

# Verhalenboek

Mooie voorbeelden van kwaliteitsverbetering in mbo-teams, verzameld tijdens en vlak na de QUAL4T2 pilots:



***'Elke dag vieren we wat we hebben bereikt, en dat schrijven we op een papieren vlag, zodat we onze successen dagelijks kunnen zien. Deze slinger hangt dwars door ons kantoor heen, maakt ons blij en houdt ons gefocust op verbeteringen, terwijl hij iedere maand langer en kleurrijker wordt ...'***

## Project Partners

Landstede – NL Project Coordinator  
Margrieta Kroese

[mkroese@landstedegroep.nl](mailto:mkroese@landstedegroep.nl)  
[www.landstedegroep.nl](http://www.landstedegroep.nl)



Politeknika Ikastegia Txorrieri – ES  
Anabel Menica

[amenica@txorrieri.net](mailto:amenica@txorrieri.net)  
[www.txorrieri.net](http://www.txorrieri.net)



CIOFS Formazione Professionale – IT  
Francesca Di Paolantonio

[fdipaolantonio@ciofs-fp.org](mailto:fdipaolantonio@ciofs-fp.org)  
[www.ciofs-fp.org](http://www.ciofs-fp.org)



IDEC SA – EL  
Natassa Kazantzidou

[natassa@idec.gr](mailto:natassa@idec.gr)  
[www.idec.gr](http://www.idec.gr)



Koega Business College – DK  
Gitte Dyrloev

[gd@khs.dk](mailto:gd@khs.dk)  
[www.khs.dk](http://www.khs.dk)



## Introductie

Tussen augustus 2017 en augustus 2018 vonden binnen de organisaties van de QUAL4T2 partners vijf pilots plaats. Deze pilots werden in de vijf landen georganiseerd om de producten te testen die binnen het QUAL4T2 project zijn ontwikkeld. Doel was om van de betrokken docenten en trainers zoveel mogelijk feedback te verzamelen. Die is vervolgens weer gebruikt om de producten aan te scherpen.

Ongeveer 13 teams en meer dan 285 docenten/trainers van ROC Landstede (Nederland), Politeknika Ikastegia Txorrieri (Spanje), IDEC (Griekenland), CIOFS-FP (Italië), Køge Handelsskole (Denemarken) waren direct betrokken bij de pilot activiteiten. Voor de pilots waren de eerste versies van de Kwaliteitsgids voor teams en de set met 17 kwaliteitsinstrumenten beschikbaar. Zij gingen volop aan de slag met het materiaal, bespraken het en testten het. De ervaringen werden in het pilotjaar op verschillende momenten gedeeld, waardoor men met en van elkaar kon leren.

De feedback van de docententeams in samenhang met de project vergaderingen leidden tot een bonte verzameling van suggesties, tips en verrassende uitkomsten. Ook de impact die de pilot nu al op de organisaties heeft komt aan bod!

Deze 'goed practices' gids is samengesteld als een verhalenboek. Reis als lezer door vijf onderwijsorganisaties in vijf verschillende Europese landen (Nederland, Spanje, Italië, Denemarken en Griekenland) en geniet van de verhalen die bij de onderwijsteams zijn verzameld. Ervaar de frustratie, wanneer er iets minder goed liep als verwacht... Deel mee in de euforie wanneer een succes werd behaald... Geniet van de bijzondere verhalen van teams die weer een stap verder zetten op weg naar een excellent mbo!

En wanneer je – na het lezen van dit boek – als docent of trainer in je eigen school wil werken aan een cultuur van doorlopende en intrinsieke kwaliteitsverbetering? Bekijk op [www.qual4t-project.org](http://www.qual4t-project.org) en download wat je nodig hebt en breng kwaliteitsverbetering naar het volgende niveau!

De afkorting QUAL4T2 staat voor verdere investering in de kwaliteitscultuur binnen het MBO, door teams te ondersteunen bij het maken van effectieve teamplannen en het werken aan hun cultuur van kwaliteitsverbetering.

Dit 2,5-jarig project is gesubsidieerd door het ERASMUS+ programma van de Europese Unie. De project partners willen bijdragen aan een kwalitatieve verbetering van Europese scholen. De focus ligt op: gerichte professionalisering van docenten, het verhogen van de teambetrokkenheid en – uiteindelijk – het ontwikkelen van een effectiever teamplan. Goede doelen vormen die leiden tot verankerde verbeteringen in het onderwijsprogramma en betere resultaten is namelijk geen eenvoudige taak!

Door teams een aantal goede en toegankelijke instrumenten in handen te geven die helpen om tot een strategische planning te komen, kunnen teams uiteindelijk betere en duurzame teamplannen ontwikkelen. Deze moeten leiden tot de aan de voorkant gewenste en geformuleerde verandering. En uiteindelijk zelfs een antwoord geven op de ultieme vraag: en hoe wordt het onderwijs voor de student hier dan beter van?

De instrumenten hebben verschillende thema's; ze helpen in het proces om tot de ontwikkeling van het teamplan te komen, maar ook om te bepalen wat er wel en niet in een teamplan thuis hoort. Niets is namelijk frustrerender dan halverwege het schooljaar al te moeten constateren dat je de doelen van het eerste semester niet gehaald hebt en helemaal geen ruimte meer hebt om nog aan de planning van het tweede semester te beginnen!

Dit boek biedt – naast deze introductie – vijf hoofdstukken met case studies uit de organisaties en landen van de projectpartners. Ieder hoofdstuk eindigt met een aantal tips en tops. Het boek eindigt met een korte terugblik.

Zijn er na het lezen van dit verhalenboek nog vragen of is er behoefte aan verder advies, dan kan er altijd contact op worden genomen met de partners (voor mailadressen zie de website).



