



Project Model Kwaliteitshandboek PO

EEN KWALITEITSHANDBOEK SCHRIJVEN

Werken aan kwaliteitsverbetering met
het INK-managementmodel voor het
primair onderwijs

Met CD-ROM met alle publicaties van het project en
met alle kwaliteitshandboeken van de pilotscholen

Jan Polderman en Wim Sirre

Q*Primair, Den Haag, september 2005

Q*Primair is een initiatief van de AVS, Besturenraad, Concent, VBKO, VBS, VGS, VOS/ABB, PCSO, de directiegroep van de Onderwijsbond CNV en de functiegroep directeuren van de AOB.

Het project “Model Kwaliteitshandboek PO”

Doel van het project

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

Door het kwaliteitssysteem in samenhang te beschrijven in een eenvoudig (digitaal) handboek wordt duidelijk hoe een school de processen beheerst om haar doelstellingen te realiseren en de school te ontwikkelen (transparantie). Populair gezegd: wie doet wat op welke wijze om de afspraken na te komen.

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 heeft de ontwikkeling en gebruik van een Model Kwaliteitshandboek centraal gestaan als middel om het kwaliteitssysteem te beschrijven en te borgen.

Bij de ontwikkeling van het Model Kwaliteitshandboek is door Q*Primair het INK-managementmodel als basis en referentiekader gekozen.

Werkwijze van het project

Door Q*Primair is een werkgroep samengesteld waarin de volgende leden van Q*Primair zitting hadden:

Anneke de Wolff (Besturenraad; projectleider)

Sicco Baas (VOS/ABB)

Joop Vlaanderen (VOS/ABB)

Jannie Wolters (BKO)

Jan Polderman (M&O Groep; auteur)

Wim Sirre (Sirre Managementadvies; auteur)

Het project heeft geleid tot een publicatie in drie delen die u op de bijgevoegde CD ROM kunt vinden:

Deel 1: Het INK-managementmodel ingevuld voor het primair onderwijs

Deel 2: Draaiboek voor het ontwikkelen van een kwaliteitssysteem

Deel 3: Schrijfwijzer voor een kwaliteitshandboek

Binnen het project is eerst gewerkt aan het “vullen” van de tien aandachtgebieden van het INK-managementmodel met standaarden en indicatoren (kenmerken) van goed primair onderwijs. Hierbij is ook gebruik gemaakt van reeds eerder ontwikkelde standaarden en indicatoren van verschillende organisaties in Nederland en daarbuiten. De resultaten vindt u beschreven in deel 1.

Vervolgens is er een draaiboek (zie deel 2) geschreven voor een aantal pilotscholen die met het ontwikkelde materiaal de eerste versie van hun eigen kwaliteitshandboek hebben geschreven. De opgedane ervaringen zijn verwerkt in een schrijfwijzer voor een kwaliteitshandboek (zie deel 3). De eerste versies van de kwaliteitshandboeken kunt u vinden op de CD ROM en op de website van Q*Primair onder het hoofdstuk “Good Practice” (www.qprimair.nl)

De deelnemende directies van de pilotscholen waren:

Janny Vonk (objs De jonge Hondenhoek te Midwolde)

Jan Timmer (obs De Meenthe te Bovensmilde)

Heleen van Steijn (rkjs Sint Paulus te Leeuwarden)

Miranda Narold (obs 1^e Openbare Montessorischool te Groningen)

Albert Brouwer (gbs De Rank te Roden)

Catharina Bos (objs De Ommewending te Veendam)

Henriette Bakker (objs Peter Petersenschool te Haren)

Ondersteuning bij uw eigen project

Als vervolg op dit project hebben de auteurs een softwareprogramma ontwikkeld waarmee scholen hun eigen digitale kwaliteitshandboek kunnen samenstellen; de **Systeemmanager**. Het softwareprogramma bevat ook onderdelen om een positiebepaling te houden en deze te vergelijken met eerdere positiebepalingen. Verder bevat het informatie en formulieren om een eenvoudig auditprogramma en een verbeterprogramma op te stellen. Meer informatie hierover is te downloaden van de website van het XQ Management Programma: www.xqmp.nl

De auteurs stellen alle bijdragen en gebruikerservaringen op prijs die leiden tot verbetering van de toepassing van het INK-management model in het onderwijs.

U kunt hiervoor contact opnemen met het projectbureau van Q*Primair of rechtstreeks met de auteurs:

Jan Polderman (jpolderman@meno-groep.nl; telefoon 06-53830818)

Wim Sirre (info@xqmp.nl; telefoon 06-51422159)

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING	5
1. WAAROM EEN KWALITEITSSYSTEEM?	6
1.1 Gezamenlijke verantwoordelijkheid	6
1.2 Een schooleigen kwaliteitssysteem	7
1.3 Continue verbetering	7
1.4 Het INK-managementmodel	8
1.5 Samenvatting	10
2. HET INK-MANAGEMENTMODEL	11
2.1 Kenmerken	11
2.1.1 Tien aandachtsgebieden	11
2.1.2 De PDCA-cirkel	12
2.1.3 Vijf ontwikkelingsfasen	13
2.1.4 Gericht op hoge kwaliteit	14
2.2 Standaarden en indicatoren	15
2.3 Toepassingsmogelijkheden	16
2.3.1 Diagnosemodel	16
2.3.2 Beschrijvingsmodel	20
2.3.3 Besturingsmodel	20
2.4 Standaarden en indicatoren van de aandachtsgebieden	23
2.4.1 Aandachtsgebied 1: Leiderschap	23
2.4.2 Aandachtsgebied 2: Strategie en beleid	24
2.4.3 Aandachtsgebied 3: Management van medewerkers	25
2.4.4 Aandachtsgebied 4: Management van middelen	25
2.4.5 Aandachtsgebied 5: Management van processen	26
2.4.6 Aandachtsgebied 6: Waardering van leerlingen en ouders voor de school	27
2.4.7 Aandachtsgebied 7: Waardering van de medewerkers voor de school	27
2.4.8 Aandachtsgebied 8: Waardering van de buurt en de maatschappij voor de school	27
2.4.9 Aandachtsgebied 9: De eindresultaten, bestuur en financiers van de school	28
2.4.10 Aandachtsgebied 10: Vernieuwen en verbeteren	28
2.5 Samenvatting	29

3. HET KWALITEITSHANDBOEK	30
3.1 Functies van een kwaliteitshandboek	30
3.1.1 <i>Communicatieve functie</i>	30
3.1.2 <i>Verantwoordingsfunctie</i>	31
3.2 Een kwaliteitsbeleidsplan opstellen	32
3.3 Inhoud van het kwaliteitshandboek	33
3.3.1 <i>Algemeen deel</i>	33
3.3.2 <i>Beschrijving van werkprocessen</i>	33
3.3.3 <i>Lijst met verbeterpunten</i>	34
3.3.4 <i>Bijlagen</i>	34
3.4 Stappenplan	35
3.4.1 <i>Inventariseren en organiseren</i>	36
3.4.2 <i>Startbijeenkomst: achtergrondinformatie geven</i>	37
3.4.3 <i>Schooldiagnose uitvoeren</i>	37
3.4.4 <i>Het handboek schrijven</i>	38
3.4.5 <i>Het jaarplan schrijven</i>	38
3.5 Valkuilen en tips	38
3.6 Samenvatting	40
Bijlage 1 Matrix voor het meten van de resultaatsgebieden	41
Bijlage 2 Matrix voor het bepalen van de ontwikkelingsfase	42
Bijlage 3 Lijst van verbeterpunten	43
Bijlage 4 Het INK-managementmodel voor het Primair Onderwijs	44

CD -ROM

INLEIDING

Elke school is zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit van het geboden onderwijs. Dit betekent dat de school haar werkwijze en resultaten zelf in het oog houdt en indien nodig verbetert.

Iedere school hoort met andere woorden aan kwaliteitszorg te doen. Deze verantwoordelijkheid is zelfs wettelijk vastgelegd.

Uit een onderzoek uit 2003 bleek dat nog maar 30% van de basisscholen haar kwaliteitszorg op orde had (monitor Q*Primair 2003). Om die reden heeft de projectgroep Q*Primair in 2004 het project “*Model Kwaliteitshandboek PO*” opgezet. Dit project had als doel concrete handvatten te ontwikkelen waarmee scholen hun kwaliteitszorgsysteem kunnen opzetten. Deze brochure is een van de tastbare opbrengsten van dit project en is een beknopte en gepopulariseerde versie van ‘*Model Kwaliteitshandboek PO*’. Dit Model Kwaliteitshandboek bestaat uit drie delen en is uitgegeven op CD ROM (zie de bijlage en zie www.qprimair.nl). In deze brochure wordt, waar relevant, verwezen naar deze CD ROM (deel 1, 2 of 3).

De kwaliteit van het onderwijs in de klas wordt door vele factoren bepaald. De competenties van de leerkracht, de leiderschapsstijl van de directeur, didactische werkvormen, methoden, maar bijvoorbeeld ook personeelsbeleid, de overlegstructuur en de schoolcultuur hebben invloed op de kwaliteit van een school. Werken aan kwaliteitsverbetering is dan ook niet eenvoudig. Scholen hebben maatstaven, instrumenten en middelen nodig om hun eigen kwaliteit vast te stellen, te borgen en te verbeteren.

Deze brochure biedt basisscholen een kwaliteitssysteem waarmee zij op een gestructureerde en samenhangende wijze kunnen werken aan de kwaliteitsverbetering van het onderwijs. Zij kunnen hun organisatie ermee doorlichten en vaststellen waar verbeteringen nodig zijn. Dit kwaliteitssysteem is gebaseerd op het INK-managementmodel, dat in andere sectoren al langer in gebruik is (Politie, Zorg, Bedrijfsleven).

Na een korte beschouwing over het belang van kwaliteitszorg in hoofdstuk 1, wordt in hoofdstuk 2 aandacht besteed aan het INK-managementmodel. Hoofdstuk 3 beschrijft hoe scholen het model kunnen gebruiken om een kwaliteitshandboek te schrijven. Het INK-model is vertaald naar het primair onderwijs en is opgenomen als bijlage.

Veel succes met het inrichten van uw kwaliteitssysteem en het schrijven van uw kwaliteitshandboek

Anneke de Wolff
(*projectleider*)

1. WAAROM EEN KWALITEITSSYSTEEM?

Door integrale kwaliteitszorg werken scholen aan de verbetering van hun onderwijs. Zij doen dat omdat dat van hen wordt gevraagd, maar vooral omdat zij dat zelf willen. De verbeteringen zijn allereerst gericht op het primaire proces, maar ook de school als organisatie moet onder de loep worden genomen. Om dat systematisch en onderbouwd te kunnen doen, heeft de school een kwaliteitssysteem nodig waarmee zij de kwaliteit van haar onderwijs continu bewaakt, borgt en verbetert.

Wanneer het gaat over het belang van kwaliteitszorg wordt vaak de nadruk gelegd op externe legitimering en verantwoording: de wet, het ministerie of de inspectie vragen erom, onder andere ten gevolge van de toenemende autonomie van scholen. Natuurlijk zijn die externe factoren redenen om te werken aan kwaliteitszorg, maar de laatste jaren zien we dat het kwaliteitsbeleid van scholen met name voortkomt uit een *interne* verantwoordelijkheid. Schoolteams zijn zich in toenemende mate bewust van het nut van kwaliteitsbeleid en voelen zich gezamenlijk verantwoordelijk voor de verbetering van hun onderwijs.

