellen, impulsen te geven voor dialoog en te komen tot gezamenlijke kennisontwikkeling. Stuur vooral op het proces en geef de leraar voldoende ruimte voor autonomie en professionele ontwikkeling.

4.5 De toepassingsmogelijkheden van het INK-managementmodel

Het INK-managementmodel heeft een aantal toepassingsmogelijkheden. Een drietal mogelijkheden worden hieronder schematisch weergegeven.

Diagnosemodel (Positiebepaling)

Het INK-managementmodel kan als een diagnosemodel gebruikt worden waarmee de school de fase van schoolontwikkeling kan bepalen. Bovendien kunnen op een snelle wijze verbeterpunten worden geïnventariseerd voor het verder ontwikkelen van de schoolorganisatie.

Beschrijvingskader (Kwaliteitshandboek)

Het INK-managementmodel kan worden gebruikt voor het in samenhang beschrijven van de aandachtgebieden en de kenmerken van de schoolontwikkeling in de schoolorganisatie.

De tien aandachtsvelden en de indicatoren die in de ontwikkelingsfase zijn geplaatst bieden een kader voor het weergeven van de eigen schoolorganisatieontwikkeling.

Besturingsmodel (Beleidskader)

Bij het gebruik van het INK-managementmodel als besturingsmodel worden de tien aandachtsvelden van het INK- managementsysteem gebruikt als kader voor het formuleren van het beleid op korte en lange termijn. Jaarplannen, rapportages worden gestructureerd met als voordeel dat verbeteracties in de normale bedrijfsvoering worden geïntegreerd.

Voor de verschillende gebruiksmogelijkheden worden in het schema typeringen gegeven (*gericht op, meerwaarde, begrensdeheid en voorwaarde*).

	Diagnosemodel (Positiebepaling)	Beschrijvingskader (Kwaliteitshandboek)	Besturingsmodel (Beleidskader)
<i>Gericht op</i>	Het bepalen van de ontwikkelingsfase voor de aandachtsgebieden. Het opsporen van sterke en zwakke punten van kenmerken van de schoolontwikkeling voor verbetering. Het verbeteren van kenmerken van de schoolontwikkeling	Het schrijven van een kwaliteitshandboek met behulp van de aandachtsgebieden van het INK-managementmodel.	Het gebruik van de aandachtsgebieden van INK voor het schrijven van de beleidscyclus meerjarenplan, jaarplan en jaarverslag.
<i>Meerwaarde</i>	Sterke en zwakke punten in de organisatie worden snel onderkend.	Kenmerken van de schoolontwikkeling die tussen de oren van medewerkers aanwezig zijn worden vastgelegd in managementinstrumenten. Alle medewerkers kennen de kenmerken van de schoolontwikkeling van de schoolorganisatie. De school kan zich extern legitimeren voor haar kwaliteitszorg.	Evaluatiegegevens over kenmerken van de schoolontwikkeling, de waardering van belanghebbenden, de samenwerkingsverbanden en de eindresultaten worden opgenomen in het aansturen van nieuw beleid. Verbeteringsacties worden transparant en passen in een geïntegreerde aanpak voor het ontwikkelen en vernieuwen van de organisatie.
<i>Begrensdeheid</i>	INK-managementsysteem is nog niet in de organisatie ingebed.	Het beschrijven van de kenmerken van de schoolontwikkeling kan leiden tot een administratief systeem. De diagnostische en in de uitvoering verkregen evaluatiegegevens worden door het beschrijven nog niet gebruikt voor het aansturen van de organisatie.	Het gebruik van de gegevens moet niet leiden tot een louter instrumentele toepassing.
<i>Voorwaarde</i>	Het kennen van hoofdstandaarden, deelstandaarden en indicatoren voor de kenmerken van de schoolontwikkeling in de school. Er moet een draagvlak in de school zijn voor het structureel werken aan kwaliteitszorg.	Het kennen van de kenmerken van de schoolontwikkeling en indicatoren voor de kenmerken van de schoolontwikkeling in de school. Verschillende groepen medewerkers zijn verantwoordelijk voor kwaliteitsontwikkeling, het onderhouden van de kwaliteit en het continu verbeteren van de kwaliteit.	Het kennen van de kenmerken van de schoolontwikkeling en de indicatoren in het bijzonder de maatstaven voor tussentijdse doelen en de resultaatgebieden.

4.6 De valkuilen bij het gebruik van het INK-managementmodel*

De afgelopen vijftien jaren zijn er vele ervaringen opgedaan met het werken met het INK-managementmodel. Hieronder worden de meeste voorkomende valkuilen bij het gebruik van het INK-managementmodel:

1. Scholen zouden alleen kunnen excelleren als zij blijven streven naar de hoogste fase in het INK-managementmodel. Het antwoord is dat de school in elke fase kan excelleren.

Het model is er weliswaar op gericht de schoolontwikkeling te verbeteren en grenzen in de school te verleggen. Scholen van kleinere omvang met een niet complexe structuur kunnen prima functioneren in een "lagere" fase. Scholen moeten zelf bepalen welke fase het best past bij hun schoolontwikkeling.

2. Het INK-managementmodel zou bij de schoolontwikkeling een te eenzijdige nadruk leggen op rationele besluitvorming bij verandering en niet op gedragsaspecten in relatie tot veranderen. Het opzetten van veranderingen en verbeteringen in de school moet inderdaad primair aansluiten bij wat er in het schoolteam leeft. Medewerkers moeten niet het werken met het kwaliteitssysteem gaan ervaren als een speeltje van de directie. Alle medewerkers moeten emotioneel betrokken zijn bij het verbeteren van de kwaliteit in de school. Van belang hierbij is ook dat doelen door alle medewerkers worden begrepen en hiervoor SMART zijn geformuleerd. Streef bij het beschrijven van de kenmerken van de schoolontwikkeling en de verbeterpunten naar een draagvlak onder de medewerkers.

3. Het INK-managementmodel wordt de norm voor veranderen.

Het INK-managementmodel geeft inderdaad een aantal innovatieve richtingen aan. Een ontwikkelingsproces naar een hogere fase, leiderschap met lef, transparantie in de processen, resultaatgericht werken, samenwerking, continu verbeteren worden als kenmerken van het INK-managementmodel gezien. Toch moeten de missie, visie en de doelstellingen van de school zelf de invulling van de schoolontwikkeling en de verbeterpunten bepalen.

4. Schoolbesturen en directeuren gebruiken het INK-managementmodel als de oplossing voor de problemen die zij in de school zijn tegen gekomen. Als het model gebruik kan worden om kenmerken van de schoolontwikkeling transparant te maken voor medewerkers en zo hierover een gesprek aan te gaan kan het model een waardevolle bijdrage leveren. Met het model is eveneens meer samenhang tussen ontwikkelingen zichtbaar te maken. Het werken met het model lost niet vanzelfsprekend de schoolproblemen op.

5. Het INK-managementmodel is erg abstract en is multi-interpretabel.

Het werken met het model vraagt inderdaad om het spreken van een gemeenschappelijk taal. Er moet daarom ook gewerkt worden aan een draagvlak voor het gebruik van de gemeenschappelijk taal van het INK-managementmodel. De school moet echter als het gaat om hun kenmerken van de schoolontwikkeling binnen de kaders van het model haar eigen taal blijven gebruiken. Het INK-managementmodel geeft hiervoor veel ruimte.

**(Deze pagina is een vertaling voor scholen naar een artikel van Ronald Stevens: "Valkuilen bij het gebruik van het INK-managementmodel")*

5. Evalueren en verbeteren; het INK-managementmodel als diagnosemodel

Met het toepassen van het INK-managementmodel kan de school vaststellen waarin de school sterk functioneert en op welke aandachtsgebieden de school de organisatie moet ontwikkelen en vernieuwen.

De school krijgt een feitelijk beeld van alle aandachtsgebieden in de school met de sterke en zwakke punten van de schoolorganisatie en wijst de weg naar verbetermogelijkheden.

In de school zijn met het INK-managementmodel diverse mogelijkheden om de kenmerken van de schoolontwikkeling te evalueren en de informatie om te zetten in verbeteracties.

De school kan ervoor kiezen een ander instrument te gebruiken voor de schoolzelfevaluatie en het INK-managementmodel te gebruiken als beschrijvingskader voor haar kwaliteitshandboek (zie hoofdstuk 6; Het model kwaliteitshandboek; het INK model als beschrijvingskader).

5.1 Schoolzelfevaluatie

Bij interne evaluatie wordt van zelfevaluatie gesproken. Zelfevaluatie is geen vrijblijvende zaak maar een feitelijke opdracht om interne kwaliteitszorg te plegen.

Voor zelfevaluatie bestaan een aantal verschillende definities.

Voogt (1995): *“Zelfevaluatie kan worden omschreven als een door scholen geïnitieerde procedure voor het verkrijgen van informatie over de stand van zaken met betrekking tot doelstellingen en functies van het onderwijs, met het oog op het kunnen nemen van beleidsbeslissingen.”*

Verschillende anderen omschrijven zelfevaluatie als een activiteit die bestaat uit:

- Het verzamelen van gegevens over de resultaten van het onderwijs binnen een school;
- Het verzamelen van gegevens over het onderwijsaanbod;
- Het verzamelen van gegevens over kenmerken van het onderwijsproces;
- Het verzamelen van leerlingkenmerken;
- Het trekken van conclusies over:
 1. De mate waarin men tevreden is met de gevonden resultaten, gegeven de omstandigheden waaronder het onderwijs heeft plaatsgevonden;
 2. De eventueel te nemen maatregelen ter verbetering van de kwaliteit.

De overeenkomsten in de definities over zelfevaluatie zijn als volgt te typeren:

- Zelfevaluatie is een eigen initiatief en keus van de school;
- Zelfevaluatie past binnen een beleidscyclus;
- Zelfevaluatie leidt tot acties.

Van groot belang is echter dat een school een zelfevaluatie uitvoert voor zichzelf en niet voor de inspectie. Bij zelfevaluatie kiest een school onderwerpen die passen bij de eigen visie, doelen en ontwikkeling van de school.

In het boekje 'Zelfevaluatie in de praktijk' (Q5, 2001 Gert Kamphof) worden ervaringsgegevens beschreven over zelfevaluatie in het voortgezet onderwijs. Tevens leverde deze inventarisatie van ervaringen een aantal belangrijke gegevens op over organisatie en planning en over de inhoud.

Organisatie en planning

- Benoem een projectgroep van een aantal mensen uit verschillende geledingen die verantwoordelijk is voor de organisatie van het gehele traject: werkgroep zelfevaluatie-visitatie-proportioneel toezicht.
- Vanwege de rol van coördinatoren van de verschillende bouwen in vertaling van beleid naar uitvoering, hebben zij een belangrijke positie in deze groep.
- Geef in een planning nauwkeurig de markeringspunten in het proces aan. Welke opbrengsten zijn wanneer te verwachten en wie worden in welke fase of bij welke stap betrokken?
- Definieer goed je rol als management; concentreer je tijdens dit traject op dit project en houdt zo nodig andere ontwikkelingen even buiten de deur.

Inhoud

- Vermijd het risico – dat vooral speelt bij sterk gestandaardiseerde vormen van zelfevaluatie – dat de bovengenoemde processtappen 1 en 2 slechts impliciet genomen worden of voortvloeien uit de keuze van het instrument.
- Externen kunnen nooit meer dan een aanzet geven voor de te plegen analyse en de formulering van aanbevelingen. Een te uitvoerige rapportage en uitwerking van aanbevelingen leiden onvermijdelijk tot betrokkenen die zich onvoldoende 'eigenaar' weten.
- Laat conclusies altijd trekken door degenen die geacht worden ze uit te voeren.
- Vermijd dat consequenties van de evaluatie onevenredig verdeeld worden over de verschillende bouwen in de organisatie. Voorkom dreigende overbelasting van de ene groep en achteroverleunen door de andere.
- Wees al bij de start helder over de mate van concreetheid van de aanbevelingen die beoogd worden. De inhoud laat zich weliswaar niet voorspellen maar het niveau van uitspraken laat zich wel sturen. Spreek bijvoorbeeld af dat je met de evaluatie handvatten voor het concrete handelen van de schoolleiding, de bouwcoördinatoren en de leerkrachten wilt krijgen.

5.2 Visitatie

De bedoeling van visitatie is het feedback vragen en krijgen van een bezoekende collega-school.

Visitatie kan op verschillende manieren vorm en inhoud krijgen. Voor de scholen geldt het uitgangspunt van variëteit. Van belang is dat men vooraf heldere afspraken maakt en aangeeft welke procedure van visitatie men gaat hanteren. Tijdens de fase van evaluatie worden de afspraken over visitatie gemaakt.

Er zijn drie vormen van visitatie te onderscheiden:

- Met "critical friends"; bijvoorbeeld een vertegenwoordiging van collega-scholen;
- De weergave van de observatie door externe professionals;
- Een mix van beide: critical friends aangevuld met een externe professional.

5.3 Audits

Het INK-managementmodel biedt de school vele mogelijkheden voor interne en externe evaluatie met het oog op het continu verbeteren van de organisatie of delen daarvan.

Een audit is een onderzoek naar de werking van de organisatie en de kenmerken van de schoolontwikkeling van de school zoals omschreven in het kwaliteitshandboek.

5.3.1 Interne audits

De school treft maatregelen om periodiek en minstens jaarlijks het kwaliteitssysteem te beoordelen en te verbeteren met behulp van een interne auditingprocedure, dat wil zeggen door mensen binnen de schoolorganisatie zelf.

De ontwikkeling van de school

- De school kan door middel van een diagnose of positiebepaling vaststellen wat de sterke en zwakke kanten zijn;
- De school kan de kenmerken van de schoolontwikkeling voor de diverse aandachtsgebieden beschrijven en verbeteren (bijvoorbeeld middels de PDCA cirkel). Zij kan hierbij gebruik maken van de standaarden en indicatoren die beschreven zijn in bijlage 1;
- Er kan een checklist worden gemaakt voor de diverse kenmerken van de schoolontwikkeling om aan te geven welke kenmerken van de schoolontwikkeling nog dienen te worden verbeterd.

Auditprogramma en auditrapportage

De school kan periodiek een auditprogramma opstellen. In het programma kan worden beschreven op welke aandachtsgebieden de evaluatie zich richt, wie er bij betrokken zijn en de methode die wordt gehanteerd.

De volgende aspecten kunnen daarbij aan de orde komen.

1. Op welke kenmerken van de schoolontwikkeling richt zich de audit en in welke frequentie?
2. Welke medewerkers worden bij de audits betrokken? Medewerkers van de school kunnen worden gevraagd of aangewezen als auditor. Auditors worden zodanig gekozen dat de objectiviteit en onpartijdigheid moet worden gegarandeerd?
3. De auditmethoden: er zijn verschillende methoden zoals het nemen van steekproeven, een diepgaand onderzoek, verificatie van documentenbeheersing, enzovoort.

De auditor kan gebruik maken van een checklist waarmee kort en bondig kan worden getoetst. Na afloop wordt er een auditrapportage opgesteld met voorstellen voor verbeteringen.

In de (nabije) toekomst kunnen in- en externe medewerkers (bijvoorbeeld een beleidsmedewerker, een kwaliteitscoördinator van een bestuur, een onderwijsadviseur) voor audittaken worden opgeleid en gekwalificeerd.

Integratie andere zelfevaluatie-instrumenten

Binnen de aandachtsgebieden en de deelstandaarden kunnen meerdere instrumenten die door de school worden gebruikt gericht worden ingezet.

Het project Q*Primair geeft een overzicht van vele instrumenten (zie www.kwaliteitskring.nl) en de bijlage 9.3 "Verwijzingen naar literatuur, websites en adressen".

5.3.2 Externe auditing, het reguliere schooltoezicht

De meest voorkomende vorm van externe audit is het inspectiebezoek.

De wijze waarop het onderwijs door de schoolinspectie wordt beoordeeld is de afgelopen jaren voortdurend in ontwikkeling. De ontwikkeling is vorm gegeven in de Wet op het onderwijstoezicht (WOT) van 6 juni 2002.

In de wet is de wijze waarop het toezicht op de scholen dient plaats te vinden beschreven. De inspectie geeft periodiek een oordeel over de school (zie artikel 11 van de WOT staatsblad 568 van 28 november 2002)

Zij richt zich op de volgende kwaliteitsaspecten:

- a. voor wat betreft de opbrengsten van het onderwijs:
 1. leerresultaten,
 2. voortgang in de ontwikkeling van leerlingen,
- b. voor wat betreft de inrichting van het onderwijsproces:
 1. het leerstofaanbod,
 2. de leertijd,
 3. het pedagogisch klimaat,
 4. het schoolklimaat,
 5. het didactisch handelen van de leraren,
 6. de leerlingenzorg,
 7. de inhoud, het niveau en de uitvoering van de toetsen, tests, opdrachten of examens.

Indien nodig kan de inspectie tevens oorzaken van het tekort schieten onderzoeken. Ook kan de inspectie onafhankelijke deskundigen inschakelen.

De inspectie gaat bij een onderzoek zoals boven beschreven uit van de uitkomsten van een evaluatie van de kwaliteit door of vanwege de instelling. De uitkomsten van een zelfevaluatie zijn richtinggevend voor het oordeel van de inspectie. Voorwaarde is dat alle aspecten voor een onderzoek naar de kwaliteit van de school zijn onderzocht. Het onderzoek moet voldoende betrouwbaar zijn en de kwaliteitsdoelen die de school zich heeft gesteld dienen van voldoende niveau te zijn. Indien niet aan deze criteria is voldaan, verricht de inspectie zelf een onderzoek.

Wordt het toetsingskader van de inspectie vergeleken met het INK-managementsysteem dan richt de inspectie zich op het beleid, de kenmerken van de schoolontwikkeling en opbrengsten voor het primaire proces.

Het INK-managementsysteem stelt dat de ondersteunende processen eveneens relevant zijn voor het geven van goed onderwijs, het primaire proces van de school.

5.4 Monitoring op bovenschools niveau

Bij het aansturen vanuit een bovenschoolse organisatie is het van belang te werken vanuit eenzelfde missie en visie en met dezelfde prestatie-indicatoren. Dit kan van bottom up naar top down. De scholen geven aan hoe ze willen werken, vanuit welke missie en visie en met welke indicatoren. Vervolgens wordt er door het bovenschools management breed beleid geformuleerd met ruimte voor invulling van eigen beleid door de individuele scholen.

