

Kwaliteitsgids voor teams

Met praktische informatie en tools die ondersteunen bij de ontwikkeling van je teamplan en het samen werken aan de kwaliteitscultuur



Project Partners

Landstede – NL Project Coordinator
Margrieta Kroese

mkroese@landstedegroep.nl

www.landstedegroep.nl



Politeknika Ikastegia Txorierrri – ES
Anabel Menica

a.menica@txorierrri.net

www.txorierrri.net



CIOFS Formazione Professionale – IT
Francesca Di Paolantonio

fdipaolantonio@ciofs-fp.org

www.ciofs-fp.org



IDEC SA – EL
Natassa Kazantzidou

natassa@idec.gr

www.idec.gr



Koega Business College – DK
Gitte Dyrloev

gd@uv.khs.dk

www.khs.dk



Inhoudsopgave

KWALITEITSGIDS

1. Introductie	4
2. Een samenvatting voor het management	5
3. Over het effect van een cyclisch kwaliteitssysteem	7
4. De cultuur van Kwaliteitsverbetering	9
5. Samenwerken versus individuele kwaliteitsverbetering	14
6. Uitspraken van teams en docenten	15
7. SWOT Analyse: Sterke punten, zwakke punten, kansen en bedreigingen	16
8. Op weg naar een succesvol teamplan - de routebeschrijving	17
9. Webbibliografie / bibliografie	22

INSTRUMENTEN VAN THEMA A: WERKEN AAN DE KWALITEITSCULTUUR

1. Op zoek naar onze cultuur van kwaliteitsverbetering - vragen
2. Team plan café
3. Vuurtoren
4. Werken als een volwaardig team: vijf elementen
5. Individuele zelfassessment als bewustwordingsmodel
6. In je team feedback geven en krijgen
7. Feedback tussen collega's in het team

INSTRUMENTEN VAN THEMA B: ONTWIKKEL JE TEAMPLAN

8. Routekaart voor een effectief team plan
9. Visie ontwikkeling voor het team
10. Het verzamelen van gegevens
11. Risicogericht denken
12. Als team je prioriteiten kiezen

INSTRUMENTEN VAN THEMA C: TEAMPLAN MODELLEN

13. Een Word model om inzicht te krijgen in het teamplan
14. Korte termijn verbeterplan voor een team
15. Een jaarplanner



1. Introductie



Het QUAL4T2-project is een opvolger van het QUAL4T-project, dat gericht was op het kwaliteitsbewustzijn van individuele docenten. QUAL4T2 richt zich juist op de behoeften van de teams. De doelstelling is nu om de kwaliteit in het beroepsonderwijs verder te verbeteren door docententeams te begeleiden op het gebied van strategisch plannen. Docenten gaven in hun feedback over het eerste QUAL4T-project namelijk aan dat ze het gevoel hebben dat ze nog steeds niet over voldoende kennis en middelen beschikken om een goed teamplan te maken en de Plan-Do-Check-Act (PDCA) cyclus te volgen.

Teams in het beroepsonderwijs lopen tijdens hun werkdag aan tegen het probleem van prioriteiten stellen. Docenten moeten lesgeven, coachen, bedrijven bezoeken, lessen voorbereiden, maar ook vergaderen met het team om studentenresultaten en andere zaken te evalueren. Vervolgens moeten teams doelen stellen en acties plannen om hun teamplannen verder te verbeteren. Het is cruciaal dat de juiste doelen gekozen worden en de juiste acties gepland worden, om ook zo effectief en resultaat gericht mogelijk te kunnen werken!

De projectpartners van QUAL4T2 willen bijdragen aan de verbetering van de kwaliteitsresultaten binnen instellingen, door te investeren in professionalisering. Zo wordt meer effectiviteit en betrokkenheid van docenten ontplooid inzake strategische kwaliteitsplanning.

Wij willen een bottom-up aanpak gebruiken voor het bewustmaken van teams van kwaliteitsmechanismen en willen docenten in teams benaderen als de professionals.

De ontwikkeling van pilotproducten in combinatie met de onmisbare feedback van docenten moet leiden tot een verdere verandering van de kwaliteitscultuur en een aantal definitieve kwaliteitsinstrumenten die teams helpen hun onderwijskwaliteit verder te ontwikkelen. En dit is zeker nodig om de langetermijnstrategie en het beleid van de instelling te laten aansluiten bij de kortetermijnacties op de werkvloer door de teams.

Om deze doelen te bereiken, worden door de experts op kwaliteitsgebied (iedere partner levert er minstens één aan) de volgende gebruiksklare producten ontwikkeld:

Deze kwaliteitsgids voor teams met hoofdstukken over het maken van een effectief jaarplan en verschillende instrumenten die de teams daarbij helpen, waaronder modellen voor het plan zelf;

Een boek met de beste werkmethoden van de pilots die we zullen uitvoeren in 2017/2018;

Een trainingsprogramma die we binnen onze eigen organisaties zullen gebruiken en een ingekort programma die alle mbo's kunnen gebruiken om hun eigen teams op te leiden, of zelfs door de teams zelf kunnen worden gebruikt.

Het project genaamd "Further Quality Improvement for VET, guiding teacher Teams in Europe in strategic planning" wordt gefinancierd door de EC via het Erasmus+ KA2 subsidieprogramma en loopt van 11-11-2016 tot 10-05-2019. Landstede is hierin leidend, waarbij Margrieta Kroese als kwaliteitsexpert en projectcoördinator het project coördineert. De projectpartners zijn CIOFS-Formazione Professionale in Italië, Kôge Handelsskole in Denemarken, IDEC in Griekenland, en Politeknika Ikastegia Txorierrri in Spanje.



