

Whitepaper

Kwaliteitszorg in het onderwijs

Inzicht in uw organisatie





Inleiding

Kwaliteitszorg in het onderwijs blijkt in deze tijden nog steeds een actueel onderwerp. De algemene verwachting is dat iedereen goed onderwijs wil, maar of dit ook uit de praktijk blijkt is een tweede. Een opvallend voorbeeld is dat toetsgegevens door leraren nauwelijks worden gebruikt om taakgericht feedback te geven. Terwijl de functie van het geven van feedback is om de prestaties te verbeteren! Er ligt dus voor onderwijs-instellingen een tweeledige uitdaging: de verbetering van het onderwijs en het verbeteren van de interne organisatie.

Onder kwaliteitszorg verstaan we het proces waarin een onderwijsinstelling haar doelstellingen op diverse resultaatgebieden bepaalt en deze weet te realiseren. Om de kwaliteit te borgen, dient het behaalde niveau te worden vastgehouden en - daar waar wenselijk en noodzakelijk - verbeterd.

Kwaliteitszorg geschiedt niet alleen in de klas. Ook op andere onderdelen - die wellicht voor de leerlingen en ouders minder of helemaal niet zichtbaar zijn - speelt kwaliteit een rol. Hier kan men denken aan beleidsmatige (bepalen resultaatgebieden), personele (functiemix en integraal personeelsbeleid), ICT (administratieve processen rondom HR, planning en roostering) en facilitaire zaken (bestelprocessen).

Om dit beleid goed invulling te geven, is een aantal factoren van belang. Het bepalen van de kaders, opbrengsterreinen of resultaatgebieden. Welke kengetallen hebben we al tot onze beschikking en naar welke streefgetallen willen we toe werken? Voor het doen slagen van het kwaliteitsbeleid heeft een onderwijsinstelling niet alleen te maken met interne maar ook met diverse externe partijen, zoals de Inspectie van het Onderwijs, bestuur, schoolleiding en leerkrachten.



Betrokken partijen

In eerste instantie krijgt een onderwijsinstelling te maken met de *Inspectie van het Onderwijs*. Deze verwacht van onderwijsinstellingen dat zij hun eigen kwaliteitszorg aantoonbaar uitvoeren en dat zij hierover rapporteren aan de bevoegde instanties. Hiervoor heeft zij een aantal constante criteria benoemd waaronder:

1. Een jaarlijkse en systematische evaluatie van de kwaliteit van haar opbrengsten
2. Regelmatige evaluatie van het leren en onderwijzen
3. Planmatig werken aan verbeteractiviteiten
4. Borgen van kwaliteit van leren en onderwijzen
5. Inzichtelijk rapporteren van de gerealiseerde kwaliteit van het leren en onderwijzen

Andere partijen die van belang zijn bij het succesvol implementeren van kwaliteitszorg zijn de besturen van scholen, de schoolleidingen en de leerkrachten. *Besturen* van scholen worden geacht een actieve rol te hebben. Een competent bestuur laat zich informeren over behaalde resultaten en het beleid om deze resultaten daar waar nodig te verbeteren. Daarnaast kan het scholen ondersteunen via de besteding van middelen, passend personeelsbeleid, het organiseren van intervisiemomenten en de overdracht kan kennis.

Van *Schoolleiders of (directies van scholen)* wordt verwacht dat ze een stimulerende en open cultuur creëren die opbrengstgericht is. Hierbij gaat het met nadruk niet om een afrekencultuur, maar om een "leercultuur". Ook mag van een schoolleiding verwacht worden dat ze zich verantwoordelijk voelt voor de resultaten en dat ze ondersteuning biedt die uiteindelijk leidt tot effectiever werken en een hogere kwaliteit.

Van de *Leerkrachten* mag tot slot worden verwacht dat ze kritisch kijken naar hun eigen prestaties en daarbij bereid zijn tot verandering en verbetering. Uit onderzoek blijkt dat het onderwijsgeveden vaak ontbreekt aan voldoende kennis om bijvoorbeeld de evaluatiecyclus goed te doorlopen (PDCA). Het resultaatgericht werken dat momenteel geïmplementeerd wordt, vereist een verandering in mindset: namelijk een onderzoekende houding en de wil om te weten hoe dingen verbeterd kunnen worden.