6. Het model kwaliteitshandboek; het INK model als beschrijvingskader

Met het toepassen van het INK-managementmodel als beschrijvingskader kan de school het huidige kwaliteitssysteem beschrijven in een kwaliteitshandboek. Tijdens het schrijven wordt vaak vastgesteld dat onderdelen of aandachtsgebieden beter kunnen. Deze onderdelen worden apart genoteerd als punten ter verbetering. Voor een model inhoudsopgave van een kwaliteitshandboek wordt verwezen naar deel 2 van deze publicatie. In deel 2; Draaiboek voor de ontwikkeling van een kwaliteitssysteem, wordt beschreven hoe een kwaliteitssysteem systematisch vorm gegeven kan worden

6.1 Wat verstaan we onder een model kwaliteitshandboek?

Een kwaliteitshandboek is de handleiding en het instrument in de organisatie waarmee:

- Alle medewerkers worden geïnformeerd over hoe het kwaliteitsbeleid binnen de organisatie moet worden uitgevoerd;
- De verantwoordelijkheden, procedures, processen en voorzieningen kunnen worden geëvalueerd door middel van schoolzelfevaluatie en audits;
- Continu gewerkt kan worden aan schoolontwikkeling en het primair proces;
- Aansprakelijkheid weerlegd kan worden door een beheerst, uniform en gedocumenteerd kwaliteitssysteem;
- Aan belanghebbenden, de inspectie en certificatie-instellingen aangetoond kan worden dat de organisatie voldoet aan (de) eisen.

We spreken in deze publicatie nadrukkelijk van een model kwaliteitshandboek en niet van het kwaliteitshandboek. Het kwaliteitshandboek is een uniek handboek van een school of een schoolbestuur. Een model kwaliteitshandboek is een handreiking en een draaiboek om een eigen kwaliteitshandboek samen te stellen.

Een kwaliteitshandboek heeft voor een school ook een communicatieve functie en een verantwoordingsfunctie.

Omdat een kwaliteitshandboek betrekking heeft op het (kwaliteits) beleid en de werkzaamheden van alle medewerkers binnen de schoolorganisatie, ontvangt iedereen een eigen (digitaal) exemplaar. De organisatie wordt zo transparant; ieder weet wat het beleid is, wat de eigen taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in het geheel zijn.

Een 'eigen exemplaar' kan ook geïnterpreteerd worden dat het voor iedereen op de werkplek bereikbaar is. Dat geeft de mogelijkheid het handboek op het intranet of internet te zetten en daarmee de beheersbaarheid (over welke versie hebben we het?) van het document te vergroten.

Daarnaast heeft het handboek een verantwoordingsfunctie naar alle belanghebbenden van de school. Door de beschrijving krijgen belanghebbenden het vertrouwen dat de organisatie

inderdaad zo is ingericht dat de beloofde doelen gerealiseerd kunnen worden. Het handboek zou voor ouders in een gecomprimeerde en populaire versie geïntegreerd kunnen worden met de huidige schoolgids. Bij het schoolplan ligt dit anders; als meerjaren beleidsdocument zou dit ingepast kunnen worden in een kwaliteitshandboek. Een kwaliteitshandboek omvat immers niet alleen het beleid en de condities maar ook de afspraken voor invoering en realisering, er worden (hogere) kwaliteitseisen aan gesteld, en vormt een betere en stevigere basis voor auditing en inspectie.

6.2 Het beschrijven van de kenmerken van de schoolontwikkeling met het INK-managementmodel

Binnen een kwaliteitssysteem worden afspraken vastgelegd door middel van het beschrijven van kenmerken van de schoolontwikkeling op basis van gekozen standaarden en indicatoren; hoe komen we in een keten van afspraken tot het realiseren van doelen. Wie doet wat wanneer op welke wijze. Het INK-managementsysteem kan door de school gebruikt worden voor het beschrijven van de kenmerken van de schoolontwikkeling in de schoolorganisatie.

Alle aandachtsgebieden en kenmerken van de schoolontwikkeling van de school kunnen worden beschreven met de tien aandachtsgebieden van het INK-managementmodel. Voor alle aandachtsgebieden zijn hoofdstandaarden en indicatoren beschreven die kunnen dienen als richtinggevend voor het beschrijven van de eigen kenmerken van de schoolontwikkeling.

Belangrijke op elkaar afgestemde kenmerken van de schoolontwikkeling van de school zijn:

- De aansturing van het beleid met leiderschap beleid en organisatie;
- De uitvoering van de kenmerken van de schoolontwikkeling met het management van medewerkers en middelen;
- Het meten van de resultaten door het vaststellen van de waarderingen van de belanghebbenden en de eindresultaten.

De school kan een kwaliteitshandboek opstellen waarin de actuele werkwijze wordt beschreven zoals die binnen de school plaatsvindt. In de beschrijving moet zichtbaar worden hoe de kenmerken van de schoolontwikkeling worden uitgevoerd en aan welke processen verbeteringen worden aangebracht.

Voor het beschrijven kan de school gebruik gemaakt maken van deel 2 en deel 3 van het Model Kwaliteitshandboek PO.

6.3 De functie van het handboek

Het handboek wordt in eerste instantie geschreven voor de eigen school en het heeft hierdoor een interne functie. Het handboek kan ook een externe functie hebben.

Interne functie

Een kwaliteitshandboek is de handleiding en het instrument in de school waarmee vooral alle medewerkers elkaar informeren over:

- De cultuur, waarden en normen;
- Het beleid, de structuur van de organisatie, de belangrijkste kenmerken van de schoolontwikkeling;
- Het vaststellen van de te bereiken eindresultaten;
- Het gericht inzetten van de middelen;
- De gebruikte evaluatie-instrumenten en de interne of externe audits;
- Het continu aanbrengen van verbeteringen aan de kenmerken van de schoolontwikkeling;
- De samenwerking met de leerlingen, ouders, buurt/maatschappij;
- Het werken in samenwerkingsverbanden.

Externe functie

Het beleid voor het ontwikkelingsproces van de school kan met het kwaliteitshandboek, indien functioneel, worden besproken en gelegitimeerd naar:

- Belanghebbenden zoals leerlingen, ouders, buurt/maatschappij, het bestuur;
- Participerende scholen en organisaties in samenwerkingsverbanden,
- De Rijksinspectie voor het onderwijs.

6.4 De valkuilen van een kwaliteitshandboek

De overweging om een model kwaliteitshandboek Primair Onderwijs te ontwikkelen past binnen de strategie van Q*Primair om schoolorganisaties te stimuleren en te ondersteunen om hun kwaliteitsbeleid vorm te geven, te borgen en te verbeteren.

Vooraf voor bestuur en management kan een model handboek een steun zijn om een kwaliteitsmanagementsysteem in te voeren. Het geeft invulling aan het model van input – throughput – output. Het onderdeel throughput dat gericht is op procesmanagement is voor veel scholen en hun klanten een black box. Niemand weet precies wat op basis van de input de afspraken zijn en langs welke processen en procedures de output tot stand komt. Toch is dit noodzakelijk om het kwaliteitsmanagementsysteem op functioneren na te kunnen lopen bij falen of bij klachten. Te vaak worden problemen toegedacht aan personen terwijl het in werkelijkheid een slecht of niet functionerend systeem betreft.

Het ontwikkelen van een kwaliteitshandboek bevat voor scholen echter ook een aantal valkuilen:

- Een kwaliteitshandboek is een middel om greep te krijgen op processen en daarmee een middel om het dagelijks handelen en het afsprakensysteem tussen mensen soepel te laten verlopen. Het gevaar bestaat echter dat het een keurslijf en een machtsmiddel wordt in handen van incompetente bestuurders en directies;
- Een kwaliteitshandboek beschrijft de huidige situatie en kan daarmee remmend werken op schoolontwikkeling als het niet een integraal onderdeel is van de totale kwaliteitszorg waar werken aan continu kwaliteitsverbetering centraal staat;

- Een kwaliteitssysteem kan te groot en te minutieus opgezet worden met vele beslisniveaus waardoor het kan verworden tot een bureaucratisch systeem dat de spirit uit een organisatie haalt;
- Het realiseren van een kwaliteitssysteem kan als eindpunt van een ontwikkeling gezien worden, terwijl het juist een basis en een startpunt is voor het werken aan continu kwaliteitsverbetering;
- Het realiseren en beschrijven van processen binnen een kwaliteitssysteem wordt uitbesteed aan externen, in plaats van dat het beschreven wordt door 'proceseigenaren'; bestuurders, directies en leerkrachten die hun eigen kenmerken van de schoolontwikkeling beschrijven;
- Het realiseren van een kwaliteitssysteem is niet voor elke school een goed startpunt voor kwaliteitszorg. Soms is het beter om te starten met een methodiek voor kwaliteitsverbetering om kwaliteitsbewustzijn en het kwaliteitsdenken te bevorderen en aldus een cultuuromslag mogelijk te maken;
- Het realiseren van een kwaliteitssysteem wordt uitsluitend gezien als middel om voor certificatie in aanmerking te komen.

6.5 Digitaliseren van het kwaliteitshandboek

In alle scholen verlopen inmiddels vele interne en externe kenmerken van de schoolontwikkeling via het intranet en internet. Het komt bijna achterhaald over om de voordelen van het digitaliseren van het kwaliteitssysteem op te sommen:

1. De uniformiteit van de informatie is meer gegarandeerd. Documenten worden eenmalig geregistreerd door daartoe bevoegden;
2. Een grotere overzichtelijkheid kan ook de volledigheid bevorderen;
3. De toegankelijkheid wordt vereenvoudigd;
4. Op eenvoudige wijze is het autoriseren van de toegankelijkheid en veranderingsbevoegdheden aan te brengen;
5. Doorlooptijd behandeling en aanpassing van documenten en werkwijzen is kort;
6. Overzichtelijkheid en besparen van ruimte voor de archivering;
7. Aanzienlijke besparing in zoektijden,
8. Wijzigingen zijn snel door te voeren waardoor gewijzigde informatie snel op werkplekken aanwezig is.

7. Het kader voor kwaliteitsbeleid; het INK als besturingsmodel

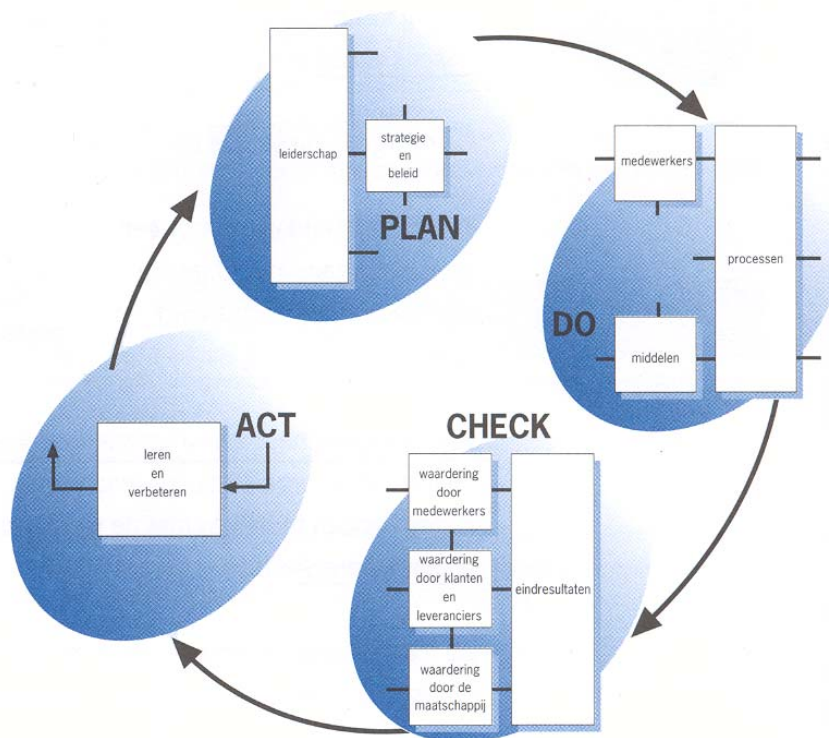
Bij het gebruik van het INK-managementmodel als besturingsmodel worden de tien aandachtsvelden van het INK- managementsysteem gebruikt als kader voor het formuleren van het kwaliteitsbeleid op korte en lange termijn. Jaarplannen, rapportages worden gestructureerd met als voordeel dat verbeteracties in de normale bedrijfsvoering worden geïntegreerd. De plannen kunnen verwerkt worden in het kwaliteitshandboek of daarin als bijlage worden opgenomen.

7.1 De Plan-Do-Check-Act Cirkel

De PDCA-cirkel ligt ten grondslag aan het INK-managementmodel.

Het uitvoeren van de processen binnen alle aandachtsgebieden in de school is een continu proces van plannen, uitvoeren, evalueren en het verbeteren van het nieuwe beleid op grond van de evaluatiegegevens.

Het INK ingebed in de PDCA (Plan-Do-Check-Act)-cirkel



(Bron: Gids voor de toepassing van het INK-managementmodel, INK 2002)

Het INK-managementmodel geplaatst in de PDCA-cirkel is een sturingsmodel

7.2 Het opstellen van beleid

De eerste aandachtsgebieden van het INK-managementsysteem richten zich op de Strategie en het beleid in de school. Veel scholen maken al een (meerjaren)schoolplan, een jaarplan en een jaarverslag. Bij het invoeren van het kwaliteitssysteem is het van belang deze beleidscyclus daarin op te nemen.

In deze plannen geeft de school een beschrijving van de manier waarop zij voor meerdere jaren vorm wil geven aan haar visie op goed onderwijs en de voorwaarden die de omgeving daaraan stelt.

Doelstellingen en prestatie-indicatoren vormen de basis voor het meerjarenplan. Daarbij moet rekening worden gehouden met verzamelde omgevingsfactoren en interne organisatiegegevens.

Het jaarplan operationaliseert jaarlijks het beleid van het meerjarenplan. Het ontwikkelen van prestatie-indicatoren is hierbij van groot belang. Met deze prestatie-indicatoren kan de directie van de school de organisatie aansturen om haar doelstellingen te bereiken.

In het jaarverslag evalueert de school alle facetten van de organisatie en de resultaten. De gegevens zijn bouwstenen voor het beleid van het nieuwe jaar.

Het strategisch beleid (missie, visie, doelstellingen en prestatie-indicatoren) en resultaten zijn de kernbegrippen van een beleidscyclus.

7.3 Missie

De missie van de school geeft het werkterrein aan. Het is een antwoord op vragen als

Wie zijn we?

Wat doen we?

Wat vinden wij goed onderwijs?

Het is een beschrijving van de kernactiviteiten van de organisatie.

De missie geeft ook het bestaansrecht van de school weer. Het is een antwoord op vragen als

Wie zijn onze klanten?

Wie zijn de andere betrokkenen?

In welke behoefte van die klanten en betrokkenen voorzien wij?

Wat willen we betekenen voor wie?

Wat is onze levensbeschouwelijke identiteit van waaruit we ons onderwijs willen vormgeven?

De klanten van een school zijn leerlingen, ouders, vervolgonderwijs, enzovoort.

Ook de waarden, normen en andere uitgangspunten komen in de missie naar voren.

Wat zijn onze gemeenschappelijke waarden?

Welke uitgangspunten staan centraal in ons handelen?

De basisbehoeften van de ouders veranderen nauwelijks maar de manier waarop de school die aanbiedt des te meer. Dit impliceert dat scholen verschillen.

Wat voor soort school willen we zijn?

Wat is onze opdracht?

Ouders moeten in de gelegenheid worden gesteld te weten waar ze voor kiezen. Alle leerkrachten moeten de missie kennen en uitdragen.

Een mission statement is een aansprekende leuze die kort en bondig de missie van de school weergeeft.

7.4 Van visieontwikkeling naar het formuleren van doelstellingen

Een visie is het ambitieuze beeld of de verwachting van het schoolteam over het functioneren van hun school in de toekomst. Het gaat om een gemeenschappelijk toekomstbeeld dat expliciet beschreven is. De visie inspireert en daagt uit tot hoge verwachtingen die toch realistisch zijn, en moet een creatieve spanning oproepen voor het schoolteam. De visie heeft een stimulerende invloed op de prestaties. Er is een relatie met de missie, de visie geeft aan hoe de missie in de toekomst verwezenlijkt kan worden. Het is belangrijk dat het hele team betrokken wordt bij de ontwikkeling van de visie en de manier waarop de resultaten bereikt worden.

Met behulp van interne en externe analyses kan de school in kaart brengen welke vragen op de school af komen. Daarna moeten keuzes gemaakt worden. Wat is belangrijk, wat heeft de hoogste prioriteit?

Bij het ontwikkelen van een visie kan het schoolteam diverse doelstellingen, omgeving en succesbepalende factoren aan de orde laten komen zoals hieronder beschreven.

a. Doelstellingen

Wat zijn de passies voor onze school de komende vier jaar?

Wat willen we bereiken?

Wat vinden wij goed onderwijs en hoe kunnen we dat realiseren?

Waar zijn wij op school echt goed in, wat zijn onze competenties?

Welke ontwikkelingen doen zich voor op onderwijskundig gebied en op andere terreinen, waardoor wij ons onderwijs moeten vernieuwen en aanpassen?

Met welke veranderingen in wet- en regelgeving moeten wij rekening houden?

Welke verbeteringen willen wij aanbrengen in de opbrengsten, o.a. de prestaties van de leerlingen?

In het INK-managementmodel zijn dat de volgende resultaatgebieden:

- Waardering van de leerlingen en de ouders voor de school (zie aandachtsgebied 6)
- Waardering van de medewerkers voor de school (zie aandachtsgebied 7)
- Waardering van de buurt/maatschappij voor de school (zie aandachtsgebied 8)
- De eindresultaten, bestuur & financiers van de school (zie aandachtsgebied 9).

b. Omgeving

Wat zijn de wensen en vragen van ouders, buurt, gemeente, bestuur, enzovoort?

Hoe communiceren wij met de omgeving?

Op welke andere scholen kunnen de ouders hun kinderen plaatsen?

c. Succesbepalende factoren

Welke factoren bepalen ons succes in de nabije toekomst?

Welke factoren bepalen de continuïteit?

Welke succesbepalende factoren kunnen wij aangeven om de resultaatverbeteringen te behalen?

Welke factoren staan in onze school op gespannen voet met elkaar en hoe lossen wij dat op?

Het schoolteam kan na de visieontwikkeling over gaan tot het beschrijven van de belangrijkste doelstellingen voor de komende vier jaar.

Doelstellingen moeten vooral betrekking hebben op het handelen met de resultaten in de resultaatgebieden van de school.

De eindresultaten en de uitkomst van de tevredenheidsonderzoeken hebben invloed op het formuleren van nieuwe doelstellingen en het omzetten van deze doelstellingen in prestatie-indicatoren.

