

Professioneel beheer van de school aan de hand van schoolstuurborden

Yves Van Nuland

Affligem, De Montil, 6 juni 2014



EFQM
Shares what works.

1

Doelstellingen

- Praktische tips met betrekking tot een professioneel beheer van de school aan de hand van schoolstuurborden en indicatoren



EFQM
Shares what works.

2

Programma

- Professioneel beheer van een organisatie
- Kenmerken van een schoolstuurbord
- Eigenaar van een schoolstuurbord
- Type indicatoren
- Voorbeelden van indicatoren
- Valkuilen + oplossingen



EFQM 
Shares what works.

3

Professioneel beheer van een organisatie

- Professioneel
 - Gestructureerd : gestandaardiseerde lay-out
 - Systematisch : wekelijks, maandelijks, ...
 - Methodisch : schoolstuurbord
- Beheer
 - Plannen : stap voor stap vooruitgang plannen
 - Beheersen : controle en bijsturen van de bekomen resultaten
 - Verbeteren : continu verbeteren en doorbraakverbeteringen
- Organisatie : school
 - In groepen samen **beslissen** en acties afspreken
 - Delegeren van taken



EFQM 
Shares what works.

■ Middel : schoolsturborden

4

Gedeelde visie ...



EFQM
Shares what works.

5

Methode Manager's Dashboard

Schoolstuurbord

1. Dashboard :
 - Overzicht van alle belangrijke parameters
2. KPI's : indicatoren
 - Meters, indicatoren
 - Vooruitgang meten
3. Gebruik van dashboards en KPI's
 - Vergaderingen
4. Beslissingen en actieplannen
5. Resultaten



EFQM
Shares what works.

6

Programma

- Professioneel beheer van een organisatie
- Kenmerken van een schoolstuurbord
- Eigenaar van een schoolstuurbord
- Type indicatoren
- Voorbeelden van indicatoren
- Valkuilen + oplossingen



EFQM ■
Shares what works.

7

Ford T



EFQM ■
Shares what works.

8



Definitie Schoolstuurbord

- Een instrument dat een leidinggevende toelaat om de resultaten binnen zijn groep te beheersen en te sturen waardoor hij bereikt datgene wat hij wenst te bereiken. Deze resultaten liggen ook in lijn met hetgeen beslist is door de directie en dragen bij tot het succes van de school

Yves Van Nuland



EFQM
Shares what works.

9



Doelstellingen realiseren

- Alles wat belangrijk is, staat op het stuurbord
 - Doelstellingen afkomstig van het Pedagogisch Project
 - Doelstellingen afkomstig van het Strategisch Plan
 - Kerntaken
 - Prioriteiten van de school
 - Grote projecten
 - Doorbraakverbeteringen
- Pareto : 20 % van mijn taken en acties dragen bij tot 80 % van mijn resultaten
- Belangrijk : **integratie**



EFQM
Shares what works.

10

Programma

- Professioneel beheer van een organisatie
- Kenmerken van een schoolstuurbord
- **Eigenaar van een schoolstuurbord**
- Type indicatoren
- Voorbeelden van indicatoren
- Valkuilen + oplossingen



EFQM ■
Shares what works.

11

Participatief management



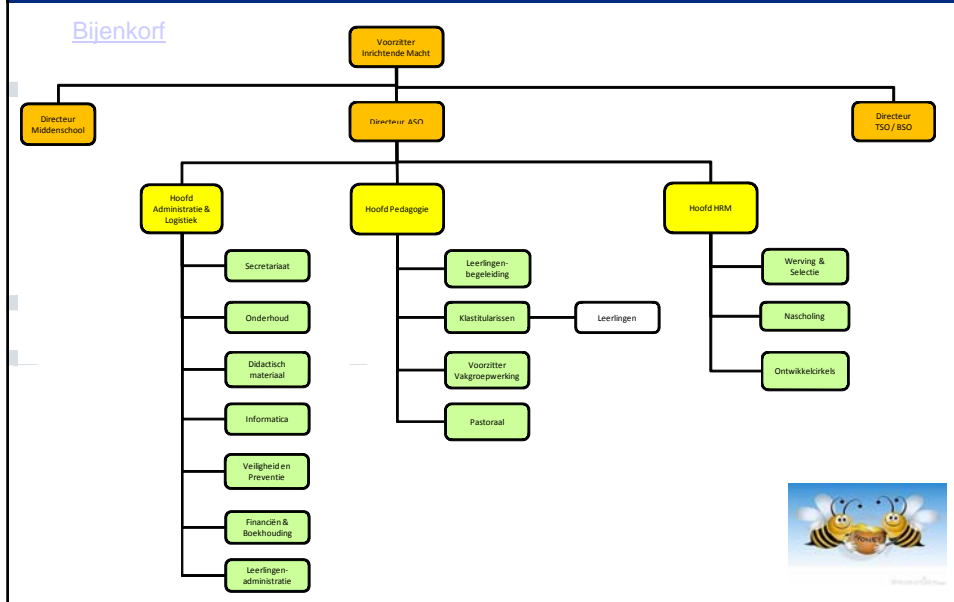
Jan, we zijn een team. Ik neem de beslissingen
en jij hebt deze te aanvaarden