2. Management samenvatting



PROJECT QUAL4T2 – ‘VERDERE KWALITEITS- VERBETERING VOOR HET BEROEPSONDERWIJS IN EUROPA, DOOR HET BEGELEIDEN VAN DOCENTEAMS OP HET GEBIED VAN STRATEGISCH PLANNEN’

Het doel

Je wilt

- De kwaliteitscultuur binnen je organisatie verbeteren;
- Alle afdelingen, teams en medewerkers betrekken bij en informeren over het streven naar kwaliteitsverbetering;
- Doorlopende kwaliteitsverbetering bevorderen op alle niveaus;
- Docenten en teams betrekken bij het doorontwikkelen van de onderwijskwaliteit;
- De docententeams ondersteuning bieden op het gebied van strategisch plannen;
- Kwaliteit een betere reputatie geven – gaan voor een bottom-up kwaliteitscultuur;
- Innovatie op het vlak van de dagelijkse kwaliteit stimuleren;
- Doorlopend professionaliseren en verbeteren;
- Je onderwijsaanbod en resultaten verbeteren.

Waarom?

Omdat uit het internationaal QUAL4T2 onderzoek - waarin de resultaten uit Nederland, Denemarken, Spanje, Italië en Griekenland ook afzonderlijk worden besproken - in combinatie met de resultaten van de enquêtes die in de eerder genoemde organisaties zijn gehouden, blijkt dat er nog een slag te maken is wanneer het gaat om het samenstellen van effectieve teamplannen. Bijvoorbeeld bij het evalueren, analyseren en prioriteren van gegevens. Niet altijd geeft de vraag: 'En leidt wat het team nu doet tot de goede effecten bij de student en beter onderwijs?' een juist antwoord.

Onderzoeken in Denemarken, Griekenland, Italië, Nederland en Spanje bevestigen de noodzaak om de kwaliteit in het mbo te verbeteren aan de hand van de betreffende kwaliteitssystemen. Het onderzoek bevestigt ook de steun van landelijke organisaties en ministeries van onderwijs en niet te vergeten EQAVET op Europees niveau.

Echter, niet ieder teamlid binnen een mbo-school is zich even bewust van het gezamenlijke streven naar kwaliteit, laat staan dat men het allemaal met elkaar eens is over de cultuur van kwaliteitsverbetering. Soms weten docenten niet genoeg over de nodige processen binnen hun school, of is er geen tijd voor het gesprek over de gezamenlijke cultuur.



In de genoemde rapporten en enquêtes, was consequent bewijs te vinden dat een aanzienlijk deel van docenten en teams:

- Vindt dat men niet genoeg informatie heeft om de juiste analyse te maken voor hun jaarplan;
- Vindt dat men niet over de competenties beschikt om de juiste analyse te maken voor hun jaarplan of om relevante doelen te formuleren op basis van de gemaakte analyse;
- Vindt dat men niet goed in staat is om prioriteiten te stellen voor hun doelen en ambities;
- Vindt dat men niet goed in staat is om hun doelen om te zetten in activiteiten;
- Verschillende ideeën heeft over wat een jaarplan nu eigenlijk is.

QUAL4T2 ...

QUAL4T2 biedt praktische en inspirerende instrumenten speciaal voor teams waarmee ze een goed jaarplan kunnen schrijven en de Plan Do Check Act (PDCA) cyclus kunnen volgen. Een QUAL4T2 Kwaliteitsgids inclusief kwaliteitsinstrumenten, een boek met Best Practices en een trainingsprogramma (verwacht: lente 2019) om teams op te leiden of voor gebruik door de teams zelf, is beschikbaar om docenten te helpen om de eigen teamcultuur van kwaliteitsverbetering te versterken. Zo verbeteren zij hun dienstverlening als opleiders, hun lessen en uiteindelijk... de resultaten voor studenten.

Soms kan dit samen en soms kan dit ook op basis van individuele ideeën. Instrument 4 – de vijf elementen – vormt samen met de Deense case studie uit het pilot boek bijzonder zinvolle achtergrondinformatie, wanneer je als team een jaarlijkse vergadercyclus wilt opzetten waarbij de focus ligt op individuele input.

Voor meer informatie over deze QUAL4T2 Kwaliteitsgids, Het Best Practices-boek en de training, kunt u contact opnemen met één van de onderstaande QUAL4T2-partners:

mkroese@landstedegroep.nl – NL - coördinator

gd@uv.khs.dk – DK

amenica@txorierri.net – ES

natassa@idec.gr – EL

fdipaolantonio@ciofs-fp.org – IT



3. Over het effect van een cyclisch kwaliteitssysteem



De **PDCA** (Plan, Do, Check, Act) **cyclus** is de meest gebruikte organisatiemethodologie voor het implementeren van een **doorlopend verbeteringssysteem**. Het is een benadering bestaande uit vier stappen voor het doorlopend verbeteren van processen, producten of diensten en voor het oplossen van problemen. Het bestaat uit het systematisch testen van mogelijke oplossingen, resultaten beoordeling en de implementatie van oplossingen die blijken te werken.

De vier stappen in de cyclus zijn:

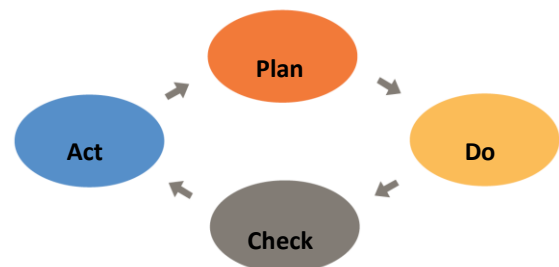
Plan: identificeer en analyseer het probleem of de kans, ontwikkel een of meerdere werkwijzes voor de kwesties die mogelijk spelen, en besluit welke je gaat testen.

Do: test de mogelijke oplossing, liefst op kleine schaal, en meet het resultaat.

Check: analyseer het resultaat, meet het effect en beslis of de toegepaste werkwijze ondersteund wordt of niet. Als het niet heeft gewerkt, ga je terug naar Stap 1. Heeft het wel gewerkt, dan ga je door met Stap 4.

Act: als de oplossing succesvol was, implementeer deze dan.

Als je klaar bent met stap 4, dien je regelmatig terug te keren naar stap 1 om nieuwe verbeteringen te implementeren in een doorlopende feedback-cyclus.



Dit betekent dat niets kan worden beschouwd als status quo, er wordt continu gewerkt aan verbeteringen die in de loop van de tijd resulteren in kleine, vaak nauwelijks zichtbare veranderingen. Deze geleidelijke veranderingen zorgen samen voor substantiële veranderingen op de lange termijn, zonder dat er radicaal geïnnoveerd hoeft te worden. Het is een stuk rustiger en prettiger voor werknemers om op deze manier veranderingen door te voeren die nodig zijn naarmate een organisatie groeit en zich aanpast aan een veranderende omgeving.

