



Kwaliteitsbeleid roept nog altijd veel vragen op

Rondom kwaliteitsbeleid is nog altijd veel te doen. Scholen werken met plannen en evalueren die ook. Toch heeft de inspectie regelmatig aan- en opmerkingen over het kwaliteitsbeleid. En sinds de inspectie de besturen aanspreekt op de kwaliteit van onderwijs, beginnen ook zij de druk op te voeren.

Er zijn vele redenen om aan kwaliteitsbeleid te doen en vaak worden de externe het eerst genoemd. Het is veelal de Onderwijsinspectie die vindt dat er niet genoeg aan kwaliteitsbeleid wordt gedaan en dat de school meer systematisch met kwaliteit van onderwijs bezig moet zijn. Dat wordt nogal eens vertaald in de aanschaf van een kwaliteitssysteem, maar of dat nou dé oplossing is?

Zijn die externe redenen het goede motief om aan kwaliteitsbeleid te doen? Het antwoord is heel simpel nee, tenzij je zelf overtuigd bent van het nut van kwaliteitsbeleid of ja, mits je overtuigd bent van het nut van kwaliteitsbeleid.

Vijf redenen om het wel te doen:

Hoewel je een schier oneindig aantal redenen kunt bedenken om aan kwaliteitsbeleid te doen, hebben we er vijf geselecteerd in de hoop dat u soortgelijke redenen zou kiezen.

1. Zeg wat je doet, doe wat je zegt en laat dat zien.
2. Elke professional wil elke dag zijn/haar werk een beetje beter doen.
3. Je wilt verantwoording afleggen aan het bestuur en het bestuur doet dat aan de maatschappij (i.c. aan de inspectie die dat namens de minister doet, die weer verantwoording aflegt aan de Tweede Kamer).
4. Je bent er als verantwoordelijk leidinggevende op gericht om elk werkproces steeds weer te verbeteren op effectiviteit en efficiency.
5. Je wilt en/of moet voldoen aan wettelijke regels. In andere branches kun je dan denken aan NEN-normen, Kemakeur, ISOcertificatie, CEDEO, CBF, wet BIG etc. In het onderwijs moet worden voldaan aan de wetten voor diverse soorten onderwijs, de wet BIO en het daarvan afgeleide Waarderingskader van de Onderwijsinspectie.

Kwaliteitsbeleid is ??

Van het begrip kwaliteit zie je, nogal eens op dekzeilen van vrachtauto's, de mooiste omschrijvingen: kwaliteit is ons motto, proef de kwaliteit van ons brood, uw hygiëne onze kwaliteit en meer van die mooie en tegelijk nietszeggende kretologie.

Rondom het begrip kwaliteitsbeleid is dat niet veel anders. Denk maar eens aan: zeggen wat je doet en doen wat je zegt,

meten is weten, een stap terug op de verkeerde weg is ook een stap vooruit, het leveren van kwaliteit kost geld - het niet leveren van kwaliteit kost kapitalen en het is beter het belangrijke gebrekkig te meten dan het onbelangrijke goed te meten.

Het woordenboek geeft bij kwaliteit de volgende betekenis: gesteldheid, hoedanigheid, aard, eigenschap van een ding of persoon, goede hoedanigheid (kwaliteitsartikelen: artikelen van de beste kwaliteit). Nog een aardige uit het woordenboek: kwaliteitskrant: een krant waarvan de inhoud als kwalitatief hoogstaand wordt beoordeeld. Is kwaliteitsonderwijs dan ook onderwijs waarvan de inhoud als kwalitatief hoogstaand wordt beoordeeld? En is kwaliteitsbeleid dan beleid waarvan de inhoud als kwalitatief hoogstaand wordt beoordeeld? Of bedoelen we met kwaliteitsbeleid juist wat het woordenboek omschrijft bij beleid: de gedragslijn ter verwezenlijking van bepaalde doelstellingen inzake de in het eerste lid van de samenstelling aangeduide?

