Professionaliseringsthema
Kwaliteitsmanagement

In dit thema staat het leidinggeven aan kwaliteitsmanagement binnen de school centraal. Dit stelt schooldirecteuren voor de uitdaging kwaliteitsmanagement te verankeren binnen de school, reflectie op de eigen praktijk te stimuleren en acties uit te voeren op concrete verbeteringen in de praktijk. Bij dit thema komt bijvoorbeeld de volgende vraag aan bod: Hoe draagt de kwaliteitszorg bij aan het leren van leerlingen?

Kwaliteitsmanagement: wat en waarom

Kwaliteitsmanagement is het doelgericht sturing geven aan een continu verbeterproces om de kwaliteit van de organisatie blijvend te verhogen. Het richt zich op het verbeteren van de kwaliteit van het product, de diensten, de processen, de systemen en de medewerkers. Kwaliteitsmanagement is geslaagd wanneer alle betrokkenen binnen de organisatie de cyclus van observeren, nieuwe dingen proberen, evalueren, bijstellen en opnieuw observeren voortdurend doorlopen. Daarnaast veronderstelt kwaliteitsmanagement dat alle medewerkers binnen de organisatie er in hun dagelijkse werkzaamheden baat bij hebben en dat het bijdraagt aan de realisatie van organisatiedoelstellingen. Kwaliteitsmanagement is daarmee verankerd in de dagelijkse praktijk van de gehele organisatie om het leerproces binnen de school te optimaliseren en een onderdeel van leidinggeven aan organisaties.

De reden om veel aandacht te besteden aan kwaliteitsmanagement in het onderwijs is tweeledig. Enerzijds geeft kwaliteitsmanagement richting om de school in een complexe en snel veranderende omgeving te managen. Anderzijds laat onderzoek zien dat de aandacht die schooldirecteuren besteden aan kwaliteitsmanagement significant bijdraagt aan hogere onderwijsopbrengsten (Hofman, 2016).

<u>Stand van zaken in het onderwijs</u>

Het werken aan kwaliteitsontwikkeling in het primair onderwijs heeft de laatste jaren een flinke ontwikkeling doorgemaakt (Onderwijsinspectie, 2013). In die ontwikkeling zijn grofweg vier fasen te onderscheiden (Van Beekveld & Terpstra, 2014):

- Fase 1 Kwaliteitsontwikkeling: kwaliteitsactiviteiten vinden incidenteel en ad hoc plaats vaak met een concrete aanleiding.
- Fase 2 Kwaliteitszorg: kwaliteitsactiviteiten vinden periodiek plaats en de verantwoordingsinformatie levert input voor de schoolplannen.

- Fase 3 Kwaliteitsbeleid: kwaliteitsactiviteiten vinden cyclisch plaats en verschillende databronnen (toetsscores, tevredenheidsonderzoek, verzuimcijfers, etc.) worden gecombineerd.
- Fase 4 Strategisch kwaliteitsmanagement: kwaliteitsactiviteiten worden strategisch ingezet voor het realiseren van verbeteringen, waarbij de hele organisatie (de kwaliteit van) de eigen werkwijze monitort en hierop reflecteert.

De meeste schoolbesturen hebben tegenwoordig een systeem voor kwaliteitszorg ingericht, waarbij zij gegevens verzamelen en analyseren. Wel stelt de OECD dat versterking van leiderschapspraktijken op dat vlak nodig is, net als leiderschap dat is gericht op samenwerking en een cultuur van continue verbetering (OECD, 2016). Daarnaast is er ruimte voor verbetering op het gebied van kwaliteitsmanagement waarbij leerkrachten reflecteren op het eigen handelen, bijvoorbeeld rond het gebruik van data om de werkwijze binnen en buiten de klas te verbeteren. Ook het vermogen van schooldirecteuren om te reflecteren op het eigen handelen en dat van de leraren in het team, vraagt om aandacht (Inspectie van het Onderwijs, 2014).

Kwaliteitsmanagement in de praktijk

Leiderschapspraktijken op het gebied van kwaliteitsmanagement richten zich grofweg op drie belangrijke taken. Allereerst is het de taak van u als schooldirecteur om alle lagen van de organisatie te betrekken bij kwaliteitsmanagement op uw school. Dit kunt u bereiken door te streven naar kleine verbeteringen (Haaijer, 2008). Sturen op kleine stappen en verbeteringen, kan het gevoel van professionele vrijheid stimuleren, de samenwerking versterken en het enthousiasme en de betrokkenheid vergroten.