# Good practice over 'ECHT' TEAMWERK

CASE PORTRET – Landstede, Nederland

## Samenwerken maakt het verschil!

Wie in het onderwijs werkt weet dat ieder docententeam uniek is en dat is nu precies waar het Nederlandse verhaal over mbo teams begint. Verschillende teams, verschillende werkwijzen, verschillende wensen voor instrumenten en ondersteuning... In dit hoofdstuk volgen we een aantal van de 52 docententeams op hun weg naar het teamplan.

Bijvoorbeeld de docenten van de opleiding Sport & Educatie. Zij hebben hun eigen cultuur. Het zijn in grote lijn doeners, ze houden van directe feedback en samen hebben ze een open teamsfeer gecreëerd. En... ze houden niet van lange vergaderingen wanneer ze niet nodig zijn. Er zijn vijf teams actief binnen deze opleiding.

Een aantal teamleden met specifieke expertise regelt het papierwerk waar een aantal anderen niet echt blij van wordt. Hier hoorde ook het teamplan bij. Dit jaarplan stond vol met doelen en activiteiten, en hoewel er evaluatiemomenten werden gepland en de voortgang werd besproken, bleef het daarbij. De volgende stappen in de PDCA cyclus, beter bekend als de *Check en Act* warden niet uitgevoerd. Voortgang werd geboekt in de pilot nadat een aantal teamleden de workshop volgde en daardoor beter begreep hoe je een werkzaam teamplan kon opstellen, maar... er was nog steeds meer vooruitgang mogelijk.

## Trots

Daarom werd een nieuwe strategie ontwikkeld om echt alle docenten bij de opbouw van het plan te betrekken en input te laten leveren voor het nieuwe teamplan. De project partner ontwikkelde voor ieder team een poster met vier kwadranten waarin stond: 'Ik ben trots op...', 'Dit kan beter...', 'Dit moet beter...' en 'mijn ambitie voor het team is...' de vijf teamposters warden op de ramen van de teamkamer geplakt. Vervolgens warden alle teamleden een week lang actief uitgenodigd om bij de posters te gaan kijken en hun input te leveren door Post-its te pakken en er hun suggesties op te schrijven. Deze suggesties moesten in het bijpassende kwadrant worden geplakt: Meer dan 150 Post-its werden



Afbeelding 1: Kantoor van het team Sport in Zwolle

door de teamleden van de vijf teams beschreven en opgehangen! Discussies vonden plaats naast de posters en bij de koffie automaat. En dat, terwijl er nog geen enkele officiële vergadering had plaatsgevonden.

De volgende stap was het door de kwaliteitsmedewerker uittypen van alle posters en op deze manier alle informatie beschikbaar maken voor de teams als input voor de volgende team vergadering.

Deze vergadering is opgezet als een werkbespreking en discussiesessie met de medewerkers die specifieke expertise hebben wat betreft onderwijsonderwerpen zoals programma's, certificering, stages, studenttevredenheid, vroegtijdige schoolverlaters enz. Deze teamleden hebben eerst het huidige teamplan bijgewerkt, aangezien de doelstellingen nog niet bijgesteld waren.



Afbeelding 2: Het werk van Team Sport Zwolle in actie

De vragen waren: *Wat is er gedaan? Welke bewijzen hebben we? Wat moet worden geïmplementeerd? Welke doelstellingen staan nog open en waarom?* Met het uitvoeren van deze evaluatie was het oude teamplan min of meer afgerond. Daar waar nog acties nodig zijn, zijn binnen de teams deadlines gesteld voor de zomervakantie, om voortgang te garanderen.

## Prioriteiten

Hoe nu verder met de Nederlandse pilot? In een andere workshop waren docenten van 24 teams uitgenodigd om alle input per onderwerp te sorteren en zo met een eerste voorstel voor doelstellingen te komen. Deze activiteit hielp om te focussen. De begeleider vroeg de deelnemers ook het aantal doelstellingen terug te brengen naar drie tot zes, afhankelijk van de lengte van de planning (maximaal zes doelstellingen voor een tweejarige planning). Er werd een eerste poging gedaan om een SMART-doelstelling te formuleren en deze als titel op een poster te schrijven, met daaronder alle activiteiten op Post-its.

De activiteiten zelf werden gemarkeerd om de urgentie aan te duiden (++ , + , +-, -, --). Post-its met een hogere urgentie kregen een hoger plekje op de poster tijdens de bespreking... De volgende stap was het naar links verplaatsen van de belangrijkste doelstellingen en de minder belangrijke naar rechts. Dit alles vond plaats



Afbeelding 3: Docenten van twee teams in Raalte in actie

in een dynamische sfeer.

Het team voert ook een zelf-evaluatie uit waarbij men controleert of alle wettelijke vereisen op de juiste wijze zijn toegepast. Als dat niet het geval is, moet daar eveneens rekening mee gehouden worden.

Nu is het tijd om het jaarplan te formaliseren, door al het goede werk onder te brengen in een formeel format. Tijdens de Nederlandse pilot, kwamen we erachter dat het juiste model vinden ook afhankelijk is van de cultuur van het team; teams als ICT of Multimedia design werken bijvoorbeeld graag met een web model, er zijn echter ook teams die liever een Word-model willen. Blijven de teamplannen dit jaar nog op de plank liggen? Aangezien de pilot is afgelopen, weten we dat natuurlijk niet 100% zeker. Maar gezien de feedback van de inspectie (voorbeeld 1) of de studenten (voorbeeld 2), weten we eigenlijk al zeker dat deze plannen het wél zullen redden. Ze zullen regelmatig centraal staan tijdens een teamvergadering en structuur aanbrengen in het samen werken als een team.

## PDCA-cyclus

Deze foto is genomen tijdens de presentatie van het teamjaarplan van het team Bediening & Restaurant en Catering in Harderwijk, waar de PDCA-cyclus werd gebruikt om de doelstellingen en ambities van het team te presenteren aan de inspectie. Alle teamleden en managers waren aanwezig. Iedereen gaf input en alle teamleden waren verantwoordelijk voor een deel van de activiteiten verzameld in de planning. De evaluatie vindt plaats tijdens een aantal geplande teambijeenkomsten. Na de presentatie werd de teamleden gevraagd wat ze van het plan vonden waar ze samen aan hadden gewerkt.

