

1. Bepalen van de prioriteiten

Bij het bepalen van prioriteiten heeft men aandacht voor:

- **bevestigen en borgen** van wat goed gebleken is (= behoud-punten);
- **verbetering** van de vastgestelde werkpunten (= versterkpunten);
- **bannen** wat teveel / overbodig is (= wat kan verdwijnen).

Hoe pakken we dat aan? Hoe kan een strategie tot stand komen in het kader van interne kwaliteitszorg?

Het blijft belangrijk om de communicatie tussen de werkgroep, de volledige personeelsgroep en de directie goed op te volgen.

1.1 Complexiteit versus belangrijkheid

Opdracht: (individueel, 10 minuten)

- Maak een lijst met behoudpunten, versterkpunten en eventueel zaken die mogen verdwijnen.
- Kies dan in totaal acht punten die voor jou de belangrijkste lijken, zorg ervoor dat er uit elk lijstje minimaal één punt gekozen worden. Zet deze punten uit op de schaal belangrijkheid en complexiteit.

	Zeer belangrijk		
	Nu meteen doen!	Plannen opsplitsen en doen!	
Weinig complex			Zeer complex
	Als je tijd over hebt!?	Afblijven!	
	Weinig belangrijk		

Opdracht : (in groep – 20 minuten)

- Vergelijk de kwadranten met elkaar en probeer tot een **consensus** te komen voor de hele school.

Zeer belangrijk	
Nu meteen doen!	Plannen opsplitsen en doen!
Weinig complex	Zeer complex
Als je tijd over hebt!?	Afblijven!
Weinig belangrijk	

1.2 Het Muurtje

Opdracht: (individueel, 10 minuten)

- Maak een lijst met behoudpunten, versterkpunten en eventueel zaken die mogen verdwijnen.
- Kies dan in totaal zes punten die voor jou de belangrijkste lijken, zorg ervoor dat er uit elk lijstje minimaal één punt gekozen worden. Kruis de gekozen zes punten aan.

Tabel 1: Individuele keuze van punten			
Behoudspunten			
Versterkpunten			
Wat kan verdwijnen			

Opdracht: (individueel – 5 minuten)

- Schrijf de geselecteerde punten op de kaarten (= bouwstenen van het muurtje)

Zo krijg je een overzicht met actiepunten (behoudspunten en versterkpunten). We kunnen niet aan alles tegelijk werken. Integendeel we zullen prioriteiten moeten kiezen want in het centrum lopen er heel wat zaken en opdrachten die tot de normale werking horen (lesgeven, administratie, leerlingenopvolging, ...) en nu al een groot deel van de tijd en energie opnemen.

Om de prioriteiten te kiezen, werken we hier met “Het Muurtje”. Deze techniek is zeer geschikt om in een groep te gebruiken en tot een consensus te komen.

Opdracht: (individueel – 5 minuten)

- Bouw individueel een eigen muur. De punten die prioritair aan bod moeten komen, plaats je onderaan (max. 5). Daarboven de punten die in een volgende fase aan bod moeten komen. Werk verder tot alle bouwstenen gelegd zijn.

Jaar 3					
Jaar 2					
Jaar 1					

Opdracht : (in groep – 10 minuten)

- Vervolgens worden alle muurtjes naast mekaar gelegd en probeert men via **consensus** te komen tot één muur = de muur van de school.

Jaar 3					
Jaar 2					
Jaar 1					

Hoe verder men wil vooruitkijken in de tijd, hoe moeilijk in te schatten waar men op dat ogenblik staat. Daarom moet er voldoende ruimte gelaten worden voor nieuwe uitdagingen die in de loop van de volgende jaren op een school kunnen afkomen. Dus bouwt men best geen rechte muur, waarvan elke rij hetzelfde aantal stenen heeft, maar worden er lege plaatsen gelaten. Die kunnen dan jaar na jaar ingevuld worden. Belangrijk is dat dit doel bereikt wordt via **consensus**. De discussie kan ook heel wat randinformatie geven die dienstig is bij het verdere verloop van het proces.