Laat ik u verder niet vermoeien met definities en andere algemeenheden en het erbij houden dat kwaliteitsbeleid gaat over goede inhouden en goede procedures om je doelen te realiseren. Laat ik het maar liever hebben over de vragen uit de praktijk. Dát is wat speelt en wat u bezig houdt.

Vragen uit de praktijk

We hebben een keurig uitgewerkt schoolplan waarin alles staat wat we doen; dat is toch voldoende kwaliteitsbeleid?

Het werken met een compleet schoolplan waarin de voornemens van de school zijn verwoord, is prima. U weet blijkbaar

welke koers u wilt varen en hebt daarbij concrete plannen voor de uitvoering gemaakt. Kwaliteitsbeleid vraagt echter meer. Zo zou je de uitvoering van die plannen periodiek moeten volgen om de voortgang te bewaken en vooral te evalueren of het gestelde doel behaald gaat worden. Dat kun je toetsen aan normen en prestatie-indicatoren.

Je kijkt niet alleen het resultaat, je evalueert bovendien de werkwijze op zich. Je wilt als lerende organisatie immers de effectiviteit én de efficiency verbeteren.

Het zou goed zijn periodiek en systematisch een managementreview te houden. Je kunt dan vanuit een helicopterview de verrichtingen en prestaties van de organisatie beschouwen en conclusies trekken op een hoger aggregatieniveau in tweeledige betekenis. Namelijk op het niveau van College van Bestuur of bovenschoolse directie én door de uitkomsten van de managementreview in relatie tot elkaar te analyseren en denkend vanuit het hele systeem verbanden te leggen die tot verbetering kunnen leiden.

We werken met een managementinformatiesysteem en financiële rapportages; die terugkoppeling is toch oké?

Ja, dat klopt. Door te werken met dergelijke systemen en rapportages krijg je als het goed is managementinformatie. Dat is dus meer dan een willekeurige verzameling cijfers. De cijfers en andere data worden door het systeem bewerkt tot informatie, waarmee je daadwerkelijk kunt beoordelen en sturen. Let wel: die systemen doen dat meestal niet uit zichzelf; ú geeft de definities van de ken- en stuurgetallen en hoe die moeten worden samengesteld.

Wil je dit soort systemen bij het kwaliteitsbeleid betrekken dan is het wel van belang dat je ken- en stuurgetallen definiëert voor álle relevante beleidsgebieden met hun respectievelijke doelstellingen.

Onze medewerkers houden hun vakbekwaamheidsdossier goed bij; dat is dan toch een prima bewijs voor kwaliteit?

Het feit dat medewerkers hun vakbekwaamheidsdossier bijhouden is op zich al een compliment waard. Het up-to-date houden van dat dossier betekent dat medewerkers zich voortdurend verder bekwamen. Als de inhoud van dat werken aan vakbekwaamheid is gekoppeld aan de content van uw plannen, heb je het prima voor elkaar. Vakbekwaamheid van medewerkers is echter maar één van de facetten van uw kwaliteitsbeleid en dat beleid heeft betrekking op alle beleidsgebieden.

Wij gebruiken het INK model; is dat voldoende?

Het INK is een managementmodel. Oorspronkelijk opgezet vanuit de gedachte dat het met de kwaliteit wel goed zit áls een organisatie plannen maakt waarin aan alle relevante beleidsvelden is gedacht en je dat gewoon uitvoert. Dat bleek een misvatting: mooie plannen worden lang niet altijd uitgevoerd zoals ze zijn bedoeld en blijken nogal eens na één (?) jaar uit een stoffige lade te voorschijn te komen. Zo voegden de bedenkers

van het INK model al gauw de Demingcircle toe met de bedoeling dat goede plannen worden uitgevoerd en geëvalueerd om vervolgens te leiden tot nieuwe actie of borging. Daarmee wordt al aardig voldaan aan de eerder gegeven definitie van kwaliteitsbeleid (de gedragslijn ter verwezenlijking van bepaalde doelstellingen inzake de in het eerste lid van de samenstelling aangeduide).

