



Scholen in het speciaal onderwijs zullen een aanzienlijke slag moeten maken

Op weg naar betere kwaliteit van het speciaal onderwijs

De oude Grieken Heraclitus en Plato zeiden het al: verandering is de enige constante. Ook in het speciaal onderwijs gaat deze wijsheid op. Een belangrijk deel van de recente veranderingen in het speciaal onderwijs is gericht op het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs, door meer handelingsgericht en opbrengstgericht te gaan werken. Dat heeft belangrijke consequenties voor het opzetten en inrichten van het kwaliteitsmanagement op scholen. Voor veel scholen in het speciaal onderwijs staat kwaliteitsmanagement nog in de kinderschoenen. Wat zijn de uitdagingen die ertoe leiden dat scholen meer met kwaliteitsmanagement en certificering daarvan aan de gang gaan? Op welke gebieden moeten zij zaken beter organiseren? Hoe gaan ze dat doen? En wat helpt ze daarbij? Een analyse in vogelvlucht.

Door Geert van Heijningen

Als je schooldirecteuren in het speciaal onderwijs vraagt naar het kwaliteitsmanagement op hun school dan is de reactie

vaak: 'hoezo, doe ik het niet goed dan? Of: 'moet ik dat er ook nog bij doen?' Terwijl kwaliteitsmanagement juist structuur geeft

aan integraal management. Het helpt de directie en het team om overzicht en grip te krijgen op de eigen schoolsituatie, door

samen afspraken te maken over 'hoe we de dingen goed doen'. Dat wordt steeds meer noodzakelijk door nieuwe ontwikkelingen in de wet en toezichtkaders.

Op 1 augustus 2013 is de Wet Kwaliteit (V) SO (Voortgezet) Speciaal Onderwijs in werking getreden. De scholen in het speciaal onderwijs zijn door de wet verplicht om een ontwikkelingsperspectief vast te stellen voor alle leerlingen. De voortgang van de ontwikkeling moet door middel van een leerlingvolgsysteem worden geregistreerd. Deze verplichtingen hebben als doel om meer opbrengstgericht te werken. Aan de hand van een uitstroombestand moet worden bepaald hoe leerlingen worden voorbereid op doorstroming richting vervolgonderwijs, arbeidsmarkt of dagbesteding.

Vroeger werd in het speciaal onderwijs veel aandacht besteed aan de beperking van de leerling en minder aan het doelgericht leren. Behandelen was soms belangrijker dan leren. Dat probeert de nieuwe wet te veranderen, door de nadruk meer op de opbrengsten te leggen. Het gaat in de toekomst om resultaten van de leerling. Een nieuw toezichtkader van de Inspectie voor het Onderwijs richt zich op het opbrengstgericht denken en handelen. Deze ontwikkelingen maken de druk om te presteren groter en ook de noodzaak om dat aan de buitenwereld te laten zien neemt toe. De scholen in het speciaal onderwijs zullen een aanzienlijke slag moeten maken in het kwaliteitsmanagement.

HOE KUNNEN SCHOLEN IN BEWEGING KOMEN?

Kwaliteitsmanagement en de invoering van de Kwaliteitsnorm Speciaal Onderwijs geeft scholen de mogelijkheid om zelf het initiatief te nemen teneinde de noodzakelijke kwaliteitslag te kunnen maken. Ze hoeven zeker niet af te wachten tot de onderwijsinspectie ze daartoe beweegt. Maar waar moeten scholen beginnen? Zonder structuur voor kwaliteitsmanagement wordt vaak alles tegelijk aangepakt, zonder duidelijke samenhang en zonder duidelijk spoorboekje.

KWALITEITSMANAGEMENT ALS ONDERLEGGEND VOOR CONTINUE VERBETERING

Kwaliteitsmanagement geeft scholen meer

DE KWALITEITSNORM SPECIAAL ONDERWIJS

Een aantal speciaal onderwijsinstellingen en het Landelijk Expertise Centrum Speciaal Onderwijs (LECSO) heeft kwaliteitsnormen ontwikkeld op het gebied van beleid, organisatie, primair proces, mensen, partners en reflectie. De norm voor het speciaal onderwijs volgt het nieuwe toezichtkader van de Inspectie voor het Onderwijs, de internationaal erkende ISO-9001 norm en de kernwaarden van het SO. Een onderwijsinstelling of school kan de organisatie inrichten op basis van deze norm en dit laten toetsen door een onafhankelijke externe partij. De school toont zo aan dat zij haar processen systematisch benadert, de leerling centraal stelt, voortdurend werkt aan het verbeteren van de kwaliteit van haar dienstverlening en in staat is om beoogde resultaten te realiseren. De ambitie hierbij is dat het KSO-keurmerk een maatstaf wordt voor ouders, leerlingen en andere stakeholders, omdat het vertrouwen geeft dat de school haar organisatie goed op orde heeft. Uiteraard kan ook met de Kwaliteitsnorm worden gewerkt zonder de ambitie van certificering.