Waarom werken aan kwaliteitszorg?

Een goede kwaliteit van het onderwijs borgt in grote mate de kwaliteit van onze samenleving. Vrijblijvendheid bij het implementeren van kwaliteitszorg is daarom geen optie, voor geen enkele onderwijsinstelling. Ook vanuit de overheid wordt hier weinig ruimte gelaten.

De Wet op het Onderwijs Toezicht (WOT) geeft duidelijk aan hoe kwaliteit gemeten wordt binnen onderwijsinstellingen en aan welke wettelijke kaders die kwaliteit moet voldoen. De inspectie beoordeelt ook of de instelling een instrument voor "zelfevaluatie" hanteert. Bekende zelfevaluatie modellen zijn die van Deming prize, EFQM en INK.

Binnen de wettelijke kaders bepaalt de school vervolgens zelf de kwaliteitsdoelen en -normen, evenals de manier waarop de kwaliteit gemeten en geëvalueerd wordt. De school bepaalt vervolgens ook zelf welke kwaliteitsverbetering zij nodig acht. De inspectie controleert of de zelfevaluatie goed heeft plaatsgevonden en of alle relevante aspecten aan bod zijn gekomen.

Daarnaast zal de inspectie bekijken of de zelfevaluatie voldoende onderbouwd is door middel van aangeleverde rapportages. Hierbij wordt voornamelijk gekeken naar de manier waarop een school de kwaliteit getoetst heeft en of alle partijen in voldoende mate betrokken zijn geweest. De inspectie "meet" de kwaliteit van het eigen kwaliteitszorgsysteem.

Tot slot zal de inspectie bekijken of de onderwijsinstelling de lat wel hoog genoeg heeft gelegd bij het bepalen van de kwaliteitsdoelstellingen. De inspectie kijkt de eigen normstelling in het licht van de schoolspecifieke omstandigheden, de normen en prestaties van vergelijkbare instellingen, de motivering die gegeven wordt bij de gemaakte keuzes en de maatschappelijke opvattingen over het kwaliteitsniveau.



Het implementeren van kwaliteitszorg

Het primaire proces vormt bij kwaliteitszorg in het onderwijs de basis. Dit betekent dat onderwijsinstellingen dienen te streven naar verankering van het kwaliteitsdenken op ieder niveau in de organisatie (bestuur, schoolleiding en leerkracht). Deze partijen zijn allemaal betrokken bij het plannen en uitvoeren van zelfevaluaties en het denken over kwaliteit en kwaliteitsindicatoren. Ook bij het opstellen van procedures is op ieder niveau input nodig.

Het gaat erom binnen de onderwijsinstelling een cultuur te scheppen waarin manieren van werken worden ontwikkeld die tot reflectie op het eigen handelen leiden en waarin verbeterpunten voor gesignaleerde problemen worden aangedragen. Sturen op mensen levert meer op dan sturen op getallen, instrumenten en systemen. Draagvlak is een van de belangrijkste factoren om een dergelijk traject succesvol te laten verlopen.

Sturen op kwaliteit brengt met zich mee dat er gericht wordt gewerkt aan de kwaliteit van het beleid. Een planmatige aanpak zoals de PDCA-cyclus kan hierbij goede handvatten leveren.

PDCA-cyclus en procesgericht denken

In de praktijk zijn veel gehoorde opmerkingen dat men bij het horen van de woorden *proces* en *procesbeheersing* de indruk heeft dat het iets nieuws is, dat het nog niet echt leeft binnen het onderwijs of dat het moeilijke materie is voor de mensen die in het onderwijs werkzaam zijn. Dit hoeft echter geen belemmering te zijn, temeer daar men zou kunnen stellen dat het basale cyclische kwaliteitsdenken en -handelen eigenlijk in het onderwijs 'geïntegreerd' is.