1.1 Gezamenlijke verantwoordelijkheid

De motivatie van scholen om aan kwaliteit te werken wordt gevoed door ervaringen, door de overtuiging dat het beter kan, door nieuwe ontwikkelingen op bepaalde vakgebieden, vragen van leerlingen en ouders, arbeidsvreugde of door het schoolbestuur. Zulke interne factoren bieden een goede basis voor kwaliteitszorg, omdat het beleid dan voortkomt uit een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Het kwaliteitsbeleid bevestigt en stimuleert in dat geval de eigen verantwoordelijkheid, de eigenwaarde en de autonomie van medewerkers.

Dit betekent niet dat de school naar buiten toe geen verantwoording hoeft af te leggen en haar onderwijs en werkwijze niet zou hoeven legitimeren. Dat moet zeker. Maar het is van belang dat de school in de eerste plaats zelf bepaalt aan welke kwaliteitsnormen haar onderwijs en de schoolorganisatie moeten voldoen.

Integrale kwaliteitszorg is in de eerste plaats gericht op het primaire proces. Scholen willen het onderwijs in de klas, het leren en de prestaties van de leerlingen verbeteren. Maar omdat het primaire proces niet op zich staat en mede wordt bepaald door allerlei andere processen in de school, is het kwaliteitsbeleid gericht op de gehele schoolorganisatie. Personeelsbeleid, strategisch beleid en de inzet van middelen hebben immers invloed op het onderwijs in de klas. Als het goed is staan al deze beleidsterreinen in dienst van het primaire proces.

Daarom is integrale kwaliteitszorg ook gericht op de school als organisatie en worden alle werkprocessen binnen de organisatie onder de loep genomen en continu verbeterd. Doel daarvan is dat leerlingen uitstekend onderwijs krijgen en optimaal presteren. De belangrijkste voorwaarde om dat doel te bereiken is dat directie en medewerkers gezamenlijk willen leren in een professionele, lerende organisatie en hun ervaringen gebruiken om het onderwijs te verbeteren.

1.2 Een schooleigen kwaliteitssysteem

Om op een eenduidige, gestructureerde manier aan kwaliteitsverbetering te kunnen werken, is het noodzakelijk dat de school gebruikmaakt van een kwaliteitssysteem. Met zo'n systeem legt de school de ontwikkelingsrichting, de (verbeter)doelen en afspraken vast en beschrijft zij de belangrijkste werkprocessen. In feite stelt de school zichzelf de volgende vragen: 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? Met een kwaliteitssysteem legt de school de antwoorden op die vragen systematisch vast. De school wordt zodoende transparant. Iedereen - leerlingen, leerkrachten en ouders - weet wat er van hem of haar wordt verwacht.

Zo'n systeem werkt alleen wanneer iedereen zich betrokken voelt bij het beleid, of met andere woorden: zich 'mede-eigenaar' voelt van de werkwijze. Daarom kunnen alle betrokkenen voorstellen tot verbetering doen. Een kwaliteitssysteem is daarmee per definitie 'schooleigen'. Naast de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor kwaliteit, heeft iedereen zijn of haar eigen verantwoordelijkheid. Zo is de leerling verantwoordelijk voor zijn eigen leerproces, dat hij bijvoorbeeld vastlegt in een portfolio. De leerkracht is verantwoordelijk voor de instructie, het monitoren en coachen van zijn leerlingen en het faciliteren van het leerproces, en de directie draagt op haar beurt verantwoordelijkheid voor een goed personeelsbeleid en facilitering op schoolniveau.

1.3 Continue verbetering

De school is nooit 'klaar' met kwaliteitsverbetering. De kwaliteit van (onderdelen van) de school kan immers altijd worden verbeterd. Bovendien zijn scholen onderhevig aan veranderingen. Het kwaliteitssysteem helpt scholen dan ook om te werken aan *continue* verbetering. Omdat een kwaliteitssysteem de huidige situatie beschrijft, bestaat het gevaar dat het systeem de veranderingen niet volgt en zodoende remmend gaat werken. Daarom stellen scholen hun kwaliteitssysteem van tijd tot tijd bij.

Zij lichten werkprocessen regelmatig door, sporen zaken op die beter kunnen en werken zo gericht aan continue kwaliteitsverbetering. Het kwaliteitssysteem is dus een dynamisch

instrument. Het beheer ervan kan een taak zijn van bijvoorbeeld een kwaliteitszorgcoördinator.

Een kwaliteitssysteem is nadrukkelijk een middel en geen doel op zich. De school legt er uitsluitend zaken in vast die noodzakelijk zijn om de organisatie goed te laten functioneren en de doelen te realiseren. Zij laat zich niet verleiden om 'alles te willen vastleggen en regelen', want dan wordt het kwaliteitssysteem een omvangrijk, minutieus omschreven, statisch document en mist zij het doel. Het systeem moet in ieder geval op een eenduidige manier de organisatiestructuur, de verantwoordelijkheden en de werkprocessen in beeld brengen, zodat iedereen weet wie waarvoor verantwoordelijk is.

1.4 Het INK-managementmodel

Het kwaliteitssysteem dat in deze brochure centraal staat, is gebaseerd op het zogenaamde INK-managementmodel, dat in hoofdstuk 2 wordt beschreven (zie ook deel 1, hoofdstuk 4).

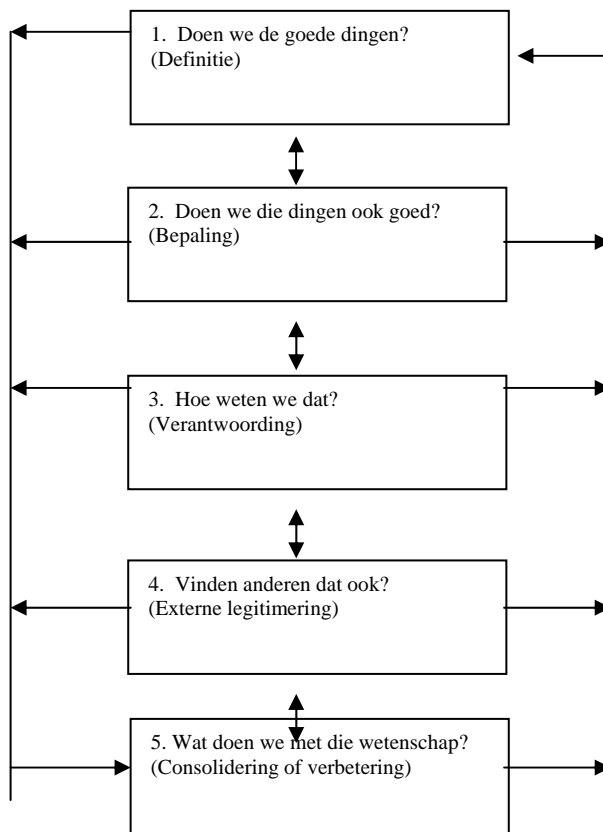
Een op het INK-model gebaseerd kwaliteitssysteem heeft de volgende kenmerken:

1. Het geeft directie en medewerkers de mogelijkheid werkprocessen zelf in te vullen en aan te sturen.
2. Het stelt de kwaliteit van het primaire proces centraal.
3. Het is gericht op continue verbetering van de schoolorganisatie
4. De belanghebbenden - leerlingen, ouders, medewerkers, het bestuur, de buurt/maatschappij en de partners van de school - vervullen een rol bij het beleid van de school.
5. Het helpt bij het verhelderen van de belangrijkste werkprocessen met duidelijk omschreven tussentijdse prestaties en eindresultaten.
6. Met het kwaliteitssysteem heeft de school een kader in handen om zich te ontwikkelen van een school met een 'eilandenstructuur' tot een school met een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor continue verbetering.
7. Het kwaliteitssysteem daagt de school uit om haar eigen visie op onderwijs helder te verwoorden, waarmee de school zich ook naar buiten toe kan legitimeren.

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 professionals¹, 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)*

1.5 Samenvatting

Het belang van kwaliteitsbeleid komt niet alleen voort uit externe factoren, maar is vooral het resultaat van een interne, gezamenlijke verantwoordelijkheid. Het kwaliteitsbeleid is in de eerste plaats gericht op de verbetering van het primaire proces, maar omdat het primaire proces ook wordt bepaald door ondersteunende processen, is het kwaliteitsbeleid gericht op de gehele schoolorganisatie. Alle werkprocessen binnen de organisatie worden dan ook onder de loep genomen en verbeterd.

De school betreft alle betrokkenen bij het kwaliteitsbeleid en realiseert zodoende een 'schooleigen' kwaliteitsbeleid. Om dit gestructureerd te kunnen doen, maakt de school gebruik van een kwaliteitssysteem, waarmee zij de werkprocessen beschrijft en doelen en afspraken vastlegt. De school wordt zodoende transparant.

Een kwaliteitssysteem is een dynamisch instrument, waarmee de school werkt aan continue verbetering. Dat betekent dat de school de werkprocessen regelmatig doorlicht. De school kan daarbij gebruikmaken van het INK-managementmodel, dat in hoofdstuk 2 wordt beschreven.

2. HET INK-MANAGEMENTMODEL

Basis van het kwaliteitssysteem is het INK-managementmodel, dat in dit hoofdstuk centraal staat. Scholen kunnen dit model gebruiken voor zelfevaluatie, ze kunnen er hun kwaliteitsbeleid mee beschrijven en ze kunnen het inzetten bij beleidsontwikkeling. Het INK-managementmodel is met andere woorden te gebruiken als diagnosemodel, als beschrijvingsmodel en als besturingsmodel (zie ook deel 1, par. 4.5).

Het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK) ondersteunt bedrijven en organisaties bij kwaliteitsverbetering en heeft hiervoor het INK-managementmodel ontwikkeld. Dit model is vertaald naar het primair onderwijs en is de basis van het kwaliteitssysteem dat in deze brochure centraal staat.

2.1 Kenmerken

Het INK-managementmodel heeft de volgende kenmerken:

1. Het model onderscheidt tien aandachtsgebieden, die tezamen de aandacht van het management verdienen om kwaliteit te bereiken.
2. Het model beoogt continue verbetering volgens de PDCA-cirkel.
3. Het model onderscheidt vijf ontwikkelingsfasen.
4. Het model is erop gericht een organisatie met een hoge kwaliteit te ontwikkelen.

2.1.1 Tien aandachtsgebieden

Het INK-managementmodel presenteert tien aandachtsgebieden in hun onderlinge samenhang, die van belang zijn wanneer het gaat om de kwaliteit van een organisatie (zie ook deel 1, par. 4.1). Aan de hand van deze aandachtsgebieden kan de school haar management, werkprocessen en activiteiten in kaart brengen en evalueren.

