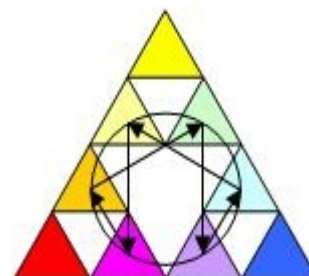




ISOMORPHOSIS

ISO 9001:2008 een combinatie van de Kwaliteitsaudit, Balanced Scorecard, PDCA, TQM en het Enneagram



Beste ,

“Isomorphosis bracht systematiek in onze werking”

“Een volwaardig kwaliteitssysteem waarin we zowel onze pedagogische als onze administratieve processen kunnen onderbrengen en waaraan we op eigen tempo continu kunnen verderwerken.” Zo luidde samengevat de reactie van de directieleden van Ursulinen Mechelen en van zusterschool College Hagelstein toen zij voor het eerst kennismaakten met Isomorphosis. Ondertussen staan de scholen met hun kwaliteitswerking drie jaar verder en het enthousiasme over het systeem is alleen maar gegroeid.

Zo'n 1.350 leerlingen lopen school bij Ursulinen Mechelen, een middelbare onderwijsinstelling in hartje Mechelen. De school werkt nauw samen met College Hagelstein, een ietwat kleinere campus gelegen in de Mechelse rand. “We zijn inzake kwaliteitszorg niet aan ons proefstuk toe”, vertelt de gedreven Ursulinen-directeur Liliane Jansegers. “Al een tiental jaar zijn we met de thematiek begaan. Zo zijn we in het verleden in het Izes-project van prof. Peter Van Petegem van de Universiteit Antwerpen gestapt. Izes is een bevraging over school- en klasgebonden thema's, waarbij de betrokkenen ook aanduiden wat ze graag willen zien veranderen. De methode helpt bij het vastleggen van prioriteiten, maar dan stopt het. Wat volgt, het eigenlijke proces van kwaliteitsverbetering, moet je als school zelf waarmaken. Ook Diso, het diagnose-instrument van VVKSO (Vlaams Verbond van het Katholiek Secundair Onderwijs), hebben we een aantal jaar toegepast. Typisch aan dit zelfevaluatie-instrument is dat je tijdens gesprekken met de verschillende doelgroepen de resultaten van de bevraging verifieert.”

Systematische benadering

De echte begeestering inzake kwaliteit kwam er voor de directieleden toen ze, op aanraden van een collega in de raad van bestuur, een presentatie bijwoonden over Isomorphosis. Diane De Wachter, pedagogisch directeur: “We zagen meteen de voordelen van de Isomorphosis-aanpak die Pro Consult ontwikkelde en die gebaseerd is op de kwaliteitssysteemnorm ISO 9001. Een cultuur van voortdurend verbeteren hadden we al, maar we waren op zoek naar een systeem dat al onze acties kon omvatten, overkoepelen en bestendigen. In de kwaliteitszorgmethodes die we tot dan hanteerden, lag de nadruk vooral op de pedagogische werking en kwam het omkaderende, administratieve proces te weinig aan bod. Isomorphosis stelt je in staat beide te integreren, wat we een enorm voordeel vonden.” Geert Delcommune, coördinator van College Hagelstein, wijst erop dat

het systeem ook enorm helpt om jonge en nieuwe leerkrachten sneller vertrouwd te maken met het reilen en zeilen op school. “Wat hebben nieuwe medewerkers aan werkwijzen die alleen in het hoofd van hun collega’s zitten? We waren al gestart met het uitschrijven van onze werking en onze procedures, maar Isomorphosis heeft ons een manier geboden om hierin systematiek te brengen.” Ook de ondersteuning en regelmatige opvolging die Pro Consult biedt, wordt door de betrokkenen in beide scholen als een groot pluspunt ervaren.

