



Het XQ Management Programma (1)

Drs Jan Polderman

Dit artikel gaat over integrale kwaliteitszorg (IKZ) in het onderwijs; een complex van basiswaarden, opvattingen, methoden en technieken die erop gericht zijn om door de hele schoolorganisatie heen tot betere prestaties te komen en voortdurend aan verbeteringen te werken (Wentink, 1998).

Dat is niet eenvoudig, want hoewel kwaliteitszorg gestuurd zal moeten worden vanuit het management is het niet alleen een verantwoordelijkheid van het management, maar van iedereen binnen een schoolorganisatie. Ook van leerkrachten, leerlingen en ouders die allemaal eigen waarden en opvattingen hebben over wat goed onderwijs is en hoe je dat onderwijs kunt verbeteren.

Om als team of organisatie greep op die complexe werkelijkheid te krijgen gebruikt men modellen en systemen als hulpmiddelen. Een model als een vereenvoudigde visualisering van de werkelijkheid om communicatie over schoolontwikkeling mogelijk te maken en een systeem om samenhangende afspraken te maken over het realiseren van doelen. In dit artikel staat het XQ Management Programma centraal.

Het XQ Management Programma

In dit artikel wordt ingegaan op de achterliggende basiswaarden, opvattingen, methoden en technieken van het XQ Management Programma; een benadering van kwaliteitszorg in het onderwijs waarbij het integraal kwaliteitsmanagement gericht is op het systematisch en voortdurend werken aan schoolontwikkeling en kwaliteitsverbetering door alle betrokkenen en waarbij de leerling en het leren van de leerling centraal staan.

In deel 1 van dit artikel worden de basiswaarden (relationeel) en opvattingen (instrumenteel) achter de XQ benadering besproken.

In deel 2 wordt nader ingegaan op de methoden en technieken die leren en ontwikkeling mogelijk maken en die een middel zijn om continue aan kwaliteitsverbetering te werken.

In deel 3 wordt ingegaan op de inzet, werkwijze en facilitering van (verbeter)teams als belangrijk middel om daadwerkelijk veranderingen en verbeteringen tot stand te brengen.

1. Basiswaarden voor integraal kwaliteitsmanagement (Relationeel)

Bij kwaliteit en kwaliteitsmanagement wordt vaak direct gedacht aan allerlei metingen; aan instrumenten, aan plannen, aan test- en toetsresultaten, aan inspectie, enzovoorts. Deze instrumentele kant maakt ook wel deel uit van kwaliteitsmanagement, maar het effect van allerlei instrumenten op de kwaliteit op school en in de klas zal klein zijn als de relationele kant en de onderliggende opvattingen over integraal kwaliteitsmanagement niet gekend zijn en niet goed begrepen worden. Daarin ligt vooral een rol weggelegd voor de directie die door middel van leiderschap en daden een klimaat kan scheppen waarin kwaliteitsmanagement door de hele schoolorganisatie heen doeltreffend kan functioneren.

Het is daarom zinvol een definitie over integraal kwaliteitsmanagement als vertrekpunt te kiezen waar de basiswaarden goed in naar voren komen en kennis te nemen van een aantal kwaliteitsmanagementprincipes. De acht kwaliteitsmanagementprincipes zijn omkaderd in dit artikel terug te vinden en zijn afkomstig uit en afgeleid van de ISO 9001 serie (2000).

Basiswaarden voor goed (kwaliteits)management vinden we overigens ook terug bij de effectieve schoolbeweging (effective schools) en de schoolverbeteringsprojecten (schoolimprovement) met vertegenwoordigers als de professoren Larry Lezotte, Michael Fullan (1999), David Hopkins (2002) en John Macbeath (1999). Ook het werk van Stephen Covey (1991) en het werk van Peter Senge (2002) en zijn team rondom het thema "Lerende scholen" dragen bij aan het begrijpen van de basiswaarden voor kwaliteitsverbetering

"Integraal kwaliteitsmanagement is een managementaanpak van een school- of onderwijsorganisatie gebaseerd op de deelname van al haar medewerkers en strevend naar succes op lange termijn door het tevreden stellen van klanten en naar voordelen voor alle medewerkers van alle niveaus van de organisatie en voor de samenleving waarvan de school- of onderwijsorganisatie deel uit maakt".

