



Werken met stroomschema's verbetert de kwaliteit en maakt intern toezicht mogelijk

PROCESSEN ZIJN COOL

Een kind wordt gepest op school. Wat doen we nu? Daar hadden we dat dikke protocol voor, maar waar ligt dat ook weer? Herkent u de situatie? We zetten in onze scholen heel wat afspraken op papier: over het organiseren van ouderavonden, over het uitvoeren van planmatige zorg, over instructievaardigheid, over procedures bij sollicitaties. Maar zijn al deze afspraken altijd even actueel, vindbaar en bruikbaar?

ADVERTENTIE 9 1/2

Wat in veel organisaties buiten het onderwijs al gebruikelijk is, lijkt in het onderwijs nog toekomstmuziek: denken in en werken met gevisualiseerde werkprocessen (stroomschema's). Wij raden u aan om hiermee aan de slag te gaan, zowel bovenschols als op schoolniveau. Want goede werkprocessen vormen in elke organisatie de spil waar alles om draait.

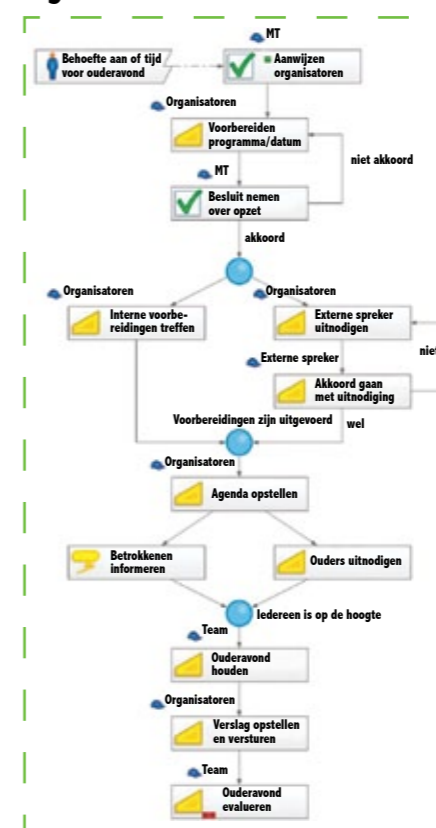
Denken in (werk) processen

Alle resultaten die u in uw school bereikt, zijn strikt gezien het resultaat van een werkproces dat u heeft uitgevoerd. Neem bijvoorbeeld de ouderavond. In het stroomschema (figuur 1) kunt u zien welke stappen u doorloopt om de ouderavond te organiseren. Door het proces uit te voeren zoals is vastgesteld en weergegeven, kunt u beter (bij)sturen op het eindelijke resultaat, namelijk een ouderavond waar de ouders en u als school tevreden op terugkijken.

In iedere organisatie, dus ook in onze scholen, zijn veel van dit soort werkprocessen te onderscheiden: instructie geven, werving en selectie, de gesprekkencyclus, de 1-zorgroute en noem maar op. Stel dat u deze werkprocessen in uw school op deze wijze kunt visualiseren. En stel dat u aan iedere stap (desgewenst) een

protocol, checklist of instructie zou kunnen koppelen. Inderdaad... dan kunt u voor eens en altijd afscheid nemen van al die dikke handleidingen, checklists en afsprakenboeken waar wellicht ook uw school vol mee staat. En waarschijnlijk kan uw huidige kwaliteitszorgsysteem ook nog eens overboord. Want het kan simpeler!

Figuur 1: Stroomschema



Processen zijn een middel, nooit een doel

Pas als we een werkproces nauwkeurig bekijken, zien we hoe het in elkaar steekt. Een werkproces is (a) een verzameling aan elkaar gerelateerde activiteiten die (b) op geplande wijze worden afgehandeld, om (c) een vooraf gedefinieerd resultaat te realiseren. Een goed geformuleerd proces heeft altijd een duidelijk begin- en eindpunt, anders klopt er iets niet.

Het aardige van het maken van een overzichtelijk stroomschema is dat de sleutelmomenten in het proces duidelijk naar voren komen. Waar is het opletten geblazen, waar liggen de kritische momenten en ook: wat kost veel tijd en wie van de collega's kan het best bij welke stap worden betrokken? Zo bekeken kan een stroomschema tijdens de uitvoering ook als checklist worden gebruikt.

Wat u wel moet beseffen, is dat het visualiseren van processen slechts een middel is; nooit een doel! Het proces is een middel om te doen wat u belooft. Anders gezegd: hoe beter u uw werkprocessen 'in beeld heeft' hoe meer grip u op de kwaliteit heeft.