Organisaties die de aanpak van de PDCA-cyclus voor doorlopende verbeteringen kiezen krijgen daarvoor veel voordelen in ruil:

Meer tevreden mensen – zij hebben direct invloed op hoe dingen gedaan worden;

Betere inzet – teamleden hebben meer te zeggen over hun werk en zijn meer geneigd zich in te zetten om hun werk goed te doen;

Beter behoud van medewerkers – tevreden en betrokken mensen zijn eerder geneigd om te blijven;

Groter concurrentievermogen – verbeteringen van efficiëntie dragen meestal bij aan meer tevreden klanten (studenten, ouders en bedrijven);

Betere probleemoplossing – processen benaderen vanuit het oogpunt van oplossingen stelt medewerkers in staat doorlopend problemen op te lossen;

Verbeterde teams – samenwerken aan het oplossen van problemen helpt met het opbouwen en versterken van bestaande teams.

4. Een cultuur van Kwaliteitsverbetering



EQAVET

De European Quality Assurance in Vocational Education and Training (EQAVET) is een belangrijke speler in de EU. EQAVET is een community-of-practice waarin lidstaten, sociale partners en de Europese commissie samenkomen om Europese samenwerking op het vlak van kwaliteitsontwikkeling en -verbetering in het beroepsonderwijs te promoten met behulp van het European Quality Assurance Reference Framework. De EQAVET-website <http://www.eqavet.eu> geeft uitstekende informatie aan docenten, opleiders, teams en managers in het beroepsonderwijs. Kwaliteitsbewaking is immers één van de vijf Riga-prioriteiten in het Kopenhagenproces voor het mbo.

HET EQAVET KADER

Het European Quality Assurance Reference Framework voor mbo biedt een systeem dat Europese lidstaten en stakeholders helpt om de effectiviteit van hun beroepsonderwijs en kwaliteitsmanagement te documenteren, ontwikkelen, evalueren en te verbeteren.

Het kan toepast worden op zowel het niveau van het systeem als dat van de onderwijsaanbieder en kan daarom gebruikt worden om de effectiviteit van het beroepsonderwijs te beoordelen. Het kan aangepast worden aan de verschillende landelijke systemen en het kan gebruikt worden in samenspraak met de landelijke wetgeving en praktijk.

Het Kader:

- Bestaat uit de behoefte aan regelmatige controle (waaronder interne en externe evaluatiemechanismen) en rapportage van de voortgang;
- Maakt gebruik van gemeenschappelijke kwaliteitscriteria en indicatieve beschrijvingen om de afspraken met betrekking tot controle en rapportage te onderbouwen;
- Benadrukt het belang van gemeenschappelijke indicatoren ter ondersteuning van de evaluatie, controle en kwaliteitsbewaking van beroepsonderwijssystemen en -aanbieders.

Er wordt een set van 10 indicatoren aangeboden, die gebruikt kan worden bij het aanpassen en ontwikkelen van hun mbo onderwijssysteem. De indicatoren zijn niet bedoeld voor benchmarking, maar voor het ondersteunen van een cultuur van kwaliteitsbewaking in het beroepsonderwijs.

Men volgt hier eveneens een kwaliteitscyclus die bestaat uit vier fases: Planning, Implementatie, Evaluatie en Review. Deze wordt ook wel genoemd: Plan, Do, Check en Act (zie vorige blz.)



De EQAVET fases:

Voor iedere fase bestaan een set indicatieve descriptoren, voorbeelden uit lidstaten en indicatoren. Zo worden MBO-instellingen ondersteunen bij de ontwikkeling van hun eigen kwaliteitszorgsysteem.

PLANNING	IMPLEMENTATIE	EVALUATIE	REVIEW
Stel heldere, effectieve en meetbare doelen op, betreffende werkwijze, procedures, taken en uren.	Procedures worden vastgesteld om te garanderen dat doelen kunnen worden bereikt	Ontwerp mechanismen voor de evaluatie van bereikte resultaten, door de juiste gegevens te verzamelen, zodat je de goede evaluatie kunt opstellen.	Ontwikkel procedures die je in staat stellen om de gewenste doelen te halen/ nieuwe doelen te stellen; bij te stellen.

Uiteindelijk staat het EQAVET-kader voor:

- Het verbeteren van transparantie en mobiliteit;
- Het valoriseren van de transparantie in het perspectief van een leven lang leren;
- Het aantrekkelijker maken van het beroepsonderwijs.

Bron: <http://www.eqavet.eu> en <http://www.eqavet.nl>

KWALITEITSCULTUUR IN NEDERLAND: NLQAVET

Sommige partnerlanden hebben ook een eigen website, zoals NLQAVET (<http://www.eqavet.nl>). Nederland werkt evenals een aantal andere landen aan een innovatieve aanpak, namelijk een concept waarbinnen kwaliteitscultuur de sleutel is tot verandering in het mbo. Dit op basis van de volgende vier elementen:

1. kwaliteitssystemen/-instrumenten zoals controle, zelfevaluatie;
2. actieplannen als gevolg van de planning;
3. individuen die zich bewust zijn van wat kwaliteit voor hen betekent en welke rol zij spelen in de ontwikkeling van kwaliteit;

4. de ideeën die docententeams/groepen hebben/delen over wat zij verstaan onder kwaliteit en wat zij in de toekomst willen wat betreft kwaliteit. De focus is dat docententeams verantwoording nemen voor kwaliteit.

NLQAVET INTRODUCEERDE EEN REFERENTIEKADER OVER KWALITEITSCULTUUR.

Het kader bestaat uit vier aspecten die zijn weergegeven als een ijsberg met een deel boven en een deel onder de zeespiegel.

Dit omdat het proces en de opbrengsten zich boven en onder de zeespiegel bevinden. In dit proces gaat het

deels om objectieve, inhoudelijk zaken aangeduid met HET en deels om individuele en collectieve menselijke aspecten, respectievelijk aangeduid met IK en WIJ.