(vrij naar ISO 9001-2000)

In deze omschrijving worden een viertal relationele basiswaarden zichtbaar die we binnen de XQ benadering als basis zien voor integraal kwaliteitsmanagement:



Mensen; betrokkenheid van personeel en medewerkers

Het zijn in de eerste plaats de mensen binnen een school of organisatie die verbeteringen moeten aanbrengen. Alleen dan bekliven veranderingen. Veranderingen ontstaan door mensen die veranderingen willen creëren en die zich nieuwe gedragingen, houdingen en waarden willen eigen maken (Senge, 2002). Mensen, zowel leerlingen als leerkrachten, zijn vrij om te bepalen waar zij zich voor inzetten (intrinsieke motivatie) en ze hebben een natuurlijke behoefte om goed werk af te leveren (Maslov, 1954). Betrek hen daarom bij activiteiten en verbeteringen die de eigen werk- of leersituatie betreft. Ze hebben daar vaak uitstekende ideeën over en zijn gemotiveerd om te werken aan verbetering als hun inbreng gewaardeerd en gerespecteerd wordt. Er zijn inmiddels vele werkwijzen, technieken en instrumenten ontwikkeld om dit proces te ondersteunen. In dit licht is ook informatie en communicatie over de (verbeter) doelen die gerealiseerd moeten worden belangrijk voor een school. Niet alleen voor de cultuur en de kwaliteit van de samenwerking binnen de school, maar ook in het kader van competentie management en integraal personeelsbeleid. Om mensen de kans te geven aan voortdurende verbeteringen te werken, moeten ze in de gelegenheid worden gesteld om nieuwe gedragingen te leren (training en opleiding). Daarna moeten ze wel gestimuleerd en beloond worden om deze nieuw verworven competenties te gebruiken. Deze beloning kan bestaan uit veiligheid en zekerheid, een gezamenlijk doel, plezierige samenwerking, ontplooiing, enzovoorts. De scholingsmogelijkheden moeten daarom mede afgestemd zijn op de (verbeter) doelen die een school wil realiseren. Een goed personeelsbeleid ondersteunt het kwaliteitsbeleid, evenals de inzet van ICT en andere middelen.

Kwaliteitsmanagementprincipe 1:

Mensen; Betrokkenheid van personeel en medewerkers

Personeel en medewerkers vormen het hart van een schoolorganisatie. Hun volledige betrokkenheid maakt het mogelijk dat hun competenties optimaal ten voordele van de schoolorganisatie worden gebruikt

Klanten; behoeften, eisen en verwachtingen

Elke organisatie moet het bestaansrecht en de meerwaarde van zijn organisatie en zijn product aan zijn klanten kunnen aantonen en voortdurend willen werken aan de kwaliteitsverbetering ervan. Is dit niet het geval dan lopen de klanten weg en gaat de organisatie failliet. Dit geldt in feite ook voor een schoolorganisatie. Als een school jaar in jaar uit wanprestaties levert, dan lopen ouders weg en dreigt de overheid de bekostiging stop te zetten. Klanten kunnen ook interne klanten zijn; leraren en leerlingen die niet alleen werken voor een goed resultaat (product), maar die het ook prettig vinden om op een school te werken en te leren waar aandacht is voor elkaar en waar men successen viert (proces). Bij slecht management en een slecht samenwerkingsklimaat (nadruk op falen en fouten) valt een school ook uiteen.

Het goed formuleren van een missie en een visie waarin duidelijk wordt wat de school voor haar klanten wil betekenen en aan welke (verbeter)doelen men de komende jaren wil gaan werken, geeft richting aan schoolontwikkeling en kwaliteitsverbetering en is een belangrijke basis voor samenwerking en het ontwikkelen van een efficiënt en effectief kwaliteitssysteem

De behoeften en verwachtingen van (interne en externe) klanten zijn echter persoonlijk en veranderen voortdurend. Als een school goed presteert komen de verwachtingen ook steeds hoger te liggen. Zo is een schooldirecteur die aan zijn klanten een bepaalde onderwijskwaliteit belooft, afhankelijk van de kwaliteit die door leerlingen en leerkrachten geleverd wordt. Het besef dat men klant is van elkaar noemen we kwaliteitsdenken of kwaliteitsbewustzijn.

Een klanttevredenheidsonderzoek (ouders, leerkrachten, leerlingen) zou daarom een vast onderdeel moeten vormen van een schoolzelfevaluatie. Gebeurt dit niet dan bestaat het gevaar dat de aandacht verschuift van de behoeften van de klant naar de effectiviteit van de organisatie als doel op zich. Iets wat je ook ziet bij een te grote focus op de resultaten van testen en toetsen.