Visualiseren, uitvoeren én verbeteren

Wedstrijden worden gewonnen op het veld,

Werken met checklist redt levens

Mensen die iets weten wat anderen niet weten, hebben nog wel eens de neiging eigenwijs te worden en zich te laten voorstaan op hun kennis. Zij hebben alles in hun hoofd, zij weten wel hoe het moet, zij maken geen fouten dus ze hebben geen geheugensteuntjes nodig. Professionals schrijven hun succes liever toe aan hun lef, scherpzinnigheid en improvisatie dan aan een geperfectioneerde procedure. Toch blijkt het wel degelijk beter om precies volgens een checklist te werken, zeker als je in teamverband werkt.

Hoeveel beter checklists werken, blijkt onder meer uit recent onderzoek naar medische missers. De onderzoekers volgden drie Amerikaanse ziekenhuizen die niet met checklists werkten. Ze hielden de medische missers bij van de chirurgische teams. Wat bleek? De teams maakten de ene fout na de andere! Bij maar liefst 97 procent van de patiënten ging er wel iets fout. In elf procent van de gevallen leidde dit tot complicaties, in anderhalf procent zelfs met de dood tot gevolg.

Daarna werd in deze ziekenhuizen het werken met checklists ingevoerd en de metingen werden herhaald. Het aantal fouten verminderde aanzienlijk! Consequent gebruik van checklists verminderde het aantal complicaties van elf procent naar zeven procent. Het aantal sterfgevallen daalde van anderhalf naar 0,8 procent.

Checklists gebruiken is dus wel degelijk nuttig. Ze ondervangen onze tekortkomingen en helpen onze concentratie bij de belangrijke details te houden. Werken met checklist vergt wel echt discipline en in veel gevallen een flinke cultuuromslag.

Lees meer: Gawande, A. (2010). *Het checklistmanifest*. Amsterdam: Nieuwezijds

Visualiseren van processen is een taal

Natuurlijk zijn er zijn mooie digitale programma's waarmee u werkprocessen in beeld kunt brengen. Bedenk wel dat voor het visualiseren van werkprocessen enkele (min of meer) gestandaardiseerde notatie-afspraken gelden:

- Er is altijd één startpunt, maar er kunnen meerdere eindpunten zijn.
- De pijlen geven aan in welke volgorde activiteiten uitgevoerd worden.
- Een activiteit die moet worden uitgevoerd, heeft een bepaalde vorm: meestal een rechthoek.
- Bereikte mijlpalen of situaties worden weergegeven met een bolletje.
- Soms zijn keuze- en beslismomenten met een afwijkende vorm weergegeven (bijv. een ruit).
- De (ludieke) petjes tonen wie verantwoordelijk is voor de uitvoering van de activiteit.

Procesmanagement is teamwork

Een 'presterend proces' is een proces dat doet wat het belooft. Sommige mensen hebben een beeld van een proces als 'een aantal blokjes met pijltjes ertussen'. Maar zo eenvoudig is het ook weer niet. Processen gaan alleen presteren wanneer de werkstroom logisch is en capabele mensen het proces uitvoeren. Met name dit laatste is van belang. Welke kennis en vaardigheden heeft het proces nodig? Wie kan wat in het proces doen? Hoe brengen we het gezamenlijk tot een goed einde?

alweer prioriteit? En hoe betrek je het team en de ouders erbij? Menig schooldirecteur en team raken het overzicht kwijt. Ons voorstel is daarom: houd het simpel en identificeer op basis van het inspectiekader de belangrijkste werkprocessen en breng deze met stroomschema's in beeld. Maak medewerkers en andere betrokkenen in en rond de school verantwoordelijk voor de opzet, uitvoering en continue verbetering van het werkproces. Stel als directeur telkens de vraag: kan het beter en efficiënter?

Tot slot

Het werken met stroomschema's geeft veel duidelijkheid over hoe zaken zijn geregeld of georganiseerd, zowel voor uzelf als voor de buitenwacht. Intern komt het de communicatie over hoe in de organisatie dingen gedaan worden ten goede. Extern kunt u zich ermee verantwoorden naar bijvoorbeeld de inspectie. Ook levert het visualiseren van stroomschema's heel vaak inzichten op waardoor u bepaalde werkprocessen nog veel efficiënter en doelmatiger kunt maken.