Dit is het model dat is getest en gevonden kan worden op de NLQAVET-website:

Kwaliteitsgericht handelen



Bij kwaliteitsgericht handelen gaat het om het gedrag van docenten en anderen, dat gericht is op het vergroten van de kwaliteit van het onderwijs.

Kwaliteitssysteem



De aanwezigheid van een kwaliteitssysteem bevordert het werken aan onderwijskwaliteit. Een systeem kan bijvoorbeeld een systematiek zijn zoals de PDCA-cyclus, maar ook een instrument zoals een curriculum.

Kwaliteitsbewustzijn



Kwaliteitsbewustzijn is op individueel niveau vanuit eigen waarden en met de intenties streven naar kwaliteit. Deze waarden en intenties zijn bepalend voor het gedrag van betrokkenen.

Kwaliteitscultuur



In een kwaliteitscultuur komt het gezamenlijke streven van een groep naar kwaliteit tot uitdrukking.

Efficient en cyclisch werken aan kwaliteitsverbetering.

HET NLQAVET programma moedigt mbo docententeams aan om zich bewust te worden van de diverse aspecten die meespelen bij de onderwijskwaliteit. Vaak heerst de perceptie dat kwaliteit vooral het managementsysteem betreft (zichtbare en verzamelbare kwaliteitsstrategie), terwijl er andere aspecten zijn die even zwaar wegen, zoals de minder zichtbare individuele houding en activiteiten van docenten, teams en school, die allemaal bijdragen aan de KWALITEITSCULTUUR (zie onder).

Het ontwikkelen van een KWALITEITSCULTUUR is noodzakelijk om het ultieme doel – beter onderwijs voor de mbo student – te bereiken.

Kwaliteitscultuur kan worden omschreven als de "impliciete gedragscodes en vanzelfsprekende waarheden binnen een organisatie". Als deze ook door bewustwording en ontwikkeling expliciet gemaakt kunnen worden, biedt het een platform voor verbetering.

Terug naar het team; de kwaliteitscultuur binnen een team kan dus gebaseerd zijn op vier verschillende denkrichtingen, als hieronder nog eens schematisch weergegeven.

Binnen dit systeem van handelingsgerichte, systeemgerichte, bewustzijnsgerichte of mensgerichte

kwaliteitscultuur zijn er geen goede of foute keuzes. Je kunt alleen zeggen dat de keuzes verschillend zijn. Het is echter zeer belangrijk om de kwaliteitscultuur binnen teams te versterken om effectieve kwaliteitsverbetering te realiseren. Op elkaar kunnen vertrouwen betekent bijvoorbeeld ook dat teamleden minder problemen hebben met het delen van verantwoordelijkheid.

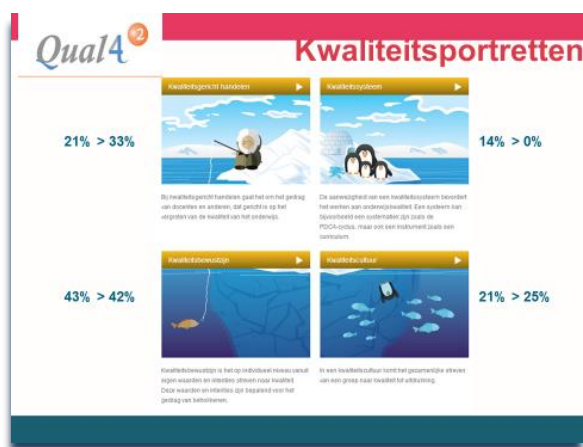
Wat belangrijk is, is het feit dat alle teamleden hetzelfde beeld voor ogen hebben wanneer ze het hebben over hun gedeelde cultuur van kwaliteitsverbetering. Dat ze van elkaar weten hoe ze moeten handelen onder bepaalde omstandigheden. Dat iedereen de gezamenlijk opgestelde regels en waarden kent en zich hier ook aan houdt.

Vaak zijn teamleden zich niet van dit gezamenlijk handelen of deze gezamenlijke cultuur bewust omdat ze niet communiceren over wederzijdse visies wat betreft deze onderwerpen. Geen gezamenlijke visie op de kwaliteitscultuur hebben, kan leiden tot problemen tijdens teamvergaderingen over andere onderwerpen.

zichtbaar	1 Kwaliteitsgericht handelen er wordt gehandeld met de focus op kwaliteit, het gaat over het gedrag van docenten en anderen, gericht op het verbeteren van de onderwijskwaliteit	2 Systeemgerichte kwaliteit de aanwezigheid van een kwaliteitssysteem bevordert het samenwerken aan onderwijskwaliteit
onzichtbaar	3 Kwaliteitsbewustzijn het op individueel niveau vanuit eigen waarden en intenties streven naar kwaliteit. Deze waarden en intenties zijn bepalend voor het gedrag van betrokkenen	4 Mensgerichte kwaliteitscultuur In deze cultuur is het gezamenlijk streven naar kwaliteit van een groep zichtbaar
	Individueel	collectief

Het NLQAVET model is door het QUAL4T2 project tevens gebruikt om de 0-en 1-meting mee af te sluiten. De vergelijking van de twee enquêtes vormden het startpunt voor de tweede ronde van de sessies met de teams die deze vragen over teamplannen en kwaliteitscultuur hadden ingevuld.

Een voorbeeld van het gebruik van de portretten in de power point presentatie die als basis diende voor de terugkoppeling naar een team (schooljaar 2017-2018):



De dia toont de vier portretten, maar ook welke verschuiving er in het pilot jaar heeft plaatsgevonden binnen het team. Er is namelijk sprake van een score bij de start van de pilot en bij het eind.

In dit geval is opvallend dat er na een jaar een 0% score is in het kwadrant rechtsboven. Het lijkt erop dat de teamleden het gevoel hadden dat het systeem wel functioneerde. Toch wordt gewezen op het feit dat er wel een teamlid attent moet zijn op het systeem en de verzamelde gegevens.

Nadat de eerste enquête was verzameld is er ook teruggekoppeld. Maar daarbij is gemeld dat:

- Aan de linkerkant van het kwadrant sprake is van individuele orientatie, met daar tegenover aan de rechterkant de groep.
- Zichtbaar gedrag aan de bovenkant van de portretten en onzichtbaar gedrag onder het zeeniveau.

