



Het XQ Management Programma (2)

Drs Jan Polderman

Dit artikel is deel 2 in een serie 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).

In deel 1 is ingegaan op de achterliggende basiswaarden en opvattingen van kwaliteitsmanagement in zowel relationele als instrumentele zin. Een goed begrip hiervan is belangrijk voor het kunnen denken, handelen en communiceren over kwaliteit in het onderwijs.

In dit deel (2) wordt nader ingegaan op de kwaliteitsmethoden en technieken die het management ten dienste staan om schoolontwikkeling mogelijk te maken en 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.

Het XQ Management Programma

Het XQ Management Programma is onderdeel van een benadering van kwaliteitszorg in het onderwijs waarbij integrale kwaliteitszorg (IKZ) 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 zijn de basiswaarden (relationeel) en opvattingen (instrumenteel) achter het XQ Management Programma besproken.

In dit deel wordt nader ingegaan op de methoden en technieken die het management ten dienste staan om schoolontwikkeling, borging en kwaliteitsverbetering te realiseren.

In het volgende deel (3) wordt stilgestaan bij het belang van teamontwikkeling op alle niveaus als voorwaarde en middel om continue kwaliteitsverbetering te realiseren.

1. Het begrip kwaliteit; waardebevestiging

Het probleem met het begrip kwaliteit is dat iedereen voor zichzelf wel een idee heeft wat kwaliteit is en kwaliteit wel herkent in veel situaties waarin een keuze of een oordeel gemaakt moet worden, maar dat een omschrijving of definitie van kwaliteit geven bijzonder moeilijk is. Misschien zijn er daarom wel zoveel definities over kwaliteit verschenen (Onnias, 1993).

Juist omdat iedereen een idee heeft wat kwaliteit is, zit het probleem bij kwaliteitsmanagement niet in wat men niet weet, maar wat men denkt te weten.

Een tweede probleem is dat voor kwaliteit in het onderwijs te eenzijdig naar het bedrijfsleven wordt gekeken in verband met alle methoden en technieken die daar ontwikkeld zijn om resultaten te optimaliseren. Dit heeft invloed op de definiëring van kwaliteit. Zo zegt Crosby (1992), een beroemde kwaliteitsdeskundige, dat kwaliteit het voldoen is aan eisen (van klanten en de producent). Dit is echter een te eenzijdig en te beperkt beeld van kwaliteit.

Bovendien is het begrip kwaliteit niet afkomstig uit het bedrijfsleven en kent een veel bredere dimensie dan alleen de doelgerichtheid op de kwaliteit van producten en diensten. Het begrip kwaliteit is een kernbegrip uit de filosofie zoals dat al door Plato en Aristoteles onderwezen werd en heeft te maken met de waardebeleving en houding van mensen. Wie daar meer over wil lezen raad ik het boek van Pirsig (1997) van harte aan.

Dit betekent in het kader van kwaliteitsmanagement dat je eerst binnen je school de discussie moet aangaan over wat ieder ervaart als kwaliteit van het onderwijs en hoe je dat kunt bereiken. Welke onderliggende waarden en normen vinden we belangrijk? Wat vinden we goed onderwijs? Wanneer zijn we een kwalitatief goede school en hoe weten we dat (competenties van de organisatie en het team)? Wanneer ben ik een kwalitatief goede leerkracht of een goede directeur en hoe kan ik bijdragen aan de kwaliteit van onze school (persoonlijke competenties)?

Met andere woorden; omschrijf op basis van de grondslagen en uitgangspunten van de school zelf (zie missie) wat en wanneer iets kwaliteit is, wat het voor je betekent en hoe je dat kunt waarnemen en beschrijf dat in operationele termen. De betrokkenheid en motivatie om daadwerkelijk aan kwaliteit en kwaliteitsverbetering te werken wordt er alleen maar groter door. (zie ook de paragraaf over "Mensen" in deel 1 van deze artikelenserie).



Kwaliteitsmanagement is, ondanks de beschikbaarheid van allerlei methoden en technieken, tot mislukken gedoemd als het bovenstaande niet besproken, begrepen en onderkend wordt.