Een goed schoolplan, een goede schoolgids en een goed jaarverslag ondersteunen de communicatie met de interne en externe klanten over de te realiseren en gerealiseerde doelen van de school.

Kwaliteitsmanagementprincipe 2:

Klanten; behoeften, eisen en verwachtingen

Een schoolorganisatie is net als iedere andere organisatie afhankelijk van klanten en dient daarom te weten wat de huidige en toekomstige behoeften, eisen en verwachtingen van klanten zijn en er naar te streven deze te overtreffen.



Buurt en samenleving; win-win relatie met buurt en ondersteunende instanties

Een organisatie of een school is geen eiland, ze maken deel uit van de buurt of samenleving waarin men staat of werkt. In het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen ondersteunen bedrijven daarom ook vaak projecten, goede doelen en soms ook scholen.

Ook scholen dienen zich op hun beurt bewust te zijn dat de buurt of wijk van invloed kan zijn op de kwaliteit van de leerlingprestaties, de schoolresultaten en het imago van de school. Uit onderzoek blijkt steeds opnieuw dat wanneer ouders en buurt (waaronder vaak andere familieleden) het leren op school stimuleren, hoge verwachtingen hebben van de leerling en de school en betrokken zijn bij activiteiten die de school organiseert, de leerresultaten beduidend hoger zijn.

Een imago-onderzoek geeft zicht op hoe de buurt denkt over de school en welke verwachtingen ze ervan heeft. Organisaties voor advies en begeleiding, leveranciers van instrumenten en materialen en andere ondersteuners kunnen ondersteunend zijn bij de kwaliteitsverbetering van het onderwijsaanbod.

Kwaliteitsmanagementprincipe 3:

Buurt en samenleving; Win-win relaties met buurt en ondersteunende instanties.

Schoolorganisaties, buurt en samenleving en ondersteunende instanties zijn van elkaar afhankelijk en een win-win relatie vergroot het vermogen om waarde te creëren

Samenhang en samenwerking; doelstellingen realiseren met leiderschap en verbeterteams

Twee mensen weten meer dan een, een goede samenwerking geeft synergie, afstemming voorkomt oogkleppen en het berijden van stokpaardjes, een echt team is een kwaliteitsteam; het zijn wat uitspraken waaruit het belang blijkt van teamvorming en teamleren bij het realiseren van kwaliteit en kwaliteitsverbetering. Dit belang van teamvorming geldt voor alle niveaus; de klas of groep als team, het schoolteam, een werkgroep, een projectteam, het managementteam, enzovoorts.

Bij XQ worden verbeterteams samengesteld op grond van een specifiek probleem of bij het verbeteren van het kwaliteitssysteem en met (een afvaardiging van) mensen die directe bemoeienis met dat probleem hebben. Zo kan een probleem met betrekking tot geweld in en rondom de school leiden tot de samenstelling van een verbeterteam dat bestaat uit een lid van de directie, een leerkracht, een ouder uit de ouderraad, een of meer leerlingen, een lid van een buurtcomité. Een probleem met betrekking tot de kwaliteit van het rekenonderwijs in de bovenbouw kan opgepakt worden door een verbeterteam dat bestaat uit de desbetreffende leerkrachten, enkele leerlingen, de bovenbouwcoördinator en de leerlingenzorgcoördinator.

Een managementteam kan optreden als centraal verbeterteam van waaruit de activiteiten gecoördineerd worden. Verbeterteams zijn in principe tijdelijke groepen met een duidelijk omschreven opdracht en bijbehorende faciliteiten. Het grote voordeel is dat de communicatielijnen met de achterban kort zijn en dat de teams regelmatig van samenstelling veranderen wat gunstig is voor het doorbreken van bepaalde structuren. Om deze verbeterteams effectief en doelmatig te kunnen laten werken, krijgen zij eerst scholing in het gebruik van een stappenplan binnen een proces en het hanteren van kwaliteitstechnieken en instrumenten. Om uitwisseling van kennis en het teamleren ook daarna te bevorderen worden kwaliteitskringen ingesteld; dit zijn netwerkbijeenkomsten van een aantal verbeterteams van verschillende scholen.