- Tenslotte is ook de vraag gesteld waar het team eigenlijk wil staan. In welke fase het team zich bevindt.
- Uiteindelijk gaat het erom om het gesprek samen te voeren: Wat betekent dit dan voor ons? Waar willen we samen voor gaan? Waar willen we staan? Wat vinden we onze team cultuur?

5. Samenwerking versus individuele kwaliteitsverbetering



Kwaliteitsverbetering is een methode waarbij men continue bezig is om een betere manier van dienstverlening te bieden.

In de kern is kwaliteitsverbetering een teamproces. Waarom? Onder de juiste omstandigheden maken teams gebruik van de kennis, vaardigheden, ervaringen en perspectieven van de individuele docenten om blijvende verbeteringen te realiseren.

Het vermogen van het team als geheel is meer dan de som van de vaardigheden van de individuele leden. Het vermenigvuldigt het potentieel van individuele leden.

Maar samenwerking vindt niet zomaar plaats. Daarvoor is inzet en toewijding nodig, en een bereidheid om de uitdagingen te accepteren die horen bij het samenwerken tussen verschillende individuen. Er moet input van alle teamleden gevraagd worden. Vragen dienen gesteld en beantwoord te worden. Ideeën moeten gedeeld en mee ingestemd worden.

Wil een team namelijk effectief zijn, dan moeten de teamleden een gemeenschappelijk, collectief doel hebben en er samen aan werken om dit doel te bereiken.

Dit doel-aspect is zeer belangrijk omdat samenwerking afhankelijk is van individuen. Individuen die hun best doen. Daarom kan de organisatie de behoeften van individuele docenten niet negeren.

Het zou eigenlijk de rol van de leider moeten zijn om ieder individu te helpen zijn of haar eigen belangen af te stemmen op de doelen en het streven van het team.

Een team dat bestaat uit individuen die toegewijd zijn en enthousiast over de teamdoelen, omdat die aansluiten bij hun eigen behoeften, is veel krachtiger dan een team dat bestaat uit individuen die hun eigen behoeften opzij gezet hebben voor het teambelang, waardoor ze ongeïnspireerd en ongeïnteresseerd samenwerken.



6. Uitspraken van teams/docenten



Onder teamleden ontstaat het gevoel dat zij betrokken zijn bij het schrijven van het teamplan, ze zijn daarom ook beter op de hoogte van de inhoud. Hieronder is een aantal uitspraken of tips te lezen van deelnemers aan de pilots:

- *“Onze Visie en ambitie is dat we innovatief willen zijn, open willen staan voor veranderingen, aan de vragen van de markt kunnen voldoen, een open en zakelijke communicatie voeren met het bedrijfsleven, dat we onze afspraken met derden nauwkeurig nakomen en dat we de best mogelijke service bieden.” (teamleider, EL)*
- *“Het is de mogelijkheid tot verandering die de teamleden motiveert en een gevoel geeft om in de voorste gelederen mee te doen.” (kwaliteitsmedewerker, ES)*
- *“Een teamplan is effectief wanneer het gebaseerd is op een diepgaande en accurate analyse van de beschikbare gegevens en de historie, die besproken zijn in het team. Ieder teamlid speelt een eigen hoofdrol in de ontwikkeling van het plan, wanneer er het gevoel is actie betrokken te zijn bij de uitvoering ervan. Men voelt zich een belangrijk onderdeel van de groep. Dit kan worden bereikt wanneer de doelen/activiteiten samen zijn bepaald en gekozen op basis van prioritering en de reële mogelijkheid om het doel in de afgesproken tijd te behalen”. (kwaliteitsmedewerker en teamlid, IT)’*
- *“Een van de belangrijkste voorwaarden om als team succes te hebben, is dat ieder individueel teamlid weet wat er binnen de organisatie speelt – dit betekent dat iedereen weet wanneer er meegepraat kan worden over onderwerpen als strategie, verdeling van financiën, verdeling van studenten over klassen en teams, etc. Daarnaast zou ieder teamlid de teamstrategie moeten kennen.” (Docent, team coordinator, DK)*
- *“Het formuleren van je ambities is van groot belang. Ik gebruik liever het woord ambities, omdat – tenzij er een groot risico is dat verbeterd moet worden – een teamplan niet bedoeld is voor de standaard verbeteringen die horen bij het voldoen aan het wettelijk kader. Wanneer een team goed zicht heeft op de basis vereisten, zou ik me idealiter zelfs voor kunnen stellen dat er maar een ambitie in het teamplan staat, gebaseerd op de gezamenlijke onderwijskundige visie, waarop het hele team focust. Dit is de lijm tussen de individuele docenten, werkend in de overtuiging dat ze deze ambitie halen. Het scholingsbudget wordt hierbij grotendeels ingezet, waardoor het team specialist op dit gebied wordt. Zo brengt het planmatig werken school en docenten naar een hoger niveau.” (teamlid en kwaliteitsmedewerker, NL)*



7. SWOT Analyse: Sterke punten, zwakke punten, kansen en bedreigingen

De nationale onderzoeksrapporten en de Europese uitkomsten in combinatie met de nulmeting-enquêtes hebben de partners geholpen de sterke en zwakke

punten, de kansen en bedreigingen te vinden waar teams in Europa mee te maken hebben wat betreft hun strategische planning.