Het is de dagelijkse gang van zaken om leerlingen te begeleiden binnen een afgebakend kader en daarop vervolgens te toetsen volgens vastgestelde criteria. Ook de cyclische beweging hierbij, is in principe een vanzelfsprekende factor binnen het onderwijs. Er wordt immers na iedere toets bekeken of iemand voldoet aan de norm of dat er nog bijsturing nodig is. Echter, de koppeling aan het interne of overkoepelende beleid blijkt een knelpunt.



Het management van onderwijsinstellingen ziet zich in deze tijden “gedwongen” om resultaatgericht te gaan werken en zichzelf daarop te evalueren. De vragen die daarbij beantwoord moeten worden, zijn onder andere:

- wat zijn mijn resultaatgebieden (waar sta ik voor als instelling)?
- hoe ga ik deze resultaatgebieden vertalen naar mijn beleid?
- het implementeren van beleid
- verbeteren van beleid

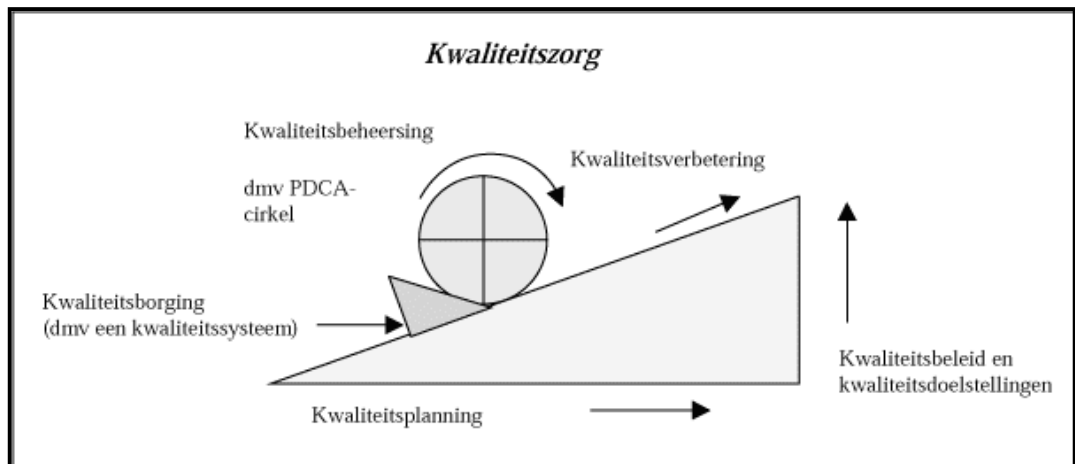
De PDCA-cyclus kan hierbij helpen:

Plan = bepalen van de koers, het beleid en de middelen (een meerjaren beleidsplan of schoolplan)

Do = het plan uitvoeren

Check = nagaan of alles volgens plan verloopt door het verzamelen van de juiste kengetallen, evalueren van het jaarplan en zelfonderzoek uitvoeren

Act = het bijstellen van het plan of de uitvoering ervan





Meten is weten?

Onder resultaatgebieden wordt binnen het onderwijs de brede doelstellingen verstaan die door een instelling vastgesteld worden. Resultaatgebieden worden bepaald als afgeleide van het beleid (missie & visie) en meerjarenplannen. Maar minder tastbaar is hoe wordt bepaald of het gewenste resultaat ook is behaald en hoe de gewenste verbeteringen die eruit voort kunnen vloeien gedefinieerd worden.

Mede omdat het onderwijs geconfronteerd wordt met "zelfevaluatie" en niet hoeft te voldoen aan een harde norm - behalve de wettelijke kaders die zijn bepaald - is het lastig om aan het meten concreet invulling te geven. De resultaatgebieden zijn divers en niet altijd even "hard". Een aantal voorbeelden van resultaatgebieden en doelen die daaraan gekoppeld worden op basis van het INK-model zijn: *waardering ouders & leerling, onderwijs & organisatie, rendement, personeel en maatschappelijke waardering*.