Bron: website Landelijk Expertise Centrum Speciaal Onderwijs (www.lecso.nl)

HOE ORGANISEER JE HET CERTIFICATIETRAJECT KWALITEITSNORM SPECIAAL ONDERWIJS?

1. FORMEER EEN KWALITEITSTEAM EN VERDIEP JE IN DE KSO-NORM

De directie en de teamleden die verantwoordelijk zijn voor het ontwerpen, implementeren en onderhouden van het managementsysteem moeten de toe te passen norm goed kennen.

2. ONTWERP EEN KWALITEITSMANAGEMENTSYSTEEM DAT BIJ JE ORGANISATIE PAST

Hoe meer je kwaliteitsbeleid aansluit op je specifieke situatie en organisatiedoelstellingen, hoe groter de kans dat het ook echt invloed heeft in de dagelijkse praktijk. Door dit beleid vast te leggen in het kwaliteitshandboek, maak je naar buiten toe transparant hoe je op professionele wijze voldoet aan klant- en maatschappelijke verwachtingen. De documentatie is nodig om de processen te borgen en het kwaliteitsmanagement aantoonbaar te maken. Het uitgangspunt is 'doe niet meer of minder dan echt nodig'.

3. BESCHRIJF DE ESSENTIËLE PROCESSEN DIE DE ORGANISATIEDOELSTELLINGEN HELPEN REALISEREN

Door samen werkwijzen te beschrijven is deze fase van grote waarde voor de school. Het gaat om de KSO-domeinen beleidsplanning en realisatie, organisatiestructuur en overleg, primair proces (instroom, doorstroom en uitstroom van leerlingen), werving, professionalisering en beoordeling van mensen, samenwerking met partners en last but not least: reflectie (intern, extern en de jaarlijkse bijstelling van het kwaliteitsbeleid). De procesbeschrijvingen omvatten doel en kaders, klant en resultaat (output), mensen, middelen en informatie (input), en besturing.

4. BESPREEK HET KWALITEITSBELEID EN DE BESCHREVEN PROCESSEN MET HET TEAM

Het betrekken van het team bij het verbeteren is de sleutel voor succes. Tijdens de implementatiefase worden knelpunten en aandachtspunten in processen geïnventariseerd en opgelost, en maakt het team afspraken over 'hoe ze de dingen goed doen'. Resultaat is dat het team meer zicht en greep krijgt op haar eigen situatie en de werkprocessen ('we zeggen wat we doen en we doen wat we zeggen'). De kern van kwaliteitsmanagement is continu op alle niveaus verbeteren volgens de Plan-Do-Check-Act cyclus, waarin reflectie een belangrijke rol speelt.

5. NEEM DE PROEF OP DE SOM

Door een zelfevaluatie, een interne audit of het door een certificerende instantie uit laten voeren van een proefbeoordeling (nulmeting), weet je of de documentatie en de werking in de praktijk van het managementsysteem voldoen aan de eisen van de Kwaliteitsnorm Speciaal Onderwijs.

6. KIES EEN CERTIFICERENDE INSTELLING

Kies een certificerende instelling die ervaring heeft met het toetsen van de KSO. Je vindt de instellingen op de website van LECSO: www.lecso.nl. De certificerende instantie voert een oriënterend gesprek en maakt op basis van de specifieke situatie een voorstel voor een passend certificeringsproces.

structuur en grip op hun processen. Het helpt bij het bepalen van wat echt belangrijk is en het beheersen van risico's. Het leidt tot effectieve afstemming van beleid, doelstellingen en het dagelijks handelen op elk niveau. Kortom, het is een instrument voor de directie en het team om 'in control' te zijn en te blijven.

Daarvoor moet men wel eerst inzicht krijgen in de processen op beleidsniveau, primair-proces-niveau en ondersteunend niveau. Wat speelt er op beleidsniveau aan strategische plannen en doelstellingen?

en hoe leggen we die vast? En hoe zit de ondersteuning van het primaire proces in elkaar, bijvoorbeeld op het gebied van professionalisering van leerkrachten, technologie, lange termijn huisvestingsplannen? Het loont meer dan de moeite om dit allemaal goed in kaart te brengen en vervolgens samen pragmatische en duidelijke afspraken te maken. Het goed inbedden van deze onderwerpen in de organisatie via de Plan-Do-Check-Act cyclus leidt tot meer kracht en samenhang tussen mensen en acties. Zo wordt kwaliteitsmanagement veel meer dan alleen een papieren tijger.

op nul fouten, noch een vervanging van het inspectietoezicht. Wel garandeert certificering dat je een 'lerende organisatie' bent, met de focus op je prestaties naar leerlingen en ouders.

