

## INSTRUMENT 18

### DE KWIC-CHECKLIST GEEFT HOUVAST AAN DE TEAMS OM HUN ZELFSTURENDHEID TE EVALUEREN

In de school voelen de medewerkers zich als team samen verantwoordelijk voor het managen van hun team. “Het team bestuurt samen” is evident en verloopt spontaan. De manier waarop de teamleden het samen besturen invulling geven is op elkaar afgestemd. KWIC-teams definiëren kan hierbij helpen. De term KWIC geeft houvast aan de teams om hun verantwoordelijkheid te definiëren. Een KWIC team is een team die er samen voor zorgt dat

- de kwalitatieve resultaten van het team worden geborgd (**K**)
- het werkproces continu wordt geoptimaliseerd (**W**)
- het integer werken aantoonbaar is (**I**)
- collegialiteit als evidentie wordt ontplooid (**C**)

KWIC geeft de grove lijnen weer waarmee ieder team zijn verantwoordelijkheid kan ontdekken en laat het team toe te evalueren in welke mate ze samen het team besturen. Om de teams te ondersteunen in het definiëren van hun verantwoordelijkheid wordt de KWIC visie verder verfijnd. Een KWIC-checklist concretiseert een verantwoordelijk KWIC werkend team. De checklist omvat indicatoren en een uitgebreide motivatie bij iedere indicator.

De KWIC-checklist:

- geeft een heel concrete “visie” weer over wat men een zelfsturend team in de school werkelijk “ziet” doen in het zelfstandig sturen. Voor een opstartend team is dit zeker een handgreep. Het is altijd goed om te starten met het einde voor ogen.
- zorgt voor een uniforme visie over autonomie over de teams heen.
- is een instrument voor het team om de samenwerking te evalueren en te ontdekken waar het team nog verder kan verbeteren.

Een dergelijke checklist opstellen is dan ook een aanrader voor iedere organisatie die zelfsturing nastreeft. We geven hem daarom uitgebreid weer zodat hij als inspiratiebron kan dienen.

Door de KWIC-visie checklist te gebruiken zijn organisaties minder kwetsbaar in verandering. We creëren een kapstok, een houvast, een handvat geïnspireerd door het KWIC-model. Met zelfsturende teams willen we een visie ontwikkelen dat het gewenste gedrag veroorzaakt. En dus willen we dit beïnvloeden. Daarom beschrijft een KWIC-visie datgene wat we willen zien bij zelfsturende teams en motiveert waarom we dit gedrag of deze activiteit waardevol vinden. Het ondersteunt het team bij het begrijpen van de zelfsturing en helpt ook een visie te ontwikkelen over de zelfsturing in het team. Het is belangrijk dat die KWIC-visie door het team zelf wordt uitgewerkt (en bijgestuurd). Zet alle teamleden samen en spreek af waar je als team wil eindigen op de verschillende KWIC-assen. Hoe je ze wenst te realiseren en met welke prioriteit bepaalt het team zelf.

Deze KWIC-visie kan gebruikt worden voor bv. een jaarlijkse spiegel (zelfevaluatie) van het team.

Welke gedragingen of activiteiten moeten wij als team tonen? Het kan een checklist opleveren wat al wel of niet wordt toegepast in het team en op die manier verbeteracties af te spreken. Deze checklist wordt gebruikt door organisaties in hun evolutie naar een volwaardig zelfsturende organisatie en door teams in ontwikkeling naar een open team. In die zin kan een KWIC-visie het team inspireren wat men wel en wat niet toegepast wordt.

