



Analyse van  
kwaliteitscultuur op school  
met het  
Q-KULT-instrument:  
- Handreiking -

540168-LLP-1-2013-1-AT-LEONARDO-LMP

[www.q-kult.eu](http://www.q-kult.eu)

Sabine Kurz, Helmut Ittner &  
Norbert Landwehr



## Analyse van de kwaliteitscultuur op school met het Q-KULT-instrument: Handreiking

540168-LLP-1-2013-1-AT-LEONARDO-LMP

Auteur:

Sabine Kurz, Helmut Ittner & Norbert Landwehr

Uitgever:

ARQA-VET in der OeAD-GmbH

Ebendorferstraße 7, A-1010 Wien

[www.arqa-vet.at](http://www.arqa-vet.at)

[arqa-vet@oead.at](mailto:arqa-vet@oead.at)

Wenen, Juli 2017

(2. Editie)



Dit project (540168-LLP-1-2013-1-AT-LEONARDO-LMP) werd gefinancierd met de steun van de Europese Commissie. De verantwoordelijkheid voor deze publicatie (mededeling) ligt uitsluitend bij de auteur; de Commissie kan niet aansprakelijk worden gesteld voor het gebruik van de informatie die erin is vervat.

## INHOUD

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Achtergrond van het instrument</b>	<b>3</b>
2.1	Het onderliggende cultuurbegrip	3
2.2	Cultuurtypes	3
2.3	Analysecategorieën	4
2.4	Kwaliteitscultuur	5
<b>3</b>	<b>Wanneer is het gebruik van Q-KULT instrument geschikt?</b>	<b>5</b>
<b>4</b>	<b>Hoe gaat het gebruik van de cultuuranalyse met Q-KULT instrument in zijn werk?</b>	<b>6</b>
<b>5</b>	<b>Evaluatie en interpretatie</b>	<b>7</b>
<b>6</b>	<b>Hoe kan er met de resultaten worden gewerkt?</b>	
	<b>Voorkeurs- en kritische uitspraken van het kwaliteitsmanagement</b>	<b>9</b>
6.1	Focus op organisatie	9
6.2	Focus op prestatie	10
6.3	Focus op innovatie	10
6.4	Focus op relaties	10
	<b>ANNEX: Q-KULT-Tool - Cultuur en kwaliteit</b>	<b>13</b>

## 1 Inleiding

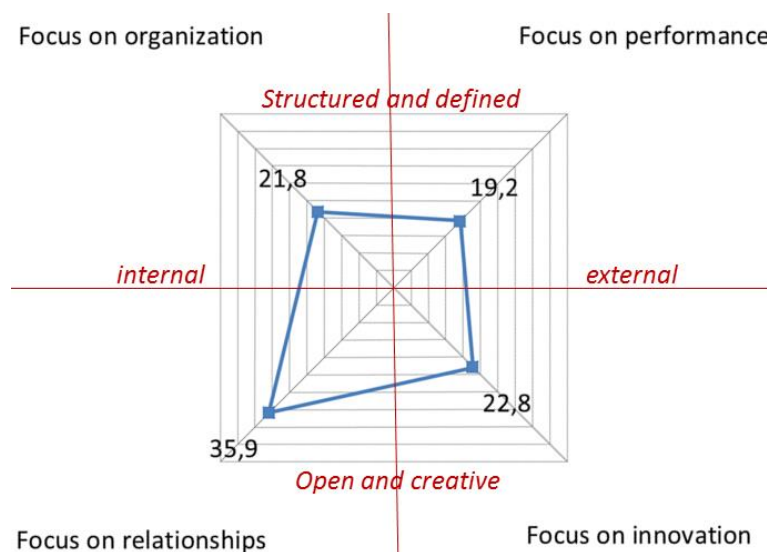
In het kader van het Da-Vinci-project „Qualitätskultur (Q-KULT)“<sup>1</sup> is een instrument bewerkt dat het beroepsonderwijs kan ondersteunen haar organisatiecultuur vast te leggen. Daarbij wordt ervan uitgegaan, dat elke school een eigen „cultuur“ bezit, waarvan de specifieke eigenschappen vastgelegd kunnen worden. Deze schoolcultuur staat in een (te definiëren) verhouding tot het kwaliteitsmanagement (resp. de gebruikte kwaliteitsprocedure) van de school

De bovenliggende vraag is welke invloed de specifieke cultuur van een school op de implementatie resp. verdere ontwikkeling van een kwaliteitsmanagement heeft. Denkbaar is dat de eigen schoolcultuur het kwaliteitsmanagement ten goede komt, maar ook dat het de implementatie daarvan hindert. Daarom kan het nuttig zijn een instrument ter beschikking te stellen waarmee de concrete cultuur van een school kan worden gediagnosticeerd.

<sup>2</sup> Het was ontworpen voor het gebruik op scholen onder de naam “Q-KULT Tool”.

Deze handreiking is bedoeld om het Q-KULT instrument concreet te beschrijven voor de diverse toepassingen op scholen. Daarom volgt eerst een indeling met betrekking tot het begrip „cultuur“. Vervolgens biedt de handreiking overwegingen, waarmee bij de invoering rekening moet worden gehouden. Tenslotte worden er exemplarische adviezen gegeven met betrekking tot de interpretatie. Deze kunnen voor de school een oriëntatie zijn bij de omgang met de resultaten.

Het instrument zelf is bijgesloten.