Kwaliteitsmanagementprincipe 4:

Samenhang en samenwerking; leiderschap en verbeterteams

(Bovenschoolse) directies stellen de eenheid van doel en richting van de organisatie vast. Ze behoren een klimaat te scheppen en te onderhouden waarin onder aansturing van een centraal verbeterteam personeel en medewerkers volledig betrokken kunnen worden bij het bereiken van de (verbeter)doelstellingen van de organisatie



2. Opvattingen over integraal kwaliteitsmanagement (Instrumenteel)

De opvattingen over integraal kwaliteitsmanagement zijn bij XQ gebaseerd op de kwaliteitsfilosofieën van Joseph Juran (1992), Philip Crosby en met name van William Edwards Deming (1994) over procesmatig werken en de opvattingen van Peter Senge c.s. (2002) over lerende scholen.

Senge; lerende scholen

Volgens Peter Senge onderkennen in een “lerende school” (Senge, 2000) mensen van binnen en van buiten de schoolmuren dat ze hetzelfde belang hebben bij de toekomst en kwaliteit van het schoolsysteem en het voortdurend verbeteren ervan. Hierbij gaat hij er vanuit dat:

- elke school uniek is en het product is van het denken en de interactie van al haar leden
- een gemeenschappelijk visie op goed onderwijs de drijvende kracht is achter succesvol leren
- leren een complex geheel is van kennis en leren van individuen en groepen en dat alle betrokkenen van elkaar kunnen leren

Deze ideeën komen grotendeels overeen met de ideeën van Deming, zij het dat Deming ook de technieken en instrumenten aandraagt om met deze uitgangspunten iets te doen.

Deming; statistische technieken

De Amerikaan en oud docent statistiek Dr W. Edwards Deming (1900-1993) is een van de meest invloedrijkste mensen geweest op het terrein van kwaliteitsmanagement na de tweede wereldoorlog. Deming was een prominent consultant, leraar en schrijver over het onderwerp kwaliteit. Hij heeft meer dan 200 boeken en artikelen geschreven.

Veel van zijn werk is ook bekend in het onderwijs. Centraal staan daarbij een aantal statistische technieken en instrumenten en de beroemde PDSA cirkel (Plan-Do-Study-Act) van Shewhart die hij beroemd gemaakt heeft en die ook bij XQ een centrale plaats kent bij het systematisch en cyclisch werken aan kwaliteitsverbetering (zie verderop in het artikel).

Deming ontwierp verder een soort tien geboden, de 14 punten van Deming, waaraan het management van elke organisatie zich dient te houden als ze met hun organisatie succesvol willen zijn. Voor een beschrijving van deze 14 punten voor het onderwijs verwijs ik naar mijn artikel “*De 14 punten van Deming voor kwaliteitsmanagement in het onderwijs*” (in: *De kern van de zaak*, 2003)

Kwaliteitsmanagement

Integraal kwaliteitsmanagement impliceert een opvatting over kwaliteitsmanagement die de in dit artikel beschreven en omkaderde 8 kwaliteitsmanagementprincipes integreert in een samenhangende totaalaanpak.

In de omschrijving hieronder wordt daarom bewust niet gesproken van de directie of het management, maar van de ‘*totale managementfunctie*’. Dit geeft ruimte om nadere afspraken te maken of een invulling te geven die past bij de schoolsituatie. Wie stelt het kwaliteitsbeleid vast; is dit het bovenschools management, het bestuur, het directiebestuur, het managementteam, de directie? Is er sprake van een bovenschools beleid en een afgeleid schoolbeleid? Zijn er criteria om de kwaliteit van dit beleid te beoordelen?

Het kwaliteitsmanagement waar ik tot dusver over gesproken hebben betreft het school- en bovenschools niveau (het secundaire proces); het niveau waar het beleid en de voorwaarden gecreëerd worden om binnen de klas of groep daadwerkelijk aan kwaliteit en kwaliteitsverbetering te werken. De ‘*totale managementfunctie*’ omvat ook de leerlingenzorgcoördinatie en het klassenmanagement (het primaire proces); op dit niveau staan de kwaliteit van het leren en het lesgeven centraal; hoe leren we en hoe geven we les om goed onderwijs te realiseren (Polderman, 2000)



Bij kwaliteitsmanagement moet er dus eenheid in beleid zijn en samenhang in de uitvoering op de verschillende niveaus in de schoolorganisatie (zie figuur 1)