Het resultaatgebied onderwijs & organisatie kan de volgende doelen hebben:

- Cito-eindtoets: gemiddelde score
- Cito-toetsen in zijn geheel: gemiddelde score
- Doorstroomgegevens: gemiddeld percentage
- Uitstroomgegevens: gemiddeld percentage
- Groei leerlingenaantal: jaarlijks
- Geografische spreiding leerlingen: per wijk een percentage

Een concreet voorbeeld van het definiëren van een resultaatgebied en het meten hiervan vindt u hieronder.

Resultaatgebied:	rendement
Definitie:	het onderwijs zo inrichten dat leerlingen het maximale uit hun leervermogen weten te halen
Prestatie-indicator:	het percentage uitgevallen leerlingen voor wie geen vervolgtraject wordt gerealiseerd
Norm:	gemiddeld 2%
Meetinstrument:	IDU gegevens
Prestatie-indicator:	het percentage leerlingen dat conform intakeadvies op vergelijkbaar of hoger niveau uitstroomt.
Norm:	minimaal 80%
Meetinstrument:	schooladministratiesysteem (Magister)



Noodzaak van procesmanagement

Echter voor zowel de “zachte” als de “harde” doelen binnen de resultaatgebieden geldt: welke variabelen moeten er aangepast worden om het gewenste resultaat te behalen?

Om knelpunten inzichtelijk te maken, is het van belang dat men weet wie wat doet op welk moment en wat daarbij nodig is. De manier om dit te bereiken is het in kaart brengen van de processen. Pas als medewerkers en leiding objectief zicht hebben op wat er in de huidige situatie gebeurt en wat de onderlinge samenhang is, kan constructief gesproken worden over het verbeteren van deze processen.

Bij het beschrijven van een proces kunnen allerlei zaken van belang zijn. Onderstaand treft u een greep uit de elementen van een proces die in de praktijk veelvuldig toegepast worden om de kwaliteit van de processen te kunnen beheren en beheersen.

- Een goede definitie en doelomschrijving van het proces
- Duidelijkheid van de in- en output van het proces
- Duidelijke afspraken over verantwoordelijkheden en bevoegdheden en proceseigenaarschap
- Welke documenten worden gebruikt bij het proces en aan welke wet- en regelgeving moet er zijn voldaan, etc.

Daarnaast is het van belang om intern duidelijke afspraken te maken over

- wie wanneer het beschreven proces gaat vaststellen;
- wat wordt gedaan met geopperde aandachtspunten;
- wat wordt gedaan met genoemde verbeterpunten;
- de implementatie van een proces of onderdelen daarvan;
- wie eventuele nog te ontwikkelen documenten oppakt;
- hoe het proces geborgd gaat worden;
- wanneer het proces ge-audit wordt;
- bepalen waar de hiaten, de overlappingen of onduidelijkheden zitten in het proces.



Procesmanagement in combinatie met de FUWA en functiemix

Een onderwerp waarbij procesmanagement zeker een toegevoegde waarde heeft is het implementeren van de functiewaardering (FUWA) en functiemix binnen onderwijsinstellingen.

Een goed functiebouwwerk is de basis voor het kunnen sturen op resultaten en daarmee voor het ontwikkelen van het personeel (competentiegericht werken). Daarnaast geeft het de onderwijsinstelling een goed inzicht in de (formatie)kosten waar ze mee te maken heeft.

Daarnaast omvat functiemix de invoering van meer complexe onderwijsgevende functies. Door "complexiteit" toe te voegen als factor voor het verlenen van een hogere schaal, moeten functies ook "zwaarder" omschreven worden. In sommige gevallen zal het leiden tot beter onderwijs, maar in de meeste gevallen wordt de functiemix ingezet als tool om excellerende medewerkers kans te geven op een hogere functie (loopbaan-perspectief). Als inzichtelijk is wie (welke functie) verantwoordelijk is voor welke activiteiten, kan gekeken worden naar een eventuele herindeling. Een ijkpunt moet er echter wel zijn als een instelling hiermee aan de slag gaat. Het gezamenlijk in kaart brengen van de werkstromen kan hieraan een significante bijdrage leveren.



