



# Kwaliteitszorg en/of het beleidsvoerend vermogen van scholen!?



Jan Vanhoof

SOK-studiedag 10 december 2010



# Wat verwacht men van een 'top'-school?

Decreet betreffende de kwaliteit van onderwijs

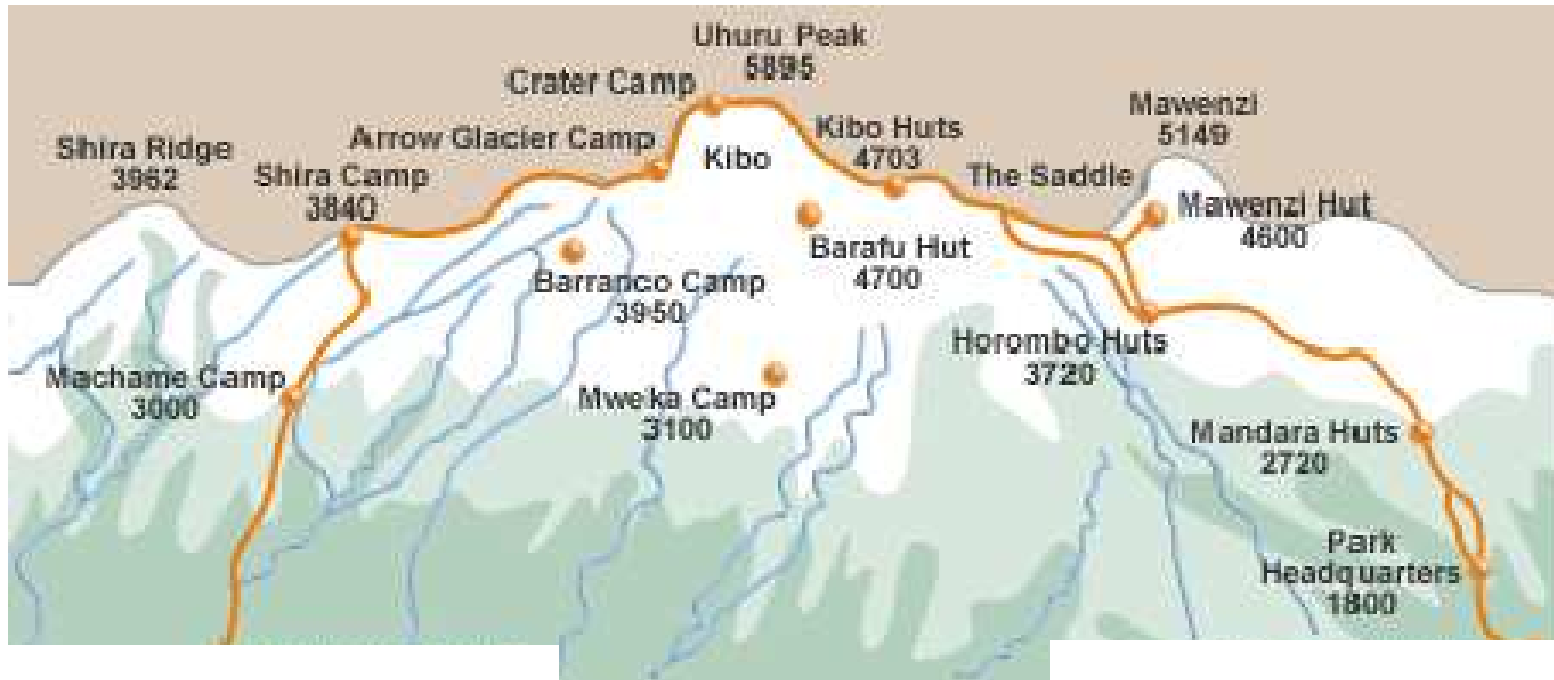
Art 4. Elke school is ervoor verantwoordelijk **kwaliteitsonderwijs** te verstrekken.

Art 5. (Dit) veronderstelt dat de instelling beschikt over het **beleidsvoerend vermogen** om zelfstandig een kwaliteitsvol beleid te voeren.

Art 6. Elke instelling onderzoekt en bewaakt op **systematische wijze** haar **eigen kwaliteit**. De instelling kiest zelf de wijze waarop zij dit doet.



Uitgangspunt: De weg is verschillend, maar het doel is gelijkaardig



Route 1:  
kwaliteitszorg

Route 2:  
beleidsvoerend  
vermogen



## Deze presentatie in een notendop

- Samenhang tussen 'kwaliteitszorg' en 'beleidsvoerend vermogen' verduidelijken
- Het begrip 'beleidsvoerend vermogen' hanteerbaar maken
- Hoe van BVV een kader voor kwaliteitszorg maken?



## De kern van de zaak

KZ- route	BVV - route	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Hebben wij een duidelijk zicht op welke doelen wij willen bereiken?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Spelen wij in op wat anderen van ons verwachten?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zijn onze acties gericht op het realiseren van deze doelen?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zetten wij onze mensen en middelen gericht in om deze doelen te bereiken?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Weten/controleren wij of onze acties de vooropgezette doelen bereiken?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Passen wij onze doelen en/of acties aan als dat nodig blijkt?