Bovenschools Management	Beleid Doelstellingen → (bestuurscontract)	Plannen Middelen ↓		
Directies		Doelstellingen → (managementcontract)	Plannen Middelen ↓	
Leerkrachten			Doelstellingen → (Persoonlijk Jaarplan)	Plannen Middelen

Figuur 2: Samenhang in beleidsontwikkeling op alle niveau's

De onderstaande definitie voor kwaliteitsmanagement zullen we in het volgende artikel verder uitwerken en operationaliseren met het beschrijven van een aantal technieken en instrumenten

“Kwaliteitsmanagement betreft alle activiteiten van de totale managementfunctie van een schoolorganisatie die het kwaliteitsbeleid, de kwaliteitsdoelstellingen, de middelen, condities en de verantwoordelijkheden vaststelt en deze implementeert met de middelen als kwaliteitsplanning, kwaliteitsbeheersing, kwaliteitsborging en kwaliteitsverbetering binnen een samenhangend kwaliteitssysteem” (vrij naar ISO 9001-2000)

Systemen; schoolontwikkeling met systeemgericht management

Bij kwaliteitsmanagement, goed management dus, creëert een schoolorganisatie een (kwaliteits)systeem om aan de behoeften van en beloften aan de klant te kunnen voldoen. Managen is eigenlijk niet anders dan goed leren denken en handelen in systemen (systeemdenken). Op grond van de gestelde (kern)doelen een systeem (met subsystemen) inrichten, de uitvoering volgen en monitoren, de resultaten meten en analyseren en zorg dragen voor borging en verbetering van het systeem. Overal waar er systemen ontworpen zijn om doelen te realiseren, moet je je ervan bewust zijn dat deze systemen voortdurend door allerlei factoren worden beïnvloed (variatie), en op hun beurt weer andere systemen beïnvloeden.

De praktijk wordt echter anders ervaren. De meeste scholen zijn net bijenkorven. Er gebeurt van alles tegelijkertijd; een leerkracht wordt ziek, er is een woedende ouder, de schoonmaker is niet geweest, er is ingebroken, een kind wordt gepest op het schoolplein, de spellingsresultaten worden slechter. De meeste schooldirecteuren (of een ander personeelslid) gaan de problemen manmoedig te lijf; snel een diagnose en snel een oplossing. Het gevaar hierbij bestaat dat men van het ene probleem naar het andere holt en zelfs heel vaardig kan worden in het oplossen van dit soort problemen maar dat men niet meer naar wegen zoekt om dit te voorkomen.

Systeemdenken biedt volgens Senge (2002) een andere manier van kijken naar problemen en doelen; men kijkt er niet naar als op zichzelf staande gebeurtenissen, maar als onderdelen van een breder systeem. Het zou zinvol zijn om eens een week lang alle problemen en knelpunten te noteren en te kijken waar ze binnen het kwaliteitssysteem passen. Bijvoorbeeld de procedure rondom ziektemelding, de klachtenprocedure, het pestprotocol, het spellingsonderwijs; werken deze systemen (gegevens bijhouden en meten, klanttevredenheidsonderzoeken) en hoe kan het beter om herhaling te voorkomen (werken met de PDSA cirkel)

Als mensen binnen een schoolorganisatie verbeteringen willen invoeren zonder dat ze inzicht hebben in de schoolorganisatie als systeem, is het erg moeilijk de gevolgen van de ingevoerde verbeteringen te voorspellen. Wat voor de onderbouw als een verbetering geldt, kan voor de bovenbouw van dezelfde schoolorganisaties nadelige gevolgen hebben. Helaas komt het zich focussen op een onderdeel nog al te vaak voor. Het is daarom beter om naar oplossingen te zoeken die rekening houden met het hele systeem inclusief de klanten en de omgeving. Daarom worden deze ook betrokken binnen een verbetersteam. Deze aanpak leidt tot het bereiken van de doelstellingen die de gehele organisatie zich als systeem, heeft gesteld.



Relatie met schoolontwikkeling

Integraal kwaliteitsmanagement is niet iets wat je in een schoolorganisatie van de een op de andere dag bereikt. Vaak gaat daar een langdurig schoolontwikkelingsproces aan vooraf die je ook in opvattingen en in de ontwikkeling over het denken over kwaliteitsmanagement terugziet en ook in verschillende kwaliteitsmodellen zoals bijvoorbeeld in het model van het INK of EFQM.