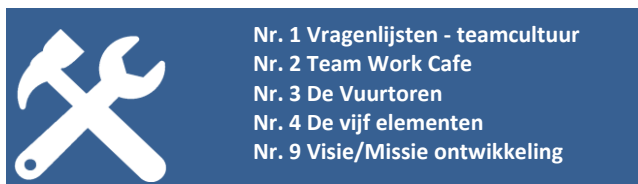
Sterke punten	Zwakke punten
<p>Theoretische kennis van succesvolle factoren van een goed jaarplan</p> <p>Eenvoudig te raadplegen bronnen</p> <p>Kansen om te leren via workshops, seminars en leeractiviteiten met collega's</p> <p>Vrijheid in de keuze van lesmethodes</p> <p>Jaarlijkse cyclus voor teamplan</p> <p>Analyse van de jaarresultaten</p> <p>Gemeenschappelijk gebruik van het Europese Quality Management System (EFQM)</p>	<p>Gebrek aan financiële middelen</p> <p>Gebrek aan permanente of voltijds docenten of een continu verloop van medewerkers</p> <p>Geen sterke cultuur van kwaliteit onder alle medewerkers, met name docenten. Worden vooral als instrumenten gezien voor het management</p> <p>Verschillende ideeën over wat een jaarplan inhoudt, binnen zowel de landen als de teams</p> <p>De Check en specifiek het Act-deel van de PDCA-cyclus</p> <p>Zeggenschap over het teamplan</p> <p>Kwaliteit van evaluatie en feedback: hoe, frequentie, wanneer...</p> <p>Teamleden hebben verschillende ideeën over de kwaliteitscultuur binnen hun eigen team; ze hebben vaak verschillende rollen en expertises binnen de organisatie</p> <p>Niet iedere medewerker van dezelfde organisatie is zich even bewust van kwaliteit</p> <p>Soms beschikken docenten niet over voldoende kennis van alle andere noodzakelijke processen binnen hun school</p> <p>Gebrek aan communicatie tussen alle betrokken partijen</p>
Kansen	Bedreigingen
<p>Managementmodellen als voorbeeld</p> <p>Benchmarking</p> <p>Ondersteuning vanuit de ministeries van onderwijs</p> <p>Toegankelijke informatie</p> <p>Hulp vanuit good practices of experts</p> <p>Europese projectresultaten</p> <p>Ondersteuning vanuit landelijke organisaties</p> <p>Ondersteuning van EQAVET</p>	<p>Verschillende kaders</p> <p>Veranderingen in ISO-normen</p> <p>Verschillen in kwaliteitscultuur tussen landen</p> <p>Digitale professionalisering van docenten</p>

8. Op weg naar een succesvol teamplan - de routebeschrijving

Het jaarlijkse teamplan is een belangrijk document voor elke organisatie. Het legt uit waar de teams naartoe werken en helpt iedereen dezelfde kant op te gaan. Het teamplan versterkt het idee dat teams een duidelijk doel en een specifieke bestemming hebben om naartoe te werken. Zo worden hun dagelijkse taken afgestemd op de langetermijndoelen van hun product. QUAL4T2 geeft een mogelijke routebeschrijving voor een effectief teamplan. Het is instrument nr. 8.

BEWUSTZIJN EN VERWACHTINGEN VAN TEAMLEDEN

- Het werken aan het nieuwe jaarplan voor het team zou moeten beginnen met een analyse van de huidige situatie en de verwachtingen van de teamleden. QUAL4T2 raadt de teams aan instrument nr. 1 uit de set te gebruiken om de teamleden te bevragen over hun eigen beleving van hun huidige jaarplan, hun doelen en ambities, de evaluaties die ze gebruiken en de manier waarop ze samenwerken. Door de resultaten van deze vragenlijst samen te analyseren en te delen, zal het team klaar zijn om te beginnen aan hun weg naar een succesvol jaarplan.



BESLUITEN WELKE ONDERWERPEN JE ZIET ALS KRITIEKE SUCCESFACTOREN VOOR KWALITEITSVERBETERING

- Kritische succesfactoren identificeren is belangrijk omdat dit het team in staat stelt hun inspanningen te richten op het opbouwen van hun mogelijkheden om te voldoen aan de kritische succesfactoren en doelen te formuleren die daarop gebaseerd zijn. Een 'goede' KSF begint met een actiewerkwoord en geeft duidelijk aan wat belangrijk is en waaraan gewerkt moet worden. Werkwoorden die acties beschrijven: aantrekken, presteren, uitbreiden, volgen, managen, inzetten etc. ('slechte' KSF's beginnen met: verbeter, corrigeer, upgrade ...)



Nr. 2 Team Work Cafe
Nr. 6 Zelfevaluatie
Nr. 8 Routemap – de weg naar effectieve teamplannen
Nr. 12 Prioriteiten stellen in het team

METEN VAN DEZE ONDERWERPEN

Metten is belangrijk om te bepalen of veranderingen die tot kwaliteitsverbetering zouden moeten leiden, ook daadwerkelijk resulteren in verbetering.

GEGEVENS VERZAMELEN

Om aan te tonen dat de veranderingen uit een verbeterplan resulteren in de verwachte positieve resultaten, moeten er gegevens verzameld, geanalyseerd en gepresenteerd worden. Voordat aan het verzamelen van gegevens kan worden begonnen, dient een team zich af te vragen:

- Wat is het doel van de evaluatie?
- Wat moeten we weten?
- Wie gaat de informatie gebruiken en hoe?
- Het verzamelen van gegevens is een belangrijk proces bij elke evaluatie. Het is echter essentieel om te onthouden dat het doel voorafgaat aan de methode. Het team moet de aandacht van hun evaluatie richten door de bovenstaande vragen te beantwoorden: na te denken over het doel van de evaluatie, de informatie die nodig is en wie zijn de betrokkenen? Het team kan dan vervolgens besluiten wat de beste methode is om de informatie te verzamelen.



Nr. 10 Gegevens verzamelen

Het QUAL4T2-partnerschap biedt een voorbeeld-instrument, nr. 10, waarmee teams en kwaliteitsmedewerkers hun activiteiten voor gegevensverzameling kunnen plannen voor de prestatie-indicatoren die staan beschreven in hun kwaliteitskader.

ANALYSEREN VAN DE KWALITEITSGEGEVENS

Wanneer de maatstaven vastgesteld en de gegevens verzameld zijn, is een analyse nodig om te beginnen met het beantwoorden van de vraag of de veranderingen leiden tot de verwachte verbeteringen. Sommige vragen waarmee rekening gehouden moet worden, zijn:

- Welke analytische instrumenten zullen worden gebruikt?
- Wie doet de analyses en wie maakt de overzichten?
- Wie ontvangt en controleert de resultaten? Hoe vaak?