Stap 1: Oriëntatie op kwaliteit

Oriënteer je persoonlijk en als team op wat kwaliteit is en ga na wat het betekent voor het dagelijks denken en handelen binnen de school en binnen de klas (zichtbare indicatoren)

Kwaliteit is niet iets wat je naast of bij de dagelijkse werkzaamheden doet. Het is je dagelijkse functioneren om de doelstellingen van de school te realiseren. Het is een basishouding van een professional die goed werk wil afleveren en de competenties bezit om dit ook te realiseren.

Je kunt je oriënteren door middel van lezen, studiemiddag, schoolbezoeken, workshop, conferentie, cursus, training, opleiding, enzovoorts. De oriëntatie is niet alleen een eerste stap, maar een voortdurend zoeken naar hoe het steeds beter kan.

2. Missie; grondslag en bestaansrecht van de school

Een goed omschreven missie met de doelen van de school en een kort en helder mission statement zijn een krachtig middel om duidelijk te maken waar de school voor staat, zowel naar (nieuwe) teamleden als naar de klanten van de school. Fullan (2000) heeft aangetoond dat teams die goed op de hoogte zijn van de missie en doelen van de school en het belang ervan begrijpen beduidend beter presteren.

Ook buiten het onderwijs heeft men deze ervaringen; uit een onderzoek van de Watson Wyatt Work Study bleek dat dergelijke bedrijven 29% beter presteerden (Koster/Stolze, 2003).

De werkelijkheid is in het onderwijs meestal anders; missie en visie worden door elkaar gebruikt, de omschrijvingen zijn vaag en onduidelijk en zijn vaak taalkundige monstra, de tekst bestaat uit de beschrijving van de grondslagen zoals ze bij de oprichting van de school zijn geformuleerd, de tekst bevat kunstig in elkaar geschoven elementen van twee of meer fusiescholen, het personeelsverloop is zo groot geweest dat er geen herkenning en binding is met de (door de vorige directeur) opgestelde tekst, de tekst is letterlijk overgenomen uit een boek of een schoolplan van een andere school, er zijn geen (evaluatie) criteria opgesteld waaraan de missie en de doelen moeten voldoen, enzovoorts.

Onderdelen van een missie.

Een missie is voor de lange termijn (5-10 jaar). Een goede missie geeft in de eerste plaats antwoord op de vraag wie we zijn en wat we doen. Bijvoorbeeld: *“We zijn een middelgrote basisschool (± 300 leerlingen) voor leerlingen van 4 – 12 jaar. De school staat in een nieuwe wijk X van de gemeente Y. De school is een van de 15 scholen van de Vereniging Z. voor Christelijke Basisonderwijs. We verzorgen basisonderwijs voor alle kinderen in de leeftijd van 4 – 12 jaar in de wijk X waarvan de ouders of verzorgers de doelstellingen van onze school onderschrijven”*. De tekst kan vervolgd worden met een beschrijving van de identiteit en de kerncompetenties van de school waar de school uniek en sterk in is.

Vervolgens kan de school nader de klanten van de school en hun behoeften omschrijven. Omdat de primaire klanten basisschoolleerlingen zijn verdient het aanbeveling speciale aandacht te schenken aan het proces van leren leren als primaire focus van kwaliteitszorg in het onderwijs. De klanten kunnen behalve de leerlingen en hun ouders ook bijvoorbeeld mensen uit de wijk zijn (sociale functie). Omdat de voorbeeldschool in een nieuwe wijk ligt met veel jonge ouders die beiden werken en er ook allochtone ouders zijn komen wonen uit een stadssaneringsproject wordt aangegeven hoe met de behoeften van deze doelgroepen wordt omgegaan en wat ze van de school kunnen verwachten. Door de behoeften serieus te nemen worden de ouders meer bij de school en het leren van hun kinderen betrokken en krijgen ze hoge verwachtingen wat vervolgens een positieve weerslag heeft op de leerresultaten (Polderman/De Jong, 2000).

Ten derde omschrijf je in duidelijke taal (geen jargon) wat de (kern)doelen van de school zijn en hoe je die wilt realiseren (kerncompetenties van organisatie en personeel) Voor meer informatie verwijst je naar de schoolgids, schoolplan, kwaliteitshandboek of website.

Geef aan hoe je communiceert over het beleid, de doelstellingen en opbrengsten van de school en hoe je hierover verantwoording aflegt naar alle klanten van de school.