Baseren we ons globaal op het INK model dan zijn er vijf stadia in schoolontwikkeling en kwaliteitsmanagement te ontdekken:

1. Externe inspectie; de school werkt niet bewust en actief aan kwaliteit en kwaliteitszorg en laat het oordeel hierover aan de onderwijsinspectie. Er wordt alleen achteraf gereageerd op het rapport van de inspecteur of op klachten van ouders. De nadruk ligt op het constateren van fouten, falen en het aanwijzen van "schuldigen".

(De school is niet georiënteerd op kwaliteit)

2. Toetsen en testen; de school is gefocust op het (ad-hoc) oplossen van problemen en het wegwerken van slechte leerlingresultaten. De school voert schooldiagnoses uit, werkt met een leerlingvolgsysteem, voert nieuwe methodes in en vaak ook nieuwe werkwijzen zoals zelfstandig werken.

(INK: fase 1: de school is activiteit georiënteerd)

3. Procesmanagement; de school werkt systematisch en procesmatig aan kwaliteitsbeheersing en kwaliteitsverbetering op grond van onderzoek en schoolzelfevaluatie. Er wordt gewerkt met verbeterteams en de bereikte kwaliteit wordt regelmatig gecontroleerd. Resultaten worden gevierd.

(INK: fase 2: de school is proces georiënteerd)

4. Kwaliteitsborging; de totale schoolorganisatie is object van verbetering. De school werkt aan de opzet van een samenhangend kwaliteitssysteem. Het primaire proces (klas) en het secundaire proces (school) worden beschreven in een kwaliteitshandboek in termen van procedures en processen om de gestelde doelen te realiseren.

(INK: fase 3: de school is systeem georiënteerd)

5. Integraal kwaliteitsmanagement; de zorg voor kwaliteit is intern en extern verankerd in een missie, visie en strategie. Externen worden bij de kwaliteitszorg betrokken. Met ouders, bestuur, leveranciers, buurtscholen en voortgezet onderwijs wordt een gezamenlijk kwaliteitsbeleid vastgelegd om voor alle partners in de "keten" een win-win situatie te creëren. De competenties van de partners wordt ingebracht en optimaal benut. (ketengeoriënteerd)

(INK: fase 4 en 5: de school is keten georiënteerd en werkt aan integrale kwaliteit)

Scholen die bovenstaande ontwikkeling herkennen zullen merken dat ze structureel en cultureel geleidelijk veranderen. Structureel onder andere in de wijze waarop de schoolleiding gestalte krijgt, in de waarop communicatie en besluitvorming plaatsvindt, in de wijze waarop de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden ingevuld worden. Cultureel onder andere in het samenwerkingsklimaat, de benadering van klanten, de communicatie, de gedragsnormen.

Kwaliteitsmanagementprincipe 5:

Systemen; schoolontwikkeling met systeembenadering van managen

Vaststellen, begrijpen en sturen van een aantal onderling samenhangende processen binnen een kwaliteitssysteem draagt bij tot de doeltreffendheid en doelmatigheid van de schoolorganisatie in het bereiken van haar doelstellingen

Variatie; continue verbeteren op basis van geplande verandering

Deming benadrukt het belang van leiding geven aan continue verbetering van systemen in plaats van het voortdurend veranderen van een organisatie. Fouten liggen vaak in een falend systeem en niet bij mensen. Cruciaal daarbij is zijn visie op de werking van systemen en de variatie die bij elk systeem optreedt. Systemen zijn volgens Deming betekenisvolle, samenhangende en op elkaar afgestemde afspraken en activiteiten om te voldoen aan de behoeften van de klanten. Ofwel; wat voor afspraken maak je om in jouw situatie je doelen stap voor stap efficiënt en doelmatig te realiseren, afspraken die je koppelt aan activiteiten en taken. Hoe realiseer je bijvoorbeeld stap voor stap goed spellingsonderwijs voor jouw populatie leerlingen; wie doet wat wanneer op welke wijze en hoe voorkom je uitval? Volgens Deming is alles enig in zijn soort. Geen twee scholen zijn gelijk, geen twee klanten zijn gelijk en geen twee leerkrachten geven les op dezelfde manier. Met andere woorden, alle



eigenschappen van systemen vertonen variatie en dus uitval. Het beheersen en voorspellen van variatie binnen een systeem met behulp van statische technieken en instrumenten is een belangrijke bijdrage van Deming in het continue verbeteren van organisaties. Klanten wensen een consistente kwaliteit. Daarom is het verbeteren van de consistentie ofwel het verminderen van de variatie in een systeem van essentieel belang voor continue verbetering.