7.5 Doelstellingen, prestatie-indicatoren en verbeteracties

Van de doelstellingen worden concrete prestatie-indicatoren afgeleid. Prestatie-indicatoren zijn specifieke doelstellingen die zo geformuleerd worden dat ze meetbaar zijn.

Opgestelde prestatie-indicatoren moeten worden voorzien van verbeteracties.

De medewerker die verantwoordelijk is voor de uitvoering en de evaluatie van de verbeteracties moet worden betrokken bij de ontwikkeling en de formulering.

7.6 Het formuleren van strategisch beleid

Bij het vormgeven van het strategisch beleid (het meerjarenplan en het jaarplan) kan aansluitend op het INK-managementmodel de volgende structuur worden aangehouden:

Het jaarverslag kan hierbij aansluiten als een evaluatiedocument.

1	Missie			
2	Visieontwikkeling	a. omgevingsanalyse	Leiderschap en strategie & beleid	
		b. sterkte- en zwakteanalyse van de school		
		c. doelen		
3	Doelstellingen			
4.	Prestatie-indicatoren			
5	Managementbeleid	a. leiderschap	Medewerkers	
		b. beleid en organisatie		
		c. personeel		
		d. inzet middelen		Middelen
			financiën	
onderhoud en materialen				
ICT				
	kennis en informatie			

8. De INK standaarden en indicatoren voor het primair onderwijs

8.1 Inleiding

In de handleiding van het INK-managementmodel "Positiebepaling op basis van het INK-managementmodel" voor de publieke sector onderwijs/zorginstellingen worden voor ieder van de tien aandachtsgebieden en voor de vijf ontwikkelingsfasen beschrijvingen gegeven van organisatiekenmerken.

Analoog aan deze beschrijvingen zijn er in de twee delen van dit Model Kwaliteitshandboek PO indicatoren en beschrijvingen voor de schoolontwikkeling van een school voor primair onderwijs geformuleerd.

De standaarden en indicatoren zijn geen vertalingen van de beschrijvingen die in de "Positiebepaling van het INK-managementmodel" zijn opgenomen. Bij het schrijven van de standaarden en indicatoren is gebruik gemaakt van meerdere kwaliteitssystemen voor het onderwijs zoals de Amerikaanse "Baldrige Award", het Engelse "The Excellent model for School Selfassessment". Daarnaast is gebruik gemaakt van opbrengsten uit de projecten van Q*Primair, Q5, de NSA en de SBL. Tenslotte is gebruik gemaakt van de praktijkervaringen die de auteurs hebben opgedaan bij de ondersteuning van scholen en besturen en bij het ondersteunen van de pilotscholen uit dit project.

De standaarden en kenmerken van de organisatie hebben een voorbeeldfunctie. Zij kunnen gebruikt worden voor een positiebepaling van de schoolontwikkeling en een kapstokfunctie vervullen bij het beschrijven van de schoolontwikkeling.

Van de school wordt verwacht dat ze met behulp van de voorbeelden zelf beschrijven hoe aan de schoolontwikkeling voor de tien aandachtsgebieden in hun school wordt vorm gegeven en welke verbeterpunten in het tiende aandachtsgebied kunnen worden opgenomen.

De auteurs van deze publicatie benadrukken dat het door de school zelf formuleren van standaarden en kenmerken van de schoolontwikkeling voor de diverse aandachtsgebieden van het INK-managementmodel voorop dient te staan. Zij hebben echter bij hun advisering en ondersteuning naar de scholen ervaren dat de scholen behoefte hebben aan voorbeelden die kunnen aanzetten tot het beschrijven van hun eigen standaarden en kenmerken van hun schoolontwikkeling.

8.2 Toelichting op de INK standaarden en indicatoren voor het PO

Aandachtsgebied 1 Leiderschap

Standaard: *de wijze waarop de directie voor een langere termijn in de school de missie, visie, doelstellingen en prestatie-indicatoren ontwikkelt en deze omzet in acties voor het beleid op korte en lange termijn.*

De kenmerken van de schoolontwikkeling voor Leiderschap in de school wordt in dit aandachtsgebied van het INK-managementmodel vertaald in een viertal rollen; de manager/bestuurder, de innovator, de organisator en de coach. Zoals gebruikelijk kunnen met het beschrijven van de vier rollen slechts een aantal kenmerken van de schoolontwikkeling van de rol van leiderschap die in de praktijk wordt uitgevoerd worden onderscheiden. De kenmerken van de schoolontwikkeling zijn niet volledig te scheiden.

Wat betreft de ontwikkeling van leiderschap zoals weergegeven met de indicatoren kan worden vastgesteld dat leiderschap binnen het INK-managementmodel zich ontwikkelt van bestuurder/organisator die alleen het beleid maakt, medewerkers hierover informeert naar de schoolleider/coach die medewerkers ondersteunt die functioneren in zelfstandige teams.

Het is in een school noodzakelijk dat alle medewerkers worden aangesproken op hun betrokkenheid bij het ontwikkelen en uitvoeren van het beleid. Zij zijn verantwoordelijk voor de belangrijkste kenmerken van de schoolontwikkeling van de school, de leerlingen en het omgaan met wensen en vragen van ouders en bestuur.

De directie ontwikkelt met de medewerkers een missie, een visie, kritische succesfactoren, doelstellingen, prestatie-indicatoren en competenties, die vormgeven aan het streven een organisatie van hoge kwaliteit te ontwikkelen. Van de directie wordt verwacht dat zij met de medewerkers continu reflecteert op het kwaliteitssysteem en de medewerkers motiveert en stimuleert tot voortdurend verbeteren.

Een belangrijk aspect van leiderschap is de leiderschapsstijl. Op welke wijze gaat de directie om met haar medewerkers en werkt zij samen met de medewerkers. Hoe gaat de directie om met de ouders en bestuur. Belangrijk is dat de directie samenwerkt met andere professionele organisaties.

De directie zal er voor zorgen dat positieve ontwikkelingen in en rond het onderwijs effect hebben op het functioneren en de kwaliteit van de school.

De directie is betrokken bij overleg met geledingen in de school, het bestuur, maatschappelijke instellingen, samenwerkingsverbanden en verkooporganisaties.

Medewerkers op alle werkterreinen zullen een grote betrokkenheid moeten hebben bij de ontwikkeling van de school. Van de directie wordt verwacht dat zij continu werkt aan het verkrijgen van draagvlak onder medewerkers met het oog op gezamenlijk beleid, doelstellingen en resultaten.

De directie motiveert, coacht en is herkenbaar voor de medewerkers in de school.

Aandachtsgebied 2 Strategie en beleid

Standaard: *de wijze waarop de directie op lange en korte termijn vorm geeft aan de beleidscyclus, met onder andere missie, visie, doelstellingen, prestatie-indicatoren en processen.*

De meeste scholen besteden veel aandacht aan hun visie, die verder is uitgewerkt in doelstellingen en de te leveren prestaties. Zij stellen hiervoor een jaarplan, een jaarverslag en een klachtenregeling vast.

Het INK-managementmodel verwacht van de school dat de organisatie zich van buiten naar binnen gericht ontwikkelt. Beleid dient te worden opgesteld na het onderzoeken van de tevredenheid van leerlingen, ouders, medewerkers, bestuur en buurt/maatschappij. Het beleid wordt dan mede gebaseerd op een analyse van verwachtingen en vragen van directe belanghebbenden van de school.

Schoolontwikkeling dient mede te worden gebaseerd op nieuwe ontwikkelingen in en rond het onderwijs en het werken in samenwerkingsverbanden met andere scholen. Tevens dient te worden aangesloten bij wat al is ontwikkeld: de sterke punten van de school. De beleidscyclus is hierdoor gebaseerd op een externe analyse van ontwikkelingen in en rond het onderwijs en op een interne analyse van de organisatie zelf.

Het INK-managementmodel is gebaseerd op het principe van het continu verbeteren van alle processen en activiteiten in de organisatie. Dit principe dient zeker te worden toegepast bij het opstellen en uitvoeren van het meerjarenplan, jaarplan en jaarverslag. Het beleid dient continu te worden verbeterd door verbetervoorstellen, gegevens verkregen vanuit de onderzoeken en evaluaties die in het beleidsproces zijn opgenomen. De beleidscyclus is zo een continu proces van Plan – Do – Check – Act.

In de beleidscyclus worden jaarlijks prioriteiten gesteld met betrekking tot doelstellingen, kritische succesfactoren, prestatie-indicatoren, meetbare doelstellingen en de hierbij aansluitende processen en uitvoeringsactiviteiten.

Aandachtsgebied 3 Management van medewerkers

Standaard: *de wijze waarop de school de expertise van de medewerkers aanstuurt, ontwikkelt en naadloos laat aansluiten bij de uitvoeringsprocessen. Dit gebeurt op het niveau van het individu, het schoolteam en de schoolorganisatie.*

In de school is er een directe relatie tussen de expertise van de medewerkers, het geven van goed onderwijs en het kunnen voldoen aan de tevredenheid van leerlingen, ouders en bestuur.

Essentieel is het plaatsen van de juiste man/vrouw op de juiste plaats in de school. Expertisebehoefte van de organisatie en de competenties van de huidige medewerkers moeten in kaart worden gebracht. Competenties van medewerkers dienen te worden ontwikkeld met een persoonlijk ontwikkelingsplan.

De behoefte aan expertise zal op de school gericht worden aangevuld met professionaliseringsactiviteiten, samenwerking met andere educatieve instellingen en werving en selectie vanuit competentie management.

Zo wordt expertise van medewerkers optimaal gebruikt, ontwikkeld of aangevuld.

Succesvolle organisaties betrekken alle medewerkers bij de beleidsontwikkeling. De arbeidssatisfactie wordt vergroot indien er aandacht besteed wordt aan hun meningen en nieuwe ideeën.

Een belangrijk aspect in de organisatie is het communicatiebeleid en het communicatieplan. Het adequaat toepassen van 'bottom up' én 'top down' overlegsituaties is essentieel. De medewerkers en het management van de school dienen zo continu in gesprek zijn.

Goede werkomstandigheden en een klantvriendelijk werkenden facilitaire dienstverlening beïnvloeden de medewerkertevredenheid en indirect het geven van goed onderwijs. Gezondheidsaspecten en veiligheid zijn de laatste jaren centrale thema's in het beleid van de school.

Beoordelingsgesprekken gericht op loopbaanontwikkeling, worden in scholen toegepast. Een systematiek van beoordelen en belonen moet onderdeel zijn van een gedegen personeelsbeleid. Het ontwikkelen binnen een functie of naar andere functies behoort tot de mogelijkheden. De medewerkers dienen te worden erkend, gewaardeerd en beloond.

Veel scholen gaan samenwerkingsverbanden aan met andere scholen. Veelal doen zij dit voor het ontwikkelen van vernieuwende onderwijssituaties of het ondersteunen van

wederzijdse ontwikkelingen. Belangrijk hierbij is periodiek de meerwaarde voor de school af te zetten tegenover de inspanning die de school moet leveren in het samenwerkingsverband.

Aandachtsgebied 4 Management van middelen

Standaard: *de wijze waarop de school omgaat met middelen en haar samenwerking organiseert, ten einde het beleid uit te voeren en de uitvoeringsprocessen doelmatig te laten verlopen.*

Scholen dienen een jaarrekening op te stellen en de uitgave te monitoren. Sommige uitgavenposten vereisen een meerjarenbeleid. Het meer kostenbewustzijn van alle medewerkers kan worden ontwikkeld. Geld kan maar één keer worden uitgegeven. Het jaarlijks stellen van prioriteiten is noodzakelijk.

Het onderhouden van het gebouw en de school voorzien van materialen dienen planmatig te worden aangepakt. Gedacht wordt hier aan onderhoudscontracten, brandpreventieplan, ontruimingsplan, afspraken over inkopen van nieuwe materialen, een automatiseringsplan, en dergelijke.

Scholen dienen planmatig nieuwe technologieën te ontwikkelen, te implementeren en te beheren. Hierbij valt te denken aan informatietechnologie, audiovisuele middelen en Internet. Het wordt steeds belangrijker de nodige informatie voor het primaire proces en de ondersteunende kenmerken van de schoolontwikkeling onder te brengen in een gebruiksvriendelijk toegankelijk managementinformatiesysteem. Ook het beheren van nieuwe kennis wordt de komende jaren een belangrijk onderwerp van zorg.

Aandachtsgebied 5 Management van processen

Standaard: *de wijze waarop de school haar processen ontwikkelt en aanstuurt om het strategisch beleid te ondersteunen, en de manier waarop de school die processen afgestemd is op de tevredenheid van leerlingen, ouders en bestuur.*

Processen vormen een centrale plaats in het INK-managementmodel. Links in het INK-managementmodel (zie hoofdstuk 4.1) staan organisatieaandachtsgebieden, rechts de waarderings- en resultaatgebieden.

Processen leggen de verbinding tussen het beleid en de resultaten. Door middel van de processen voert de school haar taken uit en realiseert haar doelstellingen, beschrijft de school hoe zij werkt (ook evaluatief).

Meerdere activiteiten van de school worden uitgevoerd in processen.

Een proces is een logische organisatie van activiteiten, gericht op een prestatie. Het kwaliteitssysteem verwacht van een organisatie een beschrijving van de belangrijkste processen die in de organisatie worden uitgevoerd.

In het onderwijs zijn de volgende processen te onderscheiden:

1. De primaire processen

Met de primaire processen wordt vorm gegeven aan het geven van goed onderwijs.

Belangrijke aspecten van het primair proces zijn:

a. voor wat betreft de opbrengsten van het onderwijs:

1. leerresultaten,
2. voortgang in de ontwikkeling van leerlingen,

b. voor wat betreft de inrichting van het onderwijsproces:

1. het leerstofaanbod
2. de leertijd
3. het pedagogisch klimaat
4. het schoolklimaat
5. het didactisch handelen van de leraren
6. de leerlingenzorg
7. de inhoud, het niveau en de uitvoering van de toetsen, testen, opdrachten of examens.

2. De ondersteunende processen

Voor de ondersteunende processen zijn meerdere activiteiten in processen te beschrijven.

- Leiderschap
- Strategie en beleid
- Personeel
- Middelen
-

3. De besturingsprocessen

Deze processen zijn gericht op het ontwikkelen en vastleggen van strategie:

- Het opstellen van beleidsplannen;
- Jaarplannen;
- Jaarverslag en de daarmee samenhangende herzieningscyclus.

Bij het opzetten van de processen dient steeds de vraag gesteld te worden: hoe kan dit proces een bijdrage leveren aan leren van leerlingen en leraren en het vergroten van de tevredenheid van leerlingen, ouders, medewerkers en het bestuur?

De processen dienen naadloos aan te sluiten bij de behoeften en vragen van de leerlingen, ouders en medewerkers. Hiervoor zullen contacten met leerlingen, ouders, medewerkers en bestuur moeten worden onderhouden en versterkt.

Bij processen gaat het om een ordening van activiteiten: input, throughput en output. De outcome van een school levert een waarde op voor een (deel)product dat wordt geleverd aan de leerling, de ouders, de medewerker, de buurt (maatschappij) of het bestuur.

Volgens het INK-managementmodel zijn er de volgende drie deelaspecten te noemen:

- a. ontwerpen: het geven van goed onderwijs (het primaire proces van de school) en de andere (ondersteunende) processen, naadloos aansluitend bij de behoeften en vragen van de leerlingen, ouders en medewerkers
- b. beheersen: hoe de school de ondersteunende processen beheerst om goed onderwijs te kunnen geven;
- c. verbeteren en vernieuwen: verbetering van het onderwijs en vergroten van de tevredenheid van leerlingen, ouders, medewerkers en het bestuur.

Belangrijkste redenen om de processen in kaart te brengen zijn:

- Het helder formuleren van processen geeft eenieder die er bij betrokken is een helder inzicht in de activiteiten;
- De activiteiten waaraan het proces vorm geeft kunnen worden verbeterd;
- Door het signaleren van omgevingsfactoren, tekortkomingen en ingebouwde indicatoren kunnen de processen continu worden verbeterd;
- Het kunnen aantonen dat activiteiten van de school voldoen aan standaarden, beoordelingseisen en afspraken over de kwaliteit;
- Activiteiten gezamenlijk vastleggen met en overzichtelijk maken voor alle schoolteamleden en het weergeven van de verzamelde kennis en ervaring die de school heeft opgebouwd met betrekking tot haar activiteiten;
- Een proces dat in de praktijk niet zichtbaar is door het schriftelijk weergeven herkenbaar maken;
- Het kunnen analyseren van een reeks van activiteiten;
- Het zorgen voor continuïteit en betrouwbaarheid van de school naar leerlingen, ouders, medewerkers, het bestuur en de buurt/maatschappij;
- Het afspreken van verantwoordelijkheden in de school.

Hoe de processen vastleggen? De meest gebruikte methoden om processen vast te leggen zijn het beschrijven van de fasen van het proces en het in beeld brengen met een stroomdiagram gecombineerd met een tekstbeschrijving in tabelvorm.

De vastgelegde processen maken deel uit van de totale documentenstructuur.

Belangrijke factoren bij het slagen van het vastleggen van processen:

1. Het maken van afspraken over de verantwoordelijkheden voor het uitvoeren van het kwaliteitsbeleid;
2. Het inbedden van de processen in de beleidscyclus (borging);
3. Het afstemmen op het managementinformatiesysteem;
4. Het creëren van voldoende draagvlak onder medewerkers.

Aandachtsgebied 6 Leerlingen en ouders

Standaard: *Wat de school voor prestaties wil leveren voor de leerlingen en ouders.*

De klant van de school is iedereen waaraan de school service verleent. De interne klanten zijn de medewerkers. De externe klanten zijn primair de leerlingen en de ouders, secundair het bestuur.

Een excellerende school stelt zijn klanten tevreden. De klanttevredenheid van de belangrijkste klanten dient daarom periodiek te worden onderzocht.

De gegevens van de tevredenheidsonderzoeken dienen als input voor het opstellen van nieuw beleid. De uitslagen van de tevredenheidsonderzoeken worden omgezet in verbetervoorstellen.

De tevredenheid van leerlingen, ouders en het bestuur kan zich richten op:

- De hele school;
- Onderwijs en leren;
- De begeleiding door de onderwijsgevende en de school.

Relevant is dat de tevredenheidsmeting gekoppeld is aan de doelen die school wil bereiken.

Aandachtsgebied 7 Medewerkers.

Standaard: *Wat de school voor prestaties wil leveren voor haar medewerkers.*

Een belangrijk kenmerk van een goede school is het positieve gevoel dat de medewerkers hebben over hun werk en de school. Om de hoogste inzet te verkrijgen dient te worden ingegaan op hun verwachtingen en vragen.