Een van de docenten reageerde: 'Ik heb nu het gevoel dat ik het werk kan doen dat ik het liefste doe; mijn studenten leren koken in de schoolkeuken. Ik weet dat dit plan goed is en dat we onze gegevens goed hebben geanalyseerd. De juiste doelstellingen staan nu in het teamplan en we zijn samen verantwoordelijk voor de uitvoering ervan!'



*Afbeelding 4: De teamleider presenteert het plan samen met twee andere docenten, Harderwijk*

## Studenten betrokken

Het pilot-team Sociaal Werk in Zwolle presenteerde hun jaarplan aan het management, inspectie en meer dan 100 studenten. Ze deden dit tijdens een 'voorstelling' die door het team werd gehouden in het theater, maar was georganiseerd door... studenten! De foto is van de teamleider Jeroen Zeeman die spreekt over een van de vier doelstellingen terwijl rijen met leerlingen naar hem luisteren. Door je leerlingen te vertellen waar je aan gaat werken als team en hoe je de feedback van leerlingen uit enquêtes en panelbijeenkomsten hebt geëvalueerd, laat je vertrouwen zien in jezelf en dat het team in staat is beloftes waar te maken. Immers, in plaats het teamplan ergens in een laasje te leggen, laat je vertrouwen zien in jezelf en de capaciteit van het team om beloftes waar te maken.



Afbeelding 5: Het team Sociaal Werk presenteert het jaarplan, Zwolle

Het team heeft veel gestoken in een realistisch teamplan tijdens de pilot. Ze ontdekten namelijk dat het niet logisch is om een teamplan te ontwikkelen waarin zoveel doelstellingen staan dat je bij voorbaat al weet dat je ze nooit kunt waarmaken. Sterker nog, hoewel iedereen in het begin enthousiast lijkt, begint het al snel frustrerend te worden. Halverwege de pilot besloot het team dat een doelstelling deels opnieuw geformuleerd moest worden, omdat teamleden niet genoeg tijd hadden. Uiteindelijk is die doelstelling doorgeschoven naar het volgende schooljaar. Zo begon het team Sociaal Werk het teamplan op een dynamische manier te gebruiken.

## Dynamisch en zichtbaar

Een ander Onderwijsteam gebruikt een groot whiteboard om hun activiteiten in kaart te brengen en bij te houden op basis van het activiteitenplan. Dit biedt de mogelijkheid om rond het bord te verzamelen en een korte en dynamische bespreking te houden, min of meer op basis van een scrum. De zichtbaarheid van de acties is ook een groot voordeel.



Afbeelding 6: Het zichtbaar maken van de teamacties O&O, Raalte

## Eén en één is... drie!

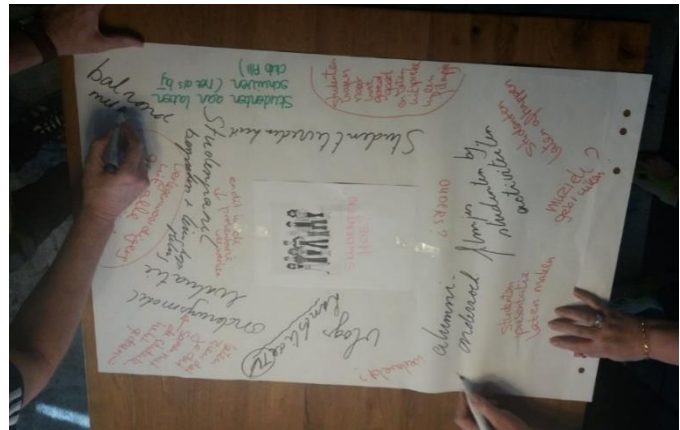
Nog een good practice is de manier waarop het teamwerk café (thema A, instrument 2) werd getest in de werkdag van het eigen kwaliteitsteam van Landstede. De doelstelling van dat team



was: zoveel mogelijk ideeën vinden voor de 30 minuten pitches van onderwijsteams, als nieuw onderdeel bij inspectieonderzoeken.

Er werden drie tafels voorbereid. Deze werden voorzien van een A1 poster, markers en een afbeelding in het midden met daarop het onderwerp: hoe studenten te betrekken? Waar zijn we trots op als team? En wat laat zien dat we een echt team zijn? Iedere deelnemer kreeg de opdracht om ideeën op te schrijven tot de 'wekker' afliep. Vervolgens moest hij/zij naar de volgende tafel, de eerste keuzemogelijkheden lezen en nieuwe opschrijven; enzovoorts. Hoewel de hele activiteit slechts een kwartier in beslag nam, waren de posters volledig volgeschreven. Zelfs wanneer een teamlid bezig was met een korte evaluatie gingen de anderen door met schrijven. Vandaar de conclusie  $1+1=\dots 3!$

We vonden deze methode zeer interessant voor onderwijsteams die zich willen richten op het verbeteren van doelstellingen en activiteiten. Iedere tafel richt zich op één doelstelling/set activiteiten en groepen docenten lopen van tafel naar tafel wanneer ze een signaal horen. Je kunt het ook andersom doen: laat muziek aanstaan op de achtergrond en vraag deelnemers van tafel



Afbeelding 7: Leden van het kwaliteitsteam in actie, Zwolle

te wisselen wanneer de muziek stopt. De proef kreeg veel positieve reacties. Alle deelnemers van het kwaliteitsteam vonden de activiteit leuk om te doen en voelden zich gestimuleerd om plannen om te zetten in daden. Iedereen werd uitgenodigd om lekker actief mee te denken en doen. Bij het lezen van alle suggesties kwamen ook nieuwe suggesties naar boven die werden opgeschreven. Nog een variant? Plaats een whiteboard op de tafel en laat teamleden daarop schrijven of tekenen.

