



# BACK TO THE BASICS VAN KWALITEITSZORG

Gilbert Deketelaere

1

## EVEN VOORSTELLEN



Voormalig  
beleidsondersteuner,  
kwaliteitscoördinator  
middelbare school in België



Stichter van het  
SOK-netwerk over  
kwaliteitszorg  
in het onderwijs  
[www.onderwijskwaliteit.be](http://www.onderwijskwaliteit.be)



Nascholer, spreker, coach  
over kwaliteitszorg



Auteur van “Werken aan  
kwaliteit op school”  
(Politeia, 2021)

Contact: [deket@telenet.be](mailto:deket@telenet.be)

2

# SOK-ONLINE IEDEREEN DOET MEE: LEVENDE KWALITEITSZORG OP SCHOOL

Vrijdag 2 december 2022 – [www.onderwijskwaliteit.be](http://www.onderwijskwaliteit.be)

- Levende kwaliteitszorg op school?! (Myrte Legemaate)
- Hoe zorg je voor psychologische veiligheid in je team? (Joriene Beks)
- Professionele schoolcultuur als basis van kwaliteitszorg in de school (Henk Galenkamp en Jeannette Schut)
- Hoe je op een waarderende manier voor een kwaliteitscultuur kan zorgen (Saskia Tjepkema)
- Effectief collectief leren met je team of vakgroep: hoe doe je dat? (Steven Mannens)
- Hoe kunnen leraren die samenwerken een High Impact Team worden? (Elisabeth Raes)
- Sturen van samenwerken gericht op leren en kwaliteitsontwikkeling (Bart Schipmolder)
- Wat zijn succesfactoren voor kwaliteitsvol teamwerk onder leraren? (Martijn Vroemen)
- Hoe kun je met Samensturing een kwaliteitscultuur realiseren? (Rianca Evers-den Ouden)
- Aan de slag met het versterken van onze kwaliteitscultuur! (Myrte Legemaate)

3

## DE BASICS VAN KWALITEITSZORG

Back to the basics  
van kwaliteitszorg

4

# WAT IS KWALITEITSZORG?

(GILBERT DEKETELAERE)



5

VOORUITKIJKEN:  
MET DE JUISTE DINGEN  
ZANDBAKKEN MAKEN

Back to the basics  
van kwaliteitszorg

6

“Nobody goes to work to do a bad job.”

W. Edwards Deming

7

Extern	
<b>HET-kwaliteit</b> Vereiste kwaliteit vanuit wet- en regelgeving inspectie en toezichtkaders	<b>ZIJ-kwaliteit</b> Verwachte kwaliteit door leerlingen, ouders en andere belanghebbenden (waardering en tevredenheid)
Intern	
<b>WIJ-kwaliteit</b> Kwaliteiten waarmee de school of het bestuur zich wil onderscheiden (de normen en waarden van de school zelf)	<b>IK-kwaliteit</b> Kwaliteit die iedere leraar, iedere onderwijsmedewerker of leidinggevende wil leveren (persoonlijke professionaliteit)

Bron: (Heijmans & Creemers, 2013, p. 23) Van Eiland naar Wijland Collegiaal leren in de praktijk.

**De x-kwaliteit**  
Verwachte kwaliteit vanuit principes van goede kwaliteitszorg  
Verwachte kwaliteit volgens literatuur, onderzoek,...

Gilbert Deketelaere

8

## WAT IS KWALITEIT?

**Kwaliteit** is de mate waarin  
de realisatie  
van een proces / product / dienst  
beantwoordt aan “de juiste”  
verwachtingen.  
(= *gerealiseerde kwaliteit*)

Gilbert Deketelaere

9

## DE JUISTE DINGEN GOED DOEN

---

It's not enough to do your best; you must know what  
to do & then do your best.  
(W. Edwards Deming)

---

Executives are not paid for doing things they like to  
do. They are paid for getting the right things done.  
(P.F. Drucker)

---

There is nothing so useless as doing efficiently that  
which should not be done at all.  
(P.F. Drucker)