De tevredenheid van medewerkers kent vele componenten. Zij hebben betrekking op de eigen rol die kan worden ingevuld in de school, de werkomstandigheden, de beloning en waardering, de wijze van samenwerken en leidinggeven in de school, de kwaliteit die wordt nagestreefd, het functioneren van de school, cultuuraspecten zoals het organisatieklimaat en het met elkaar omgaan.

Hoe kan de school haar medewerkers motiveren om met elkaar een hoge kwaliteit van het geven van onderwijs te bereiken? Hoe verkrijgt de school gegevens over de tevredenheid van haar medewerkers? De school dient in haar beleid indicatoren op te nemen om de satisfactie van de medewerkers periodiek te meten. De uitslagen dienen te worden omgezet in verbetervoorstellen en in het nieuwe beleid te worden opgenomen.

Aandachtsgebied 8 Buurt en de maatschappij.

Standaard: *Wat de school voor prestaties wil leveren voor de buurt en de maatschappij.*

De school maakt deel uit van een buurt en de maatschappij. Een goede school speelt in op de waardering die de buurt en de maatschappij heeft op haar functioneren. De school is gehouden aan de wetgeving en respecteert de uitvoering van die wetgeving. Het gaat hier niet alleen om de onderwijswetgeving maar ook om wetgeving zoals het vermijden van veiligheidsrisico's en ongelukken, geluid en overlast, het oog hebben op het verminderen en vermijden van afval, het zorgvuldig gebruik van gas, elektriciteit en nieuwe recyclingmaterialen.

Verder is de school betrokken bij gebeurtenissen in de wijk. Zij ondersteunt waar mogelijk welzijnsvoorzieningen, vrijetijdselementen en vrijwilligerswerk. De school houdt periodiek onderzoeken naar de tevredenheid van de buurt en het imago van de school.

Aandachtsgebied 9 Eindresultaten, bestuurders en financiers van de school.

Standaard: *wat de school voor prestaties wil leveren in het kader van de geplande uitgevoerde activiteiten en hoe verantwoording afgelegd wordt aan de bestuurders en financiers.*

Het kwaliteitssysteem daagt de school uit een fundamentele discussie binnen het schoolteam aan te gaan over wat zij voor eindresultaten als school willen bereiken. Ook scholen zullen moet formuleren wat hun belangrijkste doelstellingen zijn en op welke eindresultaten zij willen behalen.

Het primair onderwijs is gesubsidieerd. Leerlingen hebben recht op onderwijs. Middelen kunnen in dienst gesteld worden van het belangrijkste doel van het onderwijs het primaire proces of het geven van goed onderwijs.

Op grond van deze aanname kan onderscheid gemaakt worden in het formuleren van de doelstellingen voor de eindresultaten en de prestatie-indicatoren.

Het primaire proces het geven van goed onderwijs waar onder

- a. voor wat betreft de opbrengsten van het onderwijs:
 1. leerresultaten

2. voortgang in de ontwikkeling van leerlingen,
- b. voor wat betreft de inrichting van het onderwijsproces:
1. het leerstofaanbod
 2. de leertijd
 3. het pedagogisch klimaat
 4. het schoolklimaat
 5. het didactisch handelen van de leraren
 6. de leerlingenzorg
 7. de inhoud, het niveau en de uitvoering van de toetsen, tests, opdrachten of examens.

De ondersteunende processen:

- Leiderschap;
- Beleid en organisatie w.o. marktaandeel;
- Personeel;
- Middelen.

Belangrijke aspecten van het primaire proces zijn de visie en missie voor het geven van goed onderwijs, het schoolklimaat, het leerstofaanbod, de tijd, het onderwijsleerproces, de zorg en de begeleiding, de opbrengsten, de ontwikkeling en de vernieuwing van de kwaliteitszorg. Het schoolteam zal zich voor de eindresultaten vooral richten op het formuleren van doelstellingen en prestatie-indicatoren voor deze activiteiten en deze processen dienen te monitoren.

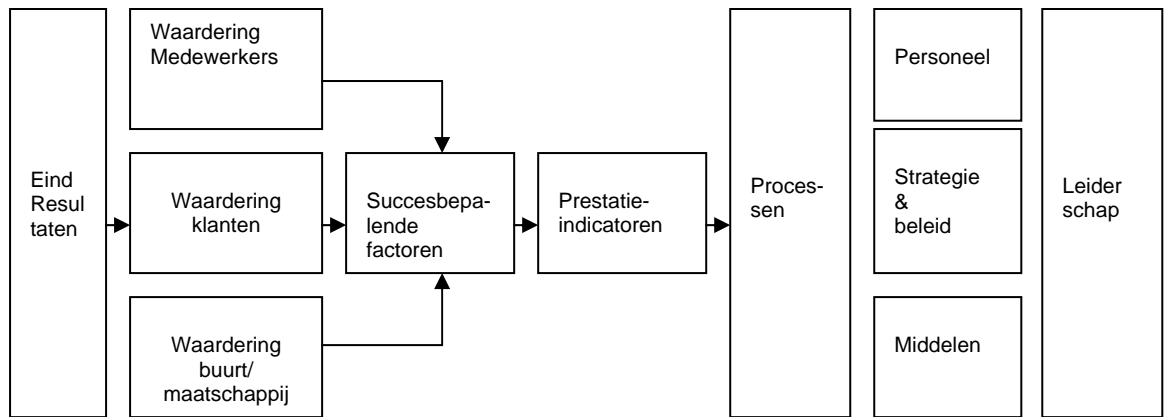
Veel indicatoren die op dit moment als eindresultaat van het onderwijs worden geformuleerd zijn gericht op het meten van de eindresultaten zoals het gebruik van het leerlingvolgsysteem, Cito-toetsen, uitstroom leerlingen en dergelijke.

Het is een uitdaging voor de school voor andere componenten van goed onderwijs doelstellingen te formuleren en deze doelstellingen meetbaar te maken, te evalueren en in te zetten voor het verbeteren van onderwijs.

In het beleid van een goede school is een aantal indicatoren geïntegreerd opgenomen die de resultaten van de school meten. De onderzochte resultaten worden getoetst aan prestatie-indicatoren.

Prestatie-indicatoren zijn doelstellingen die in het beleid zijn opgenomen, meetbaar zijn en waarvan wordt aangegeven wie verantwoordelijk is voor de uitvoering en de evaluatie en voor welke periode.

Eindresultaten en waardering van belanghebbenden leiden tot nieuw beleid. Vanuit het perspectief van resultaatgerichtheid kan het INK-managementmodel zeer goed van rechts naar links gelezen worden:



Het eindresultaat is afhankelijk van de waardering door klanten (leerlingen, ouders en bestuur), medewerkers en de maatschappij en de manier waarop de processen worden bestuurd en verbeterd. De effectiviteit en de efficiency zijn afhankelijk van de medewerkers en de ingezette hulpmiddelen. Leiderschap bestuurt dit geheel, maakt keuzes en maakt deze expliciet in strategie en beleid.

In het beleid worden jaarlijks prestatie-indicatoren geformuleerd.

Voor de verschillende aandachtsgebieden zijn bij de uitwerking van de kenmerken van de schoolontwikkeling in deel 2 voorbeelden beschreven.

Feedback. Vernieuwen en Verbeteren

Aan het INK-managementmodel wordt dikwijls een "10^e" aandachtsgebied toegevoegd: feedback, Vernieuwen en Verbeteren. Door deze toevoeging wordt het kwaliteitsproces volledig, aangezien de inhoudelijke aspecten worden onderworpen aan evaluatie, reflectie en verbetering.

9. Bijlagen

9.1 INK-managementmodel PO; Standaarden en indicatoren

9.2 Verklarende woordenlijst

9.3 Literatuur, websites en adressen

Bijlage 9.1; INK-managementmodel PO; Standaarden en indicatoren

Overzicht

Aandachtsgebied	Deelgebieden
<i>1. Leiderschap</i>	1.1. De directeur als manager/bestuurder 1.2. De directeur als innovator 1.3. De directeur als organisator 1.4. De directeur als coach
<i>2. Strategie en beleid</i>	2.1. Het beleid en de strategie op lange en korte termijn 2.2. Het beleid wordt mede afgestemd op de verwachtingen van de belanghebbenden en samenwerkingsverbanden 2.3. Het communiceren over Strategie en beleid 2.4. Het continu verbeteren van het beleid
<i>3. Management van medewerkers</i>	3.1. Inzet en waardering 3.2. Het continu vernieuwen van de expertise 3.3. Het betrekken van de medewerkers bij de schoolontwikkeling 3.4. Het betrekken van de medewerkers bij de verbetering 3.5. Samenwerkingsverbanden
<i>4. Management van middelen</i>	4.1. Financiën 4.2. Materiële middelen 4.3. Het beheren van kennis en informatie
<i>5. Management van processen</i>	5.1. Het ontwerpen van processen 5.2. Het beheren en sturen van processen 5.3. Het continu verbeteren van processen
<i>6. Medewerkers</i>	6.1. Indicatoren Waardering medewerkers
<i>7. Leerlingen - ouders</i>	7.1. Indicatoren Waardering leerlingen - ouders
<i>8. Buurt - maatschappij</i>	8.1. Indicatoren Waardering buurt - maatschappij
<i>9. Eindresultaten</i>	9.1. Eindresultaten, Bestuur en financiers
<i>10. Verbeteren en vernieuwen</i>	Continu verbeteren middels de PDCA cirkel

1. Leiderschap

Hoofdstandaard: 1. Leiderschap.

De wijze waarop de directie voor een langere termijn in de school de missie, normen en waarden, doelstellingen en prestatie-indicatoren ontwikkelt en deze omzet in acties voor het beleid op korte en lange termijn.

Deelstandaard 1.1. De directeur als manager/bestuurder.

De directie streeft naar het aansturen van een school, waarin centraal staat het geven van goed onderwijs, door het ontwikkelen van een visie, een missie, doelstellingen, prestatie-indicatoren en competenties.

Indicatoren 1.1.

Fase 1:

- De directeur is sterk betrokken bij het geven van lessen.
- Hij stelt schoolplan, jaarplan en klachtenregeling op binnen wettelijke kaders.
- De directeur verwacht van de medewerkers dat er in de klas goed wordt les gegeven.
- Hij is gericht op oplossen van problemen die zich dagelijks voordoen.
- Verantwoordelijkheden van directeur zijn vastgelegd in functiebeschrijving conform CAO.

Fase 2:

- De directeur stuurt vooral aan op een missie en een beleidsverklaring voor het primaire proces (in schoolverband), het geven van goed onderwijs.
- Zwakke punten in primair proces zijn bekend.
- Zijn hoofdtaak is gerichte op het verloop en het verbeteren van het primaire proces.
- De directeur brengt samenhang in het beleid met behulp van de wettelijke kaders.
- Verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in functiebeschrijving met nadruk op onderwijskundig management.

Fase 3:

- De directeur stuurt aan op missie, visie, doelstellingen en prestatie-indicatoren die met het team zijn vastgesteld en worden uitgevoerd.
- Hij stimuleert een visie op schoolorganisatie als kenniswerkplaats en professionele leergemeenschap.
- Hij gebruikt cyclus van management -instrumenten (meerjarenplan, jaarplan, jaarverslag).
- Behoeften en verwachtingen van leerlingen, ouders, medewerkers, bestuur en buurt/maatschappij zijn mede op initiatief van de directeur op elkaar afgestemd
- Verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in functiebeschrijving met nadruk op integraal management.

Fase 4:

- De directeur initieert en stimuleert de zelfverantwoordelijke teams bij het maken het beleid binnen aangegeven kaders.
- De directeur stelt na het overleg met de belanghebbenden, de leerlingen, ouders, medewerkers, het bestuur en de buurt/maatschappij de bouwstenen voor het aanpassen van het beleid vast.
- De directeur stelt met de medewerkers kaders voor het participeren in samenwerkings – verbanden.
- De directeur stimuleert, moedigt aan en schept mogelijkheden voor verandering en creativiteit in de school.
- Verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in functiebeschrijving met nadruk op integraal management en coachend begeleiden.

Fase 5:

- De directeur entameert dat het beleid wordt beïnvloed door de contacten met buurt/maatschappij.
- De directeur initieert dat het beleid vooruit loopt op nieuwe ontwikkelingen en de veranderingen tijdig worden ingezet.
- De directeur is de coachende beleidsmaker.
- Het beleid van de school kan door de directeur worden uitgedragen als een voorbeeld in Europa.
- Verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in functiebeschrijving met nadruk op integraal management en coach/innovator.

Deelstandaard 1.2. De directeur als innovator

De directie is persoonlijk betrokken bij het waarborgen dat managementsysteem continu wordt ontwikkeld en verbeterd.

Indicatoren 1.2.**Fase 1:**

- De directeur bepaalt wat er verbeterd moet worden.
- De directeur volgt de medewerkers als zij het initiatief nemen om een cursus of training te volgen gericht op het vergroten van hun expertise.
- De directeur zorgt voor een budget voor professionalisering om het vakmanschap voortdurend te vergroten.
- De directeur neemt maatregelen voor veranderingen op grond van (nieuwe) wettelijke maatregelen.
- De directeur neemt initiatieven voor het vergroten van het onderwijskundig vakmanschap.

Fase 2:

- De directeur zet veranderingstrajecten op voor het verbeteren van het primaire proces, het geven van goed onderwijs.
- De directeur entameert dat de prestaties die gehaald worden met het geven van onderwijs in teamverband worden geëvalueerd.
- De directeur participeert in verbeterteams.
- Het voorbeeldgedrag van de directeur benadrukt efficiënt en effectief werken in de school.
- Directeur neemt initiatieven voor het vergroten van de vaardigheden voor onderwijskundig management.

Fase 3:

- De directeur stuurt het structureel werken aan schoolontwikkeling aan waarbij het primaire proces en de ondersteunende processen op elkaar worden afgestemd.
- De kenmerken van de schoolontwikkeling voor het geven van goed onderwijs en de ondersteunende processen worden voorzien van evaluaties en prestatiemeting om de processen in de school continu te verbeteren.
- Hij bevordert een klimaat van samen leren in de school.
- Interne en externe audits leiden tot verbetering
- De directeur volgt periodiek trainingen voor het vergroten van de vaardigheden voor integraal management.

Fase 4:

- De directeur draagt zorg voor een continu proces van verbetering van het strategisch beleid en de operationalisering ervan.
- Hij heeft bewerkstelligd dat de medewerkers vanuit de zelfverantwoordelijke teams en/of projectgroepen verantwoordelijk zijn voor het aandragen van verbeteringen.
- De directeur initieert dat verbeteringen worden aangebracht in het beleid na het overleg met belanghebbenden en het participeren in samenwerkingsverbanden zoals WSNS en Voorrangsbeleid.
- De directeur laat zich scholen als coach/begeleider.
- De effectiviteit van het leiderschap wordt periodiek geëvalueerd.

Fase 5:

- Het voortdurend stimuleren van de directeur van het innoveren bepaalt het succes van de school.
- De directeur bewerkstelligt dat alle kenmerken van de schoolontwikkeling werken conform het procesmodel Plan – Do – Check – Act om die kenmerken van de schoolontwikkeling continu te verbeteren.
- Het lerende vermogen van de organisatie wordt door de directeur gestimuleerd.
- De rol van de directeur van de school loopt vooruit op in te vullen eisen voor het uitoefenen van leiderschap.
- De directeur zet trainingen op als coach/innovator.

Deelstandaard 1.3. De directeur als organisator.

De directie is betrokken bij het overleg met interne in de school georganiseerde overlegsituaties, het bestuur, de maatschappelijke instellingen, de samenwerkingsverbanden en verkooporganisaties.

Indicatoren 1.3.**Fase 1:**

- De directeur overlegt met het bestuur over inkomsten en uitgaven van de school.
- De directeur houdt contacten met maatschappelijke instellingen, de samenwerkingsverbanden en verkooporganisaties.
- De directeur legt grote nadruk op de individuele verantwoordelijkheid van de onderwijsgevende voor het geven van goed onderwijs in zijn groep.
- De directeur stelt de regelgeving en de werkwijzen in de school vast en informeert de medewerkers.

Fase 2:

- Er is een functionele indeling in de school van uitvoerende en stafmedewerkers.
- De directeur is het aanspreekpunt voor externe contacten.
- Medewerkers participeren in samenwerkingsoverleg voor vernieuwings- en uitvoeringsoverleg.
- Stafmedewerkers onderhouden contacten over financiën en personeelsbeleid.

Fase 3:

- De directeur draagt zorg voor een effectieve organisatiestructuur voor intern en extern overleg.
- Directeur en medewerkers stellen kaders voor de interne en externe contacten.
- De directeur delegeert het participeren in extern overleg en medewerkers rapporteren in het structureel intern overleg.
- Hij ziet toe dat er informatie wordt verzameld over de waardering van leerlingen, ouders, medewerkers, het bestuur en de buurt/maatschappij.

Fase 4:

- De directeur toetst het interne en externe overleg aan het strategisch beleid en de operationalisering ervan.
- De directeur bewerkstelligt binnen kaders dat medewerkers participeren vanuit de zelfverantwoordelijke teams en/of projectgroepen en stimuleert dat zij hiervoor multi-inzetbaar zijn.
- Binnen kaders bevordert hij dat medewerkers overleg hebben met belanghebbenden.
- Medewerkers krijgen de ruimte om in een netwerk te functioneren.

Fase 5:

- De directie stimuleert dat de school een flexibele organisatiestructuur heeft en snel kan anticiperen op onverwachte situaties en vernieuwingen.
- De school anticipeert op toekomstige eisen die aan leiderschap worden gesteld.
- De directie en medewerkers spelen een rol in het maatschappelijk debat over het vernieuwen van het onderwijs.
- De directeur stelt in extern overleg de organisatiestructuur en cultuur als voorbeeld voor een zeer goed functionerende school.

Deelstandaard 1.4. De directeur als coach.

De directie motiveert, coacht en is herkenbaar voor de medewerkers in de school.

Indicatoren 1.4.**Fase 1:**

- De directeur informeert de medewerkers over het schoolplan en de uitvoerende medewerkers voeren uit.
- De directeur legt in het overleg met medewerkers de nadruk op het eindresultaat, het geven van goed onderwijs.
- De directeur spreekt de medewerkers aan op hun functioneren in de klas en hun verantwoordelijkheid voor de gemaakte afspraken.
- De directeur informeert de medewerkers over doelen en werkwijze in de school.