Vervolgens beschrijf je de kwaliteitscriteria van de school; op welke normen, waarden en overtuigingen zijn die gebaseerd? In de ontwikkeling naar een kwaliteitsschool is dit meestal het eerste actiepoint. Juist het expliciteren van normen en waarden leidt tot de gewenste gedragingen van personeel en medewerkers. Wat is voor ons kwaliteit? Voorbeelden zijn waarden als klantgerichtheid, professionaliteit.



Gemeenschappelijke waarden en normen worden helder en duidelijk benoemd en beschreven. Ze worden door al het personeel en de medewerkers onderschreven, gedeeld en uitgedragen en vormen de basis voor het leven en werken op school.

Je sluit af met een korte beschouwing van de toekomstige uitdagingen waar de school de komende jaren voor staat (intenties en ambities). Voor een uitwerking kun je eventueel verwijzen naar het (strategisch) kwaliteitsbeleid van bestuur en directie waar een geformuleerde visie op toekomstige ontwikkelingen is vertaald in een (strategisch) plan van aanpak.

Stap 2: (Her)formuleer de missie van de school

Ga na of de beschrijving van uw missie en mission statement aan een opknappbeurt of herwaardering toe is. Combineer dit eventueel met de ontwikkeling van een corporate identity met een nieuw logo en een nieuwe huisstijl waarin uw missie tot uiting komt.

Een goede missie geeft antwoord op de volgende vragen

1. *Wie zijn we en wat doen we? (identiteit en presentatie van de school)*
2. *Voor wie werken we en wat zijn hun behoeften? (wie zijn onze klanten)*
3. *Wat willen we bereiken en hoe doen we dat? (kerndoelen, organisatie en de inzet van competenties)*
4. *Wat zijn onze normen, waarden en overtuigingen? (kwaliteitscriteria en cultuur)*
5. *Wat is de opdracht waar we de komende jaren voor staan? (ambitie, motivatie en uitdaging)*

3. Kwaliteitsbeleid; van visie naar schoolontwikkeling

Een school kan niet stil blijven staan; klanten veranderen, de buurt verandert, eisen veranderen, enzovoorts. Bovendien wil een school aantrekkelijk blijven voor haar klanten.

Bouw met de visie voort op de missie; de visie geeft aan hoe in de toekomst (3-5 jaar) de missie verwezenlijkt kan worden. Een visie moet een inspirerend verhaal zijn, moet uitdagen en uw aspiraties en prestaties vergroten ("I have a dream"). Een directeur of managementteam moet daarom niet alleen managen (de dingen goed doen) maar het liefst ook inspirerend leiderschap vertonen (de goede dingen doen). Een gezamenlijk gedragen visie is een bindend element. Bovendien is het makkelijker om consensus over de toekomst te bereiken en te stellen dat we met nieuwe werkwijzen rekening moeten houden, dan eerst trachten consensus te bereiken een nieuwe werkwijze voor kwaliteitsverbetering voor het komende schooljaar.

Een visie moet geen onbereikbaar luchtkasteel worden en moet daarom vertaald worden in een strategisch beleidsplan met meetbare doelstellingen die binnen de komende 2-4 jaar gerealiseerd kunnen worden. Wat willen we bereiken? Bij voorkeur voldoen deze doelstellingen aan de SMART criteria (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden). Wat we kunnen bereiken is afhankelijk van interne factoren en externe factoren. Interne factoren hebben vooral te maken met onze eigen competenties; waar zijn we als organisatie en persoon goed in en waarin niet? Pas op voor overschatting; de concurrerende school kan beter zijn en uw klanten vinden dat eigenlijk ook. Peil daarom ook de meningen en tevredenheid van uw klanten. Externe factoren betreffen omgevingsfactoren, hoe ontwikkelt de wijk zich, wat zijn de eisen die de overheid aan ons gaat stellen. Een sterkte-zwakte analyse van de huidige en toekomstige situatie helpt daarom om haalbare doelstellingen te formuleren en daaraan de inzet van personeel, middelen en ICT te verbinden. De evaluatie van het gevoerde beleid geeft informatie en input voor kwaliteitsverbetering (zie stap 5)

Stap 3: Ontwikkel een strategisch kwaliteitsbeleid voor de toekomst van de school

Bepaal op grond van onder andere een sterkte-zwakte analyse (input) waar u over vier jaar wilt zijn en wat u gerealiseerd wilt hebben (beleid; output), hoe u dat wilt 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 (kwaliteitssysteem).