## Route 1: De kwaliteitszorginvalshoek

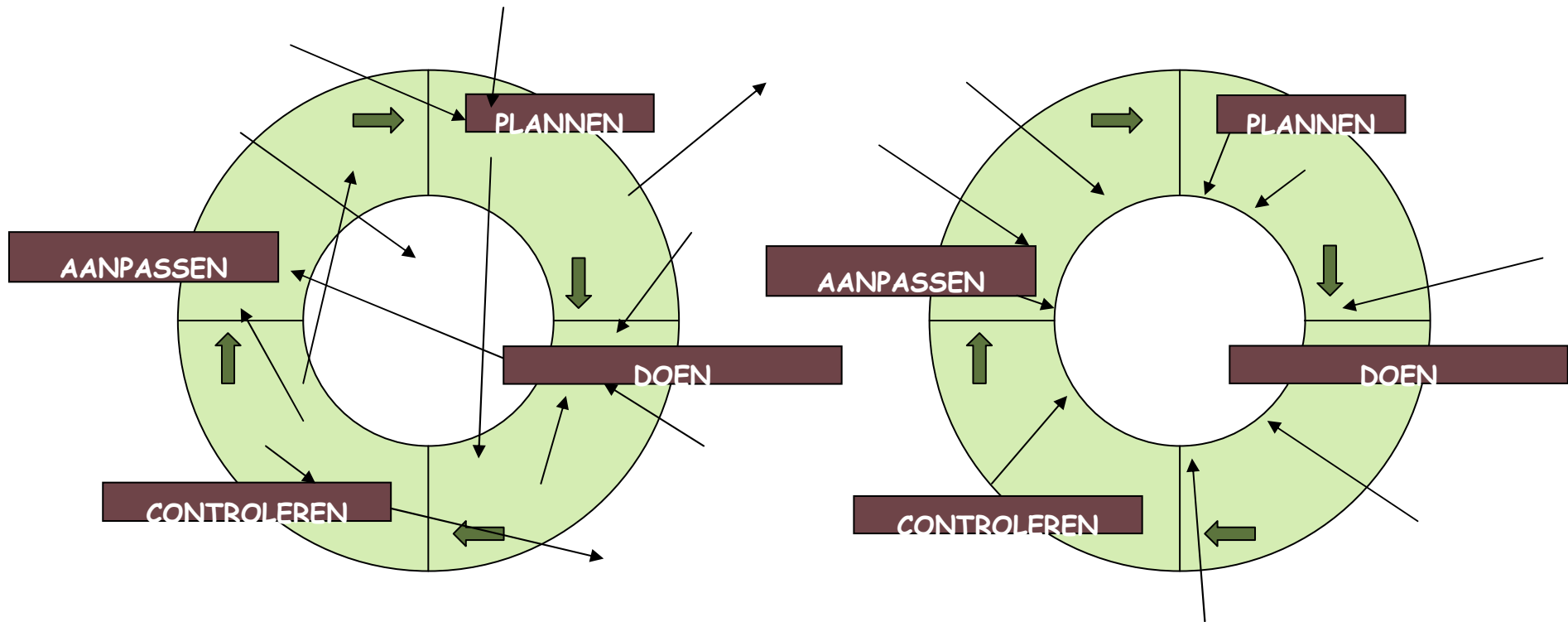
Stel: (Onderwijs)kwaliteit is het op een gepaste manier realiseren van de door belanghebbenden gedeelde verwachtingen.

- Decretaal verankerde verwachtingen
- Niet decretaal verankerde externe verwachtingen
- Interne verwachtingen

Zicht hebben op deze verwachtingen is cruciaal om aan kwaliteitszorg te doen.



# Kwaliteitszorg als systematische beleidsvoering





# De kern van de zaak

KZ- route	BVV - route	
✓	0	Hebben wij een duidelijk zicht op welke doelen wij willen bereiken?
✓	0	Spelen wij in op wat anderen van ons verwachten?
✓	0	Zijn onze acties gericht op de het realiseren van deze doelen?
✓	0	Zetten wij onze mensen en middelen gericht in om deze doelen te bereiken?
✓	0	Weten/controleren wij of onze acties de vooropgezette doelen bereiken?
✓	0	Passen wij onze doelen en/of acties aan als dat nodig blijkt?





## Route 2: De invalshoek van beleidsvoerend vermogen

De mate waarin een school haar beschikbare beleidsruimte succesvol aanwendt om te komen tot een voortdurend proces van behouden of veranderen van haar functioneren met als doel het verbeteren van haar onderwijskwaliteit.