Het eerste jaar van de samenwerking met Pro Consult was een verkenningsjaar. Liliane Jansegers: “Met de leden van onze IKZ-cel kwamen we elke maand samen met de consultant. Hij bezorgde en verklaarde ons de Isomorphosis-beginselen en wij maakten de vertaalslag naar onze omgeving. We schreven onze visie uit en ook het deelgebied ‘mensen’ (met bijvoorbeeld de procedures inzake aanwerven, coachen, evalueren, nascholen,...) kwam uitgebreid aan bod. Algemene functiebeschrijvingen hadden we al, maar daarnaast voerden we onder impuls van Pro Consult de individuele functiefiche, per medewerker, in. Dat was haast een visionaire zet: een jaar later werd het door de onderwijsreglementering verplicht gemaakt.”

Isomorphosis is een gebruiksvriendelijk en duurzaam systeem. Omdat de tekst van de ISO 9001-standaard niet bepaald toegankelijke lectuur is en verschillende eisen in verschillende hoofdstukken voorkomen, herschikt Isomorphosis het volledige gebied van ISO 9001 in negen ‘mappen’, negen thema’s of kwaliteitsprocessen. Die negen deelgebieden zijn: mensen, materialen en uitrusting, levering en inkoop, beheren van interne documenten, beheren van externe documenten, interne audit, verbeteren en meten, klanten en tot slot directie. Elke map heeft een eigen kleur. Alle thema’s en projecten uit de mappen met kwaliteitsprocessen worden door het Isomorphosis-systeem overgezet en opgelijst in een chronologisch schema, dat de consultant mee opvolgt.

Value chain: brede interpretatie

Een van de typische kenmerken van Isomorphosis is de zogenaamde ‘value chain’: alle eisen en verwachtingen van klanten worden per deelproces in kaart gebracht en één voor één geborgd. “De wensen van de klanten moeten de motor vormen van elk kwaliteitssysteem”, klinkt het bij Pro Consult. “In Isomorphosis schrijven we niet neer wat er altijd al was, want dan herhaal je wellicht fouten uit het verleden. We kiezen ervoor om de eisen en de verwachtingen te borgen via een oplossing, die naargelang de map waarin de actie thuishoort, een bepaalde kleur krijgt.” Bij Ursulinen Mechelen en College Hagelstein werd het oplijsten van de verwachtingen van de ‘klanten’ erg breed benaderd. “We hebben een onderscheid gemaakt tussen algemene, pedagogische en ondersteunende processen en ook de processen inzake innovatie, publiciteit en communicatie apart opgenomen. Zowel bij de directie, het middenkader (graadcoördinatoren), de leerkrachten, de ouders en zelfs bij de leerlingen hebben we gepeild naar wat zij in verband met de opgesomde deelgebieden belangrijk vonden. We werkten hiervoor onder meer via de bestaande participatieraden. Alle partijen kregen een lijst met daarop de onderverdelingen. Voor elk thema waarover ze iets wilden zeggen, konden ze een eis of verwachting formuleren. Zo gaven de leerlingen bijvoorbeeld aan dat ze de examenroosters vooraf wilden bespreken of dat ze graag naar huis wilden indien een leerkracht het laatste uur van de dag afwezig is.” Alle verwachtingen en wensen werden vervolgens gegroepeerd en gestructureerd, er werd nagekeken welke categorie van oplossing – volgens de Isomorphosis-mappen – nodig was, aan welke wensen en verwachtingen de school gevolg wilde geven, wat de prioriteiten daarin zijn en of de oplossing al was uitgewerkt. Als dat het geval is, krijgt het

proces in de lijst de kleur groen mee, oranje betekent dat de oplossing in gang is gezet, rood dat de actie nog moet starten. “Van elk item in onze value chain moeten we uiteindelijk ook kunnen bewijzen dat het voorgestelde proces in de praktijk ook wordt toegepast. Deze borging zullen we realiseren via interne audits, waarvan telkens een verslag wordt opgemaakt. Die controle is een volgende, belangrijke stap in ons kwaliteitsproces.”