# Kwaliteit en klanttevredenheid

## INDICATOREN

<p>1. Het team evalueert zijn resultaten volgens vooropgestelde prestatie-indicatoren.</p>	<p>Elk team is verantwoordelijk voor een aantal resultaatgebieden die aan het team zijn toegewezen. De resultaatgebieden verwijzen naar de kernopdrachten van het team. Het operationele team streeft leerdoelen na die na evaluatie ervan worden erkend in een kwalificatie. Het team oriënteert kinderen vanuit hun talent en passie. Hun talenten worden gedocumenteerd in een talentenportfolio. Het team is een regisseur van het talent in de brede school. Het team maximaliseert het leervermogen van het kind. Het team differentieert. Wat hindert wordt gepast behandeld in het team samen met al degenen die hiertoe een bijdrage leveren. Het team zorgt voor betrokkenheid van al degenen die participeren in de ontwikkeling van de leerlingen van de community.</p> <p>Elk team zorgt ervoor dat de processen die aan hen zijn toegewezen gewaarborgd zijn en dat de belanghebbenden tevreden zijn.</p> <p>Het team werkt met prestatie-indicatoren die toelaten te meten of het team zijn resultaten bereikt: aantal kwalificaties, aantal spijbeldagen, leerwinsten, tevredenheid van de belanghebbenden. Parallele team hanteren dezelfde prestatie-indicatoren. Daardoor is benchmarking mogelijk en kunnen de team van elkaar leren.</p> <p>Bij ieder overleg worden de meetindicatoren bijgehouden. Resultaatgericht voetbal wordt behaald als de score wordt bijgehouden. Zonder score is voetbal spelen geen uitdaging. Het team moet dan ook zijn score bijhouden om zijn teamspel te evalueren.</p>
<p>2. De prestatie-indicatoren (meetfactoren) voor het team worden behaald of er is een positieve evolutie in het behalen van de prestatie-indicatoren.</p>	<p>Het team houdt de inspanningsengagementen bij die ertoe bijdragen dat het team de vooropgestelde prestatie-indicatoren kan behalen. Het team kan aantonen dat er vooruitgang is geboekt.</p> <p>Het team kan soms geen succes behalen omdat de randvoorwaarden hiertoe niet in orde waren. Het team beoordeelt de inspanningen die ze hebben gedaan. Het team steekt zich niet weg achter de redenen waarom het dan toch niet is gelukt.</p>
<p>3. Het team realiseert de vooropgestelde objectieven conform de waanzinnig belangrijke objectieven van de school</p>	<p>Bovenop het succesvol uitvoeren van de kernopdrachten krijgt het team ook objectieven toegewezen. De objectieven verwijzen naar de ambities van de school. De waanzinnig belangrijke objectieven kunnen als projecten worden beschouwd met een begindatum en een einddatum.</p> <p>De objectieven zijn projecten om de kernopdrachten te verbeteren of te vernieuwen.</p>
<p>4. Het team houdt zijn voortgang bij.</p>	<p>Het team houdt de voortgang van de objectieven bij. Bij ieder objectief hoort er een takenlijst die door de sterrolhouder of door de expert van het team werd aangemaakt. De takenlijst vermeld ook de timing. Tijdens het overleg wordt de voortgang regelmatig geëvalueerd. Het team maakt zijn engagementen waar.</p>
<p>5. Het team doet een jaarlijkse evaluatie. Het gebruikt hiervoor “de hand” als leidraad. Het team evalueert vanuit verschillende perspectieven: efficiënt samenwerken, betrokken samenwerken, innovatief samenwerken, leerlinggericht samenwerken</p>	<p>Het team is een zelfsturend team. Dit houdt in dat het team zich verantwoordelijk voelt voor de 4 kernopdrachten die aan hen zijn toegewezen. Verantwoordelijk zijn houdt ook in dat het team er steeds op uit is om zijn werking te verbeteren. Het team evalueert daarom jaarlijks zijn werking vanuit verschillende perspectieven. De evaluatie gebeurt telkens in de loop van de maand januari. Het team gebruikt hiervoor de “hand”leiding.</p>