## Route 2: De invalshoek van beleidsvoerend vermogen

### Dragers/Indicatoren van beleidsvoerend vermogen

#### Criteria voor selectie van indicatoren

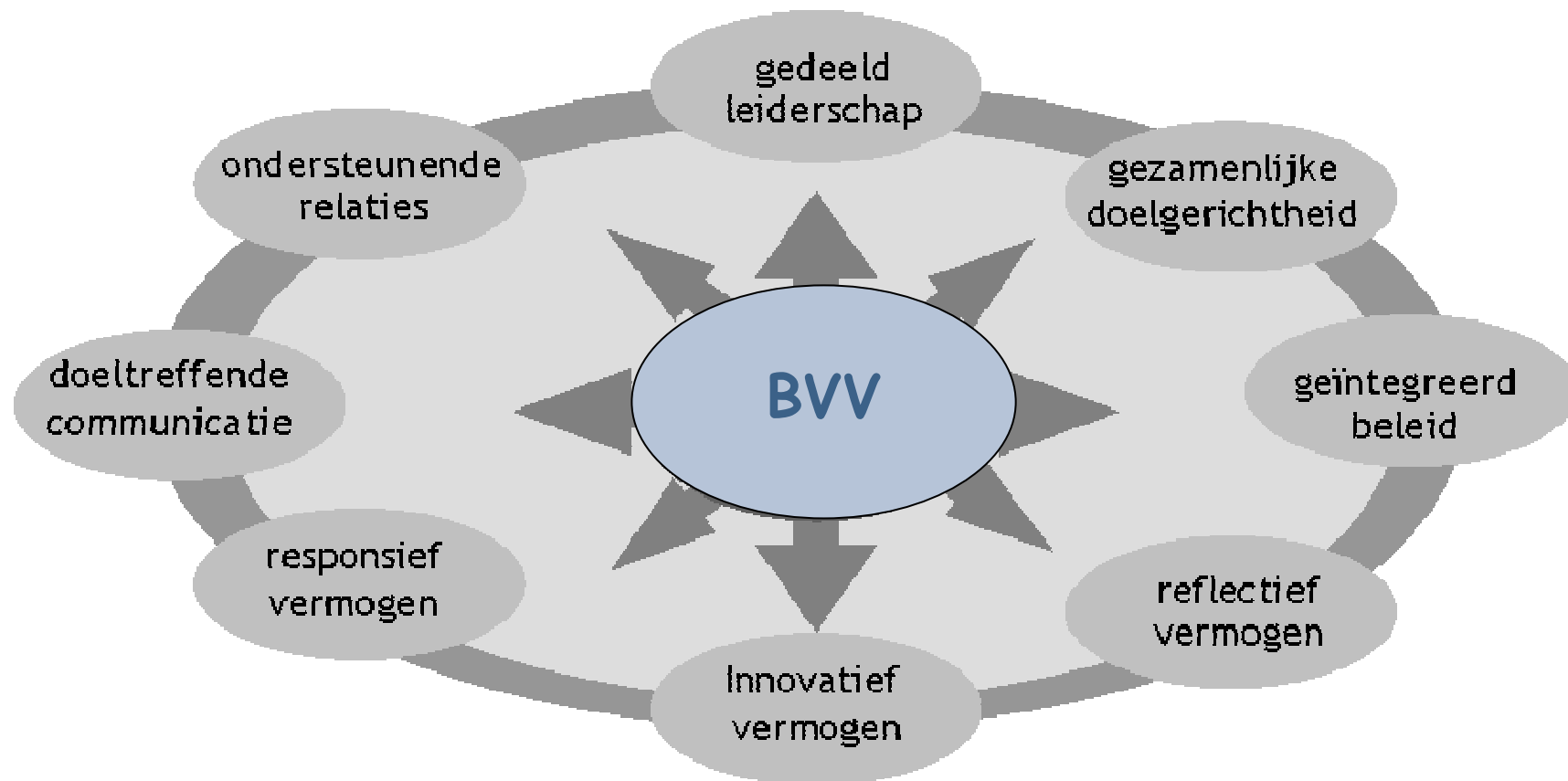
- Er moet empirische evidentie bestaan voor de indicator
- De school moet er een impact op kunnen uitoefenen

#### Bronnen van empirische evidentie

- Effectieve-scholenonderzoek als 'een zoektocht naar wat werkt in scholen' - link met leerlingenprestaties
- Schoolontwikkelingsonderzoek als 'een zoektocht naar waarom het werkt in scholen'



# De dragers van het beleidsvoerend vermogen van scholen





# Het belang van cultuur en organisatie

Beschikt de school over een gepaste cultuur om te komen tot...	Beschikt de school over een gepaste organisatie om te komen tot...
1. een doeltreffende communicatie	
2. ondersteunende professionele en persoonlijke relaties	
3. een gezamenlijke doelgerichtheid	
4. een geïntegreerd beleid	
5. een gedeeld leiderschap	
6. een responsief vermogen	
7. een innovatief vermogen	
8. een reflectief vermogen	