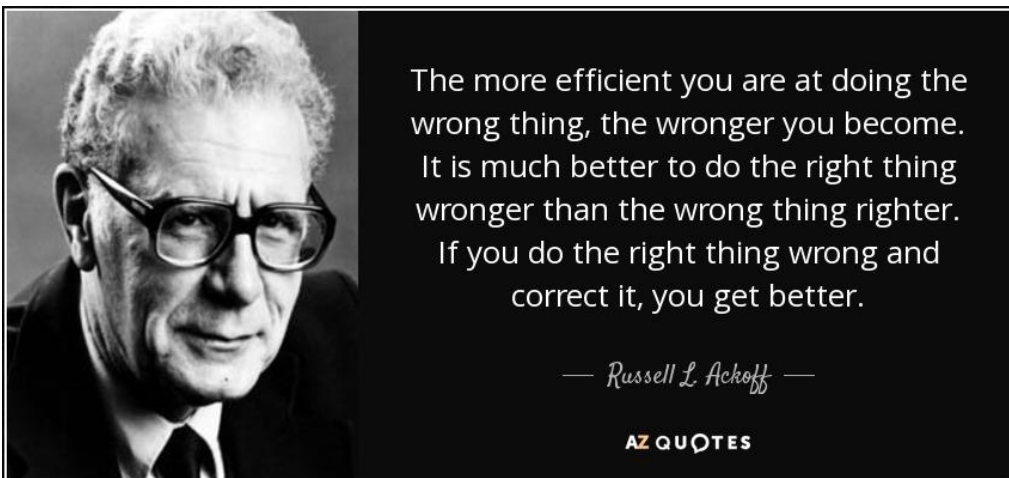
10

## DE JUISTE DINGEN GOED DOEN

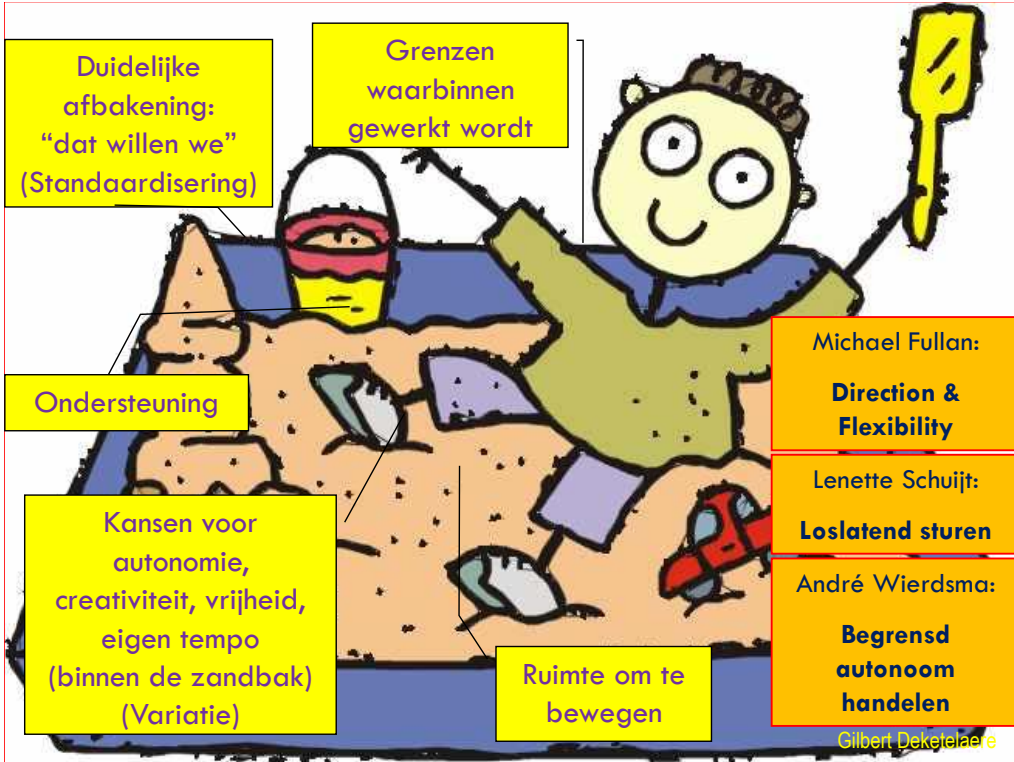
		Dingen goed doen	
		-	+
Juiste dingen doen	+	Potentieel kwaliteitsvol	Kwaliteitsvol
	-	Niet kwaliteitsvol	Schijnbaar kwaliteitsvol

Gilbert Deketelaere

11



12



13

RRR...