6. Het team zet eigen objectieven in kaart die leiden tot een verhoging van de tevredenheid van al de belanghebbenden.	Vanuit de “hand”-evaluatie formuleert het team objectieven die kunnen bijdragen tot een grotere tevredenheid van de prioritaire belanghebbenden. Het zijn objectieven waar zij zelf invloed kunnen op uitoefenen en die de samenwerking over de teams heen niet in het gedrang brengen. De objectieven van het team worden ook met de teamcoach besproken.
7. Het team bereikt eigen objectieven die leiden tot een verhoging van de tevredenheid van de belanghebbenden.	Het team realiseert de objectieven die ze voor zichzelf hebben geformuleerd.
8. Het team geeft objectieven mee aan de teamcoach die een bijdrage kunnen leveren voor de ganse school om de tevredenheid van zijn belanghebbenden te verhogen.	De medewerkers kunnen vanuit hun ervaring en expertise vaak een voorstel formuleren die de werking van de ganse school kan verbeteren. Het zou zonde zijn mocht het besturend team van de school deze ideeën verloochenen. De school wil garanderen dat er met de goede ideeën van de medewerkers wordt rekening gehouden. Vanuit de “hand”-evaluatie formuleert het team objectieven. Sommige objectieven kunnen de werking van de school als geheel verbeteren maar het team is niet gemachtigd om ze ten uitvoer te brengen of het betreft verbeteringen van processen waar ze zelf niet verantwoordelijk voor zijn. Deze objectieven worden meegenomen door de teamcoach die ervoor zorgt dat het objectief op de agenda komt van het besturend team. Deze objectieven kunnen ook meegenomen worden door de sterrolhouder of de expert die het bespreekt op het horizontaal overleg van sterrollhouders en experts.
9. De klachten worden geregistreerd door het team in het verslag, worden gepast beantwoord en indien nodig wordt de teamwerking bijgestuurd.	Het team registreert de klachten in het verslag van het overleg. Het team zorgt ervoor dat er op iedere klacht gepast wordt gereageerd. Het team reageert ook op klachten ook al is de klacht onterecht. Gemotiveerde feedback is een recht en is zodanig geformuleerd zodat de klager zich begrepen voelt. Begrijpen is echter niet hetzelfde als gelijk krijgen. Klachten die terecht zijn worden door het team aangepakt.
10. Er zijn geen “terechte” klachten van belanghebbenden over de werking van het team.	Het team is continu resultaatgericht en evalueert voortdurend zijn werking. Hierdoor zijn er geen terechte klachten over het team.

## Werkproces

11. Het team houdt 2 wekelijks overleg	De school wil overleg gewaarborgd zien. Er is geen team zonder overleg. Het overleg in de wandelgangen of tussen de lessen door is onvoldoende. Teamwerk veronderstelt geformaliseerd overleg met een agenda en met duidelijke afspraken. Alleen zo worden de wederzijdse verwachtingen duidelijk en kan de werking gestroomlijnd verlopen. De frequentie van het teamoverleg kan verschillen. Overleg is ook werktijd en wordt ook bij het roosteren opgenomen.
12. Het overleg (planning en neerslag) gebeurt volgens het KWIC sjabloon.	Ieder team gebruikt het KWIC-sjabloon. Het KWIC-sjabloon zorgt ervoor dat Kwaliteit en Klantentevredenheid, Werkproces, Integriteit en Collegialiteit telkens de dagorde van het overleg uitmaken. Doordat iedereen in het agentschap het sjabloon gebruikt worden de waarden van de school gewaarborgd, wordt de werking van het team transparant en wordt de uitwisselbaarheid van informatie over de teams heen gemakkelijker.