KNIP DE GRIJZE WOLK OP

Als je structuur brengt in je integrale bedrijfsvoering en op onderdelen aan de kwaliteit gaat werken, dan wordt de grijze, soms ondoorzichtige kwaliteitswolk opgeknipt en kun je als school samen helder en doelgericht aan de slag om te verbeteren. En als je dat naar buiten transparant maakt met behulp van een KSO-certificaat dan vormt dat samen met het inspectieoordeel een mooi geheel. De ervaring leert dat goede organisaties zich graag laten uitdagen op het gebied van kwaliteit. Het is goed om daar als school proactief mee om te gaan. **Q**

'DE ERVARING LEERT DAT GOEDE ORGANISATIES ZICH GRAAG LATEN UITDAGEN OP HET GEBIED VAN KWALITEIT'

En hoe wordt dat beleid gerealiseerd? Wat gebeurt er op het niveau van instroom, doorstroom en uitstroom van leerlingen? Hoe verloopt de aanmeldingsprocedure? Hoe worden leerlingenzorg en het onderwijsaanbod gekoppeld aan ontwikkelingsperspectieven en uitstroomprofielen? Dat is essentieel in het speciaal onderwijs. Hoe volgen we de ontwikkeling van de kinderen

CERTIFICERING

Scholen kunnen hun kwaliteitsmanagementsysteem laten toetsen aan de Kwaliteitsnorm Speciaal Onderwijs. Daarmee kun je als school transparant maken dat je naar behoren werkt volgens in de branche geaccepteerde normen. Certificering is niet bedoeld als een instrumenteel fenomeen of een doel op zich. Het is ook geen garantie

Over de auteur

Geert van Heijningen heeft als adviseur kwaliteitsmanagement affiniteit met het speciaal onderwijs. Daarnaast is hij werkzaam als senior teamleider bij KSO certificeerder Certiked. In die hoedanigheid is hij nauw betrokken geweest bij de KSO certificering van Altra College. Geert heeft bijna dertig jaar ervaring in integraal management en kwaliteitsmanagement. Zijn motto: 'Keep it simple'.

KSO-CERTIFICATIE BIJ HET ALTRA COLLEGE

Paul Poppenk is Projectmanager Kwaliteit Onderwijs bij het Altra College in Amsterdam. Hij was vanuit Altra betrokken bij de KSO-certificatie door Certiked. Het Altra College omvat 11 scholen met 900 leerlingen in het zogenaamde Cluster 4. De leerlingen zijn normaal begaafd maar hebben een gedragsprobleem of een psychiatrische stoornis.

'Bij Altra zijn we al langer actief bezig met kwaliteit, maar de opvatting van kwaliteit is de laatste jaren wel sterk aan het veranderen. Een aantal jaren geleden zijn we ons gaan afvragen of je per definitie een goede school bent als je puur de kaders volgt. Ik ben ervan overtuigd dat er meer is dan alleen voldoen aan criteria. Veel scholen zijn gefixeerd op de periodieke onderwijsinspectie en daarna gaan ze weer in de winterslaap. Dat doen wij anders.

Wij bewandelen verschillende paden op weg naar betere kwaliteit. Het begint bij de eigen interne processen op school. Vervolgens is

er de onderwijsinspectie, die toetst op basis van indicatoren. Via de gemeente Amsterdam doen we mee aan de Kwaliteitsimpuls Voortgezet Onderwijs Amsterdam. En we voldoen aan de Kwaliteitsnorm Speciaal Onderwijs (KSO).

Ik vond de audit voor de KSO-certificering prettig. Wat kan er anders, wat kan beter? Hoe heb je zaken geregeld? We zijn echt behoorlijk doorgezaagd. Dan kom je erachter dat over sommige dingen helemaal niet is nagedacht.

Het is altijd welkom als mensen met een positief kritische blik de school binnen stappen. Wij willen op het gebied van kwaliteit in beweging blijven. Ons einddoel is een goede school zijn en dat willen we graag laten zien aan de hand van een certificaat. Maar een certificaat maakt je nog geen goede school. Het papiertje halen is gemakkelijker dan het blijvend aanpassen van het gedrag. Uiteindelijk moeten je klanten natuurlijk tevreden zijn.'