Afb. 1: Q-KULT instrument

<sup>1</sup> Zie ook [www.q-kult.eu](http://www.q-kult.eu)

<sup>2</sup> Oorspronkelijk ontwikkeld door Cameron/Quinn voor de vastlegging van organisatiecultuur (cf Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass).

## 2 Achtergrond van het instrument

### 2.1 Het onderliggende cultuurbegrip

In het kader van deze handreiking wordt ervan uitgegaan, dat de cultuur van een school aan de ene kant door de bespreking van de diverse interne en externe eisen tot stand kan komen (bijv. eisen van de scholieren, het ministerie, opleidingsorganisaties). Aan de andere kant wordt de cultuur van een school gevormd door de omgang met de dagelijkse uitdagingen en door dat wat zich als redelijk evenwicht tussen de uiteenlopende belangen heeft bewezen. Cultuur wordt in het leven van alledag zichtbaar door orde, taal, omgangsvormen, rituelen, statuskenmerken, enz. (artefacten), maar ook discursief door strategieën, morele, normatieve regels of uitspraken, zowel op een bewust als een onbewust niveau niveau door overtuigingen, fundamentele zienswijzen, geheime regels, richtsnoeren, enz. In principe moet ervan worden uitgegaan dat cultuur een (bepaalde) stabiliteit vertoont die de school karakteriseert en ook bijdraagt tot de interne samenhang.

Dit standpunt is afkomstig uit het zogenaamde <sup>3</sup>-niveausmodel van Edgar Schein, dat cultuur definieert als

*„Een patroon van gemeenschappelijke en fundamentele uitgangspunten dat de groep geleerd heeft tijdens het oplossen van haar problemen. Het betreft zowel externe aanpassing als interne integratie, het heeft zich bewezen en geldt daardoor als bindend. Daarom wordt dit patroon aan nieuwe leden als rationeel en emotioneel juiste wijze voor de omgang met problemen doorgegeven.“<sup>3</sup>*

Het originele instrument OCAI is echter niet afgeleid uit een theoretisch model maar gebaseerd op het, Competing Values Framework' van een collectie die werd samengesteld uit empirische werken ten behoeve van de effectiviteit van organisaties.

### 2.2 Cultuurtypes

Voor de verdere ontwikkeling van Q-KULT instrument was het van wezenlijk belang dat verscheidene culturen die in organisaties voorkomen door verscheidene cultuurtypes kunnen worden beschreven. Daarbij wordt ervan uitgegaan dat een cultuurtype zich altijd functioneel vormt; aan de ene kant met het oog op de omgang met externe eisen alsook met interne probleemsituaties en verschillende belangen, aan de andere kant door min of meer gestructureerde manier naar aanleiding van interne eisen en uitdagingen. Er zijn dus geen (!) betere of slechtere culturen, maar een gevarieerd aantal, wel duidelijk te onderscheiden types. Deze worden bij het Q-KULT instrumentaan de hand van de dimensies „Externe versus interne oriëntatie“ resp. „gestructureerd, versus open, creatief“ verschillend gepositioneerd.

Op basis hiervan kunnen er 4 cultuurtypes worden toegekend, die nauw verwant zijn met de 4 organisatiecultuurtypes van het oorspronkelijke Q-KULT-instrument:

**Type 1:** Focus op organisatie <=> Hierarchy (intern, gestructureerd/gedefinieerd)

**Type 2:** Focus op prestatie <=> Market (extern, gestructureerd/gedefinieerd)

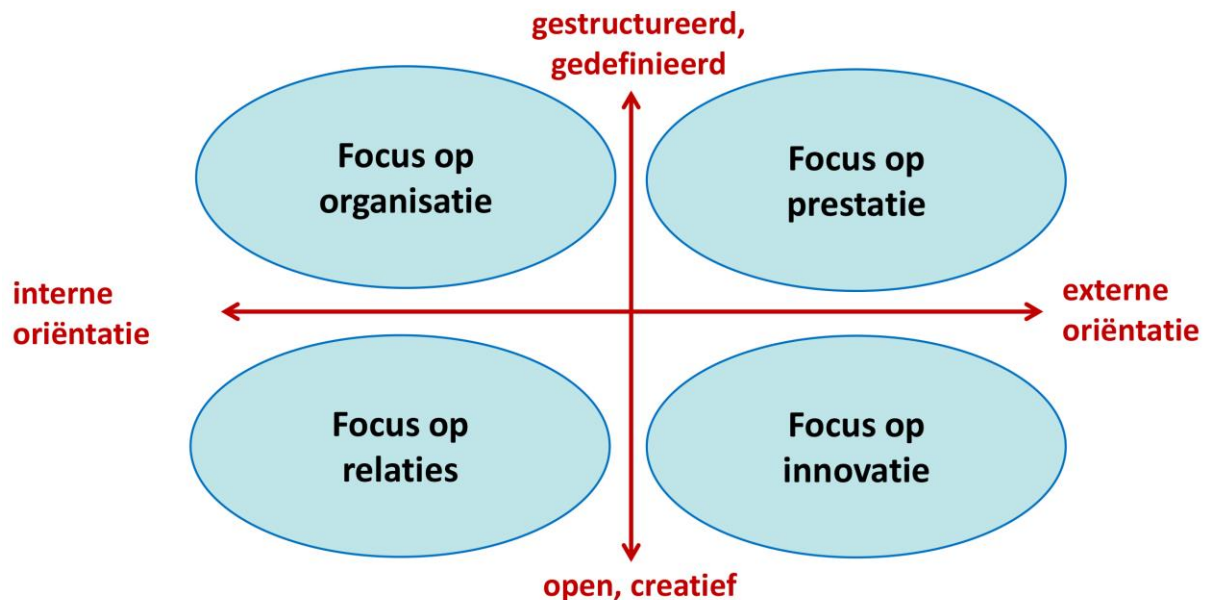
**Type 3:** Focus op relaties <=> Clan (intern, open/creatief)