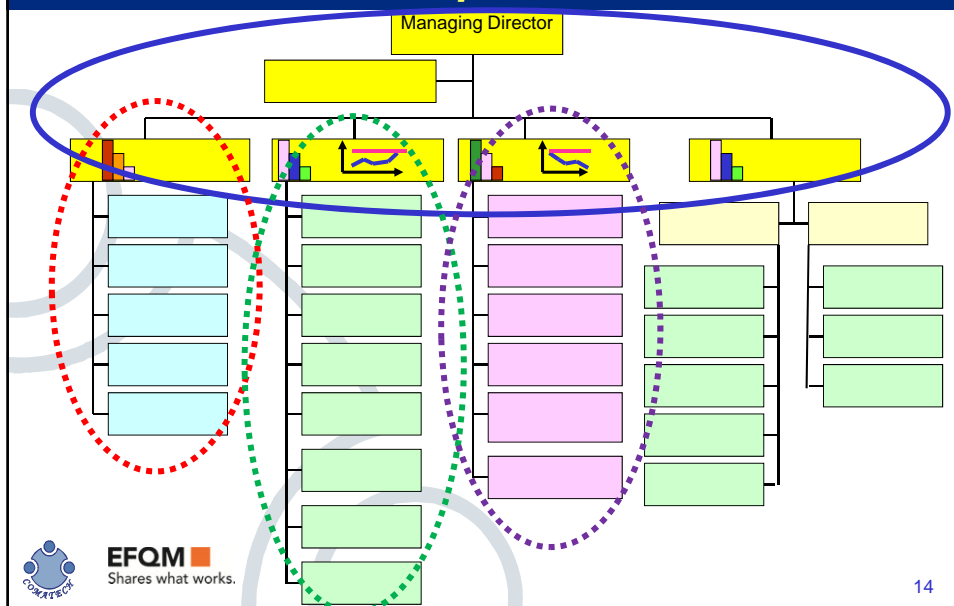
EFQM ■
Shares what works.

12

Organogram Scholengemeenschap Bijenkorf



Stamboom van indicatoren : iedereen responsabiliseren



Programma

- Professioneel beheer van een organisatie
- Kenmerken van een schoolstuurbord
- Eigenaar van een schoolstuurbord
- Type indicatoren
 - Input-, proces-, output- en outcome-indicatoren
- Voorbeelden van indicatoren
- Valkuilen + oplossingen



EFQM
Shares what works.

15

Methode Manager's Dashboard

Schoolstuurbord

1. Dashboard :
 - Overzicht van alle belangrijke parameters
- ➔ 2. KPI's : indicatoren
 - Meters, indicatoren
 - Vooruitgang meten
3. Gebruik van dashboards en KPI's
 - Vergaderingen
4. Beslissingen en actieplannen
5. Resultaten



EFQM
Shares what works.

16



Voorbeeld verkeerscontroles

- **Input indicatoren**
 - Aantal FTE politieagenten
 - Aantal meetinstrumenten (flitspalen)
 - Financieel budget
 - Investerings in flitspalen
- **Throughput of procesindicatoren**
 - Aantal uren feitelijke snelheidscontrole
- **Output indicatoren (leading indicators)**
 - Aantal gecontroleerde voertuigen
 - Aantal voertuigen dat de maximum snelheid overschreden heeft
- **Effect of Outcome indicatoren (lagging indicators)**
 - Aantal verkeersongevallen
 - Aantal verkeersdoden



EFQM
Shares what works.