## Samen

Gedurende de negen maanden van de pilot bij Landstede ontdekten we: 'Samenwerken maakt het verschil'. In alle gevallen waarin teams samen begonnen, had dit invloed op hun cultuur. Het maakte het verschil omdat docenten samen zaken bespraken, met elkaar communiceerden en worstelden. Het is namelijk niet makkelijk om een goed teamplan met SMART-doelstellingen te ontwikkelen; om risico's te identificeren en te kwantificeren, en om je activiteiten te prioriteren. De docenten zijn professionals en ze kunnen altijd dingen noemen die verbeteringen kunnen gebruiken...

Echter, wat ook het verschil maakte, was dat de eerste vraag die aan elk pilot-team gesteld werd: 'Schrijf de dingen op die goed gaan. Waar ben je trots op, zowel in je team als het onderwijs dat je studenten biedt?'

## Successen en kansen



*Biedt alle docenten de mogelijkheid om input voor het teamplan te geven. Bijvoorbeeld, door lege posters op te hangen in de teamkamer, post-its en stiften neer te leggen en de teamleden te vragen om wanneer ze tijd hebben langs te lopen en hun zorgen en suggesties als input voor het teamplan te noteren.*



*Te veel doelen en ideeën voor een teamplan? Denk eens aan een dynamisch tweejarig plan. Prioriteer je doelen en activiteiten om er achter te komen welke doelen eerst aan de beurt zijn. (tip: hang grote post-it's met doelen of activiteiten op een muur en schuif er mee tot je het als team samen eens bent over de volgorde.)*

## Valkuilen en problemen



*Te veel doelen en activiteiten in een teamplan gezet? Dat leidt alleen maar tot frustratie. Gedurende het jaar komt het team tot de ontdekking het team dat het plan niet realistisch is en zullen de teamleden het plan liever 'vergeten', zo raakt het onderop de stapel in de beruchte bureaulade.*



*Het kan minder tijdrovend lijken om een teamplan alleen te schrijven, maar je hebt dan misschien de rest van het jaar nodig om de andere teamleden te overtuigen van je gelijk...*



## Good practice in teamwork: TEAMEIGENAARSCHAP EN PRESTATIES

### CASE IN BEELD – Politeknika Txorrieri in Spanje

Alle teams hebben andere tools voor evaluatie en het meten van prestaties. Sommige bestaan al vele jaren en *werken* over het algemeen goed, terwijl andere van bovenaf worden *opgelegd*. In beide gevallen is het belangrijk om met een frisse blik te kijken naar een visie voor iedereen en naar de haalbare en simpele wegen om te implementeren en te verbeteren wat duidelijk en gezamenlijk is gedefinieerd. Dit maakt mensen betrokken... er wordt naar ze geluisterd, eigenaarschap wordt vastgesteld, energie wordt gebruikt. Dit is het Spaanse verhaal van hoe verschillende teams in het mbo vooruitgang hebben geboekt wat betreft focus en implementatie. De Spaanse pilot bood instrumenten aan twee zeer verschillende teams. Een binnen Politeknika Txorrierri en de ander binnen HETEL.

Het verhaal van HETEL is vrij specifiek voor het SPAANSE mbo, waar opleidingscentra kleiner zijn en men samenwerkt in overkoepelende organisaties om de middelen te maximaliseren. HETEL begon als voorbeeld in het Baskenland. De vereniging brengt 23 mbo-scholen uit de regio samen om op strategisch niveau samen te werken aan gemeenschappelijke onderwerpen zoals internationalisatie, duaal opleidingssysteem, communicatie, innovatie. Teams van ieder gebied komen regelmatig samen op het HETEL hoofdkwartier, maar de teamleden vertegenwoordigen de individuele behoeften (en interesses) van hun school. Naast de uitdagingen waar ieder team mee te maken heeft, is er soms ook een gebrek aan teamgeest – en net als overall is er weinig tijd en een hoop te doen.

### Samenkomen – Gedeelde focus

Het internationale team voor HETEL bestaat uit 21 leden en bestaat al lange tijd om internationalisatie te promoten, zowel binnen de vereniging als binnen individuele opleidingscentra. Iedere maand wordt er op een ochtend een vergadering van een paar uur gehouden. Strategische beslissingen werden overigens tot 2017 ontworpen en opgelegd door het bestuur van HETEL, waarna het team verantwoordelijk was voor de uitvoering.

Zoals de rol van ze vraagt, zijn de meeste teamleden energiek en avontuurlijk; ze nemen de rol op zich om internationale contacten te leggen en te onderhouden, studenten te motiveren om zich buiten hun comfortzone te bewegen en gebruik te maken van mogelijkheden om in het buitenland te studeren. Die energie werd echter niet optimaal benut. Veel teamleden wilden groeien en ontwikkelen in hun rol. Meer verantwoordelijkheden op zich nemen, enzovoort. Ze gingen met

hetzelfde enthousiasme in op het voorstel om gebruik te maken van de pilot van QUAL4T2 instrumenten en de resultaten spreken voor zich.

Het was nodig om ruimte te creëren om aan de slag te gaan en datgene te ontwerpen dat het nieuwe autonome team aan activiteiten wilde. Zo ontstond er een ander team met de volledige steun van HETEL. Het team kwam op een zonnige ochtend in juni 2017 samen voor een informele maar zeer productieve werksessie. Het plan was om doelstellingen voor het team voor de komende periode te bespreken en te ontwerpen. Omdat er geen lessen meer waren voor dat schooljaar, had het team de mogelijkheid om meer tijd te besteden aan het uitzoeken en ontwikkelen van hun visie. Onder het genot van koffie en gebak introduceerde de teamleider het QUAL4T2-project voor teamontwikkeling en instrumenten voor het duidelijk maken van de missie en doelstellingen.