---

<sup>3</sup> cf. Schein, E.H. (1992). Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey Bass. alsook: Müthing, Kathrin (2013): Organisationskultur im schulischen Kontext - theoriebasierter Einsatz eines Instrumentes zur Erfassung der Schulkultur

**Type 4: Focus op innovatie <=> Adhocracy (extern, open/creatief)**

Bij de verdere ontwikkeling van het OCAI naar het Q-KULT instrument werd vooral geprobeerd deze vier posities en de onderliggende specificaties zodanig aan te passen op een manier, dat ze recht deden aan de karakteristieken van scholen of instellingen. Onderstaande figuur brengt de samenhang tussen oriëntatie en focus voor de verschillende organisatiecultuurtypes in beeld.



**Afb. 2: Schoolcultuurtypes**

Als eerste kennismaking met de types kunnen de volgende uitspraken 'als voorbeeld dienen:

Focus op organisatie - „Betrouwbaarheid is onze kracht“!, „gaat toch prima!“.

Focus op prestatie - „Ambitie brengt ons verder“, „dat hebben we mooi gedaan!“

Focus op innovatie - „Enthousiasme motiveert ons“, „superidee, dat doen we!“

Focus op relaties - „Harmonie houdt ons bij elkaar“, „dat is goed voor ons allemaal!“

### 2.3 Analysecategorieën

In de oorspronkelijke versie van OCAI zitten 6 aspecten die zich als relevante analysecategorieën hebben bewezen (tussen haakjes de originele namen). Deze zijn ook aangepast voor het Q-Kultur instrument

- Wezenlijke kenmerken van de instelling (Dominant Characteristics)
- Managementstijl van de leiding van de instelling (Organizational Leadership)
- Personeelsbeleid (Management of Employees)
- Wat de instelling bij elkaar houdt (Organization Glue)
- Strategische zwaartepunten (Strategic Emphases)
- Succescriteria (Criteria of Success)

Aan deze 6 analysecategorieën wordt een zevende toegevoegd: het „Kwaliteitsbegrip“. De categorieën hebben betrekking op kenmerken van de organisatie die duidelijk door cultuur zijn gevormd. Als de specifieke karakteristieken van deze kenmerken worden beschreven, dan kunnen hieruit conclusies voor de onderliggende cultuur worden getrokken.

Afhankelijk daarvan - en hoe diegenen die bij de analyse betrokken zijn deze aspecten inschatten - worden de 4 cultuurtypes opgesteld. Aan de hand daarvan wordt een totaalresultaat bepaald dat het schoolspecifieke cultuurtype aangeeft.

## 2.4 Kwaliteitscultuur

Het originele OCAI instrument heeft geen directe en expliciete betrekking op het thema „kwaliteit“. Het instrument diende er toe om het cultuurtypische profiel van een organisatie voor de fundamentele „interne vs. externe oriëntering“ en „hoge vs. geringe structureringsvoorkeur“ te bepalen en weer te geven. Deze algemene analyse van schoolcultuur kan uitsluitend worden gebruikt met het oog op de vraag in hoeverre de vormen, instrumenten of structuren van een schools kwaliteitsmanagement passen bij een bepaalde schoolspecifieke cultuur. Vervolgens wordt verondersteld dat het gewenste effect van het kwaliteitsmanagement (de procedures en instrumenten van de kwaliteitsbewaking) eerder wordt bereikt wanneer deze bij de schoolspecifieke cultuur past. Met het gebruik van Q-KULT instrument gaat het er dus om uit te vinden of het kwaliteitsmanagement (resp. de procedures en instrumenten van de kwaliteitsbewaking) van een school bij de cultuur ervan passen of niet. In deze zin wordt “het Q-KULT instrument” een instrument dat nuttig kan zijn om de schoolculturele voorwaarden van een werkend kwaliteitsmanagement nader te kunnen bekijken.

Wanneer men van mening is dat culturen tenminste op middellange termijn redelijk stabiel zijn, dan biedt een cultuuranalyse met Q-KULT instrument de volgende mogelijkheden. Het kwaliteitsmanagement kan worden aangepast zodat de procedures en instrumenten optimaal op de bestaande cultuur aansluiten. Op deze manier zou - dat is het basisidee van het concept - een hogere acceptatiegraad van het kwaliteitsmanagement bij de leerkrachten kunnen worden behaald. Vermoed wordt dat door een hogere acceptatiegraad ook een hogere effectiviteit van de activiteiten van het kwaliteitsmanagement wordt bereikt.

## 3 Wanneer is het gebruik van Q-KULT instrument geschikt?

In principe is het Q-KULT instrument nuttig indien een school voor onderstaande uitdagingen staat:

- Invoering van een kwaliteitsmanagement
- Verdere ontwikkeling van het kwaliteitsmanagement (bijv. herziening van het model, revisie van de implementatieregels, overleg met betrekking tot de resultaten van een interne of externe evaluatie e.d.)
- Aanstelling van een nieuwe directeur
- Bewerking van onduidelijke conflictlagen in de school
- Fusie van scholen
- Belangrijke veranderingen in de maatschappelijke omgeving van een school en dus in het schoolbeleid

Voorwaarde voor het gebruik van het instrument is dat een relevant deel van de leiding van een school akkoord gaat met de doorvoering van OCAI en er belangrijke resultaten van verwacht.