Schoolontwikkeling valt of staat met de motivatie en betrokkenheid van alle medewerkers en klanten van de school. Zie ook de kwaliteitsmanagementprincipes uit deel 1



4. Kwaliteitssysteem; de borging van de organisatie

Een kwaliteitssysteem is noodzakelijk om de klanten inzicht te geven in en het vertrouwen te geven dat de doelstellingen van de school gerealiseerd worden. Een kwaliteitssysteem omvat de organisatorische structuur, verantwoordelijkheden, procedures, processen en voorzieningen voor het ten uitvoer brengen (implementeren) van het (kwaliteits)beleid.

Een kwaliteits(management)systeem is in de eerste plaats gericht op borging. Je richt de organisatie zo in dat je de missie van de school waar kan maken en de gestelde doelen ook werkelijk efficiënt en doelmatig kan realiseren. Het is daarmee synoniem voor een bedrijfsvoeringssysteem. Als in de missie en het beleid van de school bijvoorbeeld staat opgenomen dat je een buurtschool of een brede school wilt zijn dan moet in het kwaliteitssysteem te vinden zijn hoe je dat organiseert en realiseert. Welke activiteiten worden ondernomen om deze doelstelling te realiseren, welke afspraken c.q. welke werkprocessen zijn er, wie is waarvoor verantwoordelijk, hoe worden de resultaten gevolgd en gemeten, enzovoorts. Op deze manier kan ook beter worden nagegaan waar het systeem faalt en waar kwaliteitsverbetering noodzakelijk is (zie stap 5)

Een kwaliteitssysteem is een krachtig middel en een nog vaak onbenut 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 en bureaucratisch systeem wordt.

Een kwaliteitssysteem heeft voor een school naast de borgingsfunctie ook een communicatieve functie. Omdat een kwaliteitssysteem betrekking heeft op de uitvoering van het (kwaliteits) beleid en de werkzaamheden van alle medewerkers binnen de schoolorganisatie zou iedere betrokkene er toegang toe moeten hebben (intranet/website). De organisatie wordt zo transparant; ieder weet wat het beleid is, wat de eigen taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in het geheel zijn, welke processen en procedures daarbij gehanteerd worden en welke instrumenten en formulieren daar bij horen.

Een kwaliteitssysteem dient dan 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. De resultaten kunnen aanleiding zijn voor kwaliteitsverbetering (zie stap 5)

Stap 4: Richt een kwaliteitssysteem in om afspraken te borgen

Een school krijgt enige rust en regelmaat als iedereen weet wat er moet gebeuren, hoe dat moet gebeuren en wie voor welke (deel)taak verantwoordelijk is. Ga na wat minimaal beschreven dient te worden in een kwaliteitssysteem om gemaakte afspraken te borgen en na te komen en die cruciaal zijn voor een positieve beoordeling door uw klanten.

Een kwaliteitssysteem 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*
- *continue gewerkt kan worden aan kwaliteitsverbetering van het systeem en de processen*
- *aansprakelijkheid weerlegd kan worden door een beheerst, uniform en gedocumenteerd kwaliteitssysteem*
- *aan inspectie en klanten aangetoond kan worden dat de organisatie voldoet aan (de) eisen*



5. Kwaliteitsverbetering; systematische aandacht voor continue verbeteren

Zowel het kwaliteitssysteem als het kwaliteitsbeleid zijn aan variatie en ontwikkelingen onderhevig. Bij werken aan kwaliteitszorg is er daarom continue aandacht voor hoe het beter kan.

Dat betekent in de eerste plaats dat er in het kwaliteitssysteem afspraken gemaakt zijn over de schoolzelfevaluatie; de monitoring en auditing van alle onderdelen van het kwaliteitssysteem en de meting naar de klanttevredenheid. Onderdelen en processen die niet functioneren worden zo vanzelf zichtbaar. Voordeel is dat er op deze manier op een professionele manier naar de werking van het systeem wordt gekeken en dat er geen irritaties naar personen ontstaan. Binnen het managementteam of het centrale verbeterteam heeft iemand de taak gekregen om dit proces en de planning ervan te bewaken.