**Richting**

“Reductie in de variatie van de gewenste output”  
(Deming)



**Ruimte**



**Rugge steun**

Immaterieel  
Materieel

Nicolet Theunissen en Hester Stubbé

14

## HULPMIDDEL PLANNING: BEHANG-CRITERIA

- **Betaalbaarheid**
  - Is het initiatief betaalbaar voor de betrokkenen?
- **Effectiviteit en rendabiliteit**
  - Zal met het initiatief het beoogde effect gerealiseerd worden?
  - Is een kosten-batenanalyse gunstig?
- **Haalbaarheid, werkbaarheid**
  - Is het initiatief haalbaar voor de betrokkenen?

Vrij vertaald van 'APEASE': Affordability, Practicability, Effectiveness and cost-effectiveness, Acceptability, Side-effects / safety, Equity. (Bron: Michie, Atkins & West, 2014)

15

## HULPMIDDEL PLANNING: BEHANG-CRITERIA

- **Aanvaardbaarheid**
  - Wat vinden de betrokkenen van het initiatief?  
(Denk aan ZIJ-, WIJ-, HET-, IK- en X-kwaliteit.)
- **Neveneffecten en veiligheid**
  - Zouden er ongewenste neveneffecten of onverwachte, negatieve gevolgen kunnen zijn?
  - Is veiligheid gegarandeerd?
- **Gelijke kansen**
  - Leidt het initiatief tot ongelijke kansen, qua gezondheid, welzijn, levens- en leer/werkomstandigheden?

Vrij vertaald van 'APEASE': Affordability, Practicability, Effectiveness and cost-effectiveness, Acceptability, Side-effects / safety, Equity. (Bron: Michie, Atkins & West, 2014)

16



# ACHTERUITKIJKEN: HET WAT EN HET HOE

Back to the basics  
van kwaliteitszorg

17

## WAT EVALUEREN? METEN IS WETEN WETEN IS METEN IS WETEN (LUC F. GREVEN)

1. Zijn we bezig met de juiste dingen?  
(Waarom-vraag) (visie)
  - Aansluitend bij interne/externe verwachtingen
2. Evaluatie van het proces (efficiëntie)
  - Wat liep/loopt goed, wat kan beter? Hoe liep de uitvoering van de planning?
    - Individuele fouten versus organisatiefouten
3. Evaluatie van het resultaat (effectiviteit)
  - Zijn de geplande acties uitgevoerd? Kwamen de beoogde doelen aan bod? (output)
  - Wat heeft het opgebracht? Is het beoogde effect bereikt? (outcome)

18

## DE ILLUSIE VAN ROBERT MCNAMARA

### Valkuilen bij evaluatie

- ▣ Meten wat makkelijk gemeten kan worden
- ▣ Wat moeilijk te meten valt naast je neerleggen of gebrekkig kwantificeren
- ▣ Aannemen dat wat niet gemeten kan worden onbelangrijk is
- ▣ Aannemen dat wat niet gemeten kan worden niet bestaat



19

Wat je meet,  
heeft invloed op  
wat je doet.

Als je niet  
het juiste meet,  
kun je ook niet  
het juiste doen.

Joseph Stiglitz, Nobelprijswinnaar  
economie

20

## HOE EVALUEREN? DATA & DIALOOG

“Without data you are just another person with an opinion.”  
(W.E. Deming)

“Without an opinion you're just another person with data.”  
(Jef Staes)

“In God we trust; all others bring data.”  
(W.E. Deming)

“Not everything that can be counted counts and not everything that counts can be counted.” (Einstein)

“Echte leiders werken met cijfers én mensen”  
(Ann Baeke)

“When you see data, doubt them”  
(Kaoru Ishikawa)

21

If you torture the data long enough, it will confess.

Ronald Coase, hoogleraar economie

22