Fase 2:

- De directeur maakt in overleg met de medewerkers afspraken over het primaire proces, het geven van goed onderwijs.
- Hij kent de sterke en zwakte punten van zijn school staat open voor waargenomen zwakten met betrekking tot het geven van onderwijs.
- Hij hanteert functieprofielen om de kwaliteit van de medewerkers te beoordelen en hierdoor de schoolprestaties te verbeteren.
- Het voorbeeldgedrag van de directeur legt de nadruk op hard werken.

Fase 3:

- De directeur heeft een open en luisterende houding.
- Hij communiceert met medewerkers op grond van individuele en gezamenlijk voorkennis voor het maken van strategisch beleid.
- De directeur bevordert het samen werken en het resultaatgericht werken.
- Hij stimuleert het maken van een koppeling tussen schoolontwikkeling, collectief leren en professionele ontwikkeling.

Fase 4:

- De directeur schept een motiverend en stimulerend organisatieklimaat.
- De directeur coacht zelfverantwoordelijke teams.
- De directeur heeft een inspirerende inbreng bij het uitvoeren van schoolontwikkelingsplannen.
- Hij stimuleert de inbreng van medewerkers bij veranderingen en stimuleert het multi-inzetbaar zijn van medewerkers.

Fase 5:

- De directeur stimuleert het lerend vermogen van de schoolorganisatie.
- Directeur entameert het participeren in netwerkactiviteiten en medewerkers worden gewaardeerd voor hun inbreng.
- De directie inspireert de medewerkers met hem een rol te spelen in het regionale en landelijke overleg over het geven van goed onderwijs.
- De directeur stimuleert het zelf opzetten van veranderingstrajecten.

2 Strategie en beleid

Hoofdstandaard: 2. Strategie en beleid.

De wijze waarop het beleid van de school, de visie en de missie, de doelstellingen, de prestatie-indicatoren en de processen voor een langere en korte termijn wordt vorm gegeven.

Deelstandaard 2.1. Het beleid en de strategie op lange en korte termijn.

De school stelt een langer en korte termijn en een korte termijn beleid vast en stelt periodiek prioriteiten met meetbare doelstellingen.

Indicatoren 2.1.

Fase 1:

- Het beleid en de strategie van de school zijn weergegeven in het schoolplan, jaarverslag en de klachtenregeling conform wettelijke richtlijnen.
- Het beleid van de school wordt door de actualiteit bepaald.
- Indien problemen van alle dag zich voordoen worden die opgelost.
- Evaluaties worden ingevuld in voortgangsbesprekingen.

Fase 2:

- Het beleid en de strategie zijn gericht op het uitvoeren van het onderwijsleerproces en het primaire proces de opbrengsten en het onderwijsleerproces zijn beschreven.
- Centraal hierbij staat de visie op het primaire proces en het verbinden van de kennis uit de eigen praktijk met de theorie.
- Wettelijke kaders zijn veelal vertaald naar beleidsdoelen en vastgelegd in uitvoeringsplannen.
- De prestaties van het geven van onderwijs en de inrichting van het onderwijsleerproces worden geëvalueerd en er is hierover overleg; verbeteringen worden aangebracht.

Fase 3:

- De school heeft een visie en een missie doelstellingen en prestatie-indicatoren voor het inrichten van de schoolorganisatie.
- Strategie en beleid zijn vastgelegd in een meerjarenplan, een jaarplan en worden in een jaarverslag geëvalueerd.
- Er is veel aandacht voor processtappen voor het uitvoeren van primaire en ondersteunende processen.
- De waardering van de belanghebbenden wordt vorm gegeven in nieuw beleid.

Fase 4:

- De beleidscyclus werkt als een continu proces van verbetering.
- De vragen en verwachtingen van de belanghebbenden de leerlingen, de ouders, het bestuur en de buurt/maatschappij, die in het overleg worden gesteld, bepalen mede het beleid en de strategie.
- Het werken in samenwerkingsverbanden beïnvloedt het beleid en de strategie.
- Alle kenmerken van de schoolontwikkeling zijn gericht op het halen van goede prestaties in het primaire proces, het geven van goed onderwijs.
- De school kan planmatig inspelen op onverwachte gebeurtenissen.

Fase 5:

- Het beleid en de strategie worden mede beïnvloed door de contacten met buurt/maatschappij.
- De school kan beleidsmatig snel inspelen op veranderingen van buiten af.
- De school is trendsetter in het onderwijsveld als het gaat om het aanpassen van Strategie en beleid voor vernieuwingen in het onderwijs.
- Het beleid en de strategie kunnen zich meten met de beste scholen van Europa.

Deelstandaard 2.2. Belanghebbenden en samenwerkingsverbanden

Het beleid wordt mede afgestemd op de verwachtingen van de belanghebbenden en samenwerkingsverbanden.

Indicatoren 2.2.**Fase 1:**

- Klachten van belanghebbenden, de ouders, de medewerkers het bestuur, de buurt/maatschappij zetten de school aan tot verbeteren van kenmerken van de schoolontwikkeling.
- Medewerkers nemen deel aan samenwerkingsverbanden.

Fase 2:

- Informatie van belanghebbenden wordt gebruikt voor het verbeteren van het primaire proces, het geven van goed onderwijs.
- Informatie uit samenwerkingsverbanden wordt gebruikt voor het verbeteren van het primair proces.

Fase 3:

- De school doet onderzoek naar de waardering van de belanghebbenden en de informatie uit het onderzoek wordt vorm gegeven in nieuw beleid.
- Informatie uit de samenwerkingsverbanden wordt gebruikt voor organisatie ontwikkeling.

Fase 4:

- De school heeft structureel overleg met de belanghebbenden en de vragen en verwachtingen van de belanghebbenden de leerlingen, de ouders, het bestuur en de buurt/maatschappij bepalen mede het beleid en de strategie.
- Het werken in samenwerkingsverbanden beïnvloedt het beleid en de strategie.

Fase 5:

- De school onderkent en speelt in op de toekomstige ontwikkelingen in het onderwijs.
- Het beleid en de strategie van trendsetters in Europa voor het geven van goed onderwijs beïnvloeden het beleid en de strategie van de school.

Deelstandaard 2.3. Het communiceren over Strategie en beleid.

Over planning, uitvoering en evaluatie van het beleid wordt in de school gecommuniceerd.

Indicatoren 2.3.**Fase 1:**

- De directeur informeert, instrueert de medewerkers over het beleid en de strategie en controleert of alles volgens plan verloopt.
- Directeur en medewerkers communiceren over problemen en klachten die zich voordoen en lossen die op.
- Directeur en medewerkers informeren leerlingen en ouders over de prestaties van de leerlingen en de activiteiten van de school.

Fase 2:

- Over het beleid en de strategie voor het uitvoeren van het onderwijsleerproces wordt in de school met medewerkers gecommuniceerd.
- Centraal hierbij staat het uitwisselen van kennis en ervaring met collega's en het benutten van die kennisbasis.
- De kennisstructuur uit de omgeving (WO de websitegegevens van andere scholen) wordt in het communiceren over het primaire proces ingebracht
- Communicatie wordt gevoerd over procesbeheersing met evaluaties en prestatiemeting van het primaire proces.

Fase 3:

- De school heeft de communicatiestructuur en de toegevoegde waarde van het overleg beschreven.
- Over beleid, strategie en uitvoering wordt met enthousiasme en gedrevenheid gecommuniceerd.
- Medewerkers en de directeur scheppen een klimaat van samen leren.
- Er wordt gecommuniceerd over de uitslagen van de eindresultaten en de waardering van de belanghebbenden.

Fase 4:

- De school heeft een transparante en resultaatgerichte communicatiestructuur voor alle overlegsituaties.
- Er is een open communicatie met de leerlingen, de ouders, medewerkers, het bestuur en de buurt/maatschappij.
- Medewerkers en directeur staan open voor verbeteringen voorgesteld door de belanghebbenden.
- Medewerkers en directeur participeren in samenwerkingsverbanden.

Fase 5:

- De school communiceert met maatschappelijke instellingen, de buurt/maatschappij, de politiek, de vakbeweging over landelijke ontwikkelingen in het onderwijs.
- Rapportages van de school leiden tot een versterking van het vertrouwen bij bestuur, de pers, de politiek.

Deelstandaard 2.4. Het continu verbeteren van het beleid.

De school maakt van haar beleid een continu proces van verbeteren.

Indicatoren 2.4.**Fase 1:**

- Het beleid van de school wordt door de actualiteit bepaald.
- Indien problemen van alle dag zich voordoen worden die opgelost.
- Klachten en problemen en gemaakte fouten geven aanleiding voor het aanpassen van kenmerken van de schoolontwikkeling.
- van kenmerken van de schoolontwikkeling.

Fase 2:

- De school heeft voor het primaire proces de verschillende vakgebieden evaluaties en prestatiemetingen aangebracht.
- De na te streven eindresultaten voor de verschillende vakgebieden worden bepaald.
- De haalbaarheid van het behalen van de eindresultaten wordt tussentijds geëvalueerd en het beleid in deze bijgesteld.

Fase 3:

- Er is veel aandacht voor processtappen en het meten van de resultaten voor het uitvoeren van ondersteunende processen.
- Het beleid en de strategie maken gebruik van prestatie-indicatoren en meetbare doelstellingen.
- Het jaarverslag is het instrument om de plannen te evalueren en nieuw beleid wordt geformuleerd in het nieuwe opvolgende jaarplan.

Fase 4:

- Evaluaties en prestatiemetingen zijn in de beleidscyclus verwerkt en de informatie van de evaluaties leidt tot een continu proces van verbetering.
- De vragen en verwachtingen van de belanghebbenden de leerlingen, de ouders, het bestuur en de buurt/maatschappij bepalen mede het beleid en de strategie.
- Het werken in samenwerkingsverbanden beïnvloedt de strategie en het beleid, doordat de gegevens van andere scholen worden vergeleken met de eindresultaten en de waardering door de belanghebbenden van de eigen school. (benchmarking)

Fase 5:

- De school vergelijkt zijn eindresultaten en de waardering van belanghebbenden met die van scholen uit Europa.
- De school speelt met haar beleid in op toekomstige ontwikkelingen.
- De school is spelbepaler bij op de toekomst gerichte ontwikkelingen.

3 Management van medewerkers

Hoofdstandaard: 3. Management van medewerkers.

De wijze waarop de school de mogelijkheden aan expertise van de medewerkers aanstuurt, ontwikkelt en naadloos laat aansluiten bij de uitvoeringsprocessen op het niveau van het individu, het schoolteam en de school teneinde het beleid en die processen van de organisatie doelmatig uit te voeren.

Deelstandaard 3.1. Inzet en waardering.

De school maakt gebruik van de gewenste deskundigheden voor het geven van goed onderwijs en de medewerkers worden erkend, gewaardeerd en beloond.

Indicatoren 3.1.

Fase 1:

- De directeur geeft naar eigen inzicht invulling aan het personeelsbeleid.
- Medewerkers zijn ingedeeld in aan de CAO gerelateerde functieprofielen die zijn voorzien van een belonings- en bevorderingssystematiek
- Er is beleid voor het creëren van goede werkomstandigheden.
- Medewerkers worden gewaardeerd om daarmee hun betrokkenheid en hun inzet te belonen.
- Er is een aanzet tot arbobeleid.
- De "Wet verbeterde poortwachter" wordt uitgevoerd.

Fase 2:

- Functieprofielen vormen uitgangspunt voor de kwaliteit van de expertise en de loopbaanontwikkeling van de medewerkers.
- De kwaliteit van de medewerkers wordt vooral gemeten aan het geven van goed onderwijs.
- Er zijn beoordelingsgesprekken gericht op de loopbaanontwikkeling van de medewerkers.
- Er is een verantwoordelijke voor personeelszaken.
- Er is een gericht arbo- en veiligheidsbeleid.
- De "Wet verbeterde poortwachter" wordt uitgevoerd.

Fase 3:

- De schoolontwikkeling, de organisatiestructuur en de prestatie-indicatoren bepalen welke functies en expertise de school nodig heeft.
- Er is een overzicht voor functies, expertise van de school en de wijze waarop die zich ontwikkelen.
- Voor alle medewerkers is loopbaanbeleid en een ontwikkelingsplan opgesteld.
- Er worden functionerings- en beoordelingsgesprekken gehouden om organisatie- en persoonlijke ontwikkelingsdoelstellingen bij te stellen.
- Arbobeleid is uitgewerkt in uitvoeringsplannen.
- De "Wet verbeterde poortwachter" wordt uitgevoerd.

Fase 4:

- Het personeelsbeleid is mede afgestemd op de verwachtingen van de belanghebbenden.
- Benchmarking beïnvloedt het personeelsbeleid.
- De staf levert een goede dienst- en serviceverlening aan de medewerkers.
- De school werkt mee aan beleid om de werksector aantrekkelijk te maken om in te werken.
- Er is aandacht voor de gezondheid, de veiligheid, omgevingsfactoren en de sociale verantwoordelijkheid van de medewerkers.
- De "Wet verbeterde poortwachter" wordt uitgevoerd.

Fase 5:

- Het personeelsbeleid is inspirerend en zet aantoonbaar aan tot hoge prestaties in de school.
- Het loopbaanbeleid stimuleert medewerkers tot belangrijke innovaties.
- Personeelsbeleid is afgestemd op maatschappelijke eisen en verwachtingen.
- Het is met instemming van de medewerkers mogelijk flexibel de taken van de medewerkers aan te passen.
- De school is betrokken bij sociale en culturele activiteiten.
- De "Wet verbeterde poortwachter" wordt uitgevoerd.

Deelstandaard 3.2. Het continu vernieuwen van de expertise.

De school heeft inzicht in de behoefte aan deskundigheid en vernieuwt continu de deskundigheden.

Indicatoren 3.2.**Fase 1:**

- Opleidingen en trainingen zijn gericht op het vergroten van de expertise van de medewerkers.
- Het initiatief voor professionalisering ligt veelal bij medewerkers.
- Er zijn middelen in de school voor deskundigheidsbevordering.
- Werving en selectie vullen de competenties van de werkende medewerkers aan.

Fase 2:

- De professionalisering van de medewerkers is afgestemd op het verbeteren van het primaire proces, het geven van goed onderwijs.
- Alle medewerkers werken aan deskundigheidsbevordering.
- De medewerkers worden aangemoedigd hun expertise te vergroten.
- Het leren is gericht op het samen geven van goed onderwijs en het beheersen van de uitvoerende processen.

Fase 3:

- De verwachte kennis en vaardigheden van de medewerkers zijn beschreven en ingedeeld in competenties.
- Er wordt documentatie bijgehouden met mogelijkheden voor individuele, teamgerichte en op alle medewerkers gerichte professionalisering.
- Er wordt gewerkt met een professionaliseringsplan waarin persoonlijke ontwikkelingsdoelen en schoolontwikkelingsdoelen op elkaar worden afgestemd en de effectiviteit van opleidingen en trainingen wordt geëvalueerd
- Medewerkers in de school leren door uitwisseling van ervaringen met het onderwijsproces.

Fase 4:

- Er is een professionaliseringsplan waarin activiteiten worden gepland die afgestemd zijn op de schoolontwikkeling en de loopbaanontwikkeling van de medewerkers.
- De school is een professionele leergemeenschap waarin leren door ervaring en ervaringsuitwisseling een centrale plaats heeft.
- Professionalisering is mede gericht op de verwachtingen van de belanghebbenden.
- Ontbrekende deskundigheid wordt aangevuld met samenwerkingsactiviteiten en detachering.

Fase 5:

- De school heeft kenmerken van een lerende organisatie.
- Ontwikkelingen in buurt/maatschappij hebben invloed op het professionaliseringsplan.
- Medewerkers hebben grote invloed op hun eigen loopbaanontwikkeling en kennen het belang van hun inbreng in de schoolontwikkeling.
- Opleiding en trainingsprogramma's zijn gericht op perfectie in de schoolontwikkeling en op de zelfontplooiing van de medewerkers.

Deelstandaard 3.3. Het betrekken van de medewerkers bij de schoolontwikkeling.

De school stelt het betrekken van de deskundigheden van de medewerkers bij de schoolactiviteiten centraal.

Indicatoren 3.3.**Fase 1:**

- Communicatiestructuur is helder en eenvoudig: Medewerkers worden door de directeur geïnformeerd over taken en verantwoordelijkheden.
- Medewerkers voeren schoolplan en klachtenprocedure uit en rapporteren directeur problemen.
- Medewerkers worden gewaardeerd met een salaris en positieve reacties op hun vakmanschap.
- Medewerkers steunen het externe overleg van de directeur.

Fase 2:

- Communicatiestructuur richt zich vooral op het stroomlijnen van het primaire proces, het geven van goed onderwijs centraal.
- Het schoolteam stellen gezamenlijk doelstellingen en prestaties van het onderwijs in overleg met de directeur vast.
- De opbrengsten van het onderwijs en de inrichting van het onderwijsproces zijn gezamenlijk uitgewerkt.
- Medewerkers staan open voor collegiale visitatie.

Fase 3:

- De school heeft een heldere communicatiestructuur: Medewerkers stellen gezamenlijk met de directeur doelstellingen en prestatie-indicatoren voor alle kenmerken van de schoolontwikkeling vast.
- Teambetrokkenheid bij het uitvoeren van schoolactiviteiten wordt aangemoedigd.
- De eigen bijdragen van de medewerkers aan het bereiken van de eindresultaten van de school worden besproken.
- De waardering van de medewerkers over de schoolactiviteiten worden betrokken bij de schoolontwikkeling.

Fase 4:

- De school heeft een vastgesteld en resultaatgerichte communicatiestructuur waarin acties van medewerkers en de teams om samen te werken intern en in externe samenwerkingsverbanden worden gestimuleerd.
- Medewerkers hebben de kennis en vaardigheden over de schoolontwikkeling en het eigen ontwikkelingsplan om naar eigen inzicht de doelen van de school te operationaliseren.
- De medewerkers zijn betrokken bij het overleg met de belanghebbenden en de informatie wordt betrokken bij het opstellen van nieuwe doelstellingen en beleid.
- Medewerkers krijgen ruimte voor creativiteit en eigen initiatief.

Fase 5:

- De communicatie -structuur is gericht op innovatie.
- De zorg voor de persoonlijke ontwikkeling en inbreng van de medewerkers en de behoeften van de organisatie zijn in balans.
- Medewerkers zijn betrokken bij het vaststellen of aanpassen van doelstellingen op grond van ontwikkelingen in de buurt/maatschappij.
- De integriteit van de medewerker is hoog.

Deelstandaard 3.4. Het betrekken van de medewerkers bij de verbetering.

Medewerkers zijn betrokken bij de verbetering van de schoolactiviteiten.