17



Type indicatoren Voorbeeld school (1)

- **Input indicatoren**
 - Aantal uren vorming dat door de leerkrachten is gevolgd (betaalde en onbetaalde uren)
 - Aantal lesuren en BTP uren beschikbaar
- **Throughput indicatoren**
 - Aantal dagen vervanging voorzien voor afwezige leerkrachten
 - Aantal uren les gemist door de leerlingen omwille van afwezigheid van leerkracht
- **Output indicatoren**
 - Aantal leerlingen dat de school volledig doorloopt ten opzichte van de vroegtijdige schoolverlaters
 - Aantal B-attesten
- **Outcome indicatoren**



EFQM
Shares what works.

18



Type indicatoren Voorbeeld school (2)

- Input indicatoren
- Throughput indicatoren
- Output indicatoren
- Outcome indicatoren
 - Enkele jaren later nadat de leerlingen afgezwaaid zijn
 - Zelfredzaamheid
 - ▶ Niet leven van gesubsidieerde jobs, wel een job uitoefenen die toegevoegde waarde creëren voor de samenleving
 - Levenslang leren
 - ▶ Nieuwe dingen leren, ook al ben je 50 jaar en ouder
 - ▶ Nieuwe job creëren, ook al ben je 55 jaar en ouder



EFQM
Shares what works.

19

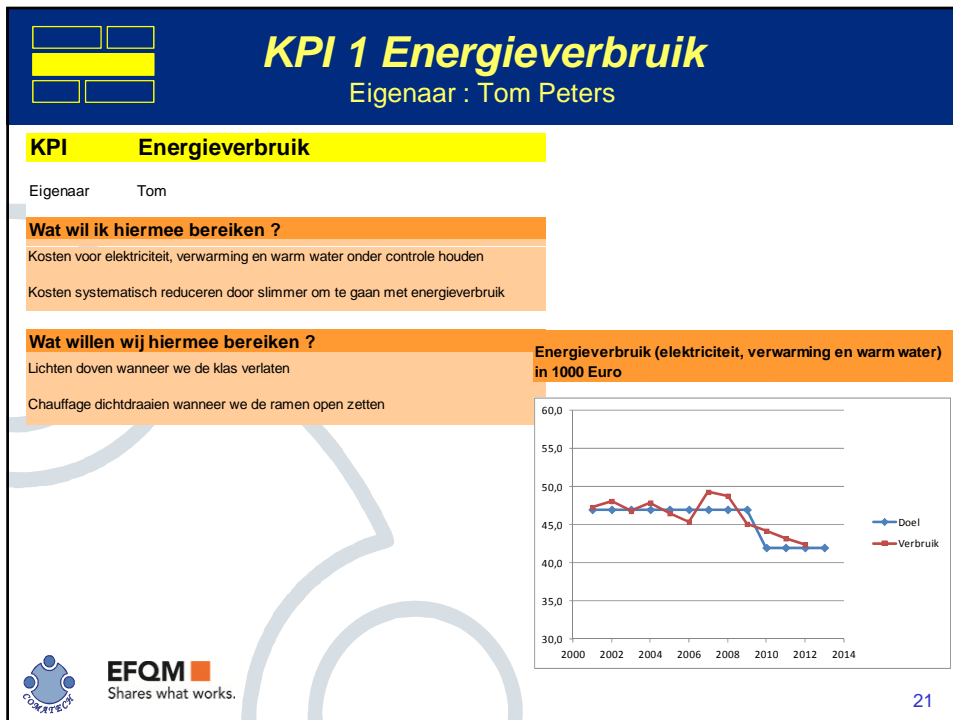
Programma

- Professioneel beheer van een organisatie
- Kenmerken van een schoolstuurbord
- Eigenaar van een schoolstuurbord
- Type indicatoren
- Voorbeelden van indicatoren
- Valkuilen + oplossingen



EFQM
Shares what works.