Ten tweede is het uw taak als schooldirecteur om een lerende houding te bevorderen, waarin leerkrachten eigen routines, ingesleten patronen en werkwijzen ter discussie stellen. Dit vraagt om een schooldirecteur die kan sturen op reflectie van leerkrachten in de dagelijkse praktijk (Runhaar, Sanders & Sleegers, 2008). Deze leiderschapspraktijk is van belang aangezien leerkrachten discussies over eigen routines, ingesleten patronen en werkwijzen kunnen ervaren als inbreuk op hun handelingsvrijheid, of omdat ze vinden dat er geen verbetering nodig is.

Ten derde is het belangrijk dat uw kwaliteitsmanagement ingebed is in de dagelijkse praktijk en alle leerkrachten er baat bij hebben. Dit bereikt u door de doelstellingen van de organisatie als geheel en de professionele ontwikkeling van leraren zinvol met elkaar te verbinden (Marsick & Watkins, 2003). Leraren blijken in de dagelijkse praktijk namelijk nog maar weinig profijt te ondervinden van de toegenomen investeringen van kwaliteitsmanagement die enkel gericht zijn op schoolniveau (Onderwijsinspectie, 2013). Hierdoor leidt het kwaliteitssysteem niet tot verbeteringen voor de leerling. Daar waar schooldirecteuren wel verbeteringen voor de leerling realiseren, heeft de schooldirecteur een scherpe visie op zowel de organisatiedoelstellingen als de bijdrage van kennisontwikkeling aan die doelstellingen.

Aansluitende professionaliseringsthema's

Dit thema staat niet los van de andere thema's waar u uw professionalisering op kunt richten. De volgende thema's zijn voor u wellicht ook interessant.

- Transparante verantwoording naar belanghebbenden (zoals het bestuur, de inspectie en ouders) over ontwikkelingen binnen de organisatie is een wezenlijk onderdeel van de kwaliteitscyclus. Zoekt u naar verdieping met betrekking tot deze verantwoording? Kies dan voor het thema 'Transparantie en verantwoording'.

- Zowel interne als externe onderzoeksgegevens kunnen aanleiding zijn voor verbeteringen van kwaliteit. Wilt u zich op dit gebied professionaliseren? Kies dan voor het thema 'Onderzoeksmatig werken'.

Literatuurlijst

Arbeidsmarktplatform PO. (2012). *Professioneel leiderschap in het primair onderwijs. Een onderzoek naar professionalisering van schoolleiders en schoolbestuurders in het primair onderwijs.* Den Haag: CAOP.

Haaijer, R. (2008). Pragmatisch veranderen, verbeteren in kleine stappen. *Meso Magazine*, *28*, 161.

Hofman, W.H.A. (2016). *Educational governance: strategie, ontwikkeling en effecten.* Den Haag: NRO.

Inspectie van het Onderwijs (2014). *De kwaliteit van schoolleiders in het basisonderwijs, speciaal onderwijs en voortgezet onderwijs.* Utrecht: Inspectie van het Onderwijs.

Marsick, V.J., Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources, 5*(2), 132-151.

OECD (2016). *Netherlands 2016: Foundations for the Future.* Reviews of National Policies for Education. Paris: OECD Publishing.

Inspectie van het Onderwijs. (2013). *De staat van het onderwijs. Onderwijsverslag 2012/2013*. Gedownload op 19 november 2014, van https://www.onderwijsinspectie.nl/documenten/publicaties/2014/04/16/de-staat-van-het-onderwijs-onderwijsverslag-2012-2013

Runhaar, P., Sanders. K, & Sleegers, P. (2008). *De school als ontwikkelplek voor leraren. Een literatuuronderzoek naar organisatiefactoren die implementatie van nieuwe onderwijsconcepten bevorderen.* Enschede: Universiteit Twente.

Fuite, M., Bolk, T., & Rood, F. (2014). *Kwaliteitszorg heeft een geest. Acht principes van strategisch kwaliteitsmanagement.* Amsterdam: B&T.