Afbeelding 8: HETEL-team aan het werk met QUAL4T2-instrumenten

Het team begon met het formuleren van hun teamvisie; hoe zou het team er idealiter uit zien, waar zouden ze zich mee bezig moeten houden, waar ze zich mee bezig willen houden enz. Er werd op iedere tafel een grote poster van een vuurtoren gelegd, waarmee 3-5 teamleden aan de slag gingen om hun toekomstige rol te verkennen en voor te stellen. Teamleden hadden verschillende ideeën over wat hun rol is – wat de verantwoordelijkheid is van hun eigen school en welke van HETEL. Er waren levendige discussies waarin de groepen hun rol als HETEL konden verduidelijken en team internationalisering los van hun rol als internationale coördinatoren binnen hun eigen scholen

leerden te zien.

De kleurrijke en inspirerende vuurtoren liet deelnemers verfijnen wat ze wilden 'uitstralen', wat ze wilde bieden aan de HETEL-vereniging als hun identiteit, met specifieke waarden, duidelijke capaciteiten en competenties, procedures en specifieke actiegebieden.

Teamleden vroegen: *Wat doen we? Wat willen we doen? Hoe willen we onze scholen beïnvloeden in de algemene zin? Welke competenties hebben we daarvoor nodig?*

## Gedeelde doelstellingen – gedeeld succes

Hoe hebben we dit doorgezet? Deelnemers hebben de vuurtoren en hun gecreëerde visie gebruikt om *gedurende de tien maanden daarna* specifieke doelstellingen te ontwerpen en te implementeren. In september kwam het nu zeer gemotiveerde en hechtere team weer samen om hun eerste eigen jaarplan te maken. Met instrumenten om doelstellingen te sorteren en prioriteiten te stellen, koos het team wat er precies bereikt moest worden gedurende het komende jaar. Deze *identificeerde ambities* en erkende bedreigingen voor succes. Vervolgens werden ze verfijnd om specifieke SMART-doelstellingen te maken voor een periode van drie maanden, met een reeks acties voor implementatie. Door deze zichtbaar te maken op een grote poster werd de implementatie des te makkelijker – onvermijdelijk zelfs!



Afbeelding 9: Samenvatting van de ideeën van het HETEL-team

Negen maanden later kwam het team met een officiële vervolgactie (controle) voor de doelstellingen. Zes doelstellingen werden verwerkt tot drie voor het volgende jaarplan. De zes eerdere doelstellingen werden op grote posters gepresenteerd om te controleren of de resultaten overeen kwamen met de doelstellingen en of er aanpassingen nodig waren. Alle deelnemers liepen in groepjes langs de posters om hun feedback, ervaringen en voorstellen te delen... Het resultaat: een comfortabele (en zelfs gezellige) planningsactiviteit uitgevoerd door een gemotiveerd team. Niet te stoppen? Wie weet? Maar met een fijn set instrumenten dat kan worden gecombineerd voor teamplanning en -prestaties, lijkt er wel een manier te zijn om de teamgeest overeind te houden tijdens uitdagingen. Het lijkt minder moeilijk om een zeer gericht en effectief (kwaliteitsgericht en prestatiegericht) team te worden wanneer je het proces eigen maakt. Er wordt gewerkt aan een nieuwe teamcultuur.

15 (75%) teamleden hebben al trainingen gevolgd voor een belangrijke doelstelling om meer te doen (collectief en individueel) met Europese samenwerking. Tien volgen deze trainingen intern, vier in Athene (juni 2018).



Afbeelding 10-11: HETEL-teamleden tijdens de training in Athene

Gesprekken die op gang werden gebracht in dit proces van teams- en doelstellingsvorming, hadden nog een aantal onverwachte voordeeltjes. Het was een doelstelling dat alle teamleden (een minimale) officiële benoeming en erkenning zouden krijgen voor hun rol binnen hun opleidingscentrum. Bij de follow-up werd gedeeld dat verschillen tussen verschillende opleidingscentra (om verschillende redenen) de praktijk is en dat waarschijnlijk zo zal blijven. Een teamlid deelde dat het haar gelukt was om deze erkenning te krijgen door het TIME-element dat nodig is voor het behalen van teamdoelstellingen te kwantificeren. Dit werd ontwikkeld tot een instrument dat alle teamleden konden delen. Samenwerken aan doelstellingen WERKT echt!

## Prestaties verbeteren - ZELF-EVALUATIE en FEEDBACK

Hoe gaat het Spaanse verhaal verder? In Politeknika Txorierri, met een lange geschiedenis van kwaliteitsprocessen en teamontwikkeling, kwamen de vier afdelingen van de school samen om te bespreken hoe hun jaarplan voor het komende jaar verbeterd kon worden. De teams besloten om het bijgewerkte zelf-evaluatie QUAL4T2-instrument te gebruiken om te kijken hoe ze het doen op het vlak van technische competentie, didactische en pedagogische competentie, leiderschap en specifiek wat betreft **teamwerk**. Zowel de directeur als de afdelingshoofden zagen de potentie van het instrument. Het gebruiken van nieuwe methodes voor zelf-evaluatie en team-evaluatie brengt iets nieuws in iets wat (na al die jaren) een *inefficiënte* routine kan worden.



Afbeelding 12: HETEL-team aan het werk met QUAL4T2-instrumenten



Afbeelding 13: HETEL-team aan het werk met QUAL4T2-instrumenten

CONTEXT: De focus op teamwerk is een belangrijke prioriteit binnen de nieuwe educatieve methodologie die actief wordt geïntegreerd in de vooroplopende mbo-scholen. ETHAZI (leren op basis van complexe uitdagingen) wil zeggen dat studenten en medewerkers samenwerken in brede/veranderende teams om praktische probleemoplossingsprocessen te faciliteren.

In staat zijn om beter te werken in personeels- en interdepartementale teams is een belangrijke doelstelling voor uitstekend onderwijs in de toekomst. Aangezien er constant interdisciplinaire teams worden gevormd, zijn ze breder dan ooit. Prestaties verbeteren via een focus op individuele prestatie binnen een team is noodzakelijk om communicatie te verbeteren.