ANALYSEREN VAN HET VORIGE JAARPLAN

Controleer het team-jaarplan van vorig jaar (als jullie die al gebruikt hebben) en check welk onderwerp jullie tevens moeten integreren in het nieuwe teamplan. Redenen hiervoor kunnen zijn: doel niet bereikt, activiteiten hebben niet geleid tot de gewenste verandering, te weinig mensen etc.

OVER DROMEN EN AMBITIES

Wanneer instellingen hun langetermijnstrategie aan het bedenken zijn, dienen teams de gelegenheid te krijgen om te dromen over hoe zij graag zouden willen dat het onderwijs eruit ziet in 2035 zonder dat ze daarbij in de weg gezeten worden door obstakels, maar alleen denkend in mogelijkheden. Zoals Harriet Tubman ooit zei, "Every great dream begins with a dreamer." Hierdoor kunnen teams niet alleen waardevolle input geven aan de organisatie, maar het maakt het ook eenvoudiger om de strategische ambities van de organisatie in lijn te brengen met die van de teams. En zoals bewezen door onderzoek, gedaan door de organisatie DaimlerChrysler Nederland door Bart A.G. Bossink, Jan -Nico Blauw in 2002, worden de verbeterprocessen gedreven door de strategische ambities van de organisatie.

Teams kunnen instrument nr. 2 gebruiken om hun droomsessie te organiseren.

In onderstaande sectie over planning kunnen teams ondersteunende ideeën en instrumenten vinden voor de planningsfase.

-



Nr. 2 Team Work Cafe
Nr. 3 De Vuurtoren
Nr. 9 Visie/Missie ontwikkeling

DE PLANNING

De PDCA-cyclus kent een planningsfase voor implementatie. Tijdens deze fase is het belangrijk om duidelijke doelstellingen te formuleren en een concreet plan voor implementatie te ontwikkelen.

ALLE VERBETERDOELSTELLINGEN IDENTIFICEREN

De doelstellingen van het team moeten ook beschikken over specifieke meetbare doelen die duidelijk zijn voor alle leden en zullen bijdragen aan een gemeenschappelijk doel voor het team.



Nr. 4 De vijf elementen
Nr. 8 Routemap – de weg naar effectieve teamplannen

PRIORITEITEN STELLEN

- Wanneer alle doelen en acties voor verbetering zijn beschreven, moet het team kijken naar hun middelen en prioriteiten stellen wanneer er meer werk te doen is dan waarvoor middelen beschikbaar zijn. Omdat emoties hoog kunnen oplopen tijdens dit soort beslissingen kan een gestructureerde en objectieve aanpak bijdragen aan het bereiken van een consensus. Instrument nr. 12 uit de toolkit verschaft een dergelijke aanpak.



Nr. 12 Prioriteiten stellen in het team

DOELEN DIFFERENTIËREN (GERELATEERD AAN VI)

Binnen de geprioriteerde doelen is er wellicht de mogelijkheid om te differentiëren. Hoe veel tijd is er gepland voor de realisatie van het teamplan? Kunnen alle teamleden aan alle doelen werken of moet je bepaalde doelen overlaten aan specialisten binnen het team? Misschien kun je al voorzien dat er gedurende



bepaalde maanden te weinig tijd zal zijn voor het werken aan het teamplan, deze moet je dan ook uit het tijdsschema laten. De vraag is niet of, maar wanneer, wie en hoe. Realistisch plannen kan het team helpen met dit proces (zie eind van deze paragraaf).

BEHOEFTE VAN DOCENTEN (TEAMLEDEN)

Een team bestaat uit verschillende individuen met allemaal hun eigen trekjes. Een goede teamleider zal derhalve trachten hiermee rekening te houden en de behoeften van ieder teamlid te ontdekken met betrekking tot:

- zijn/haar behoefte aan kennis en vaardigheden op het gebied van samenwerking;
- zijn/haar acceptatie en begrip van de teamdoelen;
- zijn/haar werkdruk en verantwoordelijkheden;
- zijn/haar rol binnen het team;
- zijn/haar mening over samenwerking op dat moment;
- zijn/haar behoefte aan erkenning/beloning.



Nr. 1 Vragenlijsten – eamcultuur
Nr. 5 Feedback in teams
Nr. 6 Zelfevaluatie

OMSTANDIGHEDEN DIE EEN TEAM BEÏNVLOEDEN

Middelen zijn noodzakelijk om de benodigde veranderingen toe te passen in reactie op de behoeften van het team en haar leden. Benodigde middelen moeten zijn ontwikkeld en opgenomen in het teamplan. Omdat jullie als team een aantal basisvragen moeten stellen om een realistisch jaarplan te garanderen:

- hoeveel tijd/uren hebben we nodig om aan het jaarplan te werken?
- hoeveel docenten/teamleden kunnen ingezet worden voor het werk?
 - in welke periode van het jaar kunnen ze werken aan het jaarplan?
- beschikken we binnen het team over de expertise die nodig is om de activiteiten uit te voeren? En is die expertise het hele jaar beschikbaar?
- Wat is het budget dat we kunnen uitgeven (voor bijvoorbeeld externe experts of een specialist die een product kan ontwikkelen)?

De benodigde middelen zijn zowel financiële, menselijke als formatieve middelen.

LAATSTE SET VAN VERBETERDOELSTELLINGEN

- Wanneer het team op dit punt is aangekomen, zijn ze klaar voor het selecteren en zich richten op een afgesproken aantal realistische doelen voor het jaarplan.



Nr. 13 Team Plan - Model
Nr. 14 Korte termijn verbeterplan
Nr. 15 Jaarplan
Nr. 11 Risico gericht denken

DE 'DO' VAN 'PLAN-DO-CHECK-ACT'

De implementatiefase bestaat uit het in de praktijk brengen van de geplande activiteiten. Over het algemeen kan deze fase worden beschouwd als een testfase om te zien hoe de implementatie van de ontwikkeling de praktijk beïnvloedt.

DE 'CHECK' VAN 'PLAN-DO-CHECK-ACT'

- De evaluatiefase bestaat uit een beoordeling van de ontwikkelingen door belanghebbenden. Dit kunnen leerlingen zijn, maar ook medewerkers of werkgevers. In deze fase is het belangrijk om gegevens te verzamelen voor de evaluatie.