Het instrument kan in de gehele school worden gebruikt (standaardversie met een resultaat voor de gehele school). Het is ook mogelijk het instrument slechts voor afdeling in te zetten (standaardversie met een resultaat dat betrekking heeft op bijv. een afdeling, een locatie)..

## 4 Hoe gaat het gebruik van de cultuuranalyse met Q-KULT instrument in zijn werk?

Het gebruik van Q-KULT instrument vindt in minimaal drie stappen plaats:

- Inschatting van de cultuuruitspraken van de analysevragenlijst (per analysecategorie worden 100 punten over vier uitspraken verdeeld; zie bijlage);
- Invoer van de resultaten in een evaluatietool;
- Bepalen en weergeven van de resultaten.

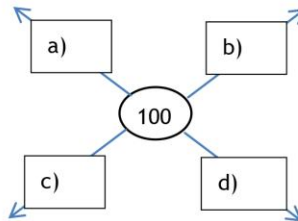
De inschatting van de cultuuruitspraken dient ideaal gesproken als dialoogprocedure te worden uitgevoerd, en zo wordt de analytische focus van het originele OCAI instrument verbreed. Bovendien heeft de ervaring ons geleerd dat de inschattingsfase in twee stappen moet worden uitgevoerd. Groepjes van 2 tot 3 collega's bespreken samen de uitspraken die betrekking hebben op de vragen. Dan kijkt het groepje welke daarvan in welke mate betrekking heeft op de eigen school en bepalen samen een verdeling van 100 punten over de vier antwoordvelden. Het wordt aanbevolen hierbij met de papier-en-potloodversie te werken en eerst de deelnemers te verzoeken een individuele puntenverdeling te bepalen en daarna in een klein groepje het eens te worden over de definitieve puntenverdeling. Bij cultuur gaat het ook altijd om fundamentele zienswijzen, waarden en overtuigingen, waarvan de betrokkenen zich in het dagelijks leven vaak niet bewust zijn. Daarom dient de discursieve procedurestap ertoe het nadenken over en het bespreken van principiële inschattingen te bevorderen en het uitspreken van redenen als verklaring van overtuigingen en zienswijzen tegenover de partners van de kleine werkgroepjes aan te moedigen.



### 7) Het begrip kwaliteit

Op onze school verstaan wij onder 'kwaliteit' dat wij dynamisch reageren op de veranderende eisen die de sociale omgeving stelt en wij ons voortdurend verder ontwikkelen

Op onze school verstaan wij onder 'kwaliteit' dat de medewerkers elkaar opbouwende feedback geven, suggesties voor verbeteringen doen en elkaar steunen bij het uitvoeren ervan



Op onze school verstaan wij onder 'kwaliteit' dat belangrijke werkprocessen precies verklaard en goed gecoördineerd worden en dat ze berekend zijn op een goed functioneren.

Op onze school verstaan wij onder 'kwaliteit' dat wij dynamisch reageren op de veranderende eisen die de sociale omgeving stelt en wij ons voortdurend verder ontwikkelen.

#### Afb. 3: Voorbeeld voor de puntenverdeling over vier cultuuruitspraken in een analysecategorie

De uitvoering van de cultuuranalyse kan vanaf hier door een online tool<sup>4</sup> worden ondersteund. Daarbij zijn er twee verschillende varianten denkbaar:

##### Variant 1

De groepjes geven op een door hen zelf gekozen tijdstip de resultaten direct weer in de online-tool. Zodra alle invoer heeft plaatsgevonden, wordt door een verantwoordelijke persoon het totaalresultaat opgesteld en op een (niet zo veel) later tijdstip besproken.

##### Variant 2

De groepjes werken tegelijkertijd (in het kader van een workshop) volgens de bovenbeschreven procedure. Een verantwoordelijke zorgt ervoor dat de resultaten direct gedocumenteerd worden. De discussie over het totaalresultaat kan hier onmiddellijk op volgen.

Met welke variant er ook wordt gewerkt, met het instrument kan of alleen de IST-toestand worden gediagnosticeerd, of de SOLL-toestand worden vastgelegd, of beide. Daarvoor biedt de online-tool een speciale keuzefunctie. Bij de papier-en-potloodversie moet in het geval van een gelijktijdige IST- en SOLL-registratie met twee vragenformulieren worden gewerkt.