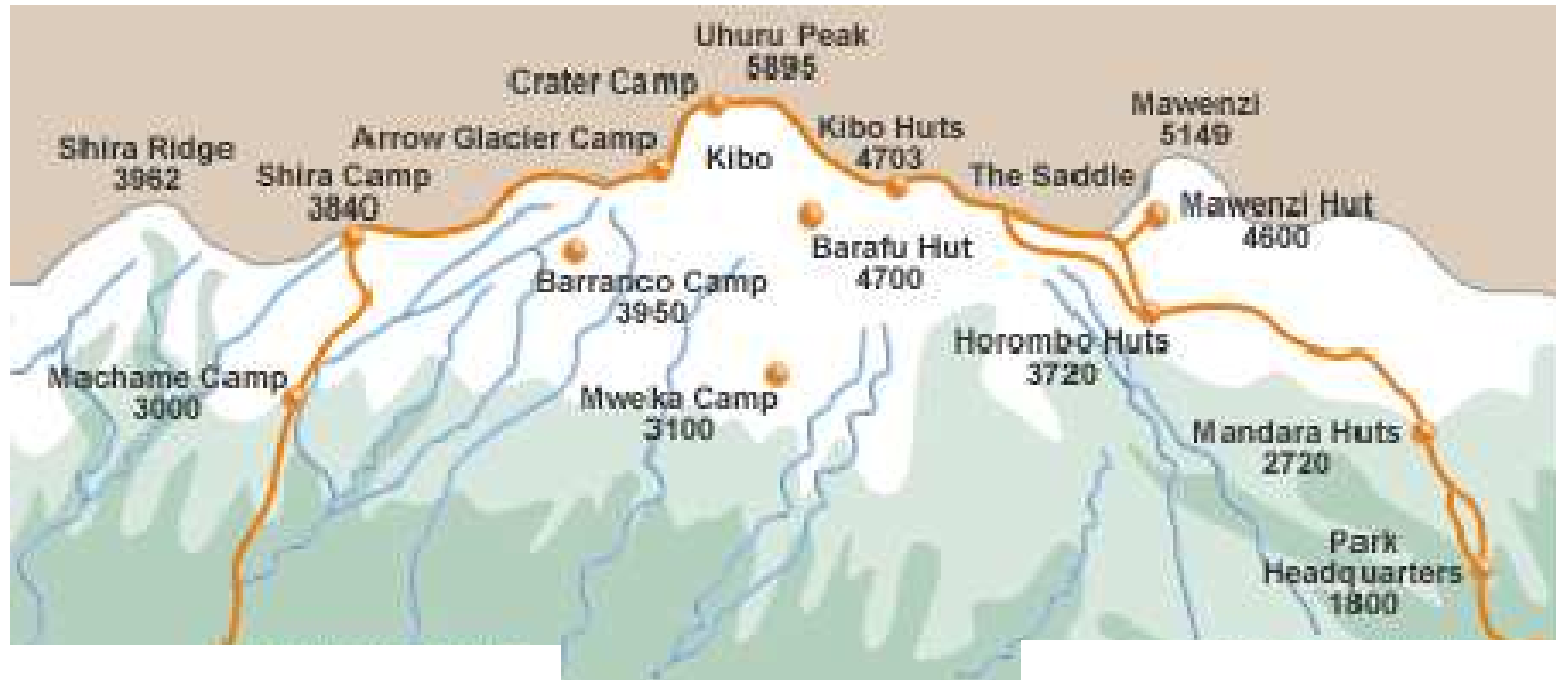


# De kern van de zaak

KZ- route	BVV - route	
✓	✓	Hebben wij een duidelijk zicht op welke doelen wij willen bereiken?
✓	✓	Spelen wij in op wat anderen van ons verwachten?
✓	✓	Zijn onze acties gericht op het realiseren van deze doelen?
✓	✓	Zetten wij onze mensen en middelen gericht in om deze doelen te bereiken?
✓	✓	Weten/controleren wij of onze acties de vooropgezette doelen bereiken?
✓	✓	Passen wij onze doelen en/of acties aan als dat nodig blijkt?



# Wat zijn dan verschillen? Maakt de route dan niet uit?



Route 1:  
De KZ-route

Route 2:  
De BVV -route



## Accentverschillen tussen beide invalshoeken

BVV-route	KZ-route
Eerder nadruk op dynamiek/flexibiliteit	Eerder nadruk op systematiek/beheersing
Eerder zelf nadenken wat het succes van de organisatie bepaalt	Eerder vertrouwen op (standaard)modellen
Gaat eerder uit van sterktes	Gaat eerder uit van tekorten
Eerder empirische basis	Eerder conceptuele/theoretische basis