Het gaat om de volgende aandachtsgebieden:

1. Leiderschap
2. Strategie en beleid
3. Management van medewerkers
4. Management van middelen
5. Management van processen
6. Waardering van medewerkers
7. Waardering van klanten en leveranciers

8. Waardering van de maatschappij
9. Eindresultaten, bestuurders en financiers
10. Verbeteren en vernieuwen

De eerste vijf aandachtsgebieden hebben betrekking op de organisatie en noemen we *organisatiegebieden*: 'leiderschap', 'strategie en beleid', 'management van medewerkers', 'management van middelen' en 'management van processen'. Deze aandachtsgebieden geven weer hoe de organisatie is ingericht, gelet op de visie en de doelen van de organisatie. Ook wordt hier informatie aangereikt in welke richting de organisatie zich kan verbeteren. De aandachtsgebieden 'waardering van medewerkers', 'waardering van klanten en leveranciers', 'waardering van de maatschappij' en 'eindresultaten', zeggen iets over de resultaten van de organisatie en noemen we *resultaatgebieden*. Deze geven weer wat de beoogde of bereikte resultaten zijn van de organisatie, resultaten die altijd *voor een bepaalde groep belanghebbenden* worden bereikt. Het tiende aandachtsgebied 'verbeteren en vernieuwen' is later aan het INK-managementmodel toegevoegd, omdat het belangrijk is dat de inhoudelijke aspecten worden onderworpen aan evaluatie, reflectie en verbetering. Dan pas is het kwaliteitsproces volledig.

2.1.2 De PDCA-cirkel

Het INK-managementmodel gaat ervan uit dat de organisatie bij het werken aan kwaliteitsverbetering stevast vier stappen doorloopt, die zijn weergegeven in de verbetercyclus van Deming, de zogenaamde PDCA-cirkel: Plan - Do - Check – Act (zie ook deel 1, par. 4.3). Door de cyclus steeds te herhalen, werkt de school aan continue kwaliteitsverbetering. De cyclus bestaat uit de volgende stappen:

1. Plan: bepalen van de richting en de ambities, ontwikkelen van beleid, uitwerken naar doelen en activiteiten plannen.
2. Do: plannen en activiteiten uitvoeren.
3. Check: meten van behaalde resultaten, analyse van meetgegevens, uitkomsten vergelijken met afgesproken doelen.
4. Act: conclusies trekken en formuleren van verbeterpunten, plannen zonodig bijstellen, of formuleren van doelen voor de komende periode.

Wanneer het doel is bereikt, is het van belang het beleid te borgen. In dat geval staat de A voor Adapt.

2.1.3 Vijf ontwikkelingsfasen

Bij het werken aan kwaliteitsverbetering doorloopt de school volgens het INK-managementmodel vijf fasen (zie ook deel 1, par. 4.2). In fase 1 is de school voornamelijk intern gericht en gaat alle aandacht uit naar het zo goed mogelijk uitvoeren van activiteiten. In latere fasen komt de samenhang tussen activiteiten duidelijker in beeld en slaagt de school er steeds beter in om pro-actief op te treden en tijdig in te spelen op ontwikkelingen. Ook is de school sterker gericht op het voldoen aan de wensen en verwachtingen van de diverse belanghebbenden van de school. De school stelt door middel van zelfevaluatie vast in welke ontwikkelingsfase de organisatie zich bevindt en onderneemt actie om zich te ontwikkelen naar een volgende fase. Zo ontwikkelt de school zich uiteindelijk tot een optimaal functionerende school, of in termen van het INK-model: een 'excellerende organisatie'.

Fase 1: activiteit georiënteerd

De medewerkers van de school zijn erop gericht hun taak, het geven van onderwijs, zo goed mogelijk uit te voeren. De directeur houdt zich bezig met het beleid en de externe contacten en informeert de medewerkers hierover. Wanneer er klachten zijn over het onderwijs worden deze verholpen.

Fase 2: proces georiënteerd

Het primaire proces, het geven van goed onderwijs, wordt beheerst: er bestaat een helder en gedeeld beeld van hoe het onderwijs in de klas gegeven moet worden en wat daarvoor aan inzet van medewerkers en middelen nodig is. De afzonderlijke processtappen zijn vastgesteld en taken en verantwoordelijkheden zijn beschreven. Op basis van metingen van het primaire proces worden verbeteringen aangebracht.

Fase 3: systeem georiënteerd

Het primaire proces en de ondersteunende processen worden in samenhang beheerst. De school past de 'Plan Do Check Act cirkel' toe op alle werkprocessen. De waardering van de leerlingen, de ouders, de partners van de school, het bestuur en de buurt/maatschappij beïnvloeden in belangrijke mate het beleid van de school. De focus ligt op het *voorkomen* van problemen in plaats van deze te verhelpen.

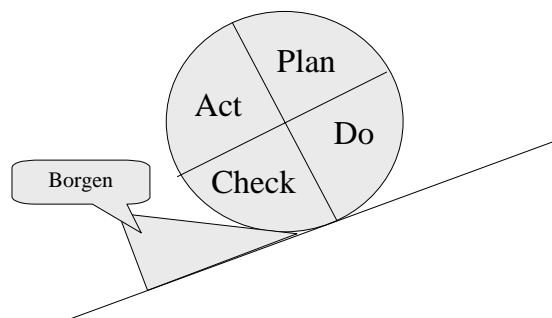
Fase 4: keten georiënteerd

Het beleid van de school komt in nauwe samenwerking met de partners tot stand. Partners zijn bijvoorbeeld andere basisscholen, het samenwerkingsverband WSNS, netwerken, ondersteunende organisaties (schoolbegeleidingsdienst, instituten voor nascholing), instanties voor jeugdzorg, peuterspeelzalen, naschoolse opvang en de gemeente. Het streven is om gezamenlijk maximale toegevoegde waarde te realiseren. Per partner wordt bepaald wie het meest geschikt is om een bepaalde taak uit te voeren. Ook de evaluatie van beleid wordt gezamenlijk met partners ondernomen. Innovatie staat voorop.

Fase 5: excelleren en transformeren

De school is erop gericht om tot de besten te horen. Het proces van continu verbeteren is in de organisatiestructuur en –cultuur verankerd. Trends als maatschappelijke ontwikkelingen en veranderingen in wetgeving worden vroegtijdig gesignaleerd. Op basis van een lange termijn visie verzet de school tijdig de bakens om nieuwe activiteiten op te starten, de schoolorganisatie daarvoor in te richten en de samenwerking met de partners bij te stellen.

De verbetercyclus van Deming



2.1.4 Gericht op hoge kwaliteit

Het INK-managementmodel is bedoeld om organisaties te ondersteunen bij het worden van een organisatie van hoge kwaliteit, oftewel een *excellerende* organisatie. Dat betekent dat de organisatie (in dit geval de school) continu werkt aan de verbetering van bijvoorbeeld leiderschap, de transparantie van het beleid, de inzet van middelen, de afstemming van ondersteunende werkprocessen op het primaire proces, resultaatgericht werken of de samenwerking met externe partners (zie ook deel 1, par. 4.4).

2.2 Standaarden en indicatoren

Voor het kwaliteitszorgsysteem dat in deze brochure wordt beschreven, zijn de tien aandachtsgebieden uit het INK-managementmodel nader uitgewerkt in (deel)standaarden en indicatoren. Voor alle aandachtsgebieden zijn hoofdstandaarden, deelstandaarden en indicatoren voor het primair onderwijs geformuleerd. Immers, wanneer de school de kwaliteit van bijvoorbeeld het 'leiderschap' wil verbeteren, moet zij weten wat zij onder leiderschap verstaat, welke werkprocessen daarbij horen (standaarden) en weten op basis waarvan zij de kwaliteit ervan kan beoordelen en verbeteren (indicatoren). Een overzicht van de standaarden en indicatoren wordt gegeven in bijlage 4 (zie ook deel 1, bijlage 9.1. Voor een uitgebreidere toelichting op de standaarden: zie ook deel 3, hoofdstuk 2).

We blijven even bij het aandachtgebied 'leiderschap' om duidelijk te maken hoe het systeem in elkaar zit. De hoofdstandaard geeft weer wat het aandachtsgebied 'leiderschap' in algemene zin inhoudt: *“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.”*

Vervolgens zijn er vier deelstandaarden geformuleerd, die de werkprocessen van 'leiderschap' weergeven, namelijk:

- a) de directeur als manager/bestuurder
- b) de directeur als innovator
- c) de directeur als organisator
- d) de directeur als coach

De deelstandaard 'directeur als coach' is bijvoorbeeld als volgt geformuleerd: *“De directie motiveert en coacht medewerkers en is herkenbaar voor de medewerkers in de school.”*

Om in beeld te brengen hoe 'leiderschap' zich kan/moet ontwikkelen – het gaat immers om kwaliteitsverbetering – zijn er bij alle deelstandaarden indicatoren geformuleerd die passen bij de vijf genoemde fasen van het INK-model. Zo horen bij de deelstandaard 'de directeur als coach' in de eerste, activiteit georiënteerde fase de volgende indicatoren:

- 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.*

In fase vijf, excelleren en transformeren, horen bij de deelstandaard 'de directeur als coach' de volgende indicatoren:

- ❑ *De directeur stimuleert het lerend vermogen van de schoolorganisatie.*
- ❑ *De 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.*

2.3 Toepassingsmogelijkheden

De school kan het INK-managementmodel gebruiken om de kwaliteit van de aandachtsgebieden te beschrijven, te beoordelen en te verbeteren. Dat brengt ons op de toepassingsmogelijkheden van het INK-managementmodel.

De school kan het INK-managementmodel gebruiken als diagnosemodel, als beschrijvingsmodel en als besturingsmodel (zie deel 2, hoofdstuk 3).

2.3.1 Diagnosemodel

De school kan het INK-managementmodel gebruiken als een diagnosemodel of positiebepaling (zie ook deel 1, hoofdstuk 5 en deel 2, hoofdstuk 4). Per aandachtsgebied stelt de school vast in welke fase van ontwikkeling de school zich bevindt en op welke punten verbeteringen gewenst zijn. De school stelt kortom vast wat haar sterke punten zijn en op welke aandachtsgebieden zij zich verder wil of moet ontwikkelen. Wanneer de school het INK-managementmodel op deze wijze gebruikt, zet zij het model in als instrument voor *zelfevaluatie*.

Zelfevaluatie is geen vrijblijvende aangelegenheid, maar is een noodzakelijk onderdeel van kwaliteitszorg. Om de kwaliteit van het onderwijs te kunnen verbeteren en als lerende organisatie te functioneren, moet de school immers een goed beeld hebben van de eigen sterke en zwakke kanten en weten welke aandachtsgebieden verbetering behoeven. Dat vereist onderzoek, oftewel schoolzelfevaluatie (zie ook deel 1, par. 5.1).

Voor schoolzelfevaluatie zijn inmiddels verschillende instrumenten ontwikkeld (voor een overzicht zie 'Kiezen voor Kwaliteit', brochure Q*Primair), zoals 'Werken met Kwaliteitskaarten', 'Kwaliteit in Kaart', het ZEBO instrument, de 'Kwaliteitsmeter PO' en sinds kort ook de INK Positiebepaling binnen de XQ SYSTEEMMANAGER die als vervolg op dit project is ontwikkeld. Deze instrumenten zijn behulpzaam bij het beschrijven van de eigen visie en doelen, de wijze waarop de school daaraan werkt en de beoogde en later bereikte

resultaten. Een school kan ook met het INK managementmodel een zelfevaluatie uitvoeren. We komen hier straks op terug.

Op welke wijze de school z'n zelfevaluatie ook opzet, een zelfevaluatie heeft altijd de volgende kenmerken:

- zelfevaluatie is een keuze van de school en gebeurt op haar eigen initiatief
- zelfevaluatie past binnen een beleidscyclus
- zelfevaluatie leidt tot acties.