Indicatoren 3.4.**Fase 1:**

- Medewerkers tonen eigen initiatief bij het vergroten van hun expertise en de werkmethoden in hun klas/groep.
- De medewerker krijgt op zijn verzoek de middelen.
- In de dagelijkse contacten informeren de medewerkers elkaar over het verbeteren van de contacten met leerlingen en aanpassen van onderwijssituatie.
- Het vakmanschap van de medewerker levert de kwaliteit in de onderwijsleer situatie.

Fase 2:

- Medewerkers gebruiken prestatiemetingen in het primaire proces, het geven van goed onderwijs en verbeteren hiermee het onderwijsproces.
- Medewerkers bespreken verbetervoorstellen voor het primaire proces.
- Medewerkers stimuleren elkaar mee te doen aan verbeterprogramma's voor het geven goed onderwijs.
- Medewerkers worden in staat gesteld initiatieven te tonen.

Fase 3:

- Medewerkers zijn betrokken bij het verbeteren van alle processen.
- Evaluaties en prestatiemetingen zijn in alle kenmerken van de schoolontwikkeling aangebracht om de kenmerken van de schoolontwikkeling continu te verbeteren.
- Kennis en praktijkervaringen worden ingebracht in het overleg over het verbeteren van de kenmerken van de schoolontwikkeling.
- Voor het verbeteren van de schoolorganisatie participeren onderwijsgevend en ondersteunende medewerkers in een gezamenlijk overleg.

Fase 4:

- Alle medewerkers zijn betrokken bij het verbeteren van de schoolorganisatie.
- Medewerkers betrekken de informatie van de belanghebbenden, de leerlingen, de ouders, het bestuur, de buurt/maatschappij die in het overleg wordt verkregen bij de verbetertrajecten.
- Medewerker doen informatie op in samenwerkingsverbanden en brengen deze in in verbetertrajecten voor de schoolontwikkeling.
- Het weggaan van medewerkers heeft geen invloed op de verdere schoolontwikkeling door de toegankelijkheid van de informatie.

Fase 5:

- Alle medewerkers zijn continu betrokken bij de schoolontwikkeling.
- De medewerkers initiëren verbeteringen in samenwerkingsverbanden en daarbuiten.
- De school staat bekend als een schoolvoorbeeld voor vernieuwing.
- Medewerkers nemen deel aan een debat over vernieuwend onderwijs.

Deelstandaard 3.5. Management van medewerkers: Samenwerkingsverbanden.

De school gaat samenwerkingsverbanden aan.

Indicatoren 3.5.

Fase 1:

- Medewerker of de directeur nemen deel aan samenwerkingsverbanden.
- De verschillende taken worden naar gelang de tijdsinvestering onderling verdeeld.

Fase 2:

- De school gaat samenwerkingsverbanden aan omdat de deelname leidt tot een meerwaarde voor het verbeteren van het primaire proces, het geven van goed onderwijs.
- Medewerkers overleggen met de directeur de meerwaarde van het samenwerkingsverband voor het primaire proces, de deskundigheden en de tijdsbesteding.

Fase 3:

- Het participeren in samenwerkingsverbanden is in de organisatiestructuur opgenomen en de meerwaarde voor de organisatie-ontwikkeling wordt vastgelegd.
- Medewerkers stellen mede de kaders voor deze externe contacten en rapporteren in het structureel intern overleg.

Fase 4:

- Medewerkers toetsen het participeren in samenwerkingsverbanden aan het strategisch beleid en de operationalisering ervan.
- Medewerkers participeren vanuit de zelfverantwoordelijke teams en/of projectgroepen in samenwerkingsverbanden en zijn multi-inzetbaar in samenwerkingsverbanden.

Fase 5:

- De school heeft een flexibele organisatiestructuur en kan snel anticiperen op deelname aan samenwerkingsverbanden.
- In het overleg hebben medewerkers een voortrekkersrol en spelen daardoor in samenwerkingsverbanden een belangrijke rol in het debat over het vernieuwen van het onderwijs.

4 Management van middelen

Hoofdstandaard: 4. Management van middelen.

De wijze waarop de school omgaat met middelen ten einde het beleid en de uitvoeringsprocessen doelmatig uit te voeren.

Deelstandaard 4.1. Financiën.

De school verantwoordt haar financiële beleid op langere en korte termijn.

Indicatoren 4.1.

Fase 1:

- De directeur stelt het budget vast aan de hand van de begroting van vorig jaar.
- Hij bepaalt voor welke activiteiten er geld in de school worden uitgegeven.
- Van de uitgaven worden financiële overzichten gemaakt en bewijzen voor uitgaven kunnen worden overlegd.

Fase 2:

- Voor uitgaven voor onderwijskundige methoden en materialen worden jaarlijks prioriteiten gesteld.
- Voor deze onderwijskundige middelen worden deelbudgetten opgesteld, een budgethouder is verantwoordelijk.
- De uitgaven worden gevolgd.

Fase 3:

- Een meerjarenbegroting ondersteunt het strategisch financiële beleid.
- De budgetten zijn verdeeld in kengetallen en afgestemd op de verschillende kenmerken van de schoolontwikkeling in de school en de financiële uitgaven worden bewaakt.
- Er wordt, binnen de mogelijkheden, maximale ruimte gegeven aan de school om haar beleidsprioriteiten uit te voeren.

Fase 4:

- Benchmarking – gegevens en financiële analyses beïnvloeden nieuw beleid en de effectiviteit van het financiële management wordt periodiek gemeten.
- De toekenning van financiën wordt mede bepaald voor het gezamenlijk bereiken van eindresultaten en hoge waardering van belanghebbenden.
- Financiële kengetallen van samenwerking -partners zijn bekend.

Fase 5:

- De school heeft een geavanceerd financieel managementinformatiesysteem.
- Er wordt structureel geïnvesteerd in projecten voor vernieuwingsactiviteiten.
- De belanghebbenden hebben vertrouwen in de wijze waarop met de subsidiegelden wordt omgegaan.

Deelstandaard 4.2. Materiële middelen.

De school voert een verantwoord beleid ten aanzien van materiële middelen in brede zin w.o. plannen voor huisvesting, brandpreventie, veiligheid, ontruiming, aanschaf onderwijskundige materialen, automatisering.

Indicatoren 4.2.**Fase 1:**

- De school heeft een lijst met methoden en onderwijskundige materialen.
- Externe ondersteuning en leveranciers worden vooral op prijs en levertijd aangetrokken.
- Bij voorkomende problemen wordt de relatie met de leverancier direct verbroken.
- Onderhoud wordt gepleegd na het ontstaan van storingen en problemen.
- Binnen wettelijke eisen spelen milieuproblemen.

Fase 2:

- De school heeft een overzicht van methoden en materialen gerangschikt naar vakgebied of functiegebied en de aanschafdatum.
- Externe ondersteuning en leveranciers worden vooral op betrouwbaarheid aangetrokken.
- Bij tegenvallende prestaties krijgt de leverancier een kans de kwaliteit te verbeteren.
- Onderhoud wordt meer systematisch gepleegd.
- De school heeft een voorraadbeheer.
- De school heeft een actief milieubeleid.

Fase 3:

- Methoden en materialen voor alle kenmerken van de schoolontwikkeling zijn overzichtelijk weergegeven op vakgebied/doelstelling en aanschafdatum.
- De school verwacht dat van ondersteuners en leveranciers voldoen aan specifieke kwaliteitseisen en na overleg moeten leveranciers en ondersteuners verbetering van processen aantonen.
- De school heeft een onderhoudsplan en onderhoudscontracten.
- Er is aandacht in de school voor veiligheid van inventaris en uitrusting in de school en de school heeft een brandpreventie- en een ontruimingsplan.
- De school heeft een automatiseringsplan voor vernieuwing en onderhoud van hardware- en softwareproducten.

Fase 4:

- Documenten voor alle kenmerken van de schoolontwikkeling worden beheerd en de toegankelijkheid voor gebruik is groot.
- Externe dienstverleners en leveranciers worden betrokken bij probleemoplossingen bij aspecten van organisatieontwikkeling.
- Samenwerking met ondersteuners en leveranciers wordt periodiek geëvalueerd
- Verantwoordelijkheden voor aanschaf van middelen en uitvoeringsplannen en toezicht op uitvoering zijn aan de medewerkers gedelegeerd.
- De zorg voor het milieu wordt gezien als een activiteit om je te onderscheiden.

Fase 5:

- Documenten worden beheerd.
- De school werkt samen met ondersteuners en leveranciers die hoge kwaliteit leveren.
- De ondersteuners en leveranciers stimuleren elkaar om nieuwe wegen in te slaan.
- De school sluit aan bij diverse maatschappelijke ontwikkelingen en wetgeving zoals milieuvriendelijk optreden, verbruik van recyclingmaterialen, afwerking, energieverbruik.
- Verspilling van goederen en diensten wordt uitgebannen.

Deelstandaard 4.3. Management van middelen*Het beheren van kennis en informatie***Indicatoren 4.3.****Fase 1:**

- Informatie in de school is vooral gericht op het geven van goed onderwijs op de werkplek.
- De kennis is vastgelegd in de methoden en leermaterialen.
- Er vindt schriftelijk, deels digitaal gegevensregistratie plaats.
- Externe kennisbronnen worden incidenteel geraadpleegd.
- De school gebruikt technologie vooral voor administratieve doelen.

Fase 2:

- De school maakt gebruik van aanwezige technologieën zoals audiovisuele middelen en computers om het primaire proces te verbeteren.
- De school voert nieuwe technologieën in voor het geven van goed onderwijs.
- Het informatiesysteem geeft inzicht in behaalde tussendoelen en eindresultaten.
- Een informatiesysteem geeft gebruiksvriendelijk inzicht in informatie over behaalde tussendoelen en eindresultaten
- De opgeslagen kennis is gericht op het verbeteren van zwakke punten in het geven van goed onderwijs.

Fase 3:

- De school beheert een managementinformatiesysteem voor alle kenmerken van de schoolontwikkeling en het systeem wordt continu verbeterd.
- Nieuwe technologieën worden aangeschaft en toegepast om alle kenmerken van de schoolontwikkeling te ondersteunen.
- Nieuwe technologieën zijn er voor het ondersteunen van veranderingsprocessen.
- De bereikte effecten met nieuwe technologieën wordt systematisch geëvalueerd.
- De toegankelijkheid tot de kennis en informatie is voor interne en externe gebruikers gebruiksvriendelijk en geautoriseerd

Fase 4:

- De school voert een beleid van kennismanagement voor alle kenmerken van de schoolontwikkeling in de school.
- De school deelt met de belanghebbenden de samenwerkingspartners kennis en gebruik van nieuwe technologieën; het versterkt het functioneren van de school.
- Het informatiesysteem van de school is functioneel afgestemd op samenwerkingspartners.
- De school heeft een voorbeeldfunctie voor de wijze waarop nieuwe technologieën in het primaire proces en de ondersteunende kenmerken van de schoolontwikkeling zijn geïntegreerd.
- Het informatiesysteem versterkt de school als professionele leergemeenschap.

Fase 5:

- De school werkt samen voor uitwisseling van kennis en ervaring over gebruik van nieuwe technologieën met andere organisatie.
- De technologieën die de school gebruikt stellen de school in staat snel in te spelen op nieuwe ontwikkelingen in het onderwijs.
- De school kan zich meten met haar managementinformatiesysteem met de beste scholen.
- Het informatiesysteem wordt gebruikt door interne en externe gebruikers mits geautoriseerd.
- Bestaande kennis wordt beschikbaar gesteld aan derden

5 Management van processen

Hoofdstandaard: 5. Management van processen.

De wijze waarop de school haar processen beheerst

Deelstandaard 5.1. Het ontwerpen van processen.

De school ontwerpt het primair proces (het geven van goed onderwijs) en belangrijke ondersteunende processen.

Indicatoren 5.1.

Fase 1:

- De school heeft een organisatieschema.
- Het verloop van activiteiten in de school worden beschreven indien er behoefte aan is.
- De school corrigeert problemen die zich dagelijks voordoen.

Fase 2:

- Voor de primaire processen zijn met inbreng van de medewerkers processtappen, tussendoelen en eindresultaten vastgelegd.
- Voor het primaire proces wordt minimaal beschreven:
 - A. wat betreft de opbrengsten van het onderwijs:
 1. de leerresultaten,
 2. voortgang in de ontwikkeling van leerlingen.
 - B. wat betreft de inrichting van het onderwijsproces:
 1. het leerstofaanbod,
 2. de leertijd
 3. het pedagogisch klimaat,
 4. het schoolklimaat,
 5. Het didactisch handelen,
 6. de leerlingenzorg,
 7. de inhoud, het niveau, de uitvoering van toetsen, tests, opdrachten of examens.
- Er is controle op processtappen.

Fase 3:

- De kenmerken van de schoolontwikkeling voor het primaire proces en de ondersteunende processen en de onderlinge relaties tussen de processen zijn vastgelegd.
- De processtappen, de tussendoelen en de eindresultaten worden in de processen opgenomen.
- Onderzoeksgegevens over de waardering van belanghebbenden en de informatie uit de samenwerkingsverbanden hebben invloed op het samenstellen van de processen en de afstemming.

Fase 4:

- Kenmerken van de schoolontwikkeling worden samengesteld door zelfverantwoordelijke en resultaatgerichte teams en/of projectgroepen.
- Het overleg met de belanghebbenden, opdrachtgevers of organisaties waarmee wordt samengewerkt leveren bouwstenen voor het ontwerpen van de kenmerken van de schoolontwikkeling.
- Taken verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn voor samenwerkingsverbanden uitgewerkt en de eigen prestaties van de school worden afgestemd op die van andere scholen en in de kenmerken van de schoolontwikkeling opgenomen.

Fase 5:

- Netwerkactiviteiten worden in de school actief en gericht aangemoedigd.
- Afstemming van processen vindt plaats op ontwikkelingen in buurt/maatschappij.
- Netwerkactiviteiten zijn onontbeerlijk voor de schoolontwikkeling en de schoolorganisatie -ontwikkeling.

Deelstandaard 5.2. Het beheren en sturen van processen.

De school beheert en stuurt het primair proces (het geven van goed onderwijs) en belangrijke ondersteunende processen.

Indicatoren 5.2.**Fase 1:**

- Netwerkactiviteiten worden in de school actief en gericht aangemoedigd.
- Afstemming van processen vindt plaats op ontwikkelingen in buurt/maatschappij.
- Netwerkactiviteiten zijn onontbeerlijk voor de schoolontwikkeling en de schoolorganisatie ontwikkeling.

Fase 2:

- Groepen die in de school samenwerken zoals onderbouw, middenbouw en bovenbouw bepalen de kaders waarin goed onderwijs wordt gegeven.
- Processtappen voor het primair proces, de tussendoelen, de einddoelen worden aangestuurd.
- De evaluaties van het primair proces leidt tot verbetering.
- Waarderingsgegevens van ouders worden bij verbetering van het primair proces betrokken.

Fase 3:

- Zelfverantwoordelijke uitvoerende teams die worden aangestuurd door coördinatoren beheren en sturen de kenmerken van de schoolontwikkeling.
- Voor alle kenmerken van de schoolontwikkeling zijn prestatiemetingen vastgelegd.
- Medewerkers overleggen periodiek over de tussentijdse resultaten, eindresultaten en de onderzoeksgegevens over de waardering van de belanghebbenden.
- Medewerkers sturen de aanschaf van onderwijsmethoden, onderwijsmaterialen en materialen voor de werkplek aan.

Fase 4:

- De school heeft een managementinformatiesysteem en stuurt hier kenmerken van de schoolontwikkeling met prestatie-indicatoren aan.
- De school vergelijkt de wijze waarop zij de kenmerken van de schoolontwikkeling aanstuurt met die van andere scholen
- De zelfverantwoordelijke teams passen binnen kaders het beleid aan.
- De medewerkers regelen het overleg met belanghebbenden en in samenwerkingsverbanden en passen door het overleg hun kenmerken van de schoolontwikkeling aan.

Fase 5:

- Processen verlopen door hun opzet en beheer (nagenoeg) foutloos.
- Het primaire proces en de ondersteunende processen leveren een optimale bijdrage aan het geven van goed onderwijs.
- De school kan zich naar buiten toe goed verantwoorden door de transparantie van de wijze waarop de processen worden beheerst en aangestuurd.
- De school kan een voorbeeld zijn in Europa.

Deelstandaard 5.3. Het continu verbeteren van processen.

De processen zijn gericht op het continu verbeteren en vernieuwen.

Indicatoren 5.3.

Fase 1:

- Kenmerken van de schoolontwikkeling worden verbeterd op grond van bevindingen, problemen, klachten of claims.
- Verbeteringen van kenmerken van de schoolontwikkeling zijn kleinschalig en verbonden met de per medewerker opgezette onderwijsleersituatie.
- Vooral op initiatief van medewerkers worden verbeteringen aangebracht.
- Het veranderen van wettelijke bepalingen voor het onderwijs is bron voor verandering.

Fase 2:

- Er is een overzicht van metingen van de tussendoelen en de eindresultaten van de kenmerken van de schoolontwikkeling van het primaire proces die na afname moeten leiden tot verbeteringen.
- Rond uitvoerende kenmerken van de schoolontwikkeling voor het geven van goed onderwijs verzamelen medewerkers ideeën voor verandering en verbetering van processtappen.
- Feedback van de gegevens over prestaties voor het geven van goed onderwijs motiveert tot verbetering.
- Leerlingen en ouders worden geïnformeerd over ingevoerde verbeteringen.

Fase 3:

- De school werkt structureel aan de hand van zelfevaluaties aan haar schoolontwikkeling.
- Er zijn meetinstrumenten voor de tevredenheids-onderzoeken onder belanghebbenden en de informatie uit de eindresultaten worden kenmerken van de schoolontwikkeling aangepast en verbeterd.
- Collega's wisselen kennis en ervaring uit voor het planmatig verbeteren van de kenmerken van de schoolontwikkeling.
- Van de kennisstructuur rond de school w.o. Internet wordt optimaal gebruik gemaakt voor het verbeteren van kenmerken van de schoolontwikkeling.

Fase 4:

- Kenmerken van de schoolontwikkeling in de school worden aangestuurd en verbeterd met behulp van een managementinformatiesysteem.
- De kenmerken van de schoolontwikkeling worden verbeterd door het omgaan met belanghebbenden en met informatie van de samenwerkingsverbanden zoals OVB, WSNS, de brede school e.d.
- De invoering van de veranderingen verloopt in nauw overleg met de scholen waarmee wordt samengewerkt.
- De prestatie van de school worden met de belanghebbenden en de samenwerkingsverbanden geëvalueerd en teruggekoppeld voor het aanbrengen van verbeteringen in de kenmerken van de schoolontwikkeling.