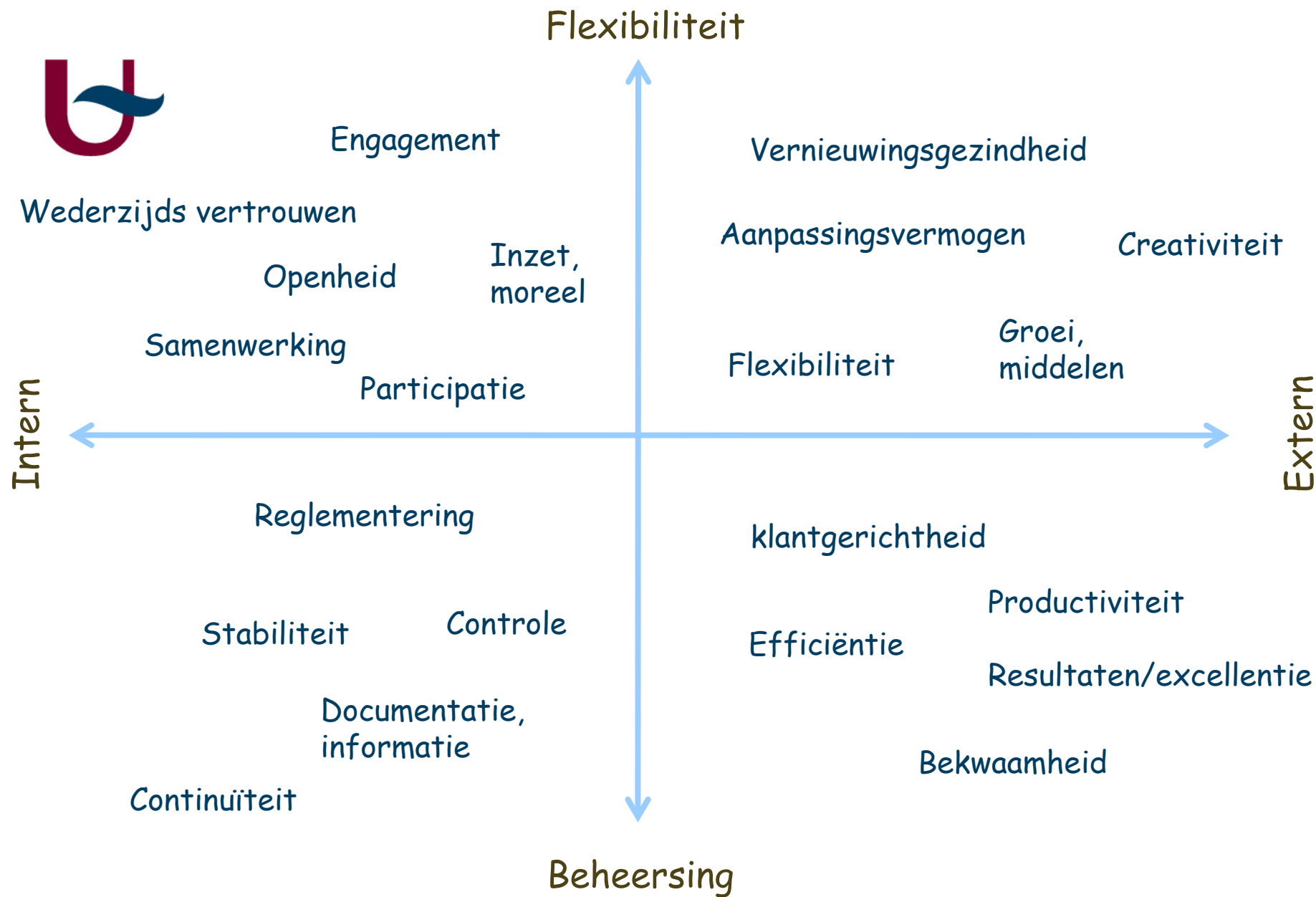


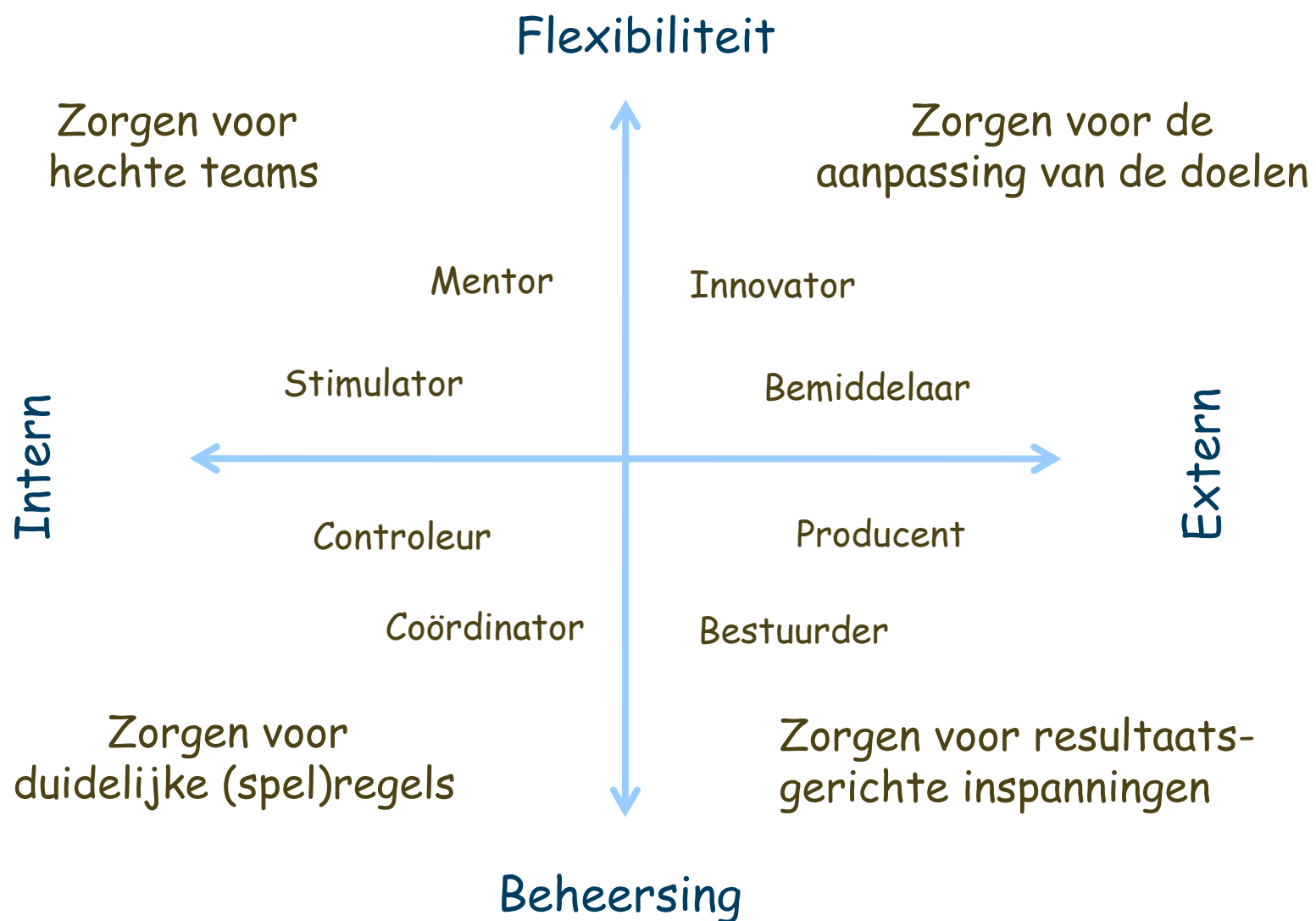
## Hoe dan een keuze/invallshoek kiezen?

De effectiviteit van de kwaliteitsaanpak staat of valt met de congruentie tussen cultuur en kwaliteitsaanpak

(cf. Cultuur- en leiderschapsbenaderingen van Quinn)









## Tussentijdse conclusie

1. Je hoeft niet alles tegelijk aan te pakken.
2. De keuze van de best passende invalshoek is afhankelijk van de organisatiecultuur.
3. Via de ene invalshoek kan men tot de andere komen.