Terwijl zelf-evaluatie van de rest van de medewerkers van het opleidingscentrum elke twee jaar plaatsvindt, kwamen ETHAZI teams samen in projectgroepen om hun mogelijkheden voor samenwerking te evalueren. Teams besteedden tijd aan het openlijk discussiëren over het verbeteren van hun samenwerkingsvaardigheden. Deze activiteit werd gevolgd door **feedbacksessies met collega's**, zoals studenten ook worden aangemoedigd om te doen, met de introductie van droom-feedback-modellen. Het grijze gebied van feedback is niet eenvoudig en daagt iedereen uit om zijn best te doen. Rationeel begrijpt men echter dat de beste manier om teamprestaties te verbeteren en doelstellingen te behalen, neerkomt op het verbeteren van deze vaardigheid om effectieve feedback te geven en ruimte te creëren waarin collega's op een respectvolle manier wensen, klachten en uitdagingen kunnen bespreken. Daar hoort ook een cultuur van positieve feedback bij. Eenvoudig? Zeker niet! Maar alle ondersteuning op dit gebied gaat naar het versterken van nieuwe gewoontes en effectievere teams met meer durf. Precies wat er ook van de studenten wordt verwacht. De noodzaak voor *excellent* teamleiderschap die de directe voordelen van professionele en persoonlijke ontwikkeling benadrukt, alsmede het creëren van een open omgeving, is ook belangrijk.

De resultaten van deze sessies worden natuurlijk verwerkt in toekomstige doelstellingen, strategieën en instructies. Wat betreft samenwerking hebben teams besloten om teamprioriteiten

te stellen voor effectievere samenwerking en investering in teamscholing. Specifieke elementen van jaarlijkse trainingen op het gebied van teamwerk werden gebaseerd op de resultaten, zoals de vaardigheid om echt te luisteren en (emotioneel) beschikbaar te zijn etc. Deze leidden op hun beurt weer tot het vormen van gedeelde doelstellingen en prioriteiten voor verbetering in de toekomst.

## Successen en kansen



**Voor de beste de kansen voor een (interdisciplinair) team om hun effectiviteit en prestaties wat betreft de ondersteuning van leerlingen en het aangaan van hun eigen uitdagingen, is het nodig dat alle teamleden echt reflecteren op hoe ze dat samen kunnen bereiken. Is dat voldoende? Teams hebben moed en instrumenten (en ook training) nodig om effectieve feedback tussen collega's te ontwikkelen**



**Betrek teamleden en hun energie door ze uit te nodigen te formuleren waarom ze bestaan en waar ze om bekend willen staan. Probeer een visuele metafoor zoals het vuurtorenmodel om het team te inspireren. Wat willen ze uitstralen? Eigenaarschap en betrokkenheid is essentieel voor team-energie en -succes. Vooral handig voor nieuwe teams, maar net zo inspirerend voor teams die hun WAAROM (focus) moeten hervinden of de intensiteit van hun licht moeten aanpassen (acties).**

## Valkuilen en moeilijkheden



**Feedback van collega's kan emotioneel bedreigend zijn, met veel onderliggende zaken. Wees hier bewust van en let op terughoudendheid. Creëer een professionele sfeer en investeer in respect en vertrouwen boven alles. Herinner teams constant aan de redenen voor het ontwikkelen van open teams met feedback van collega's en de voordelen. Al het ontwikkelwerk voor effectieve feedback is nuttig op alle niveaus en maakt teams volwassener en effectiever**



**Teamdoelstellingen (hoe aantrekkelijk en goed geformuleerd ook) kunnen bijgesteld worden. Wees niet bang om te hergroeperen en acties te verfijnen op belangrijke momenten gedurende het jaar. Als doelen en stappen voor succes onveranderlijk zijn, kunnen mensen het gevoel krijgen dat ze tijd verspillen aan onnodig werk. TIP: CONTROLEER op strategische momenten. Doelen en acties kunnen worden gecombineerd, uitgebreid, de volgorde kan aangepast worden...**

## Good practice over ONLINE PLATFORM als instrument ter ondersteuning van teamwerk



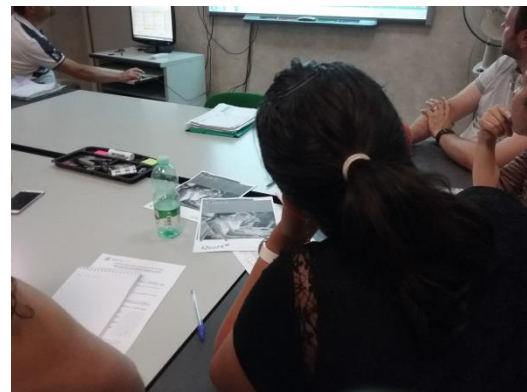


## CASE IN BEELD – CIOFS-FP in Italië

### QUAL4T2 Instrument verbetert bestaande kwaliteitsinstrumenten

Het jaarlijkse verbeterplan van CIOFS-FP is gebaseerd op het driejarige strategische plan van de organisatie. Deze strategienota beschrijft de missie, visie en strategische lijnen van de organisatie zelf. Om de lange termijn strategie en het beleid van de organisatie te verbinden aan concrete acties, krijgt ieder team de taak om deze lijnen te 'vertalen' naar uitvoerbare activiteiten. Men analyseert de risico's en kansen en stelt vervolgens SMART-doelstellingen op die de opleiding in staat stellen om aantrekkelijk en succesvol te zijn.

Hoewel CIOFS-FP teams al jaren gewend zijn aan dergelijke processen, blijven ze het lastig vinden om om te gaan met steeds minder tijd en steeds meer verplichtingen. Soms verwijderd het ze van hun 'core business': de studenten. Dat is de reden waarom ze open stonden voor de pilot van Q4T2 (hun nieuwe projectnaam) als kans om te leren, hun prestaties te verbeteren en tot slot studenten beter les te geven.