Vooraf het eerstgenoemde kenmerk is van groot belang: de school voert een zelfevaluatie *voor zichzelf* uit en niet voor derden, zoals bijvoorbeeld de inspectie. Dat betekent dat de school zelf bepaalt welke onderwerpen zij evalueert. Zij kiest voor onderwerpen die passen bij de eigen visie, doelen en bij de ontwikkeling van de school.

Een zelfevaluatie houdt altijd in dat de school een onderzoek (of audit) uitvoert, of dat nu aan de hand van een kwaliteitszorginstrument wordt gedaan, of op basis van het INK model. Het onderwerp van onderzoek is het huidige functioneren van de school, dat wordt afgezet tegen het gewenste functioneren. Doorgaans wordt een werkgroep uit het team samengesteld die de audit gaat uitvoeren.

Een audit is een onderzoek naar de organisatie en de werkprocessen van de school (zie ook deel 1, par. 5.3). Het doel is nagaan hoe werkprocessen verlopen, waarom ze zo verlopen en tot welke resultaten dit leidt, wat goed gaat en wat beter kan. Wordt zo'n onderzoek door medewerkers van de eigen schoolorganisatie uitgevoerd, dan spreken we van een *interne* audit. Meestal spitst een interne audit zich toe op enkele onderdelen, bijv. die onderdelen die het team voor verbetering vatbaar vindt of die men juist als sterk ervaart. Een interne audit kan ook het sluitstuk zijn van een verbetertraject.

Voor een interne audit is het belangrijk een helder draaiboek of protocol op te stellen. Hierin zijn de volgende de volgende aspecten vastgelegd:

- de werkprocessen waarop de audit zich richt
- de medewerkers die de audit uitvoeren; bij voorkeur medewerkers die in staat zijn om hun school met enige afstand te bekijken
- de methodes die tijdens de audit gebruikt worden, zoals analyse van documenten, gesprekken, enquêtes of klassenbezoeken
- de manier waarop de uitkomsten van de audit worden gerapporteerd.

De auditoren kunnen bijvoorbeeld gebruik maken van een checklist waarop zij de bevindingen kort en bondig registreren. Op basis daarvan wordt het auditrapport gemaakt. Naast uitkomsten en conclusies bevat dit ook voorstellen voor verbetering.

We spreken van een *externe* audit als het onderzoek naar het functioneren van de school wordt uitgevoerd door 'buitenstaanders' (zie ook deel 1, par. 5.3). Die buitenstaanders kunnen collega's zijn van andere scholen (collegiale visitatie); dat kunnen ook externe deskundigen zijn. Bij een externe audit zijn er twee mogelijkheden. Ófwel de buitenstaanders voeren in opdracht van de school de zelfevaluatie uit, ófwel de buitenstaanders geven feedback op de zelfevaluatie van de school, als validering. De externe audit geeft dan antwoord op vragen als: kloppen de uitkomsten, oftewel: zien de buitenstaanders hetzelfde als de school zelf? Zijn de juiste conclusies getrokken? En: zijn de juiste verbeteracties gepland?

De meest voorkomende vorm van een externe audit is het inspectiebezoek. In de Wet op het onderwijstoezicht (WOT) is vastgelegd op welke wijze de inspectie het onderwijs beoordeelt. Deze beoordeling richt zich op:

- leerresultaten
- voortgang in de ontwikkeling van leerlingen
- het leerstofaanbod
- de leertijd
- het pedagogisch klimaat
- het schoolklimaat
- het didactisch handelen van leraren
- de leerlingenzorg
- de inhoud, het niveau en de uitvoering van toetsen, testen, opdrachten en examens

Vergelijken we het toetsingskader van de inspectie met het INK-managementmodel, dan zien we dat de inspectie zich richt op het primaire proces (het leren van kinderen en het onderwijs in de klassen), terwijl het INK-managementmodel ervan uit gaat dat ook de ondersteunende processen relevant zijn voor de kwaliteit van het onderwijs. De inspectie kijkt pas naar deze zaken wanneer zij het primaire proces als onvoldoende beoordeelt en een nader onderzoek instelt. Wanneer de school een goede zelfevaluatie heeft uitgevoerd, maakt de inspectie daarvan gebruik bij haar toezicht. De inspectie neemt de uitkomsten van de zelfevaluatie over en voert waar nodig aanvullend (steekproefsgewijs) onderzoek uit. Voorwaarde is wel dat de school de zelfevaluatie op een goede manier heeft uitgevoerd: is een betrouwbaar instrument gebruikt? Zijn verschillende belanghebbenden bij de

zelfevaluatie betrokken? Zijn conclusies goed onderbouwd? Ook is van belang of onderwerpen zijn bekeken waar ook de inspectie naar kijkt.

Een school kan ook aan de hand van het INK managementmodel een zelfevaluatie uitvoeren. In dat geval beoordeelt de school haar functioneren en behaalde resultaten door de bril van het INK model. De school maakt daarvoor gebruik van matrixen, waarop per aandachtsgebied alle deelstandaarden en indicatoren zijn vermeld (zie ook deel 1, hoofdstuk 8 en deel 2, bijlage 7.4). Aan de hand van deze matrixen kan de school per aandachtsgebied vaststellen in welke ontwikkelingsfase de school zich bevindt. De matrix voor de organisatiegebieden ziet er anders uit dan de matrix voor de resultaatgebieden, maar het principe is hetzelfde: door de huidige situatie voor alle deelstandaarden te beoordelen en daaraan scores toe te kennen, brengt de school in beeld in welke ontwikkelingsfase zij zich voor het betreffende aandachtsgebied bevindt. Door vervolgens de scores van alle aandachtsgebieden samen te brengen in een profielschets, krijgt de school een totaalbeeld van het ontwikkelingsniveau van de school. Op basis van de diagnose formuleert de school ten slotte per aandachtsgebied verbeterpunten (zie bijlage 3, zie ook deel 2, bijlage 7.1).

1.1 De DIRECTEUR* ALS MANAGER/BESTUURDER					
Hoofdstandaard: 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.				
Fase	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Deelstandaard 1.1. De directeur als managenbestuurder: 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.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De directeur is sterk betrokken bij het geven van lessen. <input type="checkbox"/> Hij stelt schoolplan, jaarplan en klachtenregeling op binnen wettelijke kaders. <input type="checkbox"/> De directeur verwacht van de medewerkers dat er in de klas goed wordt les gegeven. <input type="checkbox"/> Hij is gericht op oplossen van problemen die zich dagelijks voordoen. <input type="checkbox"/> Verantwoordelijkheden van directeur zijn vastgelegd in functiebeschrijving conform CAO. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De directeur stuurt vooral aan op een missie en een beleidsverklaring voor het primaire proces (In schoolverband), het geven van goed onderwijs. <input type="checkbox"/> Zwakke punten in primair proces zijn bekend. <input type="checkbox"/> Zijn hoofdtaak is gerichte op het verloop en het verbeteren van het primaire proces. <input type="checkbox"/> De directeur brengt samenhang in het beleid met behulp van de wettelijke kaders. <input type="checkbox"/> Verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in functiebeschrijving met nadruk op onderwijskundig management. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De directeur stuurt aan op missie, visie, doelstellingen en prestatie-indicatoren die met het team zijn vastgesteld en worden uitgevoerd. <input type="checkbox"/> Hij stimuleert een visie op schoolorganisatie als kenniswerkplaats en professionele leergemeenschap. <input type="checkbox"/> Hij gebruikt cyclus van management-instrumenten (meerjarenplan, jaarplan, jaarverslag). <input type="checkbox"/> Behoeften en verwachtingen van leerlingen, ouders, medewerkers, bestuur en buurt/maatschappij zijn mede op Initiatief van de directeur op elkaar afgestemd <input type="checkbox"/> Verantwoordelijkheid en zijn vastgelegd in functiebeschrijving met nadruk op integraal management. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De directeur initieert en stimuleert de zelfverantwoordelijke teams bij het maken het beleid binnen aangegeven kaders. <input type="checkbox"/> 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. <input type="checkbox"/> De directeur stelt met de medewerkers kaders voor het participeren in samenwerkings-verbanden. <input type="checkbox"/> De directeur stimuleert, moedigt aan en schept mogelijkheden voor verandering en creativiteit in de school. <input type="checkbox"/> Verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in functiebeschrijving met nadruk op integraal management en coachend begeleiden. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De directeur entameert dat het beleid wordt beïnvloed door de contacten met buurt/maatschappij. <input type="checkbox"/> De directeur initieert dat het beleid vooruit loopt op nieuwe ontwikkelingen en de veranderingen tijdig worden ingezet. <input type="checkbox"/> De directeur is de coachende beleidsmaker. <input type="checkbox"/> Het beleid van de school kan door de directeur worden uitgedragen als een voorbeeld in Europa. <input type="checkbox"/> Verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in functiebeschrijving met nadruk op integraal management en coach/innovator

Het INK-managementmodel PO geeft voor alle aandachtsgebieden indicatoren voor de 5 fasen van schoolontwikkeling.

2.3.2 Beschrijvingsmodel

Scholen kunnen het INK-managementmodel ook gebruiken om de werkprocessen in de school op een samenhangende wijze te beschrijven (zie ook deel 1, hoofdstuk 6; en deel 2, hoofdstuk 5). De school kan aan de hand van het model het eigen kwaliteitszorgsysteem beschrijven in een zogenaamd kwaliteitshandboek. In het kwaliteitshandboek legt de school vast wat haar kwaliteitsbeleid is en hoe dit wordt georganiseerd. Dat is van intern belang, omdat daarmee duidelijk is vastgelegd wie waar verantwoordelijk voor is. Maar ook is zo'n kwaliteitshandboek relevant in verband met externe legitimering: de school kan ermee aantonen dat zij voldoet aan de eisen van de inspectie.

In hoofdstuk 3 staan we uitgebreid stil bij het kwaliteitshandboek.

2.3.3 Besturingsmodel

Scholen die werk maken van kwaliteitszorg, leggen hun strategisch beleid vast in een (meerjaren) schoolplan en in jaarplannen en verantwoorden zich jaarlijks over hun gerealiseerde beleid in een jaarverslag.

Scholen kunnen bij de ontwikkeling van hun strategisch beleid het INK-managementmodel gebruiken als besturingsinstrument door de tien aandachtgebieden hierbij als kader te gebruiken (zie deel 1, hoofdstuk 7). Met het INK-model kan de school structuur aanbrengen in het schoolplan, in jaarplannen en rapportages.

Vooraf de organisatiegebieden (leiderschap, strategie en beleid, management van medewerkers, middelen en processen) hebben betrekking op het strategisch beleid van de school. Bij de ontwikkeling van het strategisch beleid doorloopt de school de volgende stappen: het formuleren van de missie, de visie, bepalen van doelstellingen en afspreken van prestatie-indicatoren.

Missie

De missie geeft weer waar de school voor staat: *Wie zijn we? Wat doen we?* Maar ook waarden en normen komen in de missie naar voren. De missie geeft namelijk ook antwoord op vragen als:

Wat voor school willen wij zijn? Wat is onze opdracht? Wat vinden wij goed onderwijs? Wat is de levensbeschouwelijke identiteit van waaruit we ons onderwijs willen vormgeven? Wat zijn onze gemeenschappelijke waarden? Vanuit welke uitgangspunten handelen wij?

Scholen verschillen en het is van belang dat ouders die verschillen kennen en weten voor wat voor school zij kiezen. Alle leerkrachten kennen de missie en dragen deze uit.