Opmerking: Dwingende prioriteiten

Het kan zijn dat bepaalde groepen een dwingende prioriteit hebben. Zo kan het dat in het verslag van de doorlichting meer aandacht gevraagd wordt voor de opvang van beginnende leerkrachten, in het kader van het structuurplan van de scholengemeenschap is er verhuis gepland, enkele opleidingsvormen worden opgericht of afgebouwd, er zijn nieuwe decretale verplichtingen,

Dit zijn voorbeelden van dwingende prioriteiten. Deze prioriteit wordt dan best vooraf in het muurtje ingevuld zodat we zien hoeveel speelruimte (tijd + energie) er over blijft om te werken aan de andere prioriteiten.

Jaar 3					
Jaar 2					
Jaar 1	dwingende prioriteit				

1.3 Met een cijfercode

Opdracht: (individueel, 10 minuten)

- Maak een lijst met behoudpunten, versterkpunten en eventueel zaken die mogen verdwijnen. Nummer de punten.
- Zet deze punten in onderstaande tabel en ken een waardecijfer toe. 1ste keuze = 3 punten, 2de keuze= 2 punten en 3de keuze= 1 punt
- Maak de som per punt

Actie-punten	Belangrijk	Dringend	Gemakkelijk	Succes effect	Goed gevoel	80/20	Som

Opdracht: (individueel, 10 minuten)

- Maak een overzicht van alle individuele sommen.
- De acties met de hoogste score, worden meegenomen als prioritair punt.

	Som1	Som2	Som3	Som4	Som5	Som totaal
Persoon1									
Persoon2									
Persoon3									
Persoon4									
...									
...									
...									

2 Opstellen van een actieplan

2.1 De actieplanning

De actieplanning is de manier waarop we concreet omgaan met jaarprioriteiten. Deze moeten gepland worden in de tijd, rekening houdend met alle andere activiteiten die er op een school plaatsvinden.

Ideaal zou het zijn als we gezamenlijk, met het hele team, een scenario uitwerken, uitproberen, uitwisselen, samen eruit leren, bijstellen, ... kortom een gezamenlijk continu proces.

Het doel is een actieve betrokkenheid en deelname van alle participanten. Dit is één van de principes van de 'lerende organisatie'.

Een eerste stap is het formuleren van de verantwoording van de prioriteit: waarom werd deze prioriteit weerhouden en, eventueel, hoe is deze beslissing tot stand gekomen.

Nog belangrijker is het bepalen van het doel van ons actieplan.

Het doel moet zo concreet mogelijk geformuleerd worden: het moet een 'slimme' doelstellingen zijn:

SMART(I) = Specifiek, Meetbaar, Aanvaard, Realistisch, Timing (en Inspirerend)

Soms is het nodig de algemene doelstelling te herformuleren in verschillende kleinere doelen. Hooggegrepen doelen worden best vermeden en vervangen voor kleinere haalbare doelen.

"Elk bereikt doel geeft moed, elk niet bereikt doel wekt frustratie op."

Dan gaan we op zoek naar activiteiten die nodig zijn om ons doel te bereiken. We formuleren ze telkens in evalueerbare stappen, noteren hierbij wie de eindverantwoordelijke of ankerfiguur is en welke middelen we nodig hebben om de actie correct uit te voeren.

Definieer telkens wat de rol is van leraar-begeleider, coördinator (directeur), centrubestuur / inrichtende macht, jongeren, andere actoren (bv. Pedagogische begeleiding, CLB, , ...). Zoek hierbij naar een gezond evenwicht.

Als we ervoor gezorgd hebben dat de stappen logisch op elkaar volgen, dan zetten we er een concreet haalbare timing op. Tevens wordt ruimte en tijd voorzien om tussentijds te evalueren en bij te sturen (zowel wat proces als product betreft)

2.2 Het actieplan

Een actieplan is het overzicht van de opeenvolgende stappen die één na één moeten ondernomen worden om een bepaalde prioriteit aan te pakken. Wie doet wat, wanneer, hoe en waarom.