Afbeelding 14 een team bekijkt het plan online

CIOFS-FP teams begonnen met een korte samenvatting van de instrumenten van het eigen managementsysteem in vergelijking met degene die werden voorgesteld door QUAL4T2. De instrumenten die minder tijdrovend leken werden geselecteerd voor de pilot. Instrument nr. 6 werd bekeken, om het huidige instrument dat de teams gebruikten voor het evalueren van personeel aan te passen. Een aantal elementen van instrument nr. 6 werd

toegevoegd aan het CIOFS-FP instrument en gebruikt voor de evaluatie door de individuele docent en de opleidingscoördinator, oftewel de persoon die belast was met de evaluatie voorafgaand aan het functioneringsgesprek.

Het nieuwe instrument werd de basis voor het gesprek dat jaarlijks plaatsvindt tussen de manager en de docent. Een dergelijk instrument



Afbeelding 15 CIOFS-FP intern platform

bleek efficiënt en effectief, omdat het gebaseerd is op objectieve gegevens en niet alleen op indrukken/gevoelens.

Het instrument dat het echter mogelijk maakte de pilot-ervaring volledig en effectief te integreren was kwaliteitstool nr. 4. Deze maakte het mogelijk om tijdens de pilot ervaring op te doen met het time-management van ieder teamlid, maar bovenal zorgde het voor de verbetering van het interne online platform [www.smartciofs-fp.org](http://www.smartciofs-fp.org).

Het Smart Ciofs-FP platform stelt alle CIOFS-FP trainingslocaties in staat om hun activiteiten te beheren. Activiteiten zoals: samenwerking tussen organisatie en onderzoeksgroepen, cursussen, stages, mobiliteit, online training, interne vacatures enz.

Na de kick-off workshop besloot een van de teams om het instrument *Vijf elementen voor goed onderwijs teamwerk* te testen, om zo een cyclus van teamvergaderingen met de focus op een specifiek onderwerp te creëren.

Aanvankelijk dacht het team dat het instrument uitnodigde om vijf hoofdonderwerpen vast te stellen, één voor elke vergadering, waarvoor iedereen de bijdrage kon uploaden op het platform wanneer men er iets erover te zeggen had. Toen de onderwerpen en data van de vergaderingen waren gepland, zorgde men ook voor

speciale mappen op het online

platform waar voorafgaand aantekeningen, ideeën, suggesties en opmerkingen konden worden geplaatst. Zo werd het een soort aantekeningenboekje, een verzameling van ideeën.



Afbeelding 16 De pilot met instrument nr. 4

De eerste bijeenkomst was in oktober en was gericht op het onderwerp kwaliteitscultuur en EQAVET. Ondanks een aantal goede en zeer interessante bijdrages die werden gepresenteerd door teamleden, werd de bijeenkomst meer een soort lezing zonder veel interactie door de deelnemers. Het was totaal geen teamwerk, want met veel interactie zou dit meer op een workshop moeten lijken dan op een lezing. De teamleden bespraken dit en snapten dat ze de ware bedoeling van het instrument hadden gemist.

**Cinque elementi essenziali di un buon lavoro di squadra**

Avere obiettivi chiari – definire gli obiettivi permette di sapere dove si sta e dove stiamo andando  
 Definire i ruoli – definire e rispettare i ruoli rispettando le competenze e mettendole a disposizione del team  
 Comunicazione chiara ed essenziale – distribuire le informazioni in maniera efficace renderle disponibili a chi le utilizza  
 Fiducia – quanto si è consapevoli delle capacità dell'altro ci si fida di lui e una squadra composta di individui che si fidano funziona meglio soprattutto nei momenti critici  
 Positività – La positività riduce lo stress ed accresce il piacere di lavorare con gli altri: un ostile di pensiero positivo genera entusiasmo e motivazione.

**Una chiara direzione per il gruppo/ Fissare obiettivi chiari**  
 stabilire gli obiettivi permette di sapere dove si trova la squadra e dove sta andando

Il leader del gruppo		si	no	I componenti del gruppo		si	no
Fa conoscere al gruppo lo scopo della struttura formativa	x			Partecipa al dibattito sugli obiettivi del gruppo	x		
Impone gli obiettivi del gruppo sulla base di valori pedagogici didattici condivisi				Pone domande ai vertici scolastici quando hai dubbi sugli obiettivi e sul loro raggiungimento			
Avvia un dibattito costruttivo con il gruppo in merito agli obiettivi e al loro raggiungimento	x			Ricorda quali sono i valori pedagogici didattici di riferimento quando avete delle discussioni nel gruppo			

**Una chiara divisione del lavoro tra leader e componenti del gruppo/Definire i ruoli**  
 dividere il lavoro nel rispetto delle competenze di ciascuno e renderli disponibili per la squadra

Il leader del gruppo		si	no	I componenti del gruppo		si	no
Dialoga con il gruppo rispetto ai loro compiti e a quanto ne segue	x			Di ai tuoi vertici che la divisione delle responsabilità non ti è chiaro			
Descrivere la divisione di responsabilità tra il gruppo, i vertici e il coordinatore	x			Quando il gruppo deve risolvere attività comuni confrontati con il leader			x
Offre al gruppo supporto professionale e pedagogico nel corso dei dibattiti e un feedback pertinente							

Il progetto Qual4T2 è stato finanziato con i proventi della Commissione Europea. Questa pubblicazione riflette le sole opinioni degli Autori e la Commissione non può ritenersi responsabile di qualsiasi riferimento in questa pubblicazione. L'unico responsabile di questa pubblicazione sono i componenti il comitato scientifico. Qual4T2 codice progetto 2016-1-NL01-KA202-022885, programma Erasmus+, lancio 2016, sito web: [www.qual4t2project.org](http://www.qual4t2project.org)