In de tweede plaats zijn ook klachten signalen dat het systeem incidenteel of structureel heeft gefaald. Daarnaast levert een managementinformatiesysteem (MIS) de benodigde informatie om het beleid of het systeem bij te stellen

Wanneer niet direct duidelijk is wat de oorzaak van het probleem is, wanneer het probleem complex is of wanneer er meerdere groepen of personen bij zijn betrokken, dan biedt het werken met de PDSA Verbetercirkel uitkomst.

Stap 5: Ontwikkel een werkwijze voor kwaliteitsverbetering

Voer een schoolzelfevaluatie uit om te bepalen welke onderdelen voor kwaliteitsverbetering in aanmerking komen. Stel vervolgens als centraal verbeterteam een of meerdere verbeterteams samen die opgeleid en gefaciliteerd zijn om zelfstandig een verbeterproces uit te voeren.

Een brede schoolzelfevaluatie betreft niet alleen een interne teamevaluatie qua uitvoering van beleid en de werking van het kwaliteitssysteem, maar is ook gebaseerd op de verzameling van gegevens (o.a. MIS, LVS,) en de tevredenheid van klanten over o.a. de cultuur van de school en de naleving van gedeelde waarden.

6. Instrumenten voor kwaliteitsmanagement

In dit artikel zijn verschillende instrumenten genoemd die het management kan hanteren tijdens het procesmatig werken aan kwaliteitsbeleid, bij het ontwerp van een kwaliteitssysteem en met name bij het realiseren van kwaliteitsverbetering. Tijdens de verschillende fasen en stappen in een proces kunnen diverse kwaliteitsinstrumenten gebruikt worden. Het zijn instrumenten om de teamvaardigheden te verbeteren, onderzoekstechnieken, statistische en probleemoplossende instrumenten. Om de omvang van dit artikel beperkt te houden worden in figuur 2 enkele kwaliteitsinstrumenten genoemd zonder ze allemaal te verklaren. Deze instrumenten zijn krachtige hulpmiddelen voor verbeterteams, leerlingen en leerkrachten.

Deze instrumenten zijn niet alleen bruikbaar bij het proces van kwaliteitsverbetering. Ook tijdens andere overleg- en samenwerkingssituaties kunnen een of meer instrumenten worden gebruikt om bijvoorbeeld overeenstemming te bereiken, om ideeën of oplossingen voor problemen te bedenken, om gegevens te analyseren of om activiteiten te plannen. De instrumenten zijn zowel in de klas als op schoolniveau te gebruiken. Een aantal instrumenten zijn zelfs geschikt voor individueel gebruik.

Instrumenten ter bevordering van de consensus in de groep:	<i>plus-delta methode * overeenkomstendiagram * nominal group technique</i>
Instrumenten voor de gegevensverzameling:	<i>turflijst lijndiagram steekproef nemen</i>
Instrumenten voor de gegevensanalyse:	<i>histogram div. soorten controlekaarten interpretatie controlekaarten oorzaak-gevolg diagram (visgraat)* Pareto-diagram spreidingsdiagram bekwaamheidsanalyse</i>
Instrumenten voor standaardisering:	<i>stroomschema operationele definitie</i>
Planningsinstrumenten:	<i>overeenkomstendiagram relatiediagram boomdiagram krachtenveldanalyse</i>



* Een korte toelichting:

Plus-delta methode

De plus-delta methode is een simpele methode om waarde-oordelen te verzamelen. Op een flap maak je twee kolommen. Boven de linkerkolom komt een plus (+) te staan; het teken voor "wat gaat goed" en boven de rechterkolom komt de Griekse hoofdletter voor een D (Δ = Delta) te staan; symbool voor "wat kan beter". Het voordeel van deze werkwijze is dat ook positieve zaken benoemd worden en dat een ieder ziet dat wat voor de één een plus is voor de ander een delta kan zijn. Een werkwijze die op alle niveaus gehanteerd kan worden; na afloop van een teamvergadering, na een schoolweek in de klas, enzovoorts.