Ieder actieplan stemt overeen met één prioriteit.

Actieplannen moeten kaderen in het gehele centrumbeleid vertrekkend vanuit de eigen situatie met een eigen visie. Geef aandacht aan de ruimere context van het centrum, prioriteiten mogen niet haaks staan op gewenst beleid

Het beschrijvend deel van het schoolwerkplan is nodig als achtergrond voor een actieplan. Actieplannen hebben steeds het Pedagogisch Project als vertrekpunt en als eindpunt.

De uitgeschreven stappen zijn dus best zo concreet mogelijk d.w.z. met een concrete tijdsinvulling en met vermelding van een verantwoordelijke. Voorzie tevens de nodige ruimte voor opvolging en evaluatie. Terwijl een beleidsplan voor een school of centrum deeltijds onderwijs meestal gefaseerd is over drie jaar, plannen we de uitwerking van een prioriteit in een actieplan meestal over een periode van één jaar. Het is belangrijk om daarbij steeds rekening te houden met de haalbaarheid en andere uitdagingen (voorbeeld: dwingende prioriteiten) die op het centrum afkomen.

Een plan mag absoluut geen keurslijf worden. Het operationeel plan kan te allen tijde worden bijgestuurd en aangevuld. De verschillende stappen in het proces moeten worden bijgehouden.

Een systeem van kwaliteitszorg vertoont een aantal **vormkenmerken**: Hoe meer het kwaliteitszorgsysteem aan die vormkenmerken voldoet, des te effectiever die kwaliteitszorg zal zijn. Vandaar dat deze kenmerken ook wel succesfactoren worden genoemd.

De belangrijkste zijn:

- **Doelgericht:** Men bepaalt vooraf welk resultaat men nastreeft. Daartoe stelt men vast wat het doel is van de kwaliteitszorg in het algemeen (bijv. verbeteren of verantwoorden), maar ook wat het doel is van iedere afzonderlijke activiteit.
- **Cyclisch:** Met cyclisch wordt bedoeld dat een centrum voortdurend moet controleren of de doelen, die men heeft gesteld, bereikt zijn. Dus: gaan wij de goede richting in, hebben we bereikt wat we wilden, welke zijn de volgende stappen? Regelmatig uitgevoerde onderzoeken maken een vergelijking in tijd mogelijk (doen we het nu beter dan x jaar geleden?). Er is sprake van een 1-jaarscyclus (van jaarlijks uitgevoerde onderzoeken) en een meerjaarscyclus van om de 2, 3 of 4 jaar uitgevoerde onderzoeken.
- **Systematisch:** Er is sprake van systematische kwaliteitszorg als een centrum zijn kwaliteitszorg op een planmatige manier aanpakt. De doelen en activiteiten in het kader van kwaliteitszorg zijn vastgelegd in bijvoorbeeld een kwaliteitsbeleidsplan. Een belangrijk onderdeel van dit plan vormt een prioritering waaruit blijkt wat wel en wat niet aangepakt zal worden, of wat eerst en wat pas in een later stadium aangepakt zal worden.
- **Integraal:** Goede kwaliteitszorg maakt **samenhang** zichtbaar tussen visie en doelen, tussen de manieren waarop een centrum haar doelen wil realiseren en de resultaten in termen van leeropbrengsten en waardering. De activiteiten in het kader van kwaliteitszorg worden op elkaar afgestemd en in samenhang met het beleidsplan (en eventueel met andere beleidsdomeinen) beoordeeld. Afhankelijk van het deelaspect worden verschillende belanghebbende betrokken bij het in kaart brengen van en beoordelen van de gerealiseerde kwaliteit.
- **Gecommuniceerd**



2.3 Voorbeeld van de mogelijke structuur van een actieplan (bron: <http://www.ofsted.gov.uk>)

PRIORITEIT	
Motivering:	
Doelstelling:	

Acties	Wie	Timing	Hulpmiddelen	Monitoring	Opvolging	Succescriteria