## 5 Evaluatie en interpretatie

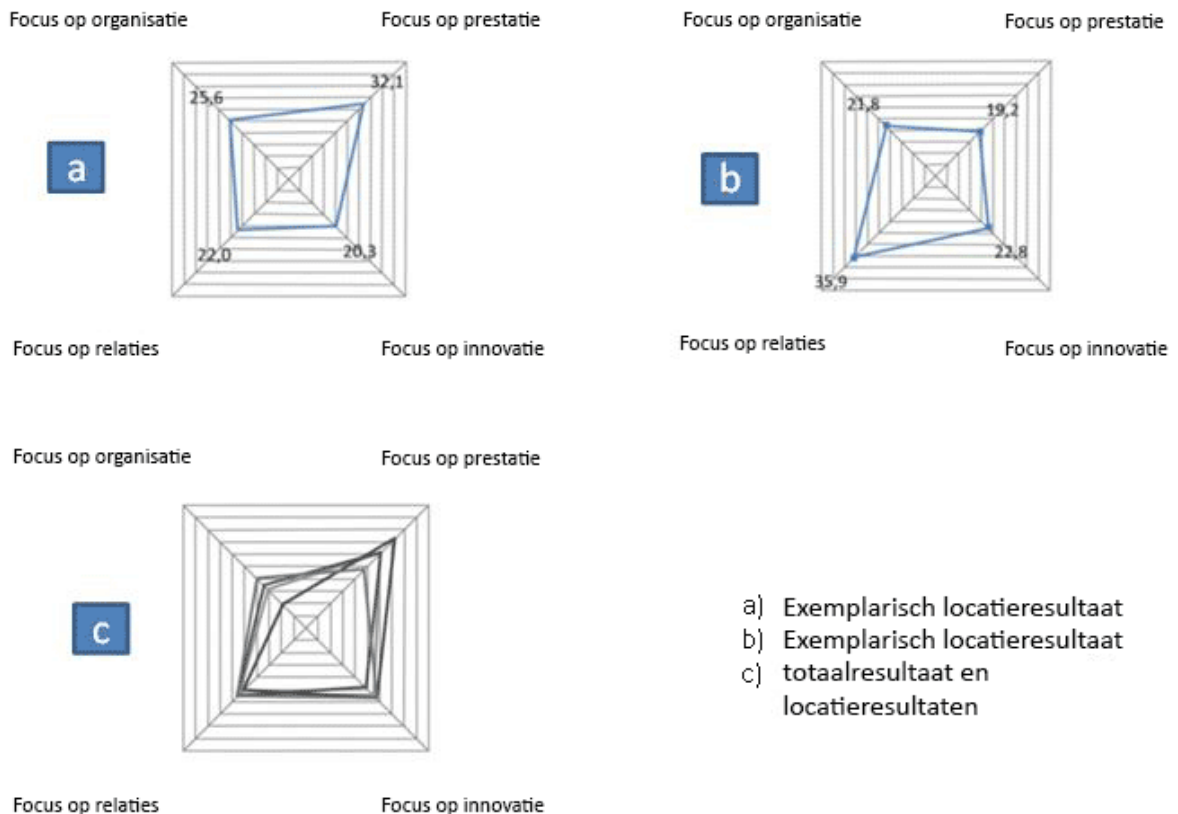
De resultaten met betrekking tot de zeven analysecategorieën worden via een Excel-tabel of de ter beschikking staande online-tool berekend. Daarbij geldt de volgende formule. Per categorie zijn er 4 puntwaarden waarvan de som 100 is. Deze worden per cultuurtype (a-d) opgeteld en door 7 (aantal analysecategorieën) alsook het aantal betrokkenen (groepen of individuen) gedeeld, zodat uiteindelijk totaal 100 punten over de vier cultuurtypes (organisatie, prestatie, relatie, innovatie) verdeeld zijn. Het totaal voor elk cultuurtype is dus een berekend gemiddelde (doorsnee).

<sup>4</sup> Hierbij hoort een aparte technische beschrijving. Beschikbaar onder [www.q-kult.eu/instrument](http://www.q-kult.eu/instrument)

Mochten binnen een school - bijv. locatie- of afdelingsgerelateerd - eventuele verschillen worden vastgesteld, dan moet steeds een aparte evaluatie alsook een evaluatie voor alle betrokkenen plaatsvinden.

De weergave van de resultaten geschiedt aan de hand van een diagram (zie onder) dat de aspecten zichtbaar maakt.

De hieronder afgebeelde cultuurtypes zijn in zekere zin ideaaltypes. In de realiteit zullen er altijd mengvormen zijn van de cultuurtypes, omdat geen school geheel zonder externe (of interne) oriëntatie resp. geheel zonder openheid (of gestructureerdheid) kan. Het gaat bij de evaluatie om de vraag of er een dominant cultuurtype te zien is of dat er een mengvorm naar voren komt.



**Afb. 4: Exemplarische resultaten**

Een gemeenschappelijke bespreking van de resultaten met iedereen die bij de vastlegging ervan betrokken was, wordt aanbevolen. Daarbij kan eerst de vraag worden gesteld of het resultaat verrassend is of met de verwachtingen overeenstemt. Met deze stap kan het tot een - na de dialoog - verdiepte reflectie van de schoolspecifieke cultuurhypothesen leiden, die met behulp van de OCAI-procedure in kaart zijn gebracht.

Een ander aspect, dat in het kader van een gemeenschappelijke evaluatie kan worden bediscussieerd is het feit of het resulterende cultuurtype overeenkomt met de wensen, voorstellingen en voornemens van de bij de analyse betrokkenen. Hiertoe wordt geadviseerd vast te houden aan de uitkomst waarbij de gediagnosticeerde IST-cultuur niet overeenkomt met een geformuleerde WENS-cultuur (SOLL-situatie). Ook met behulp van deze stap zou een bewust overleg over de cultuur van de school worden gemotiveerd. Betrokkenen, die dagelijks in een school werken, ervaren de schoolcultuur waarschijnlijk eerder als 'achtergrondgeruis'.

## 6 Hoe kan er met de resultaten worden gewerkt? Voorkeurs- en kritische uitspraken van het kwaliteitsmanagement

De cultuuranalyse kan het antwoord zijn op de vraag welke aspecten van het kwaliteitsmanagement goed overeenkomen met de gediagnosticeerde schoolcultuur en voor welke aspecten er een kloof bestaat. Hiertoe kunnen de hieronder weergegeven uitspraken die betrekking hebben op de voorkeuren van de betreffende cultuurtypes (gerelateerd aan bepaalde aspecten van een kwaliteitsmanagement), worden gebruikt.