Inspectie-eisen integreren

Ook de eisen van de inspectie werden in de value chain ingebracht. Alle leerkrachten worden bij een doorlichting met die eisen geconfronteerd. “Het doorlichtingssysteem integreren in Isomorphosis is belangrijk om ons personeel te overtuigen van het belang van kwaliteitszorg. Het vraagt inspanningen van de leerkrachten om nieuwe instructies en procedures door te voeren en systematisch toe te passen. In de mate dat we kunnen aantonen dat zij er uiteindelijk baat bij hebben, wordt die inspanning ook aanvaardbaar.” Om de leerkrachten zo veel mogelijk te ondersteunen, heeft de IKZ-cel recent per vakgroep een ‘value chain’ gemaakt, met alle betreffende inspectie-eisen. Bij het doorlichten van een vak, vragen de inspecteurs immers de vakdossiers op. De algemene documenten hebben we al toegevoegd, zodat niet elke vakgroep het warm water moet uitvinden. Een zestal vakgroepen testen het instrument nu uit en gaan heel concreet nadenken over hoe ze kunnen bewijzen dat ze doen wat ze beweren te doen. Dat is voor de inspectie essentieel. In een instrument als de value chain kun je dat duidelijk naar voor brengen.”

Kritieke leverancier

De wisselwerking met Pro Consult heeft de onderwijsinstellingen interessante perspectieven opgeleverd. “Zo hebben we, in de map ‘inkoop’, de notie ‘kritieke leverancier’ ingevoerd, een typisch begrip uit de bedrijfswereld. Toch hebben ook wij als school te maken met leveranciers van producten of diensten die bepalend zijn voor onze werking. Denk maar aan uitgeverij van schoolboeken, opleidingsverstrekkers voor navorming, bedrijven die maaltijden bereiden, busmaatschappijen... Met name voor deze laatste categorie hebben we al een systematische evaluatie uitgewerkt. We maakten voor de leerkrachten een checklist van te beoordelen factoren, bijvoorbeeld inzake veiligheid, stiptheid, attitude van de chauffeur etc. Na een opdracht geven we indien mogelijk positieve feedback, wat de relaties met die firma ten goede komt. Helaas hebben we ook van sommige maatschappijen afscheid moeten nemen, ja.” Een ander instrument uit de bedrijfswereld, de kwaliteitsnota – een document waarop de betrokkenen een klacht of opmerking kunnen formuleren – vond minder bijval. “Niet dat we geen reacties, vragen of opmerkingen krijgen, integendeel: we hebben een erg laagdrempelige cultuur wat dat betreft”, zegt Liliane Jansegers. “Voor personeelsleden, ouders en leerlingen zijn we erg bereikbaar, maar de betrokkenen spreken ons graag persoonlijk aan of mailen ons. Die contacten vragen soms veel tijd, maar we willen ze niet verliezen. Met een officieel document zou de communicatie veel formeler worden.”

Mindmap

Om alle belanghebbenden toe te laten snel hun weg te vinden in het kwaliteitssysteem en in de administratie die erachter steekt, zijn alle processen en deelprocessen, procedures, documenten, afspraken, formulieren en lesmateriaal geordend in een overzichtelijke mindmap, gestructureerd volgens de verschillende processen. Het systeem is via het intranet van de school (Smartschool) en op de pc's van leerkrachten beschikbaar, zodat de

documenten ook thuis geconsulteerd kunnen worden. Het uitgangspunt is: elk document mag maar op één welbepaalde plaats staan. Aan het systeem is ook een autorisatie verbonden: wie mag welke documenten wijzigen? “Het digitaal ordenen van onze documenten was een gigantische opdracht, die tal van medewerkers veel tijd en energie, en zelfs vakantiedagen kostte. Maar het is voor ons een zeer belangrijke stap vooruit. We werken sinds de jaren 90 met de computer. Er was een wildgroei aan mapjes en documenten ontstaan. Bovendien was het ook niet duidelijk wat nu de laatste versie van een document was. Daarover moesten we dus dringend afspraken maken.” Ook de verslagen van vergaderingen zijn in het systeem terug te vinden. “Omdat we in onze scholen met veel werkgroepen, teams, raden en overlegplatforms werken, hebben we een uniform sjabloon voor die verslagen uitgewerkt, met overal dezelfde hoofding, onderverdeling, lettertype en lettergrootte. Per besproken onderwerp zetten we de gemaakte afspraken in een kadertje. Dat is het belangrijkste onderdeel van het verslag, en meteen het vertrekpunt voor de volgende vergadering. De verslagen zijn nu veel sneller te lezen en bovendien zijn we zeker dat er geen gegevens verloren gaan.”