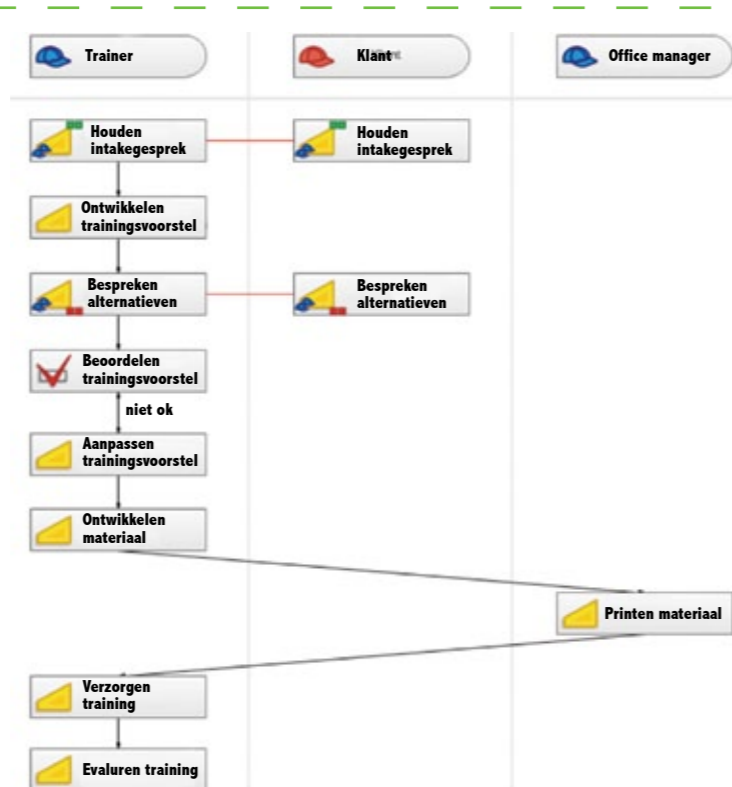
Drs. Theo Wildeboer is directeur van Cadenza Onderwijsconsult. Enige jaren geleden liet hij een aantal adviseurs trainen in 'procesdenken' en het 'schrijven van stroomschema's. De adviseurs van Cadenza werken sindsdien met het programma BPM | One. Voor meer informatie over dit programma en de mogelijkheden in het kader van kwaliteitszorg en 'intern toezicht' op uw school of binnen uw scholenverband, kunt u contact opnemen met t.wildeboer@cadanza-oc.nl

Emiel Kelly is trainer proces management. En werkzaam bij Perceptivesoftware in Apeldoorn.

Figuur 2: 'Zwembanen'

niet in de kleedkamer! Resultaten voor uw organisatie kunt u dus ook alleen boeken als het hele team het werkproces uitvoert zoals is afgesproken. Om grip te krijgen op de uitvoering, moet u natuurlijk duidelijk hebben hoe het proces moet verlopen en waar in het proces u op een bepaald moment zit. Dan kunt u monitoren, ingrijpen en bijsturen.

Als werkprocessen zijn beschreven, dan wordt het mogelijk om de verantwoordelijkheid voor die processen te verdelen onder de collega's. Zo kunt u de interne begeleiders verantwoordelijk maken voor de zorgstructuur, de directie laten waken over de gesprekkencyclus, de administratie over de aanmeldingen, enzovoort. Werken aan de verbetering van de kwaliteit op uw school wordt dan eenvoudiger: u kunt de procesverantwoordelijken vragen of het werkproces nog loopt zoals gepland. En verbeteringen doorvoeren als dat nodig is.



In figuur 2 ziet u zogenaamde 'zwembanen': wie doet wat in een bepaald werkproces? Er is ook goed te zien hoe vaak er sprake is van overdracht naar een ander, die de volgende stap moet zetten. Dat is van belang, omdat overdracht vaak tijd kost en foutgevoelig kan zijn.

Werken met processchema's: iets voor u?

Kwaliteitszorg op Nederlandse scholen dreigt een slang te worden met vele koppen. Ingewikkelde systemen, allerlei vragenlijsten, dikke beleidsdocumenten, diverse gegevens waarop actie ondernomen moet worden. Maar wat had ook

Denken in stroomschema's dwingt tot consistent denken

Gea Jansen is directeur van de Professor Huizingschool en Het Maatman VSO in Enschede (cluster II). Zij was betrokken bij het vertalen van hun zorgstructuur in een stroomschema. De zorgstructuur staat nu overzichtelijk op de server voor alle docenten. Alle stappen, alle verantwoordelijkheden en alle benodigde formats zijn direct online te raadplegen. Gea vindt het stroomschema erg handig in het gebruik, bijvoorbeeld als ze aan mensen 'van buiten' wil uitleggen hoe de zorgstructuur werkt. Ook vindt ze het prettig dat je bij updates maar op één plaats het document hoeft te veranderen. Iedereen werkt dan direct weer met de meest recente versie. Inhoudelijk was het ontwikkelwerk heel leerzaam. "Als je een stroomschema maakt, word je gedwongen om een consistente en leerkrachtonafhankelijke aanpak te ontwikkelen. Onze zorgstructuur is dus niet alleen voor iedereen inzichtelijk gemaakt, we hebben hem ook verbeterd!"