Ter herinnering: Bij het aangepaste Q-KULT-instrument wordt ervan uitgegaan dat er niet één cultuurtype bestaat dat de invoering resp. het effectieve gebruik van een kwaliteitsmanagement ten goede komt, maar dat elk cultuurtype in bepaalde mate te verdedigen valt. Bepaalde vormen, aspecten, schoolindividuele karakteristieken van een kwaliteitsmanagement passen goed resp. minder goed bij dit cultuurtype.

Afhankelijk van het cultuurtype heeft een school voorkeurs- resp. kritische aspecten van een kwaliteitsmanagement. Deze vloeien met name voort uit de oriëntatie van de school (eerder intern of eerder extern resp. eerder gestructureerd of eerder open). Het volgende overzicht berust op afgeleide overwegingen en concrete ervaringen, vooral uit implementatieprocessen van kwaliteitsmanagement op scholen resp. uit externe evaluaties van scholen.

Hieronder worden voor elk cultuurtype zowel voorbeelden van voorkeurs- alsook van kritische aspecten gegeven. Deze zijn slechts bedoeld ter illustratie en kunnen de gebruiker impulsen geven zelf een mening te vormen.

### 6.1 Focus op organisatie

#### Voorkeursaspecten:

Hier wordt een kwaliteitsmanagement bevorderd dat streeft naar beknopte structuren zoals duidelijke verantwoordelijkheidsbeschrijvingen of procesbeschrijvingen en regels en toezicht hierop. Tegelijkertijd wordt (in tegenstelling tot de focus op prestatie) een kwaliteitsmanagement bevorderd met een focus op soepel lopende processen, die aan het belang van de leerkrachten en de leidingverantwoordelijke tegemoet komen.

Zo zou ook een model worden toegejuicht, dat vooral eisen stelt aan hulpmiddelen, voorzieningen en processen. Klachtenmanagement zou dan worden geaccepteerd, als het ook tegemoet komt aan de beschermende belangen van de werknemers. Zelfevaluaties maken een goede kans als ze zich bezig zouden houden met vragen van de functionele organisatie of geslaagde pedagogische processen.

#### Voorbeelden van kritische aspecten:

Een kwaliteitsmanagement dat zich vooral op de belangen van de leerlingen resp. externe samenwerkingspartners richt ontmoet acceptatieproblemen. Ook een kwaliteitsmanagement dat op ideële consensus bouwt en op de creativiteit van individuen, heeft in een goed georganiseerde school minder kans van slagen.

- bijv. bij de individuele feedback, resp. bij de continue verdere ontwikkeling van het kwaliteitsidee -

## 6.2 Focus op prestatie

### Voorkeursaspecten:

Kwaliteitsmanagement zou goede kansen hebben als het over het algemeen door koppeling met structurele elementen de geformaliseerde procesbeschrijvingen en duidelijke regelvorming bevordert. Zo zouden een duidelijk gestructureerd klachtenmanagement of een regelmatige PDCA-cyclus goede kansen hebben om op culturele basis te functioneren.

De externe oriëntatie bevordert kwaliteitsmanagement dat zich richt op goede externe communicatie. Zelfevaluaties die nadruk leggen op prestatieresultaten van leerlingen of op de tevredenheid van samenwerkingspartners, kunnen op een principiële acceptatie rekenen. De resultaten uit schoolinspecties, externe evaluaties of certificeringen hebben goede kans gebruikt te worden binnen het kwaliteitsmanagement.

### Voorbeelden van kritische aspecten:

Een kwaliteitsmanagement dat individuele verantwoordelijkheid op basis van intern begrip en een toegekend vertrouwen bevordert, zal niet zo snel passen bij een cultuur van een prestatiegerichte school. Dit zou voor een model gelden dat vooral intern (gedeeltelijk ook aan tegengestelde eisen tegemoet komende oriëntatie) is bedoeld. Net zo problematisch kan een feedbackmodel zijn, dat in sterke mate een principiële idee van reflexieve controle bevordert, maar afziet van regels en richtsnoeren. Ook een Kwaliteitsmanagement, dat continue vernieuwing door impulsen uit de dagelijkse werkzaamheden bevordert, zou moeilijk te implementeren zijn.

## 6.3 Focus op innovatie

### Voorkeursaspecten:

Op een school met focus op innovatie heeft een kwaliteitsmanagement goede kans van slagen als het streeft naar informele, creatieve wegen voor monitoring en ontwikkeling van kwaliteit. In het model zou sterk gestreefd moeten worden naar de oriëntatie op gemeenschappelijke veranderingen en de waardering van individuele bijdragen. Zelfevaluaties worden vooral gebruikt indien ze met lopende ontwikkelingsideeën of projecten in de schoolontwikkeling - in het kader van vernieuwing en verandering - gecombineerd zouden worden.

Ook een feedbackconcept dat de mening van leerlingen en van externe samenwerkingspartners over verandering en ontwikkeling in de school centraal stelt, zou in dit model in lijn zijn met de schoolcultuur. Over het algemeen zou er meer acceptatie zijn voor een kwaliteitsmanagement dat eerder een globaal kader voorstelt voor ontwikkeling en innovatie dan gedetailleerde regelgeving en duidelijke regelingen.

### Voorbeelden voor kritische uitspraken:

Elke sterk geformaliseerde, naar continue processen strevend kwaliteitsmanagement zou acceptatieproblemen kennen. Externe evaluaties of certificeringen die vooral gericht zijn op het voldoen aan (nauw) gedefinieerde criteria, zouden door een dergelijke school nauwelijks worden geaccepteerd en in geen geval als constructieve motivatie worden gezien.