20



KPI 2 Telaarcomers (1)

Eigenaar : Wim Smet (Algemeen Directeur)

- Oefening
 - Zoek de fouten in de methode in deze dia
 - Is dit een goede formulering wat je met deze KPI wenst te realiseren?
- KPI 2 Telaarcomers
 - Eigenaar : Wim Smet (Algemeen Directeur)
- Wat wil ik hiermee bereiken ?
 - Zowel leerlingen als personeel komen op tijd naar school
 - Er moet opgetreden worden als iemand te laat komt
- Wat willen wij hiermee bereiken ?
 - De leerling telaarcomers moeten gestraft worden
 - Er moet niet onnodig leerstof herhaald worden

EFQM Shares what works.

22

KPI 2 Telaarcomers (2)

Eigenaar : Wim Smet (Algemeen Directeur)



- KPI 2 Telaarcomers
 - Eigenaar : Wim Smet (Algemeen Directeur)
- Wat wil ik hiermee bereiken ?
 - Zowel leerlingen als personeel komen op tijd naar school
 - Er **moet** opgetreden worden als iemand te laat komt
- Wat willen wij hiermee bereiken ?
 - De leerling telaarcomers **moeten gestraft** worden
 - Er moet **niet** onnodig leerstof herhaald worden
- **Defensieve uitspraken** van de eigenaar leiden automatisch tot defensieve reacties van de medewerkers



EFQM
Shares what works.

23

KPI 2 Telaarcomers (3)

Eigenaar : Wim Smet (Algemeen Directeur)



- KPI 2 Telaarcomers
 - Eigenaar : Wim Smet (Algemeen Directeur)
- **Wat wil ik hiermee bereiken ?**
 - Zowel leerlingen als personeel komen op tijd naar school
 - Zowel leerlingen als personeel betonen respect voor elkaars tijd
- **Wat willen wij hiermee bereiken ?**
 - De leerling telaarcomer na de les aanspreken en vragen naar zijn plan om ervoor te zorgen dat hij voortaan op tijd komt
 - Klasgenoten vertellen aan de telaarcomer wat hij kan doen om stipt op tijd te komen
- Eens de doelen eenduidig vastgelegd zijn, volgen de meetmethode en de rapportering in grafieken en/of tabellen automatisch



EFQM
Shares what works.

24

KPI Ondersteuning initiatieven leerkrachten (1)

KPI Ondersteuning initiatieven leerkrachten

Eigenaar : Mirte Janssens, adjunct directeur

Wat wil ik hiermee bereiken ?

Initiatieven en voorstellen van de leerkrachten actief ondersteunen

Luisteren naar de suggesties en ideeën van de leerkrachten en hen de gelegenheid geven om deze ook zelf te concretiseren

Wat willen wij hiermee bereiken ?

Goed idee om voorstellen te mogen realiseren

Eindelijk zal naar ons geluisterd worden

Ik heb al een aantal concrete ideeën



EFQM
Shares what works.

25

KPI Ondersteuning initiatieven leerkrachten (2)

Lijst met voorstellen, initiatieven, suggesties, ... en de realisaties (resultaat)

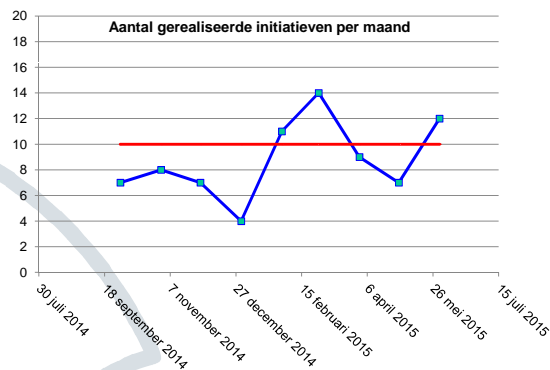
	Datum Voorstel	Voorstel leraar	Naam leraar	Datum uitvoering	OK/NOK	Resultaat - Commentaar
1	16/09/2014	Naar Technopolis Mechelen gaan met klas ...	Marcel Jans	23/09/2014	OK	
2	19/09/2014	Naar Bozar Brussel gaan met klas ...	Mieke Devisch	21/09/2014	OK	
3	19/09/2014	Iedere leerkracht een laptop bezorgen	Anke Devos	19/09/2014	NOK	Investerings komen niet in aanmerking in deze KPI
4						
5						
6						



EFQM
Shares what works.