Wil je helemaal gaan voor kwaliteitsbeleid dan heb je elk beleidsveld uit het INK model voorzien van doelstellingen mét normen en indicatoren om te kunnen evalueren, beoordelen en bijsturen. Je hebt in je plan bovendien naast de verbeteracties ook de 'going business' opgenomen, want ook die wordt gevolgd, geëvalueerd, gewogen, geborgd of leidt tot nieuwe actie.

Wij werken met een jaarplanning; is dat goed genoeg?

Het werken met een jaarplanning waarin álle activiteiten van de school zijn opgenomen, dus ook de activiteiten uit het schooljaarplan, is een goede zaak. Je kunt op die manier immers de uitvoering van alle geplande activiteiten volgen. Als je van die jaarplanning een integrale versie hebt gemaakt waarin ook overlegmomenten en andere schoolactiviteiten zijn opgenomen, heb je nog meer overzicht. Je kunt dan bovendien overbezette weken of conflicterende activiteiten opsporen en herstellen. En als je dan toch bezig bent, neem dan ook de acties in het kader van kwaliteitsbeleid op. Je vergeet dan niet bijvoorbeeld de voortgang en evaluatiemomenten in te plannen.

Het werken met een jaarplanning op zich is geen garantie voor kwaliteitsbeleid; het is de inhoud die je erin stopt, die bepaalt of je echt met kwaliteitsbeleid bezig bent.

Wij passen de Demingcirkel toe; dat past toch binnen kwaliteitsbeleid?

Ja, dat is helemaal waar. Het is alleen de vraag waarop je die cirkel toepast en met welke criteria je dat doet. Pas je de Demingcirkel alleen toe op de verbeteronderwerpen dan zal de inspectie dat waarschijnlijk prima vinden, maar tegelijk neem je dan slechts een deel van de hele onderwijspraktijk mee. En precies om die reden wordt het kwaliteitsbeleid dan als niet voldoende gekwalificeerd, het is een te eng blikveld.

Los daarvan maakt het uit of je alleen kijkt of het doel getalsmatig is bereikt of dat je ook het verhaal achter de cijfers in ogenschouw neemt. Dat is niet alleen van belang als doelen niet worden gehaald en je daarbij een goed verhaal wilt hebben. Ook bij behaalde doelen is het kennen van het verhaal achter de cijfers van belang om nóg beter te worden. Je bent immers niet alleen bezig doelen te halen, je bent vooral ook bezig steeds beter onderwijs te verzorgen. Als je dus uit de analyse van de cijfers te weten komt dat aanpak A tot meer succes leidt dan werkwijze B, dan lijkt de conclusie voor de hand te liggen. Alleen de Demingcirkel toepassen, maakt dus nog geen kwaliteitsbeleid.

Wij gebruiken een systeem voor kwaliteit; en toch is het volgens de inspectie niet goed.

Dat kan inderdaad gebeuren. Het gebeurt nogal eens dat een kwaliteitssysteem op papier wordt ingevuld: mooie rapportages, verslagen van besprekingen en zelfs hier en daar een beetje maatwerk verricht. Maar de inspectie kijkt naar wat in de praktijk gebeurt, op de werkvloer in de klas bijvoorbeeld. Indien daar andere dingen gebeuren dan aan het geduldige papier is toevertrouwd, volgt een aantekening

Daarnaast is het hanteren van een kwaliteitssysteem geen garantie op zich dat je periodiek de voor onderwijskwaliteit relevante aspecten aan een kritische blik onderwerpt, daar lering uit trekt en zo nodig actie onderneemt. Gebruik je het systeem integraal en maak je beredeneerde keuzes om onderwerpen op de kwaliteitsagenda te plaatsen, dan wordt de kans groter dat de inspectie instemmend knikt.

Wij houden periodiek tevredenheidsonderzoeken bij ouders, leerlingen en medewerkers; maar ook dat blijkt niet genoeg.