## 6.4 Focus op relaties

### Voorkeursaspecten:

Elke vorm van kwaliteitsmanagement dat naar onderhandelingsprocessen streeft en die zo veel mogelijk de meest uiteenlopende belangen van de werknemers serieus neemt, maakt op deze

school goede kansen geaccepteerd en nageleefd te worden. Lukt het met behulp van het kwaliteitsmodel een begrip van kwaliteit te bepalen, waarmee iedereen in de school goed kan leven, dan zijn er goede kansen dat dit ook in het “leven van alle dag” op school kan worden geïntegreerd.

Acceptatie is er voor een feedbackconcept dat collegiale samenhangen nastreeft. Dit model heeft minder op met vage gemeenschappelijke voorstellingen over de individuele reflectie van pedagogische processen en een daarmee samenhangende eigen verantwoordelijkheid en creativiteit. Kans op succes heeft het gebruik van zelfevaluaties ten behoeve van het collegiale begrip. Ook een klachtenmanagement dat naar ‘near-miss’ persoonlijke bemiddelingsbemoedigen streeft of onderzoeken die communicatief kunnen worden vastgesteld, kunnen op steun rekenen (Interviews; Ratingconferenties e.d.)

#### Voorbeelden van kritische aspecten:

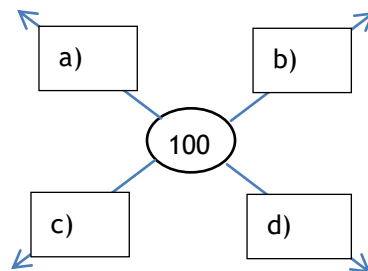
Een kwaliteitsmanagement dat zich op geslaagde processen, prestatieresultaten of de eisen van externe samenwerkingspartners richt, kan op weinig enthousiasme rekenen. Ook de voorstelling, dat kwaliteit continue verbetering en vernieuwing betekent, gemeten aan de eisen van een zich veranderende omgeving, zou op een dergelijke school eerder op weerstand stuiten resp. worden afgekeurd. Een laatste voorbeeld. Procesbeschrijvingen of systematische en volgens strikte regels opgezette - zelfevaluaties als onderdeel van kwaliteitsmanagement, zouden afbreuk doen aan het kwaliteitsmanagement.



## ANNEX: Q-KULT-Tool - Cultuur en kwaliteit

### 1) Essentiële eigenschappen van de instelling

Onze school kent duidelijke regels en structuren. Formele richtlijnen en regels zijn bij ons belangrijke punten ter oriëntering. Wij hechten ook grote waarde aan goed functionerende processen en procedures.



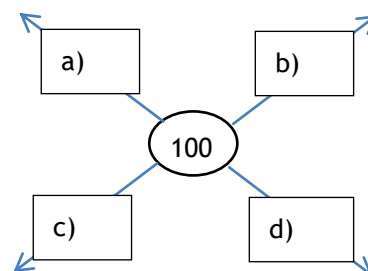
Onze school is een heel prestatiegerichte school. Bij ons is het van belang dat de leerlingen veel leren en goede examen-resultaten behalen.

Onze school is een zeer persoonlijke school. Wij zijn één grote familie. Wij hebben onderling goede contacten en vertrouwen elkaar veel toe over onszelf.

Onze school is een zeer dynamische school die voortdurend verandert. Wij zijn bereid nieuwe wegen in te slaan en daarbij het risico van fouten op de koop toe te nemen.

### 2) De stijl van leidinggeven van de schooldirectie

Over het algemeen wordt onze schooldirectie gezien als zorgzaam, ondersteunend en stimulerend. Zij gaat uit van vertrouwen in de medewerkers en in een school die functioneert door een samenwerking op basis van begrip voor elkaar.



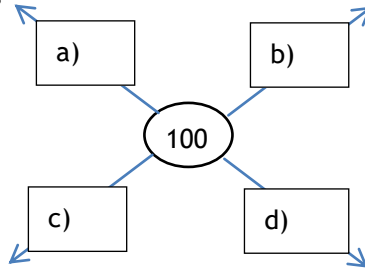
Over het algemeen wordt onze schooldirectie gezien als innovatief en bereid risico's te nemen. De directie heeft een concrete visie, kan deze met overtuiging presenteren en kan daardoor de medewerkers overhalen mee te werken aan veranderings- processen.

Over het algemeen wordt onze schooldirectie gezien als een organiserende en coördinerende groep. De directie hecht belang aan soepel verlopende processen. De directie gaat na of eisen worden omgezet en regels worden nageleefd.

Over het algemeen wordt onze schooldirectie gezien als prestatiegericht en veeleisend. Wat voor de directie telt, zijn goede resultaten en aantoonbare successen die intern en extern kunnen worden gecommuniceerd

### 3) Verwachtingen ten aanzien van het personeel

Verwachtingen ten aanzien van het personeel richten zich op onze school op een grote en prestatiegerichte betrokkenheid. Wij voelen ons daarom verplicht een hoog prestatieniveau te halen en oogsten daarvoor de erkenning en waardering van de schooldirectie



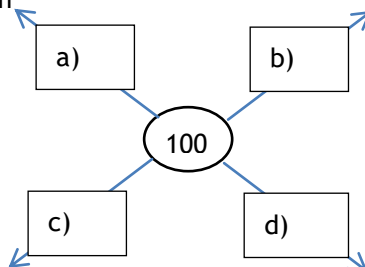
Het personeelsmanagement op onze school bevordert de bereidheid tot innovatie van de medewerkers. De schooldirectie heeft oog voor individuele ontplooiing, voor de eigen inbreng van de medewerkers en ondersteunt initiatieven voor veranderingen en creatieve oplossingen.