<p>13. Het overleg duurt gemiddeld niet langer dan 1 uur</p>	<p>Overleg gebeurt frequent en moet efficiënt gebeuren. De norm 1 uur wil dit dan ook aanduiden en geeft de richting aan. Dit betekent dat de vergadercultuur van die aard is dat de vergadering is gepland en getimed, de teamleden op voorhand de relevante informatie hebben doorgenomen en het overleg doelgericht is. De deelnemers hebben op het einde van de vergadering geen gevoel van verloren tijd.</p>
<p>14. Tijdens het overleg krijgen de teamleden feedback over de vergaderingen van het besturend team en de verschillende horizontale overlegfora van sterrolhouders en experts. Zo is iedereen op de hoogte van de relevante informatie.</p>	<p>Door het frequente overleg wordt de informatiedoorstroming in de school gewaarborgd.</p> <p>Relevante informatie voor de teamleden worden tijdens het overleg besproken. “Wij weten nooit van iets”, is een uitspraak die we in het team niet vaststellen.</p> <p>Het team volgt ook de communicatielijnen van de school. Het organogram van de school geeft de communicatielijnen weer waardoor de communicatie (over ICT bijvoorbeeld) gestroomlijnd kan gebeuren.</p> <p>Een voorbeeld toont dit aan:</p> <p>stap 1: Een medewerker stelt een ‘WEDERKEREND’ en ‘NIET-URGENT’ probleem (ad hoc problemen die de medewerker of zijn team werk-lam maken worden natuurlijk onmiddellijk aangepakt) vast bij het werken met het gedigitaliseerde leerlingendossier. Dit probleem leidt tot tijdsverlies en wekt ergernis op bij de medewerker.</p> <p>stap 2: Op het 2-wekelijks overleg, tijdens de bespreking van het werkproces (KWIC), bespreekt de medewerker zijn vastgesteld probleem. Alle vastgestelde problemen op het vlak van ICT worden daar geïnventariseerd. Sommige problemen kunnen intern opgelost worden, voor andere problemen is er externe hulp nodig.</p> <p>stap 3: De sterrolhouder neemt de vragen naar externe hulp van zijn team mee op het horizontaal overleg ICT en bespreekt ze. De problemen worden besproken en de eventuele acties hieromtrent vastgelegd.</p> <p>Stap 4: De feedback wordt door de sterrolhouder meegenomen naar het 2 wekelijkse overleg van het team.</p> <p>Stap 5 : De medewerkers zijn op de hoogte en hebben de feedback ontvangen.</p> <p>Een dergelijke communicatie lijkt omslachtig en niet efficiënt. Kortere communicatie is mogelijk (intranet met on-line helpdesk met een actuele stand van zaken omtrent de vraag, ...). Sommige inhouds zijn echter zo belangrijk dat gestructureerde communicatie nodig is. In de gestructureerde communicatie WAARBORG je dat iedereen op de hoogte is en kan je bijvoorbeeld de motivatie bij de gestelde prioriteiten gepast toelichten om medestanders te verkrijgen en tegenstanders te vermijden.</p>
<p>15. De taakverdeling in het team is evenwichtig.</p>	<p>Ieder teamlid neemt gemotiveerd zijn taak op volgens zijn eigen mogelijkheden. Bij iedereen van het team is de wil aanwezig om het goed te doen. Wanneer teamleden tijdelijk overbelast worden, worden de taken spontaan herverdeeld.</p>
<p>16. Het team regelt de planning tot ieders welbevinden.</p>	<p>Het team is samen verantwoordelijk voor de roostering van het team. Het team houdt rekening met de minimale bezetting van het team die nodig is om de continuïteit te garanderen. De roostering houdt zo veel mogelijk rekening met de verzuchtingen van ieder teamlid. Ieder teamlid kan zich in het rooster goed vinden.</p>

17. Bij ziekte of verlof van teamleden wordt het werk, waar mogelijk, spontaan herverdeeld.	Het team is “samen” verantwoordelijk. Bij verlof of ziekte worden de taken dan ook, waar nodig, herverdeeld over de andere teamleden. Het team vermijdt dat iemands werk blijft liggen bij verlof of ziekte. Het team zorgt ervoor dat kwalitatieve opvang van de leerlingen is gegarandeerd.
18. De opleidingsbehoeften worden gedetecteerd in het team en staan in kaart.	Het team vraagt zich af welke bijkomende competenties ze moet verwerven om enerzijds de vooropgestelde objectieven te kunnen realiseren en om anderzijds de 4 kernopdrachten van het team te kunnen waarborgen. Competentiemanagement ontstaat hier. Het team stelt zich de vraag welke bijkomende competenties zij moeten verwerven om de objectieven te realiseren en om de kernopdrachten te waarborgen. Indien er een vormingsbehoefte wordt vastgesteld stelt het team zich bijkomende vragen: moet iedereen van het team de competentie verwerven of slecht enkelen? Kunnen we de competenties verwerven door iemand van ons eigen team of door iemand van de school extern ons team of door iemand van buiten de school. Om te weten welke opleidingen er nodig zijn zet het team de bestaande competenties in kaart. Deze competenties kan je dan vergelijken met de gewenste competenties. Het agentschap maakt gebruik van een fleximatrix. De fleximatrix inventariseert op de horizontale as alle activiteiten van het team en op de verticale as alle teamleden. Voor elke teamlid wordt bekeken wat haar of haar kennis en kunde is (in overleg met het teamlid) en wat haar of zijn affiniteit is met de activiteit (wil men de taak leren en uitvoeren?)
19. Het team maakt tijd vrij om opleiding voor de medewerkers mogelijk te maken.	Het team maakt de nodige tijd vrij om zijn teamleden op te leiden. De geplande opleidingen vinden ook effectief plaats.
20. Iedereen in het team is vervangbaar. Kritische competenties worden gedeeld in het team.	Het team zorgt ervoor dat de kennis van het team is gewaarborgd. Als er iemand uit het team wegvalt komt de invulling van de 4 kernopdrachten van het team niet in gevaar en is de goede werking verder gegarandeerd. De goede werking van het team is niet afhankelijk van sommige leden van het team. In het team wordt bijvoorbeeld afgesproken dat specifieke knowhow van het team altijd bij minstens 2 personen is geborgd. Door interne opleiding in het team wordt de knowhow bijgebracht. De kennis van het team kan ook extern worden geborgd.
21. Medewerkers leiden elkaar op in het team.	De teamleden houden de kennis niet alleen voor zich maar zijn bereid hun kennis te delen en maken er ook de nodige tijd voor vrij. Het team kan aantoonbaar voorbeelden geven van interne opleidingen die hebben plaatsgevonden.
22. Nieuwe medewerkers worden gecoacht door het team.	Als er nieuwe medewerkers komen in het team worden ze door het team opgeleid. Er is iemand verantwoordelijk voor, er vinden coachinggesprekken plaats waar de evolutie wordt opgevolgd en er bestaan team-eigen instrumenten voor (handleidingen, vademecums, werkinstructies, ...). Sommige instrumenten worden centraal beschikbaar gesteld door het expertenforum of door het forum van sterrolhouders of door het ondersteunende team.
23. Het team werkt uniform t.o.v. de parallelle teams binnen de school	Sommige systemen zijn uniform over de teams heen. Daar waar uniformiteit meerwaarde geeft voor het team hebben de sterrolhouders en de experts in de overlegfora afspraken gemaakt. Het team volgt de afspraken loyaal uit.