Omdat de missie ook het bestaansrecht van de school weergeeft, verdiept de school zich bij het formuleren ervan in haar belanghebbenden.

Wie zijn onze belangrijkste doelgroepen ? Wie zijn de andere belanghebbenden? Welke behoeften hebben zij en welke verwachtingen? In welke behoeften kan en wil de school voorzien? Wat willen we betekenen voor wie?

De school kan haar missie kort en bondig samenvatten in een aansprekende leus, een zogenaamde *mission statement*.

Visie

Een visie geeft aan hoe de school haar missie in de toekomst wil verwezenlijken. De visie verwoordt de ambities en de verwachtingen van het schoolteam over het toekomstige functioneren van de school. Het is een gemeenschappelijk toekomstbeeld dat expliciet is beschreven. De visie inspireert en daagt uit tot hoge, maar realistische verwachtingen, roept bij het team een creatieve spanning op en stimuleert het team tot prestaties.

Het is belangrijk dat het hele team betrokken is bij de ontwikkeling van de visie. Daarbij komen doelstellingen, omgevingsfactoren en succesbepalende factoren aan de orde.

Visieontwikkeling

Doelstellingen

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

Omgeving

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

Hoe communiceren wij met de omgeving?

Op welke andere scholen kunnen de ouders hun kinderen plaatsen?

Succesbepalende factoren

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 factoren bepalen ons succes in de nabije toekomst?

Welke factoren kunnen leiden tot resultaatverbeteringen?

Welke factoren bepalen de continuïteit?

Welke factoren zijn bepalend voor het voortbestaan van de school?

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

Doelstellingen

Nadat het schoolteam de visie heeft ontwikkeld, formuleert de school doelstellingen voor de komende vier jaar. Deze doelstellingen hebben vooral betrekking op de resultaatgebieden: de waardering van medewerkers, ouders, leerlingen en de buurt/ samenleving en eindresultaten. Op basis van de uitkomst van waarderingsonderzoeken en gerealiseerde eindresultaten formuleert de school na vier jaar weer nieuwe doelstellingen.

Prestatie-indicatoren

De school werkt de doelstellingen vervolgens uit in prestatie-indicatoren. Dit zijn specifieke, concrete, meetbare zaken aan de hand waarvan de school kan nagaan of het doel is bereikt. De school legt vast op welke wijze zij de doelstellingen wil realiseren door aan deze prestatie-indicatoren verbeteracties te verbinden. *Wie doet wat om dit doel te bereiken?* De medewerker die verantwoordelijk is voor de uitvoering en de evaluatie van een bepaalde verbeteractie, wordt betrokken bij de ontwikkeling en de formulering ervan.

Het onderstaande schema laat zien hoe de school het INK-managementmodel kan gebruiken bij de ontwikkeling van haar strategisch beleid. Het toont hoe het model structuur kan aanbrengen in het schoolplan en in de jaarplannen. Het jaarverslag sluit als verantwoordingsdocument aan bij deze structuur.

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

Hieronder zetten we de drie gebruiksmogelijkheden van het INK-managementmodel beknopt en schematisch op een rijtje (zie ook deel 1, par. 4.5 en 4.6).

	Diagnosemodel Positiebepaling	Beschrijvingsmodel Kwaliteitshandboek	Besturingsmodel Beleidskader
<i>Gericht op</i>	<i>Het bepalen van de ontwikkelingsfase van de aandachtsgebieden. Het opsporen van sterke en zwakke punten van werkprocessen. Voorstellen doen voor verbetering van werkprocessen</i>	<i>Het schrijven van een kwaliteitshandboek met behulp van de aandachtsgebieden van het INK-managementmodel.</i>	<i>Het gebruik van de aandachtsgebieden van INK voor het schrijven van de beleidscyclus meerjarenplan, jaarplan en jaarverslag.</i>
<i>Meerwaarde</i>	<i>Sterke en zwakke punten in de organisatie worden snel onderkend.</i>	<i>Werkprocessen die 'tussen de oren' van medewerkers aanwezig zijn, worden beschreven.. Alle medewerkers kennen de werkprocessen van de schoolorganisatie. De school kan haar kwaliteitszorg extern legitimeren.</i>	<i>Evaluatiegegevens over werkprocessen, de waardering van belanghebbenden, de samenwerkingsverbanden en de eindresultaten worden meegenomen bij het ontwikkelen van nieuw beleid. Verbeteringsacties passen in een geïntegreerde aanpak voor het ontwikkelen en vernieuwen van de school..</i>
<i>Begrensdheid</i>	<i>INK-managementmodel is nog niet in de school ingebed.</i>	<i>De beschrijving van de werkprocessen kan leiden tot een administratief systeem. De verzamelde evaluatiegegevens worden door het beschrijven nog niet gebruikt voor het aansturen van de organisatie.</i>	<i>Het gebruik van de gegevens kan t leiden tot een louter instrumentele toepassing.,</i>
<i>Voorwaarde</i>	<i>Het kennen van hoofdstandaarden, deelstandaarden en indicatoren voor de werkprocessen in de school. Er moet een draagvlak in de school zijn voor het structureel werken aan kwaliteitszorg.</i>	<i>Het kennen van de werkprocessen en indicatoren voor de werkprocessen in de school. Verschillende groepen medewerkers zijn verantwoordelijk voor kwaliteitsontwikkeling, het onderhouden van de kwaliteit en het continu verbeteren van de kwaliteit.</i>	<i>Het kennen van de werkprocessen en de indicatoren; in het bijzonder de maatstaven voor tussentijdse doelen en de resultaatgebieden.</i>

2.4 Standaarden en indicatoren van de aandachtsgebieden

We zagen dat het INK-managementmodel onderscheid maakt in tien aandachtsgebieden.

We noemen de hoofdstandaard van de aandachtsgebieden en geven een toelichting op de werkprocessen die daarbij horen (zie ook deel 1, hoofdstuk 8 en bijlage 9.1).

2.4.1 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.

Binnen dit aandachtsgebied maakt dit kwaliteitszorgsysteem onderscheid in vier rollen: de manager/bestuurder, de innovator, de organisator en de coach. De bijbehorende indicatoren schetsen een ontwikkeling van een directeur die als bestuurder functioneert, beleid maakt

en medewerkers hierover informeert tot een directeur die als coach functioneert en ondersteuning geeft aan in zelfstandige teams functionerende medewerkers.

Het is van belang dat de directie alle medewerkers betreft bij de ontwikkeling en de uitvoering van het beleid. Zij zijn immers verantwoordelijk voor de belangrijkste werkprocessen van de school, voor het onderwijs aan de leerlingen en de omgang met ouders en andere partners van de school. De directie reflecteert continu met de medewerkers op het kwaliteitssysteem en stimuleert en motiveert hen tot voortdurend verbeteren. De directie motiveert en coacht zijn medewerkers.

Een belangrijk aspect van leiderschap is de leiderschapsstijl. Op welke wijze gaat de directie om met haar medewerkers? En met de ouders en het bestuur? Het is belangrijk dat de directie samenwerkt met andere professionele organisaties en overlegt met geledingen binnen de school, met het bestuur, met maatschappelijke instellingen, met samenwerkingsverbanden en ondersteunende instellingen.

2.4.2 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.

In het INK-managementmodel wordt ervan uitgegaan dat succesvolle organisaties zich steeds meer oriënteren op de externe omgeving. Dit houdt in dat voor beleidsontwikkeling niet alleen wordt gelet op de waardering van ouders, leerlingen, personeel en belangrijke partners van de school, maar er ook wordt gekeken naar de waardering (voor de school) van de buurt en de maatschappij. Daarnaast zijn ontwikkelingen in het onderwijs en de maatschappij mee bepalend. Het schoolbeleid is dus gebaseerd op externe en interne analyses.

We zagen dat INK-managementmodel ervan uitgaat dat beleidsontwikkeling een cyclisch proces is van continue verbetering. Dit gebeurt volgens het principe van de PDCA-cirkel (zie 2.1.2). De school past dit principe in ieder geval toe bij de ontwikkeling van het meerjarenplan, jaarplan en jaarverslag.

2.4.3 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.

Om ervoor te zorgen dat de juiste man/vrouw zich binnen de school op de juiste plaats bevindt, brengt de school de behoeften van de school en de competenties van de medewerkers zorgvuldig in kaart en krijgen medewerkers gelegenheid hun competenties te ontwikkelen op basis van een persoonlijk ontwikkelingsplan. De school is erop gericht om de expertise van medewerkers optimaal te gebruiken en te ontwikkelen. Zonodig schakelt de school externe expertise in.

Succesvolle scholen betrekken alle medewerkers bij de beleidsontwikkeling. De arbeidsvreugde van mensen wordt groter wanneer zij zelf de doelen en werkwijzen van hun werkzaamheden kunnen meebepalen.

Communicatiebeleid is een belangrijk aspect binnen dit aandachtsgebied. Het is van belang dat medewerkers en management voortgaand met elkaar in gesprek zijn en dat het management een goed evenwicht realiseert tussen 'bottom up' en 'top down' overlegsituaties.

Goede werkomstandigheden en een goede facilitaire dienstverlening bevorderen het welbevinden van medewerkers. Daarnaast gaat het hier ook om gezondheid en arbobeleid, bijv. beleid om ziekteverzuim tegen te gaan en de veiligheid te borgen.

Een goed personeelsbeleid geeft medewerkers mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling. Het management voert functionerings- en beoordelingsgesprekken met de medewerkers en er is sprake van een systematiek van beoordelen en belonen. De medewerkers worden erkend, gewaardeerd en beloond.

2.4.4 Aandachtsgebied 4: Management van middelen

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

De school monitort haar uitgaven en stelt een jaarrekening op. Sommige kostenposten vereisen een meerjarenbeleid. Omdat geld maar één keer kan worden uitgegeven, bevordert het management het kostenbewustzijn van medewerkers en stelt zij jaarlijks prioriteiten. Het onderhoud van het gebouw en de materialenvoorziening worden planmatig aangepakt.

Ook een planmatige ontwikkeling en implementatie van nieuwe technologieën valt binnen dit aandachtsgebied, zoals de inzet van ICT , audiovisuele middelen, internet en de invoering van een toegankelijk leerlingvolgsysteem en managementinformatiesysteem.

2.4.5 Aandachtsgebied 5: Management van processen

Standaard: de wijze waarop de school haar processen ontwikkelt en aanstuurt om het strategisch beleid uit te voeren, en de manier waarop de school die processen afstemt op de waardering van leerlingen, ouders en bestuur.

Processen leggen de verbinding tussen het beleid en de resultaten. Daarom beschrijft de school de belangrijkste processen die in de organisatie worden uitgevoerd (zie hoofdstuk 3).

We kunnen onderscheid maken in primaire processen en ondersteunende processen. Primaire processen hebben betrekking op de inrichting van het leerproces (leerstofaanbod, leertijd, pedagogisch klimaat, schoolklimaat, didactisch handelen, leerlingenzorg, toetsen en testen) en de opbrengsten van het onderwijs (leerresultaten, voortgang in de ontwikkeling van leerlingen)

Ondersteunende processen hebben betrekking op leiderschap, strategie en beleid, personeel en middelen. De school zorgt ervoor dat de processen naadloos aansluiten bij de behoeften en verwachtingen van leerlingen, ouders en medewerkers.