Nr. 5 Feedback in teams
Nr. 10 Gegevens verzamelen

DE UITEINDELIJKE ANALYSE VAN HET PLAN EN DE 'ACT' VAN PDCA VOOR DE NIEUWE CYCLI

Deze beoordelingsfase kan worden beschouwd als een analyse van de evaluatiefase, waarmee zwakke en sterke punten van de implementatiefase en het plan worden vastgesteld. Het doel is om te reflecteren op hoe de ontwikkelingen kunnen worden verbeterd en op de Act-fase; de basis leggen voor verdere plannen.



Aanbevelingen voor deze belangrijkste fase zijn:

- Denk eraan dat de beoordelingsfase een centraal onderdeel is van de PDCA-cyclus;
- Zorg ervoor dat een beoordeling plaatsvindt en reflecteer er op en maak gebruik van de evaluatie-resultaten;
- Herken, beoordeel en bouw verder op positieve uitkomsten en schep een cultuur waarin geleerd wordt van fouten;
- Plan de beoordelingsfase van tevoren en maak tijd vrij en stel middelen beschikbaar;
- Betrek de medewerkers door de evaluatieresultaten toegankelijk te maken, discussie aan te moedigen en bied ondersteuning;
- Handel snel waar nodig is, bijvoorbeeld bij voortijdige schoolverlaters etc.;
- Gebruik de beoordelingsfase om je kwaliteitssysteem verder te ontwikkelen.

VERGEET NIET OM HET TE VIENEN!

Het vieren van prestaties is een belangrijk onderdeel van het bouwen aan en behouden van een effectief, zelfverzekerd team. Er zijn veel manieren waarop individuele- of teamprestaties kunnen worden gevierd. Zoals hierboven al gezegd, moet de teamleider zijn team kennen en begrijpen wat hen drijft.

DOE HET JUISTE EN MAAK HET BEKEND, INFORMEER ALLE BELANGHEBBENDEN

Soms is het makkelijk om te vergeten hoe belangrijk het is om belanghebbenden goed op de hoogte te houden. Trotse, betrokken teamleden moeten zich ook realiseren hoe belangrijk het is om studenten, ouders, bedrijven en overheidsinstellingen op de hoogte te houden van de prestaties!

DE VOLGENDE CYCLUS

De PDCA-cyclus is een voortdurende verbeteringscyclus. Hij dient keer op keer herhaald te worden voor een continue verbetering.

REALISTISCH PLANNEN

Wanneer een team eenmaal strategische doelen heeft vastgesteld, deze heeft verdeeld in ondergeschikte en tussenliggende doelstellingen, de rollen, taken en individuele verantwoordelijkheid heeft verdeeld, dan is het belangrijk om een realistische planning te maken. Dat kan tijdens een reeks geplande vergaderingen of een scholingsdag, waarin het team de mogelijkheid krijgt om de prestaties te analyseren met betrekking tot tijd, kosten en kwaliteit.

Met andere woorden, het team gaat na of het teamplan houdbaar is en evalueert of er aanpassingen mogelijk zijn die het realistischer zouden maken.

Niettemin dienen alle aanpassingen aan het teamplan gedaan te worden in overleg met en met goedkeuring van alle teamleden.

Sterker nog, de communicatiestromen en het delen binnen het team blijven het belangrijkste: de kennis van de voorspellingen, de oorzaken van afwijkingen en mogelijke maatregelen om deze binnen de perken te houden, is een essentieel onderdeel om te voorkomen dat er problemen ontstaan tussen onderdelen.

Werkwijze:

- Maak een lijst van alle activiteiten/prioriteiten uit het jaarplan, of markeer degene waar jij verantwoordelijk voor bent
- Schrijf de behaalde resultaten op, zowel de input als de uitkomsten
- Controleer de volgende elementen/gegevens voor iedere activiteit:
 - De werkelijke tijd die nodig is om het te bereiken; gebruik een tijdlijn of een eenvoudige kalender
 - Aantal personen dat daadwerkelijk betrokken is
 - Werkelijke kosten
 - Kwaliteit van de resultaten
- Noteer wat afwijkt van de verwachtingen en analyseer als team alle mogelijkheden voor verbeteringen of gaten die nog overbrugd dienen te worden



- De teamleider of een ander teamlid dat door de groep is aangewezen, rapporteert de gezamenlijke beslissingen en uiteindelijke acties die door het team of door een individu geïmplementeerd moeten worden
- Zorg ervoor dat ieder individueel lid van het team de kritieke punten, benodigde prestaties en het te leveren eindproduct begrijpt
- Voeg het rapport toe aan het teamplan en gebruik het als input voor de volgende teamvergadering om aanpassingen te evalueren en/of een lijst te maken met nieuwe verplichtingen



Webliografie / Bibliografie



WEBLIOGRAFIE

- https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_89.htm
- https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_97.htm
- <http://pdcahome.com/english/267/pdca-cycle-continuous-improvement/>
- <http://www.thinkperform.com.au/far-reaching-effects-of-a-continuous-improvement-training-course/>
- <http://www.studymode.com/essays/Individual-Work-Versus-Team-Work-166927.html>
- <http://tqmgroups.blogspot.com.es/p/teamwork-and-employee-empowerment.html>
- <http://www.makeadentleadership.com/teamwork-in-the-workplace.html>
- <http://www.aafp.org/fpm/1999/0400/p25.html>
- <https://www.thebalance.com/tips-for-better-teamwork-1919225>
- <https://rapidbi.com/criticalsuccessfactors/#WhatareCSFs>
- <http://tqmgroups.blogspot.com.es/p/concept-of-continuous-improvement-by.html>
- http://www.albrightstrategy.com/ten_reasons.html
- <http://www.eqavet.eu/gns/home.aspx>
- <http://nlqavet.nl/>
- <http://www.eqavet.eu/gns/policy-context/european-quality-assurance-reference-framework.aspx>

BIBLIOGRAFIE

- **Measuring Business Excellence**, door Bart A.G. Bossink en Jan Nico Blauw
- **International research report QUAL4T2** (www.qual4t-project.org)
- **International pilot report QUAL4T2** (www.qual4t-project.org)