<p>24. Om uniformiteit van visie te waarborgen in het team en om de teamleden de kans te geven bij te leren worden jaarlijks een op voorhand aantal intervisies afgesproken.</p>	<p>Het team streeft uniformiteit van visie na. De wijze waarop het team de 4 kernopdrachten uitvoert voor hun community van leerlingen is niet voorspelbaar, is niet altijd zo zwart/wit en is dan ook niet altijd in regeltjes te gieten. Om uniformiteit van visie na te streven is het noodzakelijk dat teamleden overleg plegen over verschillende casussen en verschillen in perceptie met elkaar uitwisselen. Het team gebruikt het overleg om aan intervisie te doen. Het aantal intervisies wordt met het team op voorhand vastgelegd. Dit geeft richting en is zeker niet normerend bedoeld. De bespreking van de verschillende casussen is dan ook een leermoment voor de teamleden.</p>
<p>25. Het team evalueert zijn werkmiddelen (software, didactische hulpmiddelen, machines, ...) en werkomgeving (orde en netheid, inrichting, ...) en implementeert voor zichzelf aantoonbare verbeteringen.</p>	<p>Tijdens het overleg worden de werkmiddelen en de werkomgeving besproken. De knelpunten in de concrete werking worden geïnventariseerd. Daar waar het team zelf de impact heeft om te beslissen onderneemt het team aantoonbare verbeteringen. Knelpunten die buiten de invloedssfeer liggen van het team worden door het team op het gepaste forum besproken en het team zorgt dan ook voor feedback hierover naar alle teamleden.</p>
<p>26. Het team is inzetbaar om andere teams te ondersteunen</p>	<p>Het team is geen eiland. Het is geen geïsoleerde entiteit. Het team staat voortdurend in relatie met de andere teams. Het team is dan ook graag bereid om andere teams te ondersteunen. Collega-teams kunnen tijdelijk hulp gebruiken (veel afwezig, een project, ...). Het team is dan ook bereid om, indien mogelijk, het team te helpen.</p>
<h2 style="background-color: #76923c; color: white; padding: 5px;">Integriteit</h2>	
<p>27. Het team beschikt over een gedragscode die integer handelen waarborgt en systemen ondersteunen het team om uitmuntend te zijn.</p>	<p>De school beschikt over een gedragscode die integer handelen waarborgt. Het team kent de waarden van de school. Het heeft de waarden omgezet in concreet gedrag. Het team beschikt ook over systemen die hen ondersteunen om uitmuntend te zijn in de vooropgestelde waarden. Zo garandeert het team authenticiteit.</p>
<p>28. Het team respecteert de gedragscode met betrekking tot integer gedrag.</p>	<p>Het team past de afspraken met betrekking tot de gedragscode ook effectief toe. De gedragscode is een leidraad bij het dagelijks handelen.</p>
<p>29. Het team evalueert 3 maandelijks tijdens het KWIC-overleg de vooropgestelde waarden en stuurt zijn werking indien nodig bij.</p>	<p>Het team stuurt zijn werking bij. Minstens 3 maandelijks worden de waarden door het team geëvalueerd. Zo worden de waarden en de gedragscode opgefrist en de afspraken indien nodig bijgesteld.</p>
<h2 style="background-color: #76923c; color: white; padding: 5px;">Collegialiteit</h2>	
<p>30. Het team meet 6 maandelijks de collegialiteit op basis van de 12 vragen.</p>	<p>De school wil collegiaal samenwerken waarborgen. Ieder team beschikt over een beperkte vragenlijst die bestaat uit 12 vragen (cfr bijlage). De 12 vragen maken collegialiteit meetbaar en bieden een houvast om afspraken te maken die leiden tot een hogere medewerkersbetrokkenheid. Het team meet 6 maandelijks de collegialiteit.</p>