Dit kwaliteitszorgsysteem onderscheidt in dit aandachtsgebied drie deelaspecten:

- Ontwerpen: het geven van goed onderwijs en het realiseren van goede ondersteunende processen, die aansluiten bij de behoeften van leerlingen, ouders en medewerkers.
- Beheersen: de wijze waarop de school de ondersteunende processen beheerst.
- Verbeteren en vernieuwen: de wijze waarop de school het onderwijs verbetert, zodat de waardering voor de school en het onderwijs bij leerlingen, ouders, medewerkers en belangrijke partners toeneemt .

2.4.6 Aandachtsgebied 6: Waardering van leerlingen en ouders voor de school

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

Een succesvolle school komt tegemoet aan de behoeften en verwachtingen van haar belanghebbenden. Medewerkers zijn interne belanghebbenden van de school en leerlingen en ouders (en secundair het bestuur) zijn externe belanghebbenden. Ook belangrijke partners (bijv. onderwijsbegeleidingsdienst of het samenwerkingsverband WSNS) zijn belanghebbenden van de school. Om aan te kunnen sluiten op de behoeften en verwachtingen van de belanghebbenden, is het belangrijk regelmatig de waardering van hen te onderzoeken. Zo'n onderzoek is gekoppeld aan de doelen die de school zich heeft gesteld en de resultaten van het onderzoek vormen de basis voor de ontwikkeling van nieuw beleid.

2.4.7 Aandachtsgebied 7: Waardering van de medewerkers voor de school

Standaard: wat de school voor prestaties wil leveren voor haar medewerkers.

In een goede school hebben medewerkers een positief gevoel over hun werk en over de school. Om de hoogste inzet te verkrijgen, gaat het management in op hun verwachtingen en vragen. De waardering van medewerkers wordt bepaald door vele aspecten, zoals bijvoorbeeld de werkomstandigheden, de beloning en waardering, de wijze van samenwerken en leidinggeven in de school, het functioneren van de school en de organisatiecultuur. De school onderzoekt regelmatig de mate het welbevinden van haar medewerkers en zet de uitkomsten daarvan om in nieuw beleid.

2.4.8 Aandachtsgebied 8: Waardering van de buurt en de maatschappij voor de school

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

Een goede school houdt rekening met de verwachtingen en de waardering van de buurt en de maatschappij. Zij houdt zich niet alleen aan de onderwijswetgeving, maar houdt ook rekening met regels en normen over bijvoorbeeld veiligheid, geluidsoverlast, afvalverwerking of energiegebruik.

De school is betrokken bij gebeurtenissen in de wijk en ondersteunt waar mogelijk welzijnsvoorzieningen, vrijetijdsactiviteiten en vrijwilligerswerk. De school voert regelmatig onderzoek uit naar de tevredenheid van de buurt en het imago van de school.

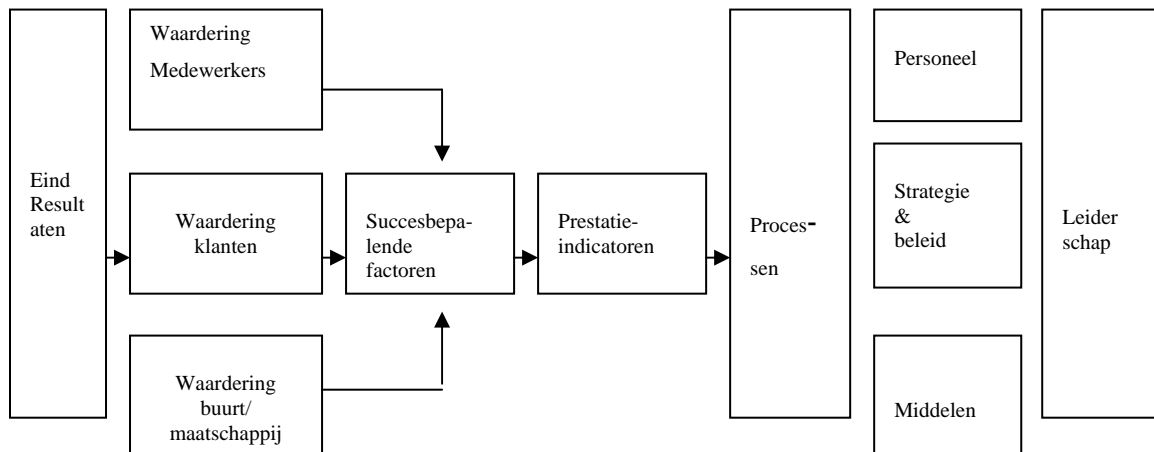
2.4.9 Aandachtsgebied 9: De eindresultaten, bestuur en financiers van de school.

Standaard: wat de school voor prestaties wil leveren in het kader van de geplande uitgevoerde activiteiten en hoe zij verantwoording aflegt aan het bestuur en de financiers.

De school formuleert wat haar belangrijkste doelstellingen zijn en welke eindresultaten zij wil behalen. Zij stelt de financiële middelen in dienst van het belangrijkste doel van het onderwijs: het geven van goed onderwijs. Dit betekent dat zij investeert in primaire processen én in ondersteunende processen (zie 2.4.5). De school formuleert voor deze processen doelstellingen en prestatie-indicatoren en volgt nauwkeurig hoe de processen verlopen.

Veel scholen meten hun eindresultaten aan de hand van Cito-toetsen en de uitstroom van leerlingen. Het is een uitdaging voor de school om ook andere indicatoren voor goed onderwijs te formuleren en deze in te zetten voor de verbetering van het onderwijs.

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



2.4.10 Aandachtsgebied 10: Vernieuwen en verbeteren

Aan het INK-managementmodel is, zoals eerder vermeld, een tiende aandachtsgebied toegevoegd: vernieuwen en verbeteren. Hierbij gaat het om de wijze waarop de school leert van gemeten resultaten en zich verbetert op basis van evaluatie en reflectie. Door bij te stellen op grond van gemeten uitkomsten, wordt de PDCA cirkel gesloten.

2.5 Samenvatting

Scholen kunnen het INK-managementmodel gebruiken bij het werken aan kwaliteitsverbetering. Het model is de basis voor dit kwaliteitssysteem voor het primair onderwijs

Het INK-managementmodel heeft de volgende kenmerken:

- Het model onderscheidt negen aandachtsgebieden, waaraan later een tiende is toegevoegd. Aan de hand van deze aandachtsgebieden kan de school de werkprocessen beschrijven en beoordelen.
- Het model onderscheidt vijf ontwikkelingsfasen. Door de aandachtsgebieden te beschrijven, kan de school vaststellen in welke fase van ontwikkeling zij zich bevindt. De school streeft ernaar 'door te groeien' naar een volgende fase en werkt continu aan kwaliteitsverbetering.
- Het model gaat uit van continue kwaliteitsverbetering conform de PDCA-cirkel. Deze cirkel geeft de stappen weer die bij kwaliteitsverbetering steeds weer moeten worden doorlopen: Plan – Do – Check – Act.
- Het INK-model is erop gericht een organisatie met een hoge kwaliteit te ontwikkelen.

Het INK-managementmodel heeft drie toepassingsmogelijkheden:

1. De school kan het model gebruiken als *diagnose-instrument* bij zelfevaluatie. Zelfevaluatie is een onmisbaar ingrediënt van kwaliteitsbeleid. Met het INK-model brengt de school de eigen sterke en zwakke kanten in beeld en stelt zij vast in welke fase van ontwikkeling zij zich op de verschillende aandachtsgebieden bevindt. Op basis van de uitkomsten van dit zelfonderzoek formuleert de school punten voor verbetering.
2. De school kan het INK-managementmodel gebruiken om de werkprocessen in de organisatie te beschrijven in een kwaliteitshandboek. In dat geval fungeert het INK-model als *beschrijvingsmodel*. In hoofdstuk 3 wordt uitgebreid ingegaan op het schrijven van een kwaliteitshandboek.
3. Scholen kunnen het INK-managementmodel gebruiken als *besturingsinstrument* bij de ontwikkeling, uitvoering en evaluatie van hun strategisch beleid. Met het INK-model kan de school structuur aanbrengen in het schoolplan, in jaarplannen en rapportages. Ook de wijze waarop het beleid tussentijds wordt gevolgd en geëvalueerd, sluit aan op het INK model.

3. HET KWALITEITSHANDBOEK

We zagen dat scholen het INK-managementmodel kunnen gebruiken als diagnose-instrument, als sturingsinstrument en als beschrijvingsmodel. In dit hoofdstuk staan we stil bij hoe scholen deze toepassingen concreet kunnen maken door een kwaliteitshandboek te schrijven. We lichten toe hoe de school het INK-model kan gebruiken bij het schrijven van een kwaliteitshandboek (zie deel 2, hoofdstuk 5 en 6).

In een kwaliteitshandboek beschrijft de school haar kwaliteitsbeleid en de belangrijkste werkprocessen die binnen de organisatie worden uitgevoerd. De school legt in het handboek haar actuele werkwijze vast, maakt zichtbaar hoe de werkprocessen worden uitgevoerd en hoe zij deze borgt en verbetert. Doordat het schoolteam inzicht krijgt in de sterke punten en in de verbetermogelijkheden van de schoolorganisatie, kan de school actief werken aan verdere kwaliteitsverbetering. Een kwaliteitshandboek helpt de school om haar kwaliteitsbeleid te ontwikkelen, te borgen en te verbeteren.

Voor de directie en het bestuur kan het handboek een steun zijn bij het achterhalen van wat er mis is gegaan wanneer er problemen of klachten zijn. In het handboek is immers vastgelegd welke afspraken er zijn gemaakt, hoe deze worden nagekomen, en met welke processen de doelen moeten worden bereikt. Dit is belangrijk, omdat problemen vaak worden toegeschreven aan personen, terwijl deze in feite voortkomen uit een onduidelijke afspraken of inefficiënte werkprocessen.

3.1 Functies van een kwaliteitshandboek

Een kwaliteitshandboek vervult twee functies: een communicatieve functie en een verantwoordingsfunctie (zie ook deel 1, par. 6.3).

3.1.1 Communicatieve functie

Door middel van het handboek 'communiceert' de school over haar kwaliteitsbeleid en informeert zij belanghebbenden daarover. Met het boek maakt de school haar organisatie voor de medewerkers transparant en geeft zij medewerkers, maar ook ouders of andere belanghebbenden inzicht in en informatie over het functioneren van de school. Het kwaliteitshandboek vervult daarmee een functie in de interne en in de externe communicatie.

Het handboek geeft informatie over:

- de organisatiecultuur, waarden en normen
- het beleid, de structuur van de organisatie, de belangrijkste werkprocessen
- de wijze waarop de school nagaat of conform het handboek wordt gewerkt (in te zetten evaluatie-instrumenten, interne audits)
- de waardering/ resultaten die de school wil behalen bij respectievelijk leerlingen, ouders, medewerkers, partners, buurt/ maatschappij, bestuur en financiers
- de wijze waarop werkprocessen worden verbeterd (op basis van evaluaties).

De school kan ervoor kiezen om een verkorte, 'populaire' versie van het kwaliteitshandboek te maken en deze op te nemen in de schoolgids.

Omdat het kwaliteitshandboek ingaat op het beleid van de school en op de werkzaamheden van de medewerkers, raden we aan te werken met een digitale versie van het kwaliteitshandboek zoals de XQ Systeemmanager. Zodoende kunnen alle medewerkers op de hoogte zijn van het beleid en weten wat de eigen taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn. De school buit op deze manier de communicatieve functie van het handboek optimaal uit.