4. In een 'ideale' situatie komen beide invalshoeken samen. Beide zouden dus geïntegreerd moeten kunnen worden.



## Hoe van beleidsvoerend vermogen een kader voor kwaliteitszorg maken?

1. De indicatoren van BVV als succesfactoren naar voren schuiven
2. Voortdurend aandacht hebben voor culturele en organisatorische aspecten
3. De indicatoren vertalen in relevante vragen

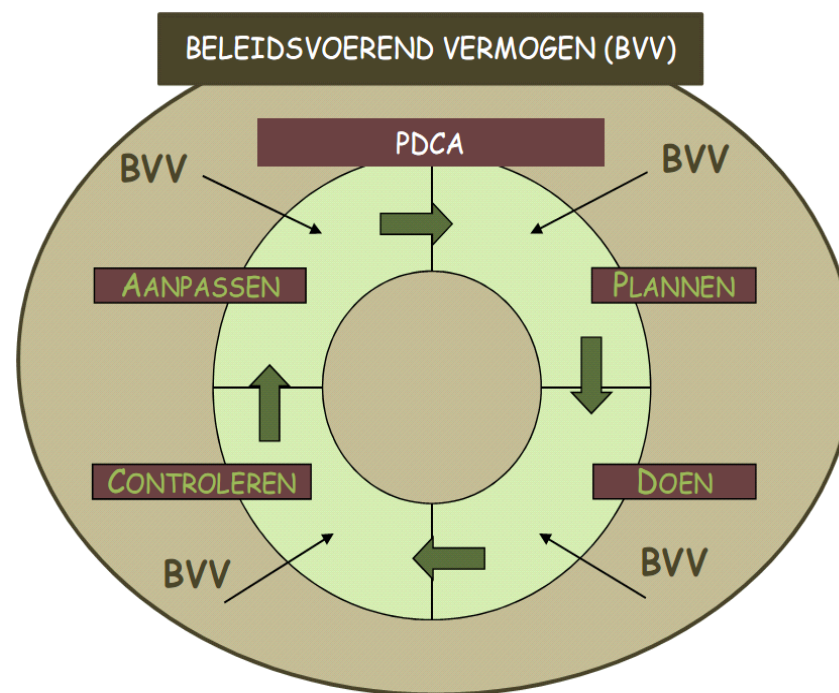
In welke mate beschikt *onze school* over een gepaste cultuur en een gepaste organisatie om te komen tot doeltreffende communicatie, gedeeld leiderschap, geïntegreerd beleid, ...?