31. Het team bespreekt de collegiale sfeer op basis van de meting ( <i>bespreken</i> ).	De 12 vragen worden niet alleen gemeten. De 12 vragen zijn ook een houvast om te discussiëren in het team over éénieders perceptie over collegiaal gedrag. Het gaat hier niet over “wie heeft gelijk” maar wel over “begrijpen” wat iemand belangrijk vindt in de collegiale samenwerking.
32. Het team maakt klare afspraken of stuurt ze bij en legt de afspraken schriftelijk vast waardoor de collegiale sfeer wordt bevorderd ( <i>afspraken</i> ).	Het team komt tot klare afspraken die het collegiaal samenwerken bevordert. De afspraken worden neergeschreven in het teamverslag en zijn consulteerbaar.
33. De teamleden spreken er elkaar “onmiddellijk” over aan als de afspraken niet worden nageleefd ( <i>aanspreken</i> ).	Er heerst een assertieve sfeer in de groep. Wanneer de afspraken door iemand niet worden nageleefd dan wordt die daarover aangesproken. Dit is niet bedreigend voor het team. Vertrouwen ontstaat daar waar de wederzijdse verwachtingen heel duidelijk zijn en men er elkaar over aanspreekt.
34. De collegiale sfeer in het team blijft behouden of gaat er zeker op vooruit. Er heerst een sfeer van vertrouwen in het team.	De sfeer in het team blijft goed of gaat er zeker op vooruit. De opeenvolgende metingen tonen dit aan. De sfeer in het team is vol vertrouwen. Een open sfeer, men respecteert elkaar, er zijn geen spanningen, men voelt zich in het team goed in zijn vel, ...

## KWIC-VISIE-Checklist: de TEAMSPELREGELS

KWALITEIT	
Doel	Afspraken
Het team beschikt over een beleidsplan.	
Het team evalueert het beleidsplan.	
Het team kent de verwachtingen.	
Het team realiseert zijn doelstellingen.	
Het team meet de tevredenheid van de belanghebbenden.	
Het team maakt actieplannen.	
WERKPROCESSEN	
Doel	Afspraken
Het team doet aan overleg.	
Het team realiseert een efficiëntieverbetering.	
Het team is competent.	
Het team beschikt over voldoende regelcapaciteit.	
Het team gebruikt uniforme afspraken en regelafspraken.	
Het team regelt zijn werkingsmiddelen.	
Het team ondersteunt.	



## INTEGRITEIT

Doel	Afspraken
Het team waarborgt de waarden.	
Het team stelt voorbeeldgedrag.	
Het team reflecteert over waarden.	
Het team verzorgt zijn (interne) communicatie.	

## COLLEGIALITEIT

Doel	Afspraken
Het team bespreekt de collegiale sfeer.	
Het team meet de collegialiteit.	
Het team legt afspraken schriftelijk vast.	
Teamleden spreken elkaar onmiddellijk en open aan.	
Er heerst vertrouwen in het team.	