Procesmodelleren met betrokkenen

Bij Sensus-methode werken wij vanuit de overtuiging dat de processen het best beschreven kunnen worden door groepssessies te houden met betrokken leidinggevenden en een vertegenwoordiging van uitvoerende medewerkers. Procesmodelleersessies noemen we dat.

De kracht van het betrekken van operationele medewerkers bij het beschrijven van processen is dat deze medewerkers vaak kunnen benoemen waar de knelpunten zitten in het proces of waar zij bij de uitvoering van het proces de knelpunten ervaren. Hetzelfde geldt voor onduidelijkheden in een proces.

Niet het persoonlijk functioneren staat centraal, maar het verloop van het proces. Samen met de lijnverantwoordelijke wordt tijdens procesmodelleersessies objectief gesproken over het huidige proces. Hetzelfde geldt voor de gewenste situatie of noodzakelijke veranderingen in een proces.

Onze ervaring is dat door deze manier van aanpak, veranderingen ook worden ervaren als echte verbeteringen. Het gevolg is een nauwe betrokkenheid bij aanpassingen in de huidige werkwijze, de verantwoordelijkheid om de verandering in de uitvoering te willen doen slagen en een absoluut voorspoedig implementatie.

Processen beschrijven is een vak

Wanneer men nog niet zo bedreven is in het beschrijven van processen doet het wat denken aan de eerste autorijlessen. Toen dacht u wellicht ook: Hoe kan ik nou met alles tegelijk rekening houden: het verkeer op de weg, de spiegels boven, links, rechts, gas geven, remmen, koppeling in, schakelen, de verkeersregels, de borden en ook nog een gesprek voeren met een medepassagier.

Processen beschrijven is een vak, dat wordt vaak aan voorbij gegaan. Het vaardig worden in dat vak vergt oefening en tijd. Zeker wanneer u start met het beschrijven van processen is het de moeite waard om te overwegen of u zelf het wiel wilt gaan uitvinden of de kunst gaat afkijken door gebruik te maken van de expertise van een vakman- of vrouw. In het laatste geval heeft u de garantie van een vliegende start en dat is wel zo prettig werken.

De consultants van Sensus-methode trainen u in het beschrijven van processen volgens de Sensus-methode. Daarnaast begeleiden en ondersteunen zij u graag bij het implementeren van procesmanagement en het beschrijven van de processen.



Gaandeweg leren zij u het vak door training en begeleiding en kunnen zij vervolgens aan u het stokje overdragen. Een vaardigheid leer je door vallen en opstaan, vaak gaat dat gepaard met inefficiëntie, frustratie en verlies van kostbare tijd. Ondersteuning en begeleiding door een expert kan dan tactisch gezien een slimme zet zijn.

Processen in flows

Processen kunnen op verschillende manieren beschreven worden en iedere onderwijsinstelling is daar vrij in. De een kiest voor het beschrijven van processen in uitgeschreven teksten, de ander prefereert een softwaretool waarin wordt gewerkt met procesflows. De vorm doet er in zoverre niet toe. Belangrijk is daarentegen wel dat de beschreven processen geraadpleegd en gebruikt worden door de medewerkers.

Bij Sensus-methode geven wij de voorkeur aan het beschrijven van processen in procesflows. Een proces uitgewerkt in een flow geeft het verloop van een proces in één oogopslag weer; een totaalplaatje van de in- en output, verantwoordelijkheden, documenten en overige relevante informatie. Tijdens procesmodelleersessies of andere gesprekken kan in de procesflow gemakkelijk de plek worden aangewezen waar het knelpunt of de tekortkoming wordt ervaren of is geconstateerd. Ook wordt snel duidelijk waar dit raakvlakken heeft met andere processen. Zo kan men efficiënter verbetertrajecten oppakken.