Overeenkomstendiagram

Een overeenkomstendiagram is het overzichtelijke resultaat van een brainstormsessie. Het is een prima instrument om informatie te genereren (bijvoorbeeld met gele 'post-its'), te groeperen en te verzamelen en het is bovendien een instrument dat een verbetersteam helpt een eigen denkwijze te ontwikkelen m.b.t. een onderwerp. Je gebruikt een overeenkomstendiagram wanneer het probleem of onderwerp ingewikkeld en moeilijk te begrijpen is, wanneer het probleem vaag, onoverzichtelijk of omvangrijk is, wanneer bij een probleem de betrokkenheid en steun van een groep nodig is of wanneer oude denkpatronen doorbroken moeten worden. Het helpt je bij het identificeren van het belangrijkste aspect.

Oorzaak-gevolg diagram

Een oorzaak-gevolg diagram is een hulpmiddel om alle mogelijke oorzaken te identificeren die verband houden met een bepaald probleem (of gevolg). Het wordt door een verbetersteam gebruikt om normale of abnormale oorzaken van variatie te vinden en om de oorzaken te analyseren. Het wordt ook wel eens een Ishikawa-diagram (naar de ontwerper) of visgraatdiagram (naar de vorm) genoemd. Je kunt het gebruiken om de hoofdoorzaak van een probleem te identificeren. Je kunt het ook gebruiken om ideeën en/of meningen over de oorzaken van een probleem te inventariseren. Als de meest waarschijnlijke oorzaken eenmaal zijn gekozen, moeten deze oorzaken op hun juistheid of realiteit worden gecontroleerd. Oorzaak-gevolg analyses kunnen op meerdere niveaus worden uitgevoerd.

Figuur 2; een overzicht van kwaliteitsinstrumenten voor kwaliteitsverbetering

Stap 6: Stel een professionaliseringplan op voor alle medewerkers

Ga na welke competenties voor het team noodzakelijk zijn om samen te werken aan kwaliteit en kwaliteitsverbetering. Leer werken met de PDSA cirkels van Deming.

Op de website van XQ staat het aanbod van de XQ Academie (www.xqmp.nl/nl/academie)

Tot slot

In dit artikel is aangegeven waaraan elke directeur of managementteam zou moeten werken om met succes een kwaliteitsschool te realiseren.

Een kwaliteitsschool is ondermeer te herkennen aan de volgende kerncompetenties

- Het leiderschap is visionair en inspirerend
- Het onderwijs is gericht op leren leren van zowel de organisatie (lerende organisatie) als het individu (kwaliteitsleren)
- Er wordt gebruikt gemaakt van de competenties van directie, personeel en externe partners
- Het beleid is toekomstgericht, gericht op ontwikkeling en innovatie
- De school verzamelt feiten en gegevens om te kunnen sturen
- De school geeft vorm aan haar maatschappelijke verantwoordelijkheid
- De school kan aan klanten de relatie aantonen tussen de resultaten en de toegevoegde waarde
- De school heeft een samenhangend kwaliteitssysteem
- De school werkt aan continue kwaliteitsverbetering onder leiding van een centraal verbetersteam



Literatuurverwijzing

- Bradley, L.H.(1993), *Total Quality Management for schools*, Technomic Publishing, Lancaster (USA)
- 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
- Koster, John M.D., Stolze, Peter W. (2003), *Heeft u al een missie en een visie? Over de zin en onzin van moderne zinspreuken*, HCG nr.42, Amsterdam
- Onnias, Arturo (1993), *Verklarende woordenlijst kwaliteitszorg (The language of Total Quality)*, Kluwer, Deventer.
- Pirsig, Robert M. (26^e druk,1997), *Zen en de kunst van het motoronderhoud; een onderzoek naar waarden*, Ooievaar, Amsterdam.
- Crosby, Philip B. (2e druk, 1992), *Kwaliteit betaalt zichzelf (Quality is free)*, Kluwer, Deventer
- Polderman, J. (2003), Total Koalaty Management (deel 1), artikel in Basisschoolmanagement, september 2003.
- 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 al partners bij kwaliteitszorg*, artikel in JSW, oktober 2000
- Wentink, A.A.L.G.(1998), *Kwaliteitsmanagement en organisatieontwikkeling*, Lemma, Utrecht
- West-Burnham, J., (1997), *Managing quality in schools*, Pearson Education, Harlow