Fase 5:

- Het continu verbeteren van de schoolorganisatie is als beleidsproces vastgesteld.
- Prestatie van kenmerken van de schoolontwikkeling worden beoordeeld en verbeterd op grond van maatschappelijke ontwikkelingen.
- Ideeën uit maatschappelijke ontwikkelingen worden systematisch verzameld en gebruikt voor verbeteringen in de organisatie-ontwikkeling.
- Het verbeteren van de kenmerken van de schoolontwikkeling tast de productiviteit van het uitvoeren van de kenmerken van de schoolontwikkeling niet aan.

6. Medewerkers

Hoofdstandaard: 6. Medewerkers.

De wijze waarop de school prestaties wil leveren voor haar medewerkers in het kader van de geplande uitgevoerde activiteiten.

Deelstandaard 6.1. Indicatoren Waardering medewerkers.

De school maakt gebruik van de waardering van haar medewerkers om het beleid en de uitvoering van processen te verbeteren.

Indicatoren 6.1.

Fase 1:

- Medewerkers uiten hun waardering over het primaire proces of andere functie/gerelateerde aspecten.
- Medewerkers spreken direct in de werksituatie wel of niet hun waardering uit.
- De directie is gericht op het oplossen van problemen die zich dagelijks voordoen.
- NB: In de bijlage worden voorbeelden gegeven van indicatoren van waardering en tevredenheid van medewerkers over het primaire proces en andere functie gerelateerde aspecten.

Fase 2:

- Medewerkers uiten hun waardering over het primaire proces.
- Over de waardering- en verbetervoorstellen wordt er in de school gecommuniceerd.
- Over de tevredenheid en de waardering wordt in de school gecommuniceerd.
- NB: In de bijlage worden voorbeelden gegeven van indicatoren van waardering en tevredenheid van medewerkers over het primaire proces en andere functie gerelateerde aspecten.

Fase 3:

- De waardering en tevredenheid van de medewerkers worden gemeten.
- De informatie over de tevredenheid en de waardering wordt gebruikt voor nieuw beleid en omgezet in meetbare doelstellingen in het nieuwe beleid.
- De waardering en tevredenheid van medewerkers worden mede bepaald door functie/gerelateerde aspecten, werkomstandigheden, samenwerking in de school en het leiding geven.
- NB: In de bijlage worden voorbeelden gegeven van indicatoren van waardering en tevredenheid voor alle aspecten van de organisatie. Er dient op grond van eigen doelstellingen een keuze gemaakt te worden uit de indicatoren.

Fase 4:

- In de school is structureel overleg over de tevredenheid en waardering van de medewerkers.
- Aan de hand van onderzoeksgegevens of een structureel gesprek worden de gegevens van het wel of niet tevreden zijn omgezet in verbetervoorstellen voor nieuw beleid.
- In het beleid zijn meetbare doelstellingen opgenomen om de tevredenheid en waardering te meten om verbeteringen te kunnen aanbrengen.
- NB: In de bijlage worden voorbeelden gegeven van indicatoren voor tevredenheid en waardering van de medewerkers voor alle aspecten van de organisatie.

Fase 5:

- Een belangrijke peiler voor het beleid is de waardering en tevredenheid van de medewerkers.
- Het beleid loopt vooruit op nieuwe ontwikkelingen die de medewerkers signaleren en de voorgestelde veranderingen worden tijdig ingezet.
- Er is harmonie tussen organisatieontwikkeling en de ontplooiingsmogelijkheden van de medewerkers.
- Medewerkers van buiten en werkend in samenwerkingsverbanden met de school willen graag in deze school werken.

7 Leerlingen en ouders

Hoofdstandaard: 7. Leerlingen – ouders.

De wijze waarop de school prestaties wil leveren voor haar leerlingen en ouders.

Deelstandaard 7.1. Indicatoren Waardering leerlingen – ouders.

De school maakt gebruik van de waardering van leerlingen en ouders om het beleid en de uitvoering van processen te verbeteren.

Indicatoren 7.1.

Fase 1:

- Leerlingen en ouders uiten hun waardering over het primaire proces of andere aspecten van de organisatie.
- Leerlingen en ouders spreken direct in de werksituatie hun waardering uit.
- De directeur is gericht op het oplossen van problemen die zich dagelijks voordoen.
- NB: in bijlage zijn voorbeelden gegeven van indicatoren van waardering en tevredenheid van leerlingen en ouders.

Fase 2:

- Leerlingen en ouders uiten hun waardering over het primaire proces of andere aspecten van de organisatie.
- De waardering en tevredenheid van leerlingen en ouders over het primaire proces worden mede bepaald door de wijze waarop er les wordt gegeven, de begeleiding door de onderwijsgeevenden
- Over de waardering en verbetervoorstellen wordt er in de school gecommuniceerd..
- NB: In de bijlage worden voorbeelden gegeven van indicatoren van waardering en tevredenheid van leerlingen en ouders.

Fase 3:

- De waardering en tevredenheid van de leerlingen en ouders worden gemeten.
- De informatie van de tevredenheid en waardering van de leerlingen en ouders worden gebruikt voor nieuw beleid en omgezet in meetbare doelstellingen in het nieuwe beleid.
- Over de tevredenheid en waardering van leerlingen en ouders wordt in de school gecommuniceerd.
- NB: In de bijlage worden voorbeelden gegeven van indicatoren van waardering en tevredenheid van leerlingen en ouders voor alle aspecten van de organisatie. Er dient op grond van eigen doelstellingen een keuze gemaakt te worden uit de indicatoren.

Fase 4:

- In de school is structureel overleg over de tevredenheid en waardering van leerlingen en ouders.
- Aan de hand van onderzoeksgegevens of een structureel gesprek worden de gegevens van wel of niet tevreden zijn omgezet in verbetervoorstellen voor nieuw beleid.
- In het beleid zijn meetbare doelstellingen opgenomen om de tevredenheid en waardering te meten om verbeteringen te kunnen aanbrengen.
- NB: In de bijlage worden voorbeelden gegeven van indicatoren van waardering en tevredenheid van leerlingen en ouders voor alle aspecten van de organisatie.

Fase 5:

- Een belangrijke peiler van het beleid is de waardering en tevredenheid van leerlingen en ouders.
- Het beleid loopt vooruit op nieuwe ontwikkelingen die leerlingen en ouders aangeven.
- Leerlingen en ouders kiezen de school omdat zij gehoord worden.
- Leerlingen en ouders zijn ambassadeurs voor de school.

8 Buurt/maatschappij

Hoofdstandaard: 8. Buurt – maatschappij.

De wijze waarop de school prestaties wil leveren voor de buurt en de maatschappij.

Deelstandaard 8.1. Indicatoren Waardering buurt – maatschappij.

De school maakt gebruik van de waardering van buurt/maatschappij om het beleid en de uitvoering van processen te verbeteren.

Indicatoren 8.1.

Fase 1:

- De buurt/maatschappij uiten hun waardering over het primaire proces of andere aspecten van de organisatie.
- De waardering van de buurt en de maatschappij worden direct in de werksituatie gemeld.
- De directeur is gericht op het oplossen van problemen die zich dagelijks voordoen.
- NB: In de bijlage worden voorbeelden gegeven van indicatoren van waardering en tevredenheid van buurt en maatschappij.

Fase 2:

- De buurt en de maatschappij uiten hun waardering over het primaire proces.
- Over de waardering en verbetervoorstellen wordt er in de school gecommuniceerd.
- De waardering en tevredenheid van buurt en maatschappij hebben vooral betrekking op het onderwijs en de onderwijsgevenden.
- NB: In de bijlage worden voorbeelden gegeven van indicatoren van waardering en tevredenheid van buurt en maatschappij.

Fase 3:

- De waardering en tevredenheid van de buurt/maatschappij worden gemeten.
- De informatie van de tevredenheid en waardering van de buurt/maatschappij worden gebruikt voor nieuw beleid en omgezet in meetbare doelstellingen in het nieuwe beleid.
- Over de tevredenheid en waardering van de buurt/maatschappij wordt in de school gecommuniceerd.
- NB: In de bijlage worden voorbeelden gegeven van indicatoren van waardering en tevredenheid van buurt en maatschappij voor alle aspecten van de organisatie. Er dient op grond van eigen doelstellingen een keuze gemaakt te worden uit de indicatoren.

Fase 4:

- De school is overleg over de tevredenheid en waardering van buurt/maatschappij.
- Aan de hand van onderzoeksgegevens of een structureel gesprek met de buurt worden de gegevens van wel of niet tevreden zijn omgezet in verbetervoorstellen voor nieuw beleid.
- In het beleid zijn meetbare doelstellingen opgenomen om de tevredenheid en waardering te meten en om verbeteringen te kunnen aanbrengen.
- NB: In de bijlage worden voorbeelden gegeven van indicatoren van waardering en tevredenheid van buurt/maatschappij voor alle aspecten van de organisatie.

Fase 5:

- Een belangrijke peiler van het beleid is de waardering en tevredenheid van buurt/maatschappij.
- Het beleid loopt vooruit op nieuwe ontwikkelingen in buurt/maatschappij.
- De school werkt preventief ten aanzien van de waardering door de buurt.
- De school levert een bijdrage aan het goed functioneren van de buurt.

9 Eindresultaten

Hoofdstandaard: 9. Eindresultaten.

De wijze waarop de school prestaties wil leveren in het kader van de geplande uitgevoerde activiteiten.

Deelstandaard 9.1. Eindresultaten, Bestuur en financiers.

De school bepaalt welke eindresultaten zij met haar beleid en uitvoering van processen wil bereiken en evalueert de eindresultaten.

Indicatoren 9.1.

Fase 1:

- Meetinstrumenten voor de vorderingen van leerlingen zijn methodegebonden.
- Medewerkers en directie stellen vanuit de werksituatie de vorderingen van de leerlingen vast.
- Leerlingen en ouders worden over de vorderingen geïnformeerd.
- NB: In de bijlage worden voorbeelden gegeven van indicatoren voor het meten van de prestaties in het primaire proces.

Fase 2:

- De school heeft afspraken over de leervorderingen, de eindresultaten voor het primaire proces en de wijze waarop deze worden gemeten en geregistreerd.
- Over de resultaten en verbetervoorstellen wordt er in de school gecommuniceerd.
- De resultaten worden gebruikt om leerlingen en ouders te informeren en verbeteringen aan te brengen in het primaire proces.
- NB: In de bijlage worden voorbeelden gegeven van indicatoren voor het meten van de prestaties in het primaire proces. Er dient een keuze gemaakt te worden op grond van de eigen doelstellingen.

Fase 3:

- Van de kenmerken van de schoolontwikkeling in de school worden de prestaties gemeten.
- De informatie over de prestaties wordt gebruikt voor nieuw beleid en omgezet in meetbare doelstellingen in het nieuwe beleid.
- Over de prestaties wordt in de school gecommuniceerd.
- NB: In de bijlage worden voorbeelden gegeven van indicatoren voor prestatiemeting voor alle aspecten van de organisatie. De voorbeelden kunnen worden betrokken bij het opzetten van meetbare doelstellingen voor alle processen. Er dient een keuze gemaakt te worden op grond van de eigen doelstellingen.

Fase 4:

- In het beleid zijn meetbare doelstellingen opgenomen voor alle kenmerken van de schoolontwikkeling om de prestaties te meten en om verbeteringen te kunnen aanbrengen.
- In de school is structureel overleg met de belanghebbenden over de prestaties van de school.
- De prestaties in de samenwerkingsverbanden worden gemeten.
- NB: In de bijlage worden voorbeelden gegeven van indicatoren voor prestatiemeting voor alle aspecten van de organisatie.

Fase 5:

- Een belangrijke peiler zijn de eindresultaten die worden nagestreefd.
- Het beleid loopt vooruit op nieuwe ontwikkelingen en de prestaties worden hierop aangepast.
- De prestaties van de school kunnen zich meten met zeer goed functionerende scholen.
- De school kan zich meten met de beste scholen van Europa.

Bijlage 9.2; Woordenlijst

*(Begrippenlijst kwaliteitszorg Q*Primair mede samengesteld naar aanleiding van verslag conferentie gemeenschappelijke taal, Q5 en Q*Primair Utrecht, 17 september 2003)*

Accountability

Verantwoording afleggen

Accreditatie

Een vorm van kwaliteitscontrole waarbij een accreditatie-instituut checkt of de school voldoet om een bepaald predikaat (bijv. School zonder Racisme of School voor Daltononderwijs) te verdienen

Actieplan

Het planmatig beschrijven van acties voor korte of lange termijn

Audit

Een externe visitatie waarbij de school een externe commissie om feedback vraagt

Bad practice

Voorbeelden hoe het niet moet

Balanced Scorecard

Model waarin een geheel van processen en procedures op het gebied van kwaliteitszorg in een kader wordt geplaatst.

Belanghebbenden

Leerlingen, ouders, medewerkers, bestuur, buurt/maatschappij die belang hebben bij de resultaten van de schoolorganisatie en betrokken worden bij het beleid en de uitvoering

Benchmarking

Een gestructureerde methode waarbij de eigen prestaties worden vergeleken met de meeste vooraanstaande "concurrenten"

Borging

Het continueren en implementeren van het voorgestelde beleid

Certificering

Het verkrijgen van een certificaat nadat na een externe audit is vastgesteld dat de organisatie voldoet aan kwaliteitseisen

Collegiale visitatie

Een vorm van zelfevaluatie waarbij meerdere scholen onderling organiseren elkaar feedback te geven op kenmerken van de schoolontwikkeling in de school

Continu verbeteren

Zich herhalende activiteit om het vermogen om aan eisen te voldoen te vergroten.

Cyclisch

Het steeds opnieuw bepalen van de kwaliteit en het hierna continu opzetten van vernieuwend beleid

Directie

De persoon of de groep van personen die een organisatie op het hoogste niveau bestuurt en beheert.

Doeltreffendheid

De mate waarin geplande activiteiten worden gerealiseerd en geplande resultaten worden behaald.

Doelmatigheid

De verhouding tussen de behaalde resultaten en de gebruikte middelen.

Documenten

Zijn geschreven of gedigitaliseerde notities of formulieren waarin feiten of werkwijzen zijn beschreven die volgens deze procedure moeten worden vastgelegd.

Domein

Belangrijke aspecten of aandachtsgebieden van een managementmodel

Draagvlak

De mate van betrokkenheid van de medewerkers en belanghebbenden van de school

Early warning system

Het tijdig signaleren van zwakke plekken in de organisatie

Evaluatie

Het nagaan of een plan aangestelde doelen heeft voldaan

Externe kwaliteitszorg

Kwaliteitszorgactiviteiten die worden verzorgd door personen of instellingen buiten de school

Feedback

Het geven van reacties op onderwerpen die betrokken zijn bij een zelfevaluatie

Good practice

Voorbeelden van hoe het kan

Improvement

Schoolverbetering

INK-managementmodel

Model waarmee het geheel van processen en procedures op het gebied van kwaliteitszorg in een kader is geplaatst

Klant

Ontvanger van een product of dienst geleverd door de leverancier

Krachtenveldanalyse

Een middel om een probleem en de factoren die het mede bepalen in kaart te brengen

Kwaliteit

Het geheel van eigenschappen en kenmerken van een product of dienst dat van belang is voor het voldoen aan vastgelegde of vanzelfsprekende behoeften van klanten

Kwaliteitsaudit

Een systematisch en onafhankelijk onderzoek om te bepalen of kwaliteitsactiviteiten en de resultaten hiervan overeenkomen met vastgelegde regelingen en of deze laatste doeltreffend ten uitvoer zijn

Kwaliteitsbeleid

De doelstellingen en koers van een (bedrijf)organisatie met betrekking tot kwaliteit, evenals de wegen en de middelen daartoe, zoals deze formeel door de hoogste leiding tot uitdrukking is gebracht.