Verwachtingen ten aanzien van het personeel op onze school benadrukken samenwerking, consensus en inspraak. Onze schooldirectie ziet erop toe dat de medewerkers actief participeren in de organisatie en de organisatieactiviteiten. De schooldirectie zorgt ervoor dat er voldoende ruimte is voor samenwerking en sociale activiteiten.

Het personeelsmanagement op onze school wordt gekenmerkt door transparantie. Mensen weten waar ze aan toe zijn. De schooldirectie vindt een duidelijke rolverdeling en heldere hiërarchische verhoudingen belangrijk.

### 4) Wat de instelling bindt

Wat onze school bindt, is het gemeenschappelijke streven naar innovatie, de gemeenschappelijke betrokkenheid bij creatieve ontwikkelingen en het aangaan van nieuwe uitdagingen. Wij zijn er trots op een bijdrage te leveren aan belangrijke veranderingen op leergebied.



Wat onze school bindt, is het streven naar succes en het bereiken van de doelstellingen (bijv. schoolse prestaties, inschrijvingen en examenresultaten). Dit gaat gepaard met trots op het bereikte prestatieniveau en de successen.

Wat onze school bindt, zijn zowel duidelijke verhoudingen alsook een grote mate van betrouwbaarheid en continuïteit. Formele richtlijnen en exact geregelde processen zorgen voor transparantie, zekerheid en garanderen een relatief ongestoord verloop van werkprocessen.

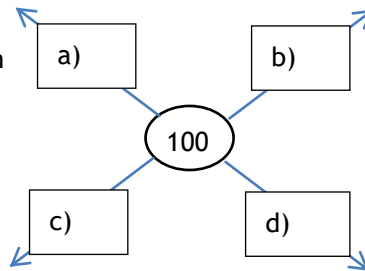
Wat onze school bindt, zijn loyaliteit, wederzijds vertrouwen en een goed wij-gevoel. De persoonlijke betrokkenheid bij de instelling is op onze school zeer groot, met name voor wat betreft de zorg voor een goed sociaal klimaat.



### 5) Strategische zwaartepunten

Onze school legt de nadruk op duurzaamheid, stabiliteit, continuïteit en efficiëntie. Voor wat betreft vernieuwingen domineren voorzichtigheid en terughoudendheid. Voor zo ver mogelijk worden onrust, storingen, drukte en onzekerheden die gepaard gaan met veranderingen, vermeden.

Onze school legt de nadruk op participatie. De persoonlijke ontwikkeling wordt gestimuleerd, vooral wanneer dit de medewerkers ten goede komt en ons als team vooruit helpt



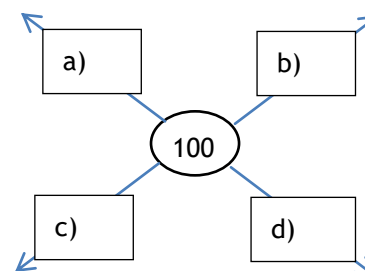
Onze school streeft ernaar om steeds helemaal up-to-date te zijn. Zij is er op uit een voortrekkers- en pioniersrol te vervullen. Steeds weer worden er nieuwe dingen uitgetoetst en wordt er naar andere mogelijkheden gezocht.

Voor onze school is het van belang tot de beste scholen met de beste prestaties te horen. Het halen van ambitieuze doelstellingen en het zichtbare succes in vergelijking met andere scholen (bijv. goede toetsresultaten, hoge slagingspercentages) zijn belangrijk.

### 6) Criteria voor succes

Onze school meet haar succes af aan goede samenwerking binnen het team en aan goede onderlinge verhoudingen die gebaseerd zijn op wederzijds begrip, vertrouwen en openheid.

Onze school meet haar succes af aan efficiëntie en betrouwbaarheid, aan een goede planning en aan een behoedzame omgang met de beschikbare middelen.



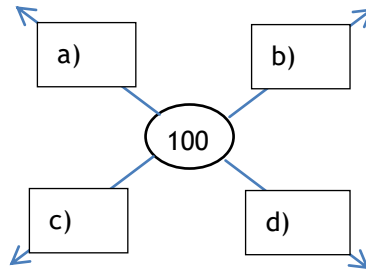
Onze school meet haar succes af aan een hoog prestatieniveau, goede eindexamenresultaten, succesvolle onderwijs- en beroeps carrières en aan een positieve externe beoordeling van de school.

Onze school meet haar succes af aan de zorgvuldige omzetting van een succesvolle implementatie van de nieuwste ontwikkelingen, methodes en technieken.

### 7) Het begrip kwaliteit

Op onze school verstaan wij onder 'kwaliteit' dat wij dynamisch reageren op de veranderende eisen die de sociale omgeving stelt en wij ons voortdurend verder ontwikkelen

Op onze school verstaan wij onder 'kwaliteit' dat de medewerkers elkaar opbouwende feedback geven, suggesties voor verbeteringen doen en elkaar steunen bij het uitvoeren ervan



Op onze school verstaan wij onder 'kwaliteit' dat belangrijke werkprocessen precies verklaard en goed gecoördineerd worden en dat ze berekend zijn op een goed functioneren.

Op onze school verstaan wij onder 'kwaliteit' dat wij dynamisch reageren op de veranderende eisen die de sociale omgeving stelt en wij ons voortdurend verder ontwikkelen.