Over Sensus-methode®

Business Process Management wordt steeds vaker gezien als dé bepalende factor om effectiever en efficiënter te kunnen gaan werken. Daarnaast willen organisaties via BPM hun kwaliteit borgen en verbeteren. Om te kunnen garanderen, of in ieder geval een grote mate van zekerheid te kunnen bieden, dat het product of dienst aan de verwachtingen voldoet. Niet alleen nu, maar ook in de toekomst.

Wat doen we?

Sensus-methode biedt een uniek totaalconcept om BPM te integreren binnen uw organisatie. Wij maken gebruik van diverse methoden en technieken om de processen van onze klanten efficiënter, sneller en beter in te richten. Wij helpen organisaties niet alleen met bepalen wát er moet veranderen, we leren ze vooral hÓe ze moeten veranderen. Door medewerkers te betrekken bij het nadenken over en doorvoeren van verbeteringen, zorgen wij ervoor dat procesmanagement en het fundament van continu verbeteren in het hart van uw organisatie wordt verankerd.

De consultants van Sensus-methode zijn stuk voor stuk BPM-specialisten, die hun kennis van verschillende branches en actualiteiten in de markt weten te vertalen naar processen die van toepassing zijn op uw organisatie.

Processen definiëren en modelleren

Voordat een organisatie processen gaat beschrijven, is het belangrijk dat er wordt nagedacht over welke informatie nodig is om een proces binnen het juiste kader te kunnen beschrijven. Sensus-methode heeft een vast format ontwikkeld voor het definiëren en afbakenen van processen. Door middel van een procescanvas en acht proceselementen op memoblaadjes wordt in groepsverband met betrokkenen en belanghebbenden het proces afgekaderd. Afhankelijk van het doel en risico kan beoordeeld worden of dit proces verder dient te worden uitgewerkt in flowcharts.

Na het definiëren van processen volgt de uitwerking. Door middel van acht magnetische iconen kunnen betrokkenen van het proces actief meedenken over de juiste invulling en werkwijze. Helder en overzichtelijk voor iedereen.

Het resultaat: Helder afgebakende processen, met doelen, risico's en maatregelen, die herkend en gedragen worden door proceseigenaren en betrokkenen. De basis voor procesmodellering. Bovendien is op deze manier draagvlak ontstaan voor processen en werkwijzen en inzicht verkregen in de taken en verantwoordelijkheden.



BPM-software

Om de processen te borgen en delen met iedereen in de organisatie biedt Sensus-methode de ondersteunende Sensus-software. We hebben de procesmanagement software zo gebouwd dat iedereen er snel mee kan en graag mee wil werken. De methode en software sluiten naadloos op elkaar aan, waardoor de software werkt zoals u verwacht, en meer. Alle mogelijkheden en tarieven van de Sensus-software vindt u op sensus-software.nl.

Meer weten over Sensus-methode?

Wilt een op maat gemaakt advies, een training volgen of een afspraak maken? Neem contact met ons op via 088 - 888 7777 of info@sensus-methode.nl.

Voor uitgebreidere informatie over de mogelijkheden die Sensus-methode u biedt, kunt u kijken op één van onze websites:

- [Sensus-methode.nl](http://sensus-methode.nl) - Algemene website Sensus-methode
- [Sensus-software.nl](http://sensus-software.nl) - Procesmanagementsoftware van Sensus-methode
- [Procesmanagement-training.nl](http://procesmanagement-training.nl) - Volledig trainingsaanbod
- [Sensus-consulting.nl](http://sensus-consulting.nl) - BPM-consultants van Sensus-methode
- [HRM-processen.com](http://hrm-processen.com) - Ondersteuning voor de HRM-afdeling
- [Woningcorporatie-processen.nl](http://woningcorporatie-processen.nl) - Procesmanagementinformatie voor corporaties
- [Gemeente-processen.nl](http://gemeente-processen.nl) - Procesmanagementinformatie voor gemeenten
- [Onderwijs-processen.nl](http://onderwijs-processen.nl) - Procesmanagementinformatie voor onderwijsinstellingen