Een voorbeeld: scholen leren met behulp van onder andere een *visgraatdiagram* de input te inventariseren van alle mogelijke factoren die invloed hebben op bijvoorbeeld de variatie binnen het systeem van spellingsonderwijs en daar metingen op te verrichten. Binnen een klas kunnen leerlingen op die manier nagaan welke factoren hun spellingsresultaten beïnvloeden.

In een *regelkaart* worden de gegevens bijgehouden waarmee bekeken kan worden of het een normale, toegestane variatie is of dat het een incident is waarop geen actie hoeft te worden ondernomen of dat er abnormale variatie optreedt waarop wel actie ondernomen moet worden. Daarmee wordt voorkomen dat gereageerd wordt op een resultaat, een fout, een klacht, vergissing, en dergelijke alsof het een abnormale oorzaak van variatie is terwijl dit door een normale oorzaak van variatie is ontstaan. Op deze manier wordt voorkomen dat tijd verspilt wordt aan verbeterplannen die overbodig zijn en kunnen zelfs problemen voorzien worden (voorspelbaarheid)

Kwaliteitsmanagementprincipe 6:

Variatie; Continue verbeteren op basis van geplande verandering

Continue verbetering van de algehele prestatie van de organisatie behoort een permanente doelstelling van de organisatie te zijn.

Processen; doelmatig procesmanagement

Succesvol werken aan kwaliteitszorg is procesmatig werken. In het volgende artikel zullen we hier uitgebreid op terugkomen omdat het procesmatig werken het hart vormt van de XQ benadering. Schoolontwikkeling begint met het ontwikkelen en beschrijven van een duidelijk beleid dat richting geeft aan het formuleren van heldere kwaliteitsdoelstellingen op alle niveaus die SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden) geformuleerd zijn.

Op grond van onder andere een sterkte-zwakke analyse (input) wordt vastgesteld waar we over vier jaar willen zijn en wat we gerealiseerd willen hebben (beleid; output), hoe we dat willen bereiken (throughput; proces), wie waar verantwoordelijk voor is (activiteiten en TBV's; taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden), onder welke condities (haalbaarheid en grenzen, verhouding prijs en kwaliteit), met welke inzet van mensen en middelen (personeel, financiën, ICT) en hoe invulling wordt gegeven aan de implementatie van dit alles.

Met name de invulling van de implementatie is, vooral door het ontbreken van een professioneel kwaliteitssysteem, voor veel scholen een probleem. Veel scholen blijven hangen in het bepalen en beschrijven van hun kwaliteit (kwaliteitskaarten) en het uitvoeren van een schoolzelfevaluatie of schooldiagnose en ze komen al helemaal niet toe aan kwaliteitszorg binnen de klas of groep.

De meeste scholen hebben wel aanzetten tot een kwaliteitssysteem, maar nog geen professioneel samenhangend kwaliteitssysteem zoals dat wordt vastgelegd in een kwaliteitshandboek of een digitaal kwaliteitssysteem. Met een kwaliteitshandboek of een digitaal kwaliteitssysteem kun je aan klanten (zowel extern als intern) concreet duidelijk maken dat je het proces beheerst om je (verbeter)doelen te realiseren. Het vormt tevens de basis voor zelfevaluatie, audits, inspectie, visitatie en managementreviews en later wellicht ook certificering van scholen. Binnen het Q*Primair project is een model kwaliteitshandboek voor het primair onderwijs gepubliceerd.

Succesvol werken aan kwaliteitszorg blijft daarom het goed kunnen managen van (werk- en leer) processen. Hoe verdelen we een proces in duidelijke stappen en een volgorde? Hoe komen we van stap 1 naar stap 2 en welke methoden en technieken staan ons hierbij ten dienste?

Kwaliteitsmanagementprincipe 7:

Processen; doelmatig procesmanagement

Een gewenst resultaat wordt doelmatiger bereikt wanneer activiteiten en betrokken middelen worden bestuurd als een proces.



Kennis; besluitvorming op basis van feiten

Kennis verkrijgt je volgens Deming door het uitvoeren van zijn PDSA cirkel.