Kwaliteitsbeheersing

Het aspect van het kwaliteitsmanagement gericht op het voldoen aan kwaliteitseisen

Kwaliteitsbeleidsplan

Het systematisch vastleggen van doelen en activiteiten op het gebied van de kwaliteitszorg

Kwaliteitsborging

Het aspect van kwaliteitsmanagement gericht op het vergroten van het vermogen om te voldoen aan kwaliteitseisen

Kwaliteitscontrole

De controle op kwaliteitsactiviteiten door externe personen of instanties

Kwaliteitsdoelstellingen

Wat wordt beoogd of waarnaar wordt gestreefd met betrekking tot beleid

Kwaliteitskaart

Een document waarin de kwaliteit is beschreven en vergeleken wordt met andere kwaliteiten

Kwaliteitskenmerken

Een aspect van een domein of aandachtsveld

Kwaliteitsmanagement

De gecoördineerde activiteiten om een organisatie te sturen en te beheersen met betrekking tot kwaliteit

Kwaliteitsmanagementsysteem

De organisatorische structuur, verantwoordelijkheden, procedures, processen en voorzieningen voor het sturen en beheren van een organisatie met betrekking tot kwaliteit

Kwaliteitsbeheersing

De operationele technieken en activiteiten die worden toegepast om aan kwaliteitseisen te voldoen

Kwaliteitsborging

Het geheel van alle geplande en systematische acties nodig om in voldoende mate het vertrouwen te geven dat een product of dienst voldoet aan de gestelde kwaliteitseisen

Kwaliteitsplanning

Het aspect van het kwaliteitsmanagement gericht op het bepalen van kwaliteitsdoelstellingen en het specificeren van noodzakelijke operationele processen en daarmee samenhangende middelen om te voldoen aan de kwaliteitsdoelstellingen

Kwaliteitszorg

De gecoördineerde activiteiten om een organisatie te sturen en te beheersen met betrekking tot kwaliteit

Management

De gecoördineerde activiteiten om een organisatie te sturen en te beheersen

Managementsysteem

Systeem om beleid en doelstellingen vast te stellen en deze doelstellingen te halen

Monitoren

Het volgen van een proces en de kenmerken van de schoolontwikkeling aanpassen

Normering

Het aangeven in welke mate er tevredenheid is over het kwaliteitskenmerk

Paretoprincipe

Het principe van de normaalverdeling

PDCA-cirkel

Plan-Do-Check-Act: het regelmatig plannen, uitvoeren, evalueren en opnieuw verbeteren van activiteiten of kenmerken van de schoolontwikkeling

Prestatie-indicator

Een nauwkeurige omschrijving van een onderwerp, de meetschaal en de meetprocedure (Ahaus, Kriens 1992)

Proces

is een verzameling van onderling samenhangende middelen (personeel, financiën, gebouwen, inrichting, uitrusting, technieken en methoden) en activiteiten die inputs (invoer) omzet in outputs (uitvoer)

Procesbeheersing

Het meten, het vergelijken van de meetgegevens met de gestelde eisen en het regelen en of sturen van het proces bij geconstateerde afwijkingen

Proportioneel toezicht

Het externe onderzoek en toezicht afstemmen op de zelfevaluatie van de school

Rendement

Het behalen van resultaten die verwacht mogen worden in de daarvoor gestelde tijd

Schoolbeleidsplan

Meerjarenplan waarin visie, missie, doelstellingen en prestatie-indicatoren van de school zijn uitgewerkt

Schoolorganisatie

Betreft de totale inrichting en toerusting van de organisatie

SMART

De kwaliteiten van doelen: Specifiek – Meetbaar - Acceptabel – Realistisch – Tijdgebonden

Stroomdiagram

(ofwel een flowchart) is een visuele weergave van de serie stappen die worden genomen om iets te produceren of een dienst te verlenen

SWOT

Een sterkte en zwakte analyse van een organisatie

Systeem van kwaliteitszorg

Geheel van samenhangende of elkaar beïnvloedende elementen binnen de kwaliteitszorg

Systematische kwaliteitszorg

Het door de school planmatig aanpakken van de kwaliteitszorg

Verbeterplan

Het gericht veranderen van kenmerken van de schoolontwikkeling na zelfanalyse

Visitatie

Het intern of extern geven van feedback op kenmerken van de schoolontwikkeling in de school met het doel de kwaliteit te verbeteren

Werkproces

Is een specifieke ordening van activiteiten dwars door tijd en plaats, met een begin en een einde en met duidelijk gedefinieerde inputs en outputs: een structuur voor actie

WOT

Wet op het Onderwijstoezicht

Zelfevaluatie

Een proces waarbij de direct betrokkenen kritisch kijken naar de kenmerken van de schoolontwikkeling die zij uitvoeren

Zelfevaluatierapport

Het vastleggen van de resultaten van de zelfevaluatie

Bijlage 9.3; Literatuur, websites en adressen

1. Algemeen:

- **Balans interne kwaliteitszorg en extern toezicht**
Q*Primair, J. Wolters, Projectplan, Den Haag, Februari 2005
- **Begrippenlijst Kwaliteitszorg Q*Primair**
Verslag conferentie gemeenschappelijke taal 17 september 2003
- **Bestuur en kwaliteitszorg**
A. C. J. de Wolff, Adviseur kwaliteitszorg besturenraad
- **De kern van de zaak, Werken aan kwaliteitszorg in het primair onderwijs**
Inspectie van het onderwijs, Utrecht, Maart 2003
- **From Baldrige to the Bottom Line, A Road Map for Organizational Change and Improvement**
D. W. Hutton, ASQ Quality Press Milwaukee Wisconsin, 2000. ISBN 0-87389-473-1
- **Futering Tools for Strategic Quality Planning in Education**
Dr. William F. Alexander, Dr. Richard W. Serfass
ASQ Quality Press Milwaukee, Wisconsin 1999, ISBN 0 87389 442 1
- **Groeistuipe – Activiteitenplan Q*Primair 2005**
Q*Primair, Den Haag, Februari 2005
- **INK Handleiding Positiebepaling op basis van het INK-managementmodel**
Publieke sector / Onderwijs / Zorginstellingen
Uitgave INK Zaltbommel
- **INK Introductie filosofie, inhoud en toepassing van het INK Managementmodel**
1^e druk, INK Zaltbommel, Januari 2004,
- **INK Gids voor toepassing van het INK-managementmodel**
4^e druk, Zaltbommel, Januari 2002,
- **INK Scoringsboek 2003,**
Zaltbommel, Januari 2003,
- **INK Gids voor het evalueren van organisaties,**
1^e druk, Zaltbommel, Februari 2004
- **INK Organisatieontwikkeling, van fase II naar fase III**
J.M. Bakker en A.H.M. Tempelaars,
Zaltbommel, niet gedateerd

- **Insights to Performance Excellence in Education 2003 en 2004**
An Inside Look at the 2003 Baldrige Award Criteria for Education
Mark L. Blazey, Karen S. Davison, John P. Evans
ASQ Quality Press Milwaukee, Wisconsin 2003 ISBN 0 87389 582 7
- **Integrale kwaliteitszorg: Verbetering van bedrijfsvoering als continu proces**
W.J.M. Sirre
In School & Begeleiding juni 2002
- **Integrale kwaliteitszorg: Certificering en het werken aan een bedrijfsmatig en meer marktconforme organisatie**
W.J.M. Sirre
In School & Begeleiding december 2002
- **Kiezen voor kwaliteit - Instrumenten de maat genomen**
Q*Primair N. Dijkstra, A. van der Linde, D. Majoor, Den Haag, 2004
- **Kwaliteit van dienstverlening**
De integratie van dienstenmarketing, kwaliteit en management
3^e druk S. Boomsma en A. van Borrendam
Samson 2000, ISBN 90 140 6148 X NUGI 684 689
- **Kwaliteitsmanagement**
H.J. Jorissen
Lemma b.v. Utrecht 2002, ISBN 5931 003 9 NUGI 684
- **Kwaliteitsmanagement en organisatieontwikkeling**
2^e druk Ton Wentink
Lemma b.v. Utrecht 1999, ISBN 90 5189 790 1 NUGI 684
- **Kwaliteitsmanagement, bedrijfsvoering en organisatieontwikkeling**
1^e druk Ton Wentink
Lemma b.v. Utrecht 2005, ISBN 90-5931-348-8 NUR 801
- **Kwaliteitsmanagement in beweging**
Van blauwdruk naar contingenties en dynamiek
2^e druk Hans van de Bij, Manda Broekhuis en José Gieskes
Kluwer, 2001, ISBN 90 14 08088 1 NUGI 684/689
- **Kwaliteitsverbetering in de Dienstverlening**
2^e druk Redactie Drs. G. C. Ezerman en Dr. W.F.G. Mastenbroek
Kluwer 1991, ISBN 90 267 1628 1
- **Kwaliteitsmanagement in de dienstverlening**
Continu resultaatverbetering als managementstijl
L. Th. R. Wijchers, M. L.A.F.M. Kerklaan en Prof. Dr. W.F.G. Mastenbroek
Kluwer 1993 ISBN 90 267 1792 x

- **Kwaliteit in de kennisintensieve dienstverlening**
Methoden en Technieken voor een doeltreffende en doelmatige kwaliteitsbeheersing in de kennisintensieve dienstverlening
Redactie: Ir J.G. Maas, R. Becking, H. Doeleman, G. Hartog, M. Hoogendijk, C. Kapteyns, J. Maas
Kluwer 1995 ISBN 90 267 2115 3
- **Kwaliteitszorg aan de basis; deel 1 t/m 5**
Drs. Jan Polderman, c.s.
In: Wereld van het jonge kind, september 2000 t/m 2001
- **Managementmodellen voor kwaliteit**
- 2^e druk, M. A. Muntinga en N. J. Lagerveld, Kluwer, Deventer, 2003, ISBN 90 14 09260 1
- **Ontwerp van een beoordelingskader voor zelfevaluatie-instrumenten voor scholen - Eindrapport**
R. H. Hofman en W. H. A. Hofman GION/RUG, Groningen September 2003
- **The Quality Improvement Handbook**
1^e druk, J. E. Bauer, G. L. Duffy, R.T Westcott ASQ Quality Press Milwaukee Wisconsin, 2002, ISBN 0-87389-529-0
- **Q5 Naar aanvaardbaar kwaliteitsbeleid**
- L- Linssen en Ingrid Tjio, maart 2003
- **Q*Primair Monitor Kwaliteitszorg peildatum eind 2003**
R.H. Hofman, N. J. Dijkstra, W. H. A. Hofman, GION/RUG Groningen, maart 2004
- **Quality in Education An Implementation Handbook**
Jerome S. Arcaro
ST. Lucie Press 100 E. Linton Blvd. Suite 403B Delray Beach, FL 33483, 1995 ISBN 1 884015 58 1
- **Speelbal of Spelbepaler?**
Over professionele ontwikkeling, schoolontwikkeling en kwaliteit
Q*Primair, J. Arts, J. Kok, P. Slegers, E. Verbiest, C. de Wit, Den Haag, 2003
- **Sturen en verbeteren van organisaties**
Sigma Kluwer 2002 ISBN 90 14 07982 6
Ernie van Dooren, Sjoerd Jansen Venneboer, Cindy Kenkhuis, Emile Vromans
- **Succesfull Applications of Quality Systems in K-12 Schools**
ASQ Education Division, 2003, F. Craig Johnson, R. Kattman Milwaukee Wisconsin, ISBN 0-87389-565-7

- **Toezichtskader Primair Onderwijs 2005**
Een Inspectierapport, Utrecht, Februari 2005
- **Total Koalaty Management (deel 1 t/m 3)**
Drs J.Polderman
Kluwer; Basisschoolmanagement 2003/2004
- **The Excellence model for School self-assessment**
Lloyds TSB
- **The Handbook for SMART School Teams**
A. Conzemius & J. O'Neill, national Educational Service, Bloomington IN,
ISBN 1-879639-85-8
- **Werken met het INK-managementmodel**
Daan Dorr en Jane Zuidema
Kluwer 2^e oplage 2002, ISBN 90 14 08335 1 NUR 600. 801
- **Wetenschappelijke onderbouwing van het beoordelingskader voor zelfevaluatie - instrumenten Eindrapport Follow-up Q*Primair**
R.H. Hofman, N. J. Dijkstra, W. H. A. Hofman, GION/RUG Groningen
februari 2004
- **Zaaigoed in het onderwijs – projectplan 2003 – 2007**
Q*Primair, Den Haag, November 2002
- **Zorgsector en INK, Sturen en plannen met het INK-managementmodel**
B. Bering, Zaltbommel, Januari 2003

2. Leiderschap:

- **De zeven eigenschappen van effectief leiderschap**
Stephen R. Covey, vertaler P. Duchateau
Uitgeverij Business Contact, 20^e druk, ISBN 9025414893
- **Grip op Leiderschap**
Toegankelijkheid modellen en praktische inzichten
Dr. J.I. Stoker en Dr. N.J. Kolk
Kluwer/INK, 2003, ISBN 90 13 00417 2 NUR 801
- **Van schoolleider tot register Directeur Onderwijs (RDO)**
NSA Beroepsstandaard 2002 - 2003
J. Heijmans, H. Leefering, B. Redder en M. Somsen

3. Beleid en organisatie:

- **INK Handreiking integraal besturen**
1^e druk, Zaltbommel, September 2002
- **Identiteit is kwaliteit**
Kwaliteitszorg in het primair onderwijs
Drs. Gerard Brasjen

Uitgave Besturenraad PCO, serie Bouwstenen voor beleid

- **Koers zetten en houden**
Over de kwaliteit van sturen en besturen
Ir. J.G.V. Maas
Kluwer/INK 2003 2^e oplage ISBN 90 14 07981 8 NUGI 684 689
- **Strategie, beleid en budget**
- W: D. ten Have, M. A. Kruijff, A. M. Sturm, L. M. A. Schrijvers, E.E. Schaafsma, Deventer, Kluwer, 2003, ISBN 90 13 00766 x

4. Personeel:

- **Competentiemanagement in de praktijk**
Jelle Dijkstra en Nienske van der Lee
- **Hoe krijg ik zover, Psychologie voor managers**
3^e druk, F. van Luijk, Nieuwerzijds, Amsterdam, November 2003,
ISBN 90 5712 160 3
- **Praktische competentie management**
M. Guiver-Freeman, Schoonhoven, Academic Service, 2001,
ISBN 90 5261 377 x
- **Professionaliteit**
Management van professie en professionele organisaties
Ir. J.G.V. Maas
Kluwer/INK, 2^e druk 2000, ISBN 90 14 07123 x NUGI 684. 689
Scriptum Management 2002, ISBN 90 5594 257 x NUGI 684

5. Middelenmanagement:

- **Praktijk gids Bekostiging Primair Onderwijs 2002-2003**
Uitgeverij Kluwer, ISBN 90-14-09280-6
- **Sturen met geld, basisbeginselen financieel management in het primair onderwijs**
M. Verbart, Algemene Vereniging Schoolleiders in het basis en speciaal onderwijs, , Utrecht 2005, ISBN 90-76191-13-1

6. Processen:

- **Management van Processen**
Identificeren, besturen, beheersen en vernieuwen
Prof. Dr. Ing. T.W. Hardjono en Ing. R.J.M. Bakker
Kluwer/INK 2001, ISBN 90 14 06815 8 NUGI 684. 689

7. Waardering van de Leerlingen en Ouders voor de school:

- **Vragenlijst voor leerlingen van 15 en 17 jaar oud**
Bertelsmann Stichting 2003
International network of Innovative School Systems (INIS)
- **Vragenlijst voor ouders**
Bertelsmann 2003 – Project van Q5
International network of Innovative School Systems (INIS)
- **Ouder tevredenheidspeiling**
Bureau voor praktijkgericht onderzoek, Groningen
Dulmers Organisatie en Ontwikkeling
- **Leerling Tevredenheidspeiling Basisonderwijs**
Bureau voor praktijkgericht onderzoek
Dulmers Organisatie en Ontwikkeling
- **Waardering door klanten**
Klantenmanagement als fundament voor Totale Kwaliteit
Drs. J-P. R. Thomassen
Samson INK 2^e druk 2000, ISBN 90 14 07077 2 NUGI 684. 689

8. Waardering van medewerkers voor de school:

- **Vragenlijst voor docenten**
Bertelsmann Stichting 2003 – project van Q5
International network of Innovative School Systems (INIS)
- **Vragenlijst voor ondersteunend personeel**
Bertelsmann Stichting 2003 – Project van Q5
International network of Innovative School Systems (INIS)
- **Personeels Tevredenheidsonderzoek Basisonderwijs**
Bureau voor praktijkgericht onderzoek
Dulmers Organisatie en Onderzoek
- **Medewerkerstevredenheid**
Projectgroep MeTeo
Kluwer bedrijfswetenschappen 2^e oplage 1996, ISBN 90 267 2027 0 NUGI 684. 689

9. Waardering van de buurt/maatschappij voor de school:

- **Klantenmanagement als fundament voor Totale Kwaliteit**
Drs. J-P. R. Thomassen
Samson INK 2^e druk 2000, ISBN 90 14 07077 2 NUGI 684. 689
- **Winst en waarden Maatschappelijk verantwoord ondernemen als onderdeel van kwaliteit**
M. P. M. Coymans en E.F.M. Hintzen, Deventer, Samson/INK, 2002,

ISBN 90 14 07205 8

- **Waardering door de maatschappij, Publieke sector**
Drs. E.F.M. Hintzen-Cuppen, Drs. G.E.J.M. Michielse-Oud
Uitgave INK Zaltbommel

10. Eindresultaten:

- **Balanced Scorecard & Model Nederlandse Kwaliteit**
Dr. Ir C.T.B. Ahaus en Ir. F.J. Diepman (RED)
Kluwer 2^e druk ISBN 90 140 8115 4 NUGI 684. 689
- **De cockpit van de organisatie**
Mr. L.A.F.M. Kerklaan, IR J. Kingsma, Drs F.P.J. van Kleef
Kluwer 2^e druk 3^e oplage 2002, ISBN 90 140 7984 2
- **Instrumenten voor modern kwaliteitsmanagement**
Drs. M.A. Muntinga en drs C.J. Lagerveld
Kluwer 2^e oplage 2000, ISBN 90 267 2887 5 NUGI 684. 689
- **Op kop met de Balanced Scorecard**
Robert S. Kaplan en David P. Norton
Business Contact 6^e druk 2001, ISBN 90 254 2303 5 NUGI 684
- **Resultaatgericht werken en zelfsturing**
Het ontwikkelen en invoeren van een prestatie-sturingsysteem in
zelfsturende teams
St-Groep Vlijmen 2^e oplage 2000, ISBN 90-801385-5-x
- **Q*Primair project Ontwikkeling kwantitatief en kwalitatief
informatiesysteem**
J. van der Pluijm, mei 2003
- **Strategie in kaart gebracht**
R. S. Kaplan en D. P. Norton, Businesscontact, Antwerpen, 2004
ISBN 90 254 1828 7

11. Auditing:

- **Kwaliteitsauditing in de praktijk**
Ing. Tj.F. Doesema
Kluwer Bedrijfsinformatie 2^e oplage 1998, ISBN 90 267 2299 0 NUGI 684.
689
- **School Self-Assessment Guide to Performance Excellence**
ASQ in Education Koalaty Kid Press P.O. Box 3005 Milwaukeee Wi 53201-
3005, 2003, ISBN 087389-518-5-
- **Schoolzelfevaluatie, Visitatie en proportioneel toezicht – Bronnenboek
voor deelnemers aan het pilotproject**
Q*Primair, H. de Boer e.a., December 2003

12. Verbeteren en Vernieuwen

- **INK Handreiking Verbeteren en Vernieuwen**

1^e druk, R.W.F. Stevens, Zaltbommel, Maart 2004

13. Websites:

- www.qprimair.nl
De website van het Q*Primair project
- www.kwaliteitsring.nl
De portal voor kwaliteitszorg in het onderwijs
- www.xqmp.nl
De website van het XQ Management Programma
- www.ink.nl
De website van INK
- www.meno-groep.nl
De website van de M&O Groep

13. Adressen:

Project Q*Primair
Secretariaat: Margot de Vries
Stadhouderslaan 9
2508 ED Den Haag
telefoon (070) 345 61 16
E-mail info@qprimair.nl
Website www.qprimair.nl

Project Q5
Burgemeester Reigerstraat 74
3581 KW Utrecht
Telefoon 030 - 2549050
Fax 030 - 2549069
E-mail q5@q5.nl
Website www.q5.nl

SIR|re Managementadvies BV
Hoorntandmos 19
3069 AK Rotterdam
E-mail tosca@wjmsirre.demon.nl

INK

Postbus 2083

5300 CB ZALTBOMMEL

Telefoon (0418) 57 61 61

Fax (0418) 57 61 66

E-mail ink@ink.nl

Website www.ink.nl

M&O Groep; Advies in Zorg en Onderwijs

Oranje Nassaulaan 26

5211AX 's-Hertogenbosch

Postbus 85

5050 AB GOIRLE

Telefoon 06-23275711 (secretariaat)

Fax 0342-421252

E-mail: info@men0-groep.nl

Website www.meno-groep.nl

Ruimte voor aantekeningen: