



De veertien punten van Deming

Over kwaliteitsmanagement in het onderwijs

Drs Jan Polderman

De Amerikaanse oud-wiskundedocent Dr. W. Edwards Deming (1900-1993) is één van de invloedrijkste mensen geweest op het terrein van kwaliteitsmanagement of kwaliteitszorg na de Tweede Wereldoorlog. Zijn naam is onder meer verbonden aan de stormachtige ontwikkeling van de Japanse economie en aan de autofabrieken van Ford. Veel van zijn werk is ook bekend in het onderwijs. Bijvoorbeeld het beroemde procesdiagram van Plan-Do-Study-Act. Deming benadrukt het belang van leiding geven aan continue verbetering in plaats van het voortdurend veranderen van een organisatie. Deming ontwierp een soort tien geboden, 'De veertien punten van Deming' waaraan het management van elke organisatie zich dient te houden als ze met hun organisatie succesvol willen zijn. Deze veertien tips vormen de basis voor het succesvol werken aan kwaliteitszorg in het onderwijs.

1. Weet waar je voor staat

Kwaliteitsverbetering is alleen zinvol als je weet wat je wilt en anderen dat ook weten. Maak naar je klanten (zoals leerlingen, leerkrachten, ouders, inspectie) duidelijk wat voor school je bent., waar je voor staat en wat je wilt bereiken. Beschrijf dit in heldere en duidelijke taal in je schoolplan, schoolgids of website en communiceer hier regelmatig over. Leg deze ijkpunten vast in een krachtig mission statement en betrek iedereen hierbij.

2. Ken en hanteer de principes voor Integrale Kwaliteitszorg

Kwaliteitszorg moet een integraal onderdeel zijn van je missie en daarmee in het denken van alle betrokkenen. Het kennen en hanteren van de principes van integrale kwaliteitszorg binnen de school is op alle niveaus belangrijk. Deze principes zijn: klantgericht door de gehele school, leiderschap op alle niveaus, betrokkenheid van medewerkers, procesbenadering bij verbeteringen, systeembenadering van managen, continu gericht zijn op verbetering, besluitvorming op basis van feiten en goede relaties met leveranciers van bijvoorbeeld scholing en begeleiding. Klantgerichtheid uit zich bijvoorbeeld in vragen als: 'Hoe gaat een leerkracht om met een boze ouder' en: 'Hoe is de school telefonisch bereikbaar tijdens de schooltijden?'

3. Wees niet afhankelijk van controle en inspectie

Veel scholen wachten met verbeteracties tot zij het bezoek en het rapport van de inspectie ontvangen hebben. Nergens voor nodig. Ga voor kwaliteit. Als je weet wat de kwaliteitskenmerken voor de school zijn en wat de indicatoren ervan zijn voor de schoolpraktijk, kun je een instrument uitkiezen of er zelf één aanpassen waarmee je de resultaten en de tevredenheid kunt meten. Vervolgens kun je direct verbeteracties in gang zetten met bijvoorbeeld de Plan-Do-Study-Act cirkel van Deming.

4. Wees kritisch bij de keuze van externe ondersteuners

Veel scholen kopen ondersteuning in op basis van het laagste prijskaartje. Niet doen, kijk naar het totale kostenplaatje. Beperk het aantal leveranciers van scholing en begeleiding en kijk daarbij naar de kwaliteit die ze kunnen leveren. Investeer in een lange termijnrelatie op basis van wederzijds respect en vertrouwen. Probeer afstemming te bereiken op basis van een gemeenschappelijk concept voor organisatieontwikkeling en competentieontwikkeling.



5. Werk aan voortdurende kwaliteitsverbetering

Alles kan altijd beter. Zorg daarom voor regelmatige meetmomenten bij alle klantgroepen. Dus ook leerlingen, leerkrachten en ouders. Het vergroot de betrokkenheid, vooral als men merkt dat er met de aangedragen oplossingen ook iets gedaan wordt. Kies bij kwaliteitsverbetering voor een methode of werkwijze waar de klantgroepen in zijn vertegenwoordigd (zoals verbeterteams) en communiceer regelmatig over de voortgang. Zorg dat de verbeterteams succes hebben door hen te faciliteren qua opleiding, tijd, ondersteuning en betrokkenheid.

6. Hanteer training 'on the job'

Directies en leerkrachten laten deelnemen aan losse cursussen die geen relatie hebben met de schoolontwikkeling of persoonlijke ontwikkeling, heeft weinig zin. Een combinatie van scholing op maat, uitwisseling van ervaringen en 'coaching on the job' zetten meer zoden aan de dijk. Ga na wat de kerncompetenties van personeel en organisatie zijn. Investeer in kwaliteitszorg binnen de klas door klassenbezoek, intervisie, collegiale visitatie en kwaliteitskringen. Soms is het nodig om de kennis en ervaring van een heel team op een hoger niveau te brengen door middel van schoolconferenties, schoolbezoeken en studiereizen.

7. Voer leiderschap in op alle niveaus

Goed voorbeeld doet goed volgens. Van schoolleiders wordt verwacht dat zij een goed overzicht hebben van de gehele organisatie en daardoor ook goed weten voor wie en waar facilitering en coaching noodzakelijk is. Hetzelfde geldt echter ook voor leerkrachten; goed klassenmanagement voorziet in facilitering en coaching van leerlingen. Het kenmerk van goede directies en leerkrachten is dat zij daarin proactief zijn en regelmatig controleren op de afspraken en de voortgang.

8. Schep een goed werkklimaat

Misschien wel het belangrijkste punt. Er wordt niet geleerd als de fysieke omstandigheden slecht zijn, maar ook niet als er geen plezier in werken en leren is. Verban de angst, schep een goed werkklimaat en werk aan een professionele cultuur waar opbouwende kritiek mogelijk is. Alleen dan kun je respect en loyaliteit verwachten en is men bereid om voortdurend aan kwaliteitsverbetering te werken en de lat steeds hoger te leggen.

9. Werk aan teambuilding

Vooral grote scholen kunnen er last van hebben: het ontstaan van groepen die niet binnen het geheel van het team samenwerken. Zo kunnen formele groepen als onderbouw en bovenbouw uit elkaar groeien. Ze zijn niet meer in staat het geheel te overzien en zijn alleen gericht op de eigen klas of bouw. Een remedie is dan de leerkrachten regelmatig van klas te laten wisselen binnen de school of binnen de scholen van het schoolbestuur. Maar nog beter is het te werken aan een schoolcultuur waar aandacht is voor gezamenlijke en persoonlijke successen en het hebben van hoge verwachtingen naar zowel leerlingen als leerkrachten. Formele en informele bijeenkomsten, zoals vieringen, kunnen daarin een rol spelen.

10. Verbeter de processen

'Blame the system, not persons'. Te vaak worden fouten aan personen toegeschreven, terwijl de fout ligt in een niet goed functionerend systeem en dus buiten de invloedssfeer van iemand. Slogans als leraar of leerling van de week werken daarom niet. Een hulpmiddel om processen in kaart te brengen, is het gebruik maken van stroomdiagrammen waarin duidelijk wordt wie waarvoor, op welk moment verantwoordelijk is voor een deel van het proces. Het proces terugvolgend wordt dan al snel duidelijk waar het systeem heeft gefaald. Dit werkt zowel voor processen op school- en bovenschools niveau als voor didactische processen. Bijvoorbeeld het aanleren van spellingsregels.



11. Stop het sturen op getallen

Standaarden en resultaatverplichtingen kunnen verstikkend werken, tegen een te hoge prijs behaald worden of calculerend gedrag oproepen. Je ziet dit bijvoorbeeld bij scholen die beter in de 'Trouwlijsten' willen komen of basisscholen die bepaalde leerlingen op het plein laten spelen tijdens Cito-toetsen. Wat zou het, als we een keer slechter presteren. Beter is het na te gaan waarom dit is gebeurd en hoe we kunnen werken aan verbeteringen. (Ken)getallen zijn bedoeld om gegevens te inventariseren voor beleid en een basis te hebben voor vergelijking. Niet om mensen onder druk te zetten.

12. Bevorder vakmanschap en professionaliteit

Iedereen wil plezier in zijn werk hebben en goed werk afleveren. Zowel leerlingen als volwassenen zijn trots en tevreden op resultaten die ze bereikt hebben. Voor een vak is hard geleerd en wordt regelmatig nascholing gevolgd. Daarom moeten zowel het management als de leerkracht de ruimte krijgen om het werk binnen de gestelde doelen en binnen hun eigen taak naar eigen inzicht in te vullen. Het management, respectievelijk het bestuur zorgt voor de condities om dit mogelijk te maken.

13. Zorg voor training en opleiding

Training en opleiding zijn niet alleen noodzakelijk om bepaalde competenties te verwerven, maar zijn ook een middel voor persoonlijke groei en ontwikkeling en vaak ook een beloning voor gepleegde inzet. Vooral op het terrein van kwaliteitszorg is in het onderwijs nog veel te leren. Mogelijkheden zijn een leergang kwaliteitsmanagement, leren werken met schoolzelfevaluatie(instrumenten), een cursus kwaliteitszorg in de klas of werken met verbeterteams. Zet ze in een samenhangend traject in voor schoolverbetering en competentie management.

14. Betrek iedereen bij veranderingen

Veranderingen grijpen direct in op de dagelijkse werkzaamheden van iedereen in de school. Daarom is het noodzakelijk om mensen bij hun eigen werkprocessen te betrekken en ze er invloed op te laten uitoefenen. Meestal weet men zelf heel goed hoe werkzaamheden verbeterd kunnen worden. Worden mensen niet betrokken, dan ontstaat weerstand en is de kans groot dat de geplande veranderingen mislukken. Dit betrekken moet vanaf het allereerste moment gebeuren. Voorlichting en informatie zijn dan ook zeer belangrijk. De tijd die dit kost verdient zich later terug.

(gepubliceerd in: "De Kern van de zaak"; Inspectie van het onderwijs, 2003)