## Hoe van beleidsvoerend vermogen een kader voor kwaliteitszorg maken?

### Brede inzetbaarheid

- Evalueren van de eigen werking
- Plannen van activiteiten - vooropstellen van strategieën
- Vormgeven aan activiteiten - uitvoeren van strategieën
- Het aanpassen van de eigen onderwijsaanpak





# Hoe van beleidsvoerend vermogen een kader voor kwaliteitszorg maken?

## Brede inzetbaarheid

- Scholengemeenschap
- School
- Vakwerkgroep
- Individuele leerkracht



## Toepassen van het kwaliteitskader (over PDCA en niveaus)

- Casus 1: Beleidsvoerend vermogen in de planfase van een *scholengemeenschap* - Het vooropstellen van doelen en strategieën
- Casus 2: Beleidsvoerend vermogen in de doefase van een *school* - Het uitvoeren van doelen inzake het uitvoeren van een zelfevaluatie
- Casus 3: Beleidsvoerend vermogen in de controlefase van een *vakwerkgroep* - Kritisch stilstaan bij de eigen werking
- Casus 4: Beleidsvoerend vermogen in de aanpasfase bij een individuele *leerkracht* - Komen tot borging en actie in het eigen klasgebeuren



# Hoe van beleidsvoerend vermogen een kader voor kwaliteitszorg maken?

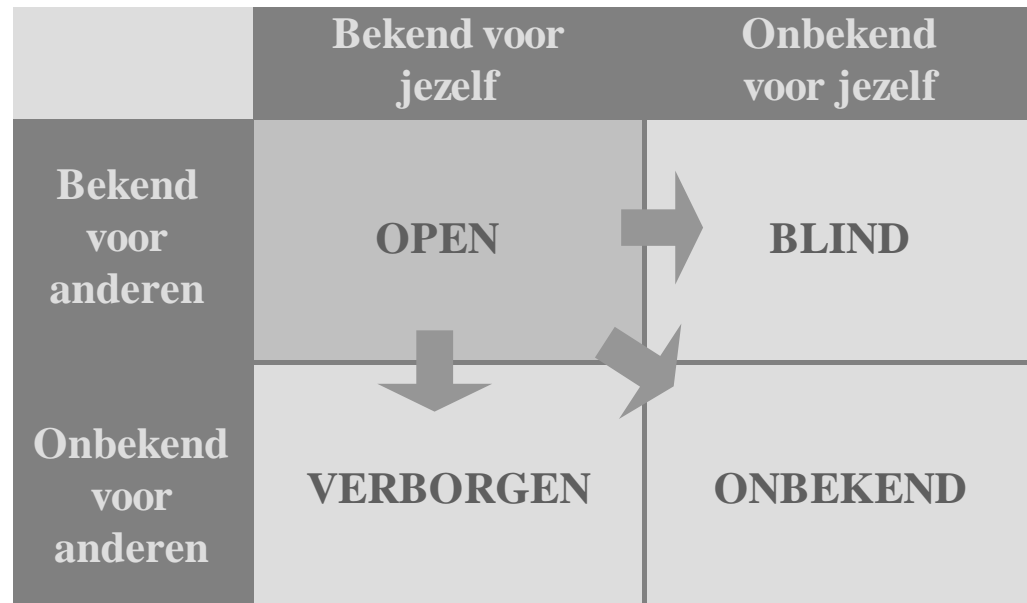
## Concretisering bij de verschillende indicatoren

Illustratie van relevante BVV-vragen





# Indicator 1: Het team is bereid om systematisch te reflecteren





# Indicator 1: Het team is bereid om systematisch te reflecteren

## Graadometers voor een gepaste cultuur: In welke mate ...

- is men bereid het eigen handelen kritisch te benaderen?
- gelooft men in de meerwaarde van reflectie?
- is men voldoende vaardig om te reflecteren?
- kan men leren en ontwikkeling loskoppelen van verantwoording en controle?

## Graadometers voor een gepaste structuur: In welke mate ...

- maakt reflectie deel uit van het takenpakket van medewerkers?
- bestaan er procedures om tot regelmatige feedback te komen?
- stimuleren en faciliteren verantwoordelijken regelmatige (zelf)reflectie?
- bestaan er afspraken over het bijhouden van gegevens over het eigen functioneren?



## Indicator 2: Het team streeft naar gezamenlijke doelgerichtheid





## Indicator 2: Het team streeft naar gezamenlijke doelgerichtheid

### Graadmeeters voor een gepaste cultuur: In welke mate ...

- wordt er geëxpliciteerd wat men belangrijk vindt?
- durft men duidelijke prioriteiten vooropstellen?
- weet men iedereen te richten op vooraf bepaalde doelen?
- toetst men activiteiten aan de vooropgestelde doelen?