3.1.2 Verantwoordingsfunctie

Daarnaast kan de school het kwaliteitshandboek gebruiken om verantwoording af te leggen over haar beleid, bijvoorbeeld aan ouders, het bestuur, de inspectie, collega-scholen en samenwerkingsverbanden. Het boek vervult daarmee ook een verantwoordingsfunctie. Door het beleid en de werkprocessen te beschrijven, bevordert de school de transparantie van haar organisatie en vergroot zij het vertrouwen van belanghebbenden in de school. Door middel van het handboek kan de school aantonen dat de school voldoet aan de eisen die de school zichzelf stelt.

Met het kwaliteitshandboek heeft de school een instrument in handen waarmee zij:

- *medewerkers informeert over het kwaliteitsbeleid en de wijze waarop het kwaliteitsbeleid moet worden uitgevoerd*
- *verantwoordelijkheden, procedures, processen en voorzieningen kan evalueren*
- *continu werkt aan schoolontwikkeling en verbetering van het primaire proces*
- *aansprakelijkheid kan weerleggen*
- *aan belanghebbenden, de inspectie en certificatie-instellingen kan aantonen dat de organisatie voldoet aan de eisen*

3.2 Een kwaliteitsbeleidsplan opstellen

Het is raadzaam om het kwaliteitsbeleidsplan als vertrekpunt te nemen voor het kwaliteitshandboek. Wanneer er nog geen kwaliteitsbeleidplan is, kan dit opgesteld worden. Wanneer de scholen deel uit maken van een groter verband is het zinvol te werken met een gemeenschappelijk (bovenschools) kwaliteitsbeleidsplan. De opzet van zo'n kwaliteitsbeleidsplan kan er bijvoorbeeld als volgt uitzien:

1. Algemeen deel

- Wat verstaan wij onder strategisch kwaliteitsbeleid?
- Waarom kwaliteitsbeleid?
- Wat is het kader om te werken aan het kwaliteitsbeleid?
- Hoe gaan wij te werk?
- Wie is verantwoordelijk voor het kwaliteitsbeleid?
- Een kwaliteitshandboek
- De inspectie

2. De organisatie van de kwaliteitszorg

- De organisatie van de kwaliteitszorg op bovenschools niveau
- De organisatie van de kwaliteitszorg op schoolniveau

Wanneer er een bovenschools management is, speelt deze een belangrijke initiërende rol bij het kwaliteitsbeleid (zie deel 2, par. 5.3). Het bovenschools management stelt, als het goed is, de kaders vast voor het beleid en dus ook voor het kwaliteitsbeleid. In samenspraak met de schoolleiders worden deze kaders verder uitgewerkt in de handboeken van de scholen. De bovenschoolse visie, missie en werkwijzen zijn dus vastgesteld en de schoolleiders geven aan op welke wijze en met welke prestatie-indicatoren zij bijdragen aan deze bovenschoolse visie en doelen. Het bovenschools management toetst de uitwerkingen aan het bovenschoolse beleid en concretiseert dit nog desgewenst.

Het bovenschoolse kwaliteitsbeleidsplan fungeert kortom voor de schoolleiders als leidraad en als kader voor het schrijven van hun kwaliteitshandboek.

Het bovenschools management levert dus geen kant en klare producten aan voor het handboek van de scholen, maar biedt wel het kader hiervoor aan. Daarnaast functioneert het bovenschools management in belangrijke mate als procesbegeleider. Ook investeert het bovenschools management in de versterking van het draagvlak binnen de scholen voor deze werkwijze, het werken met een kwaliteitshandboek.

3.3 Inhoud van het kwaliteitshandboek

Het kwaliteitshandboek bestaat uit vier onderdelen (zie ook deel 2, par. 5.4):

- een algemeen deel
- een beschrijving van de werkprocessen
- een lijst met verbeterpunten
- bijlagen

3.3.1 Algemeen deel

In het algemene gedeelte van het kwaliteitshandboek beschrijft de school wat zij verstaat onder de kwaliteit van het onderwijs en de school en de wijze waarop zij de kwaliteit bewaakt, borgt en verbetert. In dit deel worden de volgende onderwerpen beschreven:

- de inhoud van het kwaliteitsbeleid
- de wijze waarop het kwaliteitsbeleid is georganiseerd
- de wijze waarop het overleg over kwaliteitszorg binnen de school verloopt
- de verdeling van verantwoordelijkheden voor het kwaliteitsbeleid en voor de uitvoering

3.3.2 Beschrijving van werkprocessen

In dit onderdeel van het kwaliteitshandboek beschrijft de school op welke wijze de werkprocessen binnen de organisatie worden uitgevoerd. Bij deze beschrijving maakt de school gebruik van het INK-managementmodel. Dat wil zeggen dat de school de werkprocessen beschrijft aan de hand van de aandachtsgebieden van het INK-managementmodel, de geformuleerde (deel)standaarden en indicatoren.

De school formeert een projectteam, dat gegevens over de werkprocessen van de school verzamelt, ordent en toetst. Op basis van schooldocumenten, eventueel aangevuld met gesprekken, maakt het team een beschrijving van de processen. De overige medewerkers krijgen deze informatie, geven hun mening en vullen de informatie aan. Iedereen is zodoende betrokken bij wijze waarop de werkprocessen uiteindelijk in het handboek worden geformuleerd.

In het handboek wordt de *bestaande situatie* beschreven. In dit opzicht komt een handboek overeen met een rapport van een zelfevaluatie. De school zal merken dat zij niet alle aandachtsgebieden even gedetailleerd kan beschrijven, omdat sommige werkprocessen nu eenmaal meer nadruk hebben dan andere. Zo wordt meteen al duidelijk welke werkprocessen er in de school minder aandacht krijgen. In het kwaliteitshandboek legt de school de nadruk op de aandachtsgebieden die zij uitvoert en beschrijft zij kort welke aandachtsgebieden kunnen worden verbeterd.

Het is belangrijk niet in de verleiding te raken om in het kwaliteitshandboek alle werkprocessen gedetailleerd te beschrijven. De school beschrijft uitsluitend die werkprocessen, die cruciaal zijn voor het realiseren van de (kwaliteits)doelen van de school.

Werkprocessen die in ieder geval worden beschreven zijn:

- de aansturing van het beleid (de aandachtsgebieden 'leiderschap', 'strategie en beleid')
- de uitvoering van de werkprocessen (de aandachtsgebieden 'management van medewerkers' 'management van middelen' en 'management van processen')
- de wijze waarop de resultaten (inclusief de waardering voor de school) gemeten worden en worden gebruikt bij verbetering.

-

3.3.3 Lijst met verbeterpunten

De beschrijving van de werkprocessen maakt als het goed is duidelijk welke werkprocessen verbetering behoeven. Daarom legt de school vast aan welke verbeterpunten zij gaat werken (bijlage 3, zie ook deel 2, bijlage 7.1). De school voert regelmatig audits uit op basis waarvan deze lijst kan worden aangevuld en aangepast.

3.3.4 Bijlagen

Als bijlagen van het kwaliteitshandboek neemt de school documenten op, die bij de uitvoering van de werkprocessen worden gebruikt (zie ook deel 2, par. 5.4), zoals:

- meerjarenplan, jaarplan, jaarverslag, de klachtenprocedure
- documenten die de school gebruikt bij het management van medewerkers en middelen
- evaluatiedocumenten, zoals toetsen, testen en evaluatie-instrumenten die de school gebruikt bij tussentijdse evaluaties en het meten van de eindresultaten.

Voorbeeld inhoudsopgave Kwaliteitshandboek PO

1. Algemeen gedeelte

- *Inhoudsopgave*
- *Voorwoord*
- *Visie op kwaliteitsbeleid*
- *Beschrijving van de organisatie – organogram*
- *Overlegstructuur*
- *Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden – Functieprofielen*
- *Het organiseren van het kwaliteitsbeleid*
- *Eigen keuze hoofdstuk*
- *Eigen keuze hoofdstuk*
- *Eigen keuze hoofdstuk*

2. Beschrijving van de aandachtsgebieden

- *Leiderschap*
- *Management van medewerkers*
- *Strategie en beleid*
- *Management van middelen*
- *Management van processen*
- *Medewerkers*
- *Klanten en leveranciers*
- *Maatschappij*
- *Eindresultaten, Bestuur en financiers*
- *Verbeterpunten*

3. Bijlagen

- *Schoolplan*
- *Jaarplan*
- *Jaarverslag*
- *Klachtenregeling*
- *Eigen keuze*

3.4 Stappenplan

Scholen kunnen bij het schrijven van een kwaliteitshandboek het beste werken volgens een stappenplan (zie deel 2, hoofdstuk 6) We onderscheiden de volgende stappen:

- Stap 1: Inventariseren en organiseren
- Stap 2: Startbijeenkomst: achtergrondinformatie geven
- Stap 3: Schooldiagnose uitvoeren
- Stap 4: Het handboek schrijven
- Stap 5: Het jaarplan schrijven

3.4.1 Inventariseren en organiseren

In de eerste fase worden de volgende activiteiten uitgevoerd:

- oriëntatie
- middelen beschikbaar stellen
- verantwoordelijkheden/taken verdelen
- werkwijzen en processen inventariseren
- communiceren

Oriëntatie

Het management bestudeert het INK-managementmodel en de wijze waarop zij dit model kan gebruiken bij de uitvoering van een schooldiagnose en het schrijven van het kwaliteitshandboek.

Middelen beschikbaar stellen

Het management zorgt ervoor dat medewerkers die direct betrokken zijn bij de uitvoering van de schooldiagnose en bij het schrijven van het kwaliteitshandboek daarvoor voldoende tijd krijgen. De school maakt een eerste planning voor de uitvoering van de schooldiagnose en het schrijven van het kwaliteitshandboek en houdt er rekening mee dat daaruit verbeterpunten zullen voortkomen, die ook tijd zullen vergen.

Het management maakt het mogelijk dat het kwaliteitshandboek kan worden opgenomen in het intranet en dat evaluatiegegevens (waarderinggegevens van belanghebbenden, resultaten van audits e.d.) in het managementinformatiesysteem kunnen worden opgenomen.

Verantwoordelijkheden verdelen

De school stelt op school- of bovenschools niveau een werkgroep samen, die – afhankelijk van de omvang van de school - uit minimaal twee leden bestaat. De directeur die de verantwoordelijkheid draagt voor het aansturen van het kwaliteitsbeleid, maakt in ieder geval deel uit van de werkgroep.

De school stelt een coördinator kwaliteitszorg aan, die verantwoordelijk is voor de coördinatie van het kwaliteitsbeleid. Overige taken worden verdeeld over andere medewerkers.

Werkwijzen en processen inventariseren

De werkgroep inventariseert werkwijzen en werkprocessen door bestaande documenten van de school te bestuderen en gaat na of de school beschikt over een heldere visie op onderwijs.

Communiceren

Management en werkgroep creëren een draagvlak voor de aanpak van de kwaliteitszorg (een kwaliteitshandboek maken, verbeteracties plannen en uitvoeren) onder alle medewerkers. Het onderwerp wordt een vast agendapunt in de teamvergaderingen van de school. Er wordt in deze eerste fase gepraat over de missie en de doelstellingen van de school.