De letters PDSA staan voor Plan-Do-Study-Act; oftewel: Plannen, Uitvoeren, Bestuderen en Actie ondernemen.

- Plannen: anticipeer en plan voordat een activiteit wordt ondernomen.
- Uitvoeren: voer de geplande activiteiten als zodanig uit.
- Bestuderen: bestudeer het behaalde resultaat.
- Actie ondernemen: reageer op het gerealiseerde resultaat.

De PDSA cirkel wordt vooral toegepast bij processen voor kwaliteitscontrole en kwaliteitsverbetering, maar is ook goed in te zetten bij het ontwikkelen van kwaliteitsbeleid en een kwaliteitssysteem (zie deel 2 van dit artikel) De uitvoering van de PDSA cirkel levert kennis op in de vorm van harde gegevens en heldere informatie. De PDSA cirkel wordt bij XQ gebruikt door leerlingen, leerkrachten en directie. De inputgegevens die hiervoor nodig zijn kunnen komen uit een managementinformatiesysteem (MIS), een leerlingvolgsysteem (LVS), een kwaliteitssysteem (Schoolzelfevaluatie), inspectie (JO, PKO), metingen en observaties.

Kwaliteitsmanagementprincipe 8:

Besluitvorming op basis van feiten

Doeltreffende beslissingen zijn gebaseerd op de analyse van gegevens en informatie

Tot slot

In dit artikel heb ik mij beperkt tot Integraal Kwaliteitsmanagement; een complex van waarden, opvattingen, methoden en technieken waarmee met succes gewerkt kan aan de continue verbetering van ons onderwijs.

In het artikel is niet ingegaan op het kwaliteitsmanagement binnen een groep of klas. Hoe verbeter je de kwaliteit van het leren leren en het leiding geven aan leren leren. Daarvoor verwijs ik onder andere naar een artikelenserie over 'Kwaliteitszorg aan de basis' (Polderman, 2000)

Meer informatie

Meer informatie over het XQ Management Programma is te vinden op de website www.xqmp.nl

Literatuurverwijzing

- Bradley, L.H.(1993), *Total Quality Management for schools*, Technomic Publishing, Lancaster (USA)
- Deming, W. Edwards (1994), *De crisis overwonnen* (Out of the crisis; 1982), Kluwer, Deventer
- Fullan, M (1999), *Changing Forces: The Sequel*. London, Falmer Press
- Fullan, M (2000), *The role of the head in school improvement*, paper for the National College of School Leadership
- Hardjono, T.W., Bakker, R.J.M. (2002), *Managen van processen*, Kluwer/INK, Deventer/Zaltbommel
- Hopkins, D, Reynolds, D., Potter, D, Chapman, C. (2002), *School Improvement for Schools facing Challenging Circumstances: A Review of Research and Practice*, London, Ofsted
- ISO (2000), Nederlandse Norm NEN-EN-ISO, *Kwaliteitsmanagementsystemen – Grondbeginselen en verklarende woordenlijst*, Nederlands Normalisatie-instituut, Delft
- Juran, J. M. (1992), *Kwaliteitsmanagement* (Juran on Leadership for Quality, 1989), Kluwer, Deventer
- Macbeath, J.(1999), *Schools must speak for themselves*, Routledge Falmer, London en New York
- Maslov, A. (1954), *Motivation and Personality*, Harper and Row, New York
- Polderman, J. , c.s. (2000/2001), *Kwaliteitszorg aan de basis*, serie van 5 artikelen in Wereld van het jonge kind, september 2000 tot mei 2001
- Polderman, J. (2002), *Koalaty Kid: kwaliteitszorg in het onderwijs*, artikel voor de Nieuwsbrief (nov.02) van het Netherlands Standardization Institute (NEN)
- Polderman, J. (2003), *De 14 punten van Deming voor kwaliteitsmanagement in het onderwijs*, in: *De Kern van de zaak*; special van Q*Primair en Inspectie
- Polderman, J., Jong, S. de (2000), *Ouders als partners bij kwaliteitszorg*, artikel in JSW, oktober 2000
- Senge, P.(2002), *Lerende scholen* (Schools that learn, 2000), Academic Service, Schoonhoven.
- Wentink, A.A.L.G.(1998), *Kwaliteitsmanagement en organisatieontwikkeling*, Lemma, Utrecht
- West-Burnham, J., (1997), *Managing quality in schools*, Pearson Education, Harlow