### Graadmeeters voor een gepaste structuur: In welke mate ...

- bestaan er fora waar men verwachtingen kan uitspreken en onderling ideeën kan uitwisselen over na te streven doelen?
- wordt de link tussen de visie, strategieën en doelen bewaakt?
- werd de visie vastgelegd in een beleidsplan?
- geven procedures en regels aan wat men wil bereiken en hoe men het wil bereiken?



## Indicator 3: Het team streeft door middel van gedeeld leiderschap naar betrokkenheid

De kwaliteit van een beslissing =  $\frac{\text{de intrinsieke kwaliteit}}{\text{de mate van aanvaarding}}$



## Indicator 3: Het team streeft door middel van gedeeld leiderschap naar betrokkenheid

### Graadmeeters voor een gepaste cultuur: In welke mate ...

- zijn verantwoordelijken bereid om het leiderschap te delen?
- is iedereen bereid verantwoordelijkheid op te nemen in het tot stand komen van beslissingen?
- gelooft men dat men via de besluitvorming op keuzes kan wegen?
- wordt de inbreng van anderen ernstig genomen?

### Graadmeeters voor een gepaste structuur: In welke mate ...

- heeft men voldoende mogelijkheden om zich te engageren in de besluitvorming?
- zijn de besluitvormingsprocedures transparant?
- wordt bij het nemen van beslissingen de beschikbare expertise aangewend?
- is de besluitvorming voldoende flexibel om op concrete situaties in te spelen?



Casus 3: Beleidsvoerend vermogen in de  
controlefase van een vakwerkgroep –  
Kritisch stilstaan bij de eigen werking

# Een mogelijke concretisering van het generiek kwaliteitskader



	Graadmeters voor een gepaste cultuur	Graadmeters voor een gepaste organisatie
<b>Doeltreffende communicatie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is er een open communicatieklimaat?</li> <li>• Is er bereidheid tot constructief luisteren en het geven van feedback?</li> <li>• Gelooft men in de meerwaarde van dialoog?</li> <li>• Is men communicatievaardig?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zijn communicatiekanalen afgestemd op communicatiedoelen?</li> <li>• Is er zowel structureel ingebouwd overleg als ruimte voor informele communicatie?</li> <li>• Is de nodige informatie vlot beschikbaar?</li> <li>• Bestaat er een positie die communicatieprocessen op gang moet brengen en bewaken?</li> </ul>
<b>Ondersteunende professionele en persoonlijke relaties</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heeft men vertrouwen in elkaar?</li> <li>• Wordt samenwerken gestimuleerd?</li> <li>• Gelooft men in de meerwaarde van samenwerking?</li> <li>• Is men voldoende vaardig om samen te werken?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is ondersteuning beschikbaar en toegankelijk?</li> <li>• Zijn collegialiteit en autonomie in balans?</li> <li>• Is de nodige expertise aanwezig om tot ondersteuning te komen?</li> <li>• Worden gemaakte afspraken opgevolgd?</li> </ul>
<b>Gezamenlijke doelgerichtheid</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wordt er geëxpliciteerd wat men belangrijk vindt?</li> <li>• Durft men duidelijke prioriteiten vooropstellen?</li> <li>• Weet men iedereen te richten op vooraf bepaalde doelen?</li> <li>• Toetst men activiteiten aan de vooropgestelde doelen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestaan er fora waar men verwachtingen kan uitspreken en onderling ideeën kan uitwisselen over na te streven doelen?</li> <li>• Wordt de link tussen de visie, strategieën en doelen bewaakt?</li> <li>• Werd de visie vastgelegd in een beleidsplan?</li> <li>• Geven procedures en regels aan wat men wil bereiken en hoe men het wil bereiken?</li> </ul>
<b>Geïntegreerd beleid</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voelt men zich mee verantwoordelijkheid voor zaken die de eigen verantwoordelijkheid overstijgen?</li> <li>• Stelt men het beheersmatige ten dienste van het pedagogisch-didactische?</li> <li>• Gelooft men in de meerwaarde van onderling...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is iedereen op de hoogte is van de taken/verantwoordelijkheden die anderen vervullen?</li> <li>• Wordt in taakbeschrijvingen aandacht geschonken aan verschillende beleidsdomeinen?</li> <li>• Is de coördinatie van al de relevante domeinen verzekerd?</li> </ul>





## Kwaliteitszorg en/of het beleidsvoerend vermogen van scholen!?

1. Je hoeft niet alles tegelijk aan te pakken.
2. Maar: Beleidsvoerend vermogen en kwaliteitszorg hebben elkaar nodig
3. Het generieke kader van beleidsvoerend vermogen is breed inzetbaar



*De uitdaging is niet het pad naar de top te beschrijven,  
wel om het pad succesvol te bewandelen...*