3.4.2 Startbijeenkomst: achtergrondinformatie geven

De werkgroep organiseert een informatieve bijeenkomst voor de medewerkers, waarin informatie wordt gegeven over de volgende onderwerpen:

- het INK-managementmodel
- de beweegredenen om met het INK-managementmodel te gaan werken (aan de hand van het maken van een kwaliteitshandboek)
- wat er van de teamleden wordt verwacht
- waarvoor de school het INK-managementmodel gaat gebruiken

Om vertrouwd te raken met het INK-managementmodel, doen de deelnemers tijdens de bijeenkomst een aantal praktische oefeningen, bijvoorbeeld door gezamenlijk een matrix van één aandachtsgebied in te vullen. Zij leren het INK-model zodoende te gebruiken als diagnose-instrument en als beschrijvingskader.

3.4.3 Schooldiagnose uitvoeren

De schooldiagnose wordt uitgevoerd tijdens een aantal werkbijeenkomsten. Aan deze bijeenkomsten kunnen alle medewerkers deelnemen, maar de school kan er ook voor kiezen om een selectie te maken uit de medewerkers. Wel is daarbij van belang erop te letten dat de diverse achtergronden en functies (IB-er, bovenbouw- en onderbouwcoördinatoren, leerkrachten, RT-ers) voldoende vertegenwoordigd zijn.

Ter voorbereiding op de schooldiagnose, organiseert de werkgroep eerst een bijeenkomst, waarin de medewerkers het INK-managementmodel als diagnose-instrument leren gebruiken. In deze bijeenkomst oefenen de deelnemers hoe zij de ontwikkelingsfasen voor de deelstandaarden kunnen vaststellen en hoe zij de werkbladen kunnen invullen.

Daarna voeren de deelnemers - individueel of in groepjes – de diagnose voor de verschillende deelstandaarden uit en wordt er gediscussieerd over de uitkomsten van de positiebepaling. Het is aan te raden om aan de deelstandaarden van de aandachtsgebieden 'Leiderschap' en 'Processen' gezamenlijk te werken. De andere deelstandaarden kunnen worden verdeeld op basis van ervaring en voorkeur van de medewerkers.

3.4.4 Het handboek schrijven

Aan de hand van de positiebepalingen van de verschillende deelstandaarden (stap 3) kunnen de verschillende aandachtsgebieden van het INK-managementmodel kort worden beschreven. Ook de lijst van verbeterpunten kan op basis van de verzamelde informatie worden opgesteld.

Ook deze stap wordt uitgevoerd in bijeenkomsten waaraan óf alle medewerkers óf een selectie van medewerkers deelnemen. De werkgroep bereidt deze bijeenkomsten voor en geeft de deelnemers eerst informatie over de opzet en de inhoud van het kwaliteitshandboek.

In een pilot hebben zes schoolleiders ieder voor de eigen school een eerste versie van hun kwaliteitshandboek geschreven. Deze handboeken zijn als voorbeelden eveneens op de Cd-rom te vinden.

3.4.5 Het jaarplan schrijven

Op basis van de vorige stap – het beschrijven van werkprocessen en het formuleren van verbeterpunten - kan wederom in een bijeenkomst een jaarplan worden opgesteld. Ter voorbereiding hierop ontwikkelt de werkgroep eerst een format voor het jaarplan en geeft zij informatie aan de deelnemers over de opzet en doelen van het jaarplan (zie deel 1, par. 7.4 en 7.5). In de bijeenkomst(en) wordt het format ingevuld.

3.5 Valkuilen en tips

Bij het schrijven van een kwaliteitshandboek zijn er een aantal valkuilen waarmee de school rekening moet houden (zie ook deel 1, par. 6.4):

- Het kwaliteitshandboek is een middel om greep te krijgen op processen; het is een instrument om het dagelijks handelen en het afsprakensysteem tussen mensen soepel te laten verlopen. Het gevaar bestaat echter dat het handboek verwordt tot een keurslijf en als machtsmiddel gaat fungeren van incompetente bestuurders en directies.
- Doordat het kwaliteitshandboek de huidige situatie beschrijft, bestaat het risico dat het een remmende werking heeft op schoolontwikkeling. Om dat te voorkomen moet het handboek een integraal onderdeel zijn van de totale kwaliteitszorg, waarin sprake is van continue kwaliteitsverbetering.
- Wanneer een kwaliteitssysteem te groot en te minutieus wordt opgezet en teveel beslisniveaus kent, kan het verworden tot een bureaucratisch systeem dat de spirit uit de organisatie haalt.

- Het risico bestaat dat de school het realiseren van een kwaliteitssysteem beschouwt als eindpunt van een ontwikkeling, terwijl het juist een startpunt is voor het werken aan continue kwaliteitsverbetering.
- Scholen die de beschrijving van processen uitbesteden aan externen lopen het risico dat de medewerkers zich geen eigenaar voelen van het kwaliteitsbeleid van de school. Het is belangrijk dat 'proceseigenaren' - bestuurders, directies en leerkrachten - hun eigen werkprocessen beschrijven.
- Het realiseren van een kwaliteitssysteem is niet voor elke school een goed startpunt voor kwaliteitszorg. Soms is het beter om te starten met activiteiten die het kwaliteitsbewustzijn en het kwaliteitsdenken binnen het team versterken om allereerst een cultuuromslag mogelijk te maken.
- Het risico bestaat dat de school uitsluitend een kwaliteitshandboek schrijft omdat het wordt opgedragen door het bestuur of het bovenschools management, terwijl de motivatie in de eerste plaats moet voorkomen uit een eigen, daadwerkelijk zelf gevoelde verantwoordelijkheid.

Tot slot geven we de volgende algemene richtlijnen voor het schrijven van een kwaliteitshandboek (zie ook deel 2, par. 5.5 en bijlage 7.5, :

- Zorg ervoor dat het handboek niet te omvangrijk wordt. Houd een omvang aan van 30 tot 40 bladzijden.
- Beschrijf de werkprocessen kort en bondig en weid niet teveel uit. Beschrijf het doel, de huidige werking, de resultaten en de implementatie en doe dit zo concreet mogelijk.
- Beschrijf de bestaande en niet de *gewenste* situatie van de werkprocessen; neem verbetermogelijkheden op in een aparte lijst.
- Maak gebruik van bestaande documenten, waarin reeds werkprocessen van de school zijn beschreven.
- Digitaliseer het kwaliteitssysteem. Gebruik bijvoorbeeld de XQ Systeemmanager. Dat heeft de volgende voordelen:
 - de uniformiteit van de informatie is beter gegarandeerd
 - documenten worden eenmalig geregistreerd door daartoe bevoegden
 - digitalisering bevordert de overzichtelijkheid en volledigheid van de informatie
 - de toegankelijkheid van de informatie wordt beter
 - autoriseren en veranderen van de tekst is eenvoudig
 - er wordt bespaard op archiveringsruimte

3.6 Samenvatting

In een kwaliteitshandboek beschrijft de school haar kwaliteitsbeleid en de werkprocessen die binnen de organisatie worden uitgevoerd. Zij doet dit aan de hand van het INK-managementmodel. Een kwaliteitshandboek helpt de school om haar kwaliteitsbeleid te ontwikkelen, te borgen en te verbeteren.

Het kwaliteitshandboek vervult een communicatieve functie. Door middel van het handboek 'communiceert' de school intern en extern over haar kwaliteitsbeleid en geeft zij medewerkers en andere belanghebbenden inzicht in en informatie over het functioneren van de school. Ook heeft het kwaliteitshandboek een verantwoordingsfunctie. De school kan het handboek gebruiken om verantwoording af te leggen over haar beleid, bijvoorbeeld aan ouders, het bestuur, collega-scholen, samenwerkingsverbanden of aan de inspectie.

Het kwaliteitshandboek bestaat uit vier onderdelen: een algemeen deel, een beschrijving van de werkprocessen, een lijst met verbeterpunten en bijlagen.

Het bovenschools management speelt een initiërende en kaderstellende rol bij het schrijven van het kwaliteitshandboek. Zij stelt een bovenschools kwaliteitsbeleidsplan op, dat als kader fungeert voor de kwaliteitshandboeken van de scholen; de schoolleiders leveren zelf de bouwstenen voor hun kwaliteitshandboek. Het bovenschools management vervult daarnaast ook een belangrijke rol als procesbegeleider.

De school stelt een werkgroep samen die het schrijven van het kwaliteitshandboek coördineert. Het schrijfproces bestaat uit de volgende vier stappen:

- inventariseren en organiseren
- startbijeenkomst: achtergrondinformatie geven
- schooldiagnose uitvoeren
- het handboek schrijven

Op basis van het kwaliteitshandboek schrijft de school het jaarplan.

Bijlage 1 Matrix voor het meten van de resultaatsgebieden

	Gegevens beschikbaar	Trend in ontwikkeling	Prestaties ten opzichte van doelstelling	Vergelijking met andere scholen	Vergelijking met scholen van zeer hoge kwaliteit	
Relevante maatstaven						
7. Waardering door medewerkers						score
<i>Werkomstandigheden</i>						
<i>Beloning en waardering</i>						
<i>Samenwerken en leiding geven</i>						
<i>Kwaliteit van het geven van goed onderwijs</i>						
<i>Cultuuraspecten</i>						
Gemiddeld						

Aantekeningen:

Bijlage 2 Matrix voor het bepalen van de ontwikkelingsfase

<i>Aandachtsgebied</i>	<i>Fasen</i>	1. Activiteit georiënteerd-	2. Proces georiënteerd	3. Systeem georiënteerd	4. Ketten georiënteerd	5. Excelleren en transformeren
Leiderschap	Manager/bestuurder					
	Innovator					
	Organisator					
	Coach					
Strategie en beleid	Lange en korte termijn					
	Afstemming belanghebbenden en samenwerkingsverbanden					
	Communiceren over					
	Het continue verbeteren					
Management van medewerkers	Inzet en waardering					
	Continue vernieuwen van de expertise					
	Betrokkenheid medewerkers bij schoolontwikkeling					
	Betrokkenheid van medewerkers bij verbetering					
	Samenwerkingsverbanden					
Management van middelen	Financiën					
	Materiële middelen					
	Beheren van kennis en informatie					
Management van processen	Het ontwerpen van processen					
	Het beheren en sturen van processen					
	Het continue verbeteren van processen					
Niveaus Resultaatgebieden						
	Waardering medewerkers					
	Waardering leerlingen - ouders					
	Waardering buurt - maatschappij					
	Eindresultaten school					

Bijlage 3 Lijst van verbeterpunten

Verbeterpunten
Leiderschap:
Strategie en beleid:
Management van Medewerkers:
Management van middelen:
Management van processen:
Leerlingen en ouders:
Medewerkers:
Buurt/maatschappij:
Eindresultaten:

Bijlage 4 Het INK-managementmodel voor het Primair Onderwijs

Aandachtsgebied	Deelgebieden
1. <i>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
2. <i>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
3. <i>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
4. <i>Management van middelen</i>	4.1. Financiën 4.2. Materiële middelen 4.3. Het beheren van kennis en informatie
5. <i>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
6. <i>Medewerkers</i>	6.1. Indicatoren Waardering medewerkers
7. <i>Leerlingen - ouders</i>	7.1. Indicatoren Waardering leerlingen - ouders
8. <i>Buurt - maatschappij</i>	8.1. Indicatoren Waardering buurt - maatschappij
9. <i>Eindresultaten</i>	9.1. Eindresultaten, Bestuur en financiers
10. <i>Verbeteren en vernieuwen</i>	Continu verbeteren middels de PDCA cirkel