26

KPI Ondersteuning initiatieven leerkrachten (3)



EFQM
Shares what works.

27

KPI Ondersteuning initiatieven leerkrachten (4)

PDCA : Plan – Do - Check – Adjust (Deming)

Evaluatie op het einde van het schooljaar

Welk waren de sterke punten ?

....
....
....

Welk waren de punten ter verbetering ?

....
....
....

Hoe gaan we volgend schooljaar werken met deze KPI ? Wat spreken we concreet af ?

....
....



EFQM
Shares what works.

28



Mogelijke KPI's

1. Realisatie Pedagogisch Project
2. Actieplannen met betrekking tot Inspectieverslag Dept Onderwijs
3. Aansturen en opvolgen van Leerplanrealisatie
4. Pesten op school
5. Nascholing en omscholing
6. Absenteïsme medewerkers
7. De aansturing, coördinatie en opvolging van de Onderwijskundige Processen
8. Spijbelen leerlingen
9. Vakgroepwerking
10. Welbevinden ontwikkelen
11. Aantal lesuren per maand dat leerlingen missen omdat er geen leerkracht beschikbaar is
12. Onderhoud van de gebouwen
13. Informatica (netwerk, software onderhoud, beveiliging, opleiding, toepassingen, website, ...)
14. Wanbetalers (ouders)
15. Kwaliteitszorg
16. Evaluatie leerkrachten door leerlingen
17. Tevredenheid leerlingen & ouders
18. ...

- Hoe worden deze KPI's verdeeld onder de leidinggevenden ?



EFQM
Shares what works.

29

Programma

- Professioneel beheer van een organisatie
- Kenmerken van een schoolstuurbord
- Eigenaar van een schoolstuurbord
- Type indicatoren
- Voorbeelden van indicatoren
- Valkuilen in het gebruik van indicatoren + oplossingen



EFQM
Shares what works.

30

Methode Manager's Dashboard

Schoolstuurbord

1. Dashboard :
 - Overzicht van alle belangrijke parameters
2. KPI's : indicatoren
 - Meters, indicatoren
 - Vooruitgang meten
3. Gebruik van dashboards en KPI's
 - Vergaderingen
- ➔ 4. Beslissingen en actieplannen
- ➔ 5. Resultaten



EFQM
Shares what works.

31

Valkuilen

- Eigenaar niet aanduiden (nominatief)
- Vraag "Wat wil ik hiermee bereiken ?" onvoldoende uitgewerkt en besproken, vage formulering of defensief taalgebruik
- Dashboard en KPI's niet systematisch gebruiken in vergaderingen
- Informatievergadering houden in plaats van beslissingsvergadering
- Doelen en actieplannen zijn niet SMART
- Interpretatie is niet dezelfde voor alle betrokkenen
 - Eenduidigheid in te bereiken doelen
 - Meetmethode in detail beschreven en toegepast
 - Eenduidige definitie van woorden (bv spijbelen, pesten, ...)
- Geen meetbare resultaten bekomen
- De speler spelen in plaats van de bal
 - Gebruik de indicatoren niet om iemand te beoordelen of terecht te wijzen



EFQM
Shares what works.

32

To do ...

- **Elke** leidinggevende heeft zijn set indicatoren
 - Algemeen Directeur, Pedagogisch Directeur, Adjunct Directeur, Voorzitter Vakgroepwerking, ...
 - Beperkt aantal indicatoren per leidinggevende
- **Eerste en belangrijkste doel**
 - Instrument om slimmer te werken en om meer resultaten neer te zetten met dezelfde middelen
 - Middel om visie, missie en strategie te helpen implementeren
- Het **systematisch** gebruiken van indicatoren
- Doelstellingen zijn **SMART**
- Onderscheid maken tussen **beslissingsvergadering** en informatievergadering
- Concrete en meetbare **resultaten** bekomen
- **Voorbeeldgedrag** van alle leidinggevendenden
- **Constructief** taalgebruik



EFQM 
Shares what works.

33

Extra

- Je krijgt een **gratis** feedback op één indicator die je voor 15 juni doorstuurt naar yes.vannuland@comatech.be



EFQM 
Shares what works.



34