Het mag uit het voorgaande duidelijk zijn dat dit soort onderzoeken hooguit een mooie aanvulling kunnen zijn in het gehele pallet van kwaliteitsevaluatie. Op zichzelf zijn tevredenheidsonderzoeken natuurlijk niet genoeg om de kwaliteit van onderwijs te onderzoeken, laat staan te borgen. En laten we het dan maar even niet hebben over de relevantie van alle vragen die in die onderzoeken aan de orde komen in relatie tot onderwijskwaliteit.

Wij willen werken met een eigen kwaliteitssysteem; kan dat en mag dat?

Voor zover bekend is er niemand die welk kwaliteitssysteem dan ook oplegt. Je mag dus met een eigen systeem werken. Uit een onderzoek in het VO blijkt dat ruim de helft dat ook doet. De vraag is alleen wel wat zo'n systeem dan inhoudt. Veel van die scholen gebruiken alleen het INK model of de Demingcircle of gebruiken een ander wel erg eng zelf ontworpen kijkraam. Dat leidt al snel tot een onvoldoende beoordeling van de kwaliteitszorg vanwege de beperkingen die hierboven zijn beschreven. Maar als je een systeem maakt dat voldoet aan de zeven kwaliteitsaspecten voor het PO of de acht aspecten voor het VO die de inspectie stelt, zul je van hen geen aanmerkingen krijgen.

Kwaliteit volgens de inspectie

De kwaliteitszorg op een school wordt geacht te voldoen aan de aspecten die de inspectie daarvoor heeft beschreven. Let wel: het gaat hier over de kwaliteitszorg als systeem.

Daarnaast hanteert de inspectie nog eens ruim vijftientig indicatoren uit het Kernkader om de onderwijskwaliteit op tal van andere aspecten te beoordelen. Een beter fundament voor uw kwaliteitsbeleid kunt u niet hebben!

Uit het Kernkader: Kwaliteitsaspect 9

- 9.1 De school heeft inzicht in de onderwijsbehoeften van haar leerlingenpopulatie.
- 9.2 De school evalueert jaarlijks de resultaten van de leerlingen.
- 9.3 De school evalueert regelmatig het onderwijsleerproces.
- 9.4 De school werkt planmatig aan verbeteractiviteiten.
- 9.5 De school borgt de kwaliteit van het onderwijsleerproces.
- 9.6 De school waarborgt de kwaliteit van het schoolexamen en van andere toetsinstrumenten (alleen voor vo).
- 9.7 De school verantwoordt zich aan belanghebbenden over de gerealiseerde onderwijskwaliteit.
- 9.8 De school draagt zorg voor de kwaliteit van het onderwijs gericht op bevordering van actief burgerschap en sociale integratie, met inbegrip van het overdragen van kennis over en kennismaking met de diversiteit van de samenleving.

Literatuur

- Collins J.** (2004) Good to Great. Amsterdam: Business Contact
- Collins J. & Porras J.** (2003) Gebouwd voor de toekomst Zaltbommel: Thema
- Geelhoed J. e.a.** (2003) Plezier & prestatie Schoonhoven: Academic Service
- Marzano R.** (2007) Wat werkt op school Middelburg: Bazalt
- Marzano R.** (2009) Wat werkt: leiderschap op school Middelburg: Bazalt
- Stamsnijder P.** (2010) De vent is de tent Schoonhoven: Academic Service
- Valks W.** (2006) Marktgericht schoolmanagement Soest: uitgeverij Nelissen
- Weggeman M.** Leidinggeven aan professionals? Niet doen! Schiedam: Uitgeverij Scriptum
- Wijnen G.** (1996) Projectmatig werken Utrecht: Het Spectrum

Voor vragen of opmerkingen:



Dhr. Wim Valks

E-mail:

Tel.

Senior adviseur Bestuur & Schoolmanagement

w.valks@ocghadvies.nl

0492 - 53 88 55