Afbeelding 17 Pilot-instrument nr. 4

Ze analyseerden het instrument opnieuw en beseften dat wat zij dachten dat mogelijke 'onderwerpen' waren voor een vergadering, eigenlijk de belangrijke elementen voor goed teamwerk waren: een duidelijke richting hebben, taken en verantwoordelijkheden verdelen onder alle teamleden, ervaringen en kennis wat betreft het 'kernonderwerp' van ieder team vergelijken (lesgeven, kwaliteit, internationalisering enz.), gezamenlijke competenties ontwikkelen en relaties tussen teamleden verbeteren. Daarom besloten ze de onderwerpen die waren bepaald voor de geplande vergaderingen te behouden. In het platform voegden ze bij elke vergadering een herinnering toe over de elementen van succesvol teamwerk, een soort 'top 5 lijst'. Tijdens daaropvolgende bijeenkomsten, richtten de groepsleden zich meteen op de gestelde onderwerpen en bespraken ze ideeën die ze al hadden gedeeld via het platform. Ze waren ook in staat om te kijken of ze als team goed functioneerden volgens deze vijf elementen. De vergaderingen bleken effectief, omdat iedereen de kans kreeg persoonlijk te reflecteren en zich voor te bereiden, los van vaste verplichtingen en planning.

Tijdens de vergaderingen, beseften teams dat de verdeling van de taken individuele professionele en sociale vaardigheden naar voren bracht. Die vaardigheden kunnen worden geobserveerd, geleerd en overgenomen door andere leden binnen de groep, zodat ze onderdeel van de teamcultuur worden. Wanneer taken en verantwoordelijkheden duidelijk geformuleerd en goed verdeeld zijn, leidt dat tot wederzijdse waardering, meer respect naar elkaar en eigenaarschap van gedeeld werk. De teamleden leren problemen waar ze binnen het team op stuiten op te lossen, in plaats van extern om hulp te vragen. Kwaliteit ben je zelf, niet de instrumenten of het gebruikte systeem.

## Aanpassing van de vijf elementen van teamwerk

Met dergelijke reflecties in het achterhoofd, stelden de teams voor om de vijf essentiële elementen van teamwork verder uit te breiden en aan te passen. Zodoende konden ze waardevol gemaakt worden voor elk soort team, niet alleen docenten.

Duidelijke doelstellingen hebben: doelen stellen maakt duidelijk waar het team staat en waar het heengaat

Definieer de rollen: definieer en respecteer de rollen op basis van de competenties en stel deze beschikbaar aan het team



Afbeelding 18 Team van coördinatoren bespreekt de efficiëntie van het instrument

Duidelijke en relevante communicatie: het effectief verspreiden van informatie zodat de gebruikers toegang krijgen. Vertrouwen: de vaardigheden van de andere teamleden kennen verbetert

onderling vertrouwen, een team waarin individuen elkaar vertrouwen werkt het beste – zeker op kritieke momenten

Positivisme: positivisme vermindert stress en maakt werken met anderen prettiger; positief denken zorgt voor enthousiasme en motivatie.

## Successen en kansen



***Het verschil tussen groep en team: een groep bestaat uit leden die samen iets doen; een team heeft duidelijke doelen, een gedeelde methode (een bewuste manier van werken), het wijst rollen en taken aan en accepteert deze en de teamleden respecteren de relaties tussen die rollen. Een goed team analyseert de problemen, niet de verantwoordelijkheden of de schuldigen, want fouten horen bij het leerproces***



***Een virtuele ruimte wordt een archief van ideeën en directe ervaringen met betrekking tot een bepaald onderwerp: iedereen kan gebruik maken van deze ruimte wanneer het onderwerp wordt geanalyseerd en nog belangrijker: iedereen is voorbereid op de vergadering en klaar om zich op het onderwerp te richten, wat tijd bespaart***

## Valkuilen en moeilijkheden



***Het instellen van een speciale pagina op het eigen e-platform vergt een beheerder, anders stopt de onderlinge communicatie. Dit betekent een extra taak voor iemand, maar het is belangrijk, gezien het voordeel van zo'n online samenwerking. Tijdens de vergadering zijn de teamleden namelijk voorbereid en kunnen ze direct inhoudelijk te reageren***

## Good practice voor het BETREKKEN van TEAMLEDEN bij gezamenlijke doelen

CASE IN BEELD: Køge handelsschool in Denemarken

### Elkaar helpen via gezamenlijke doelen

Op de Køge Handelsschool worden doelen ieder jaar top-down en bottom-up vastgesteld. Deze doelen worden jaarlijks verzameld in een strategisch plan voor de hele school. De stelling is dat dit de basis vormt die alle medewerkers in staat stelt om bij te dragen aan doelen op alle niveaus waardoor zij een bepaalde mate van eigenaarschap te ervaren.

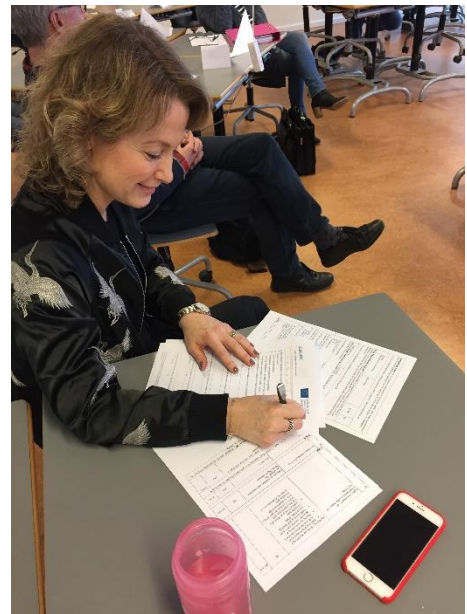
### Verbonden

De resultaten van de project enquête lieten zien dat, ondanks de inspanning om een strategisch plan voor de hele organisatie te maken, niet ieder teamlid zich verbonden voelde met deze plannen of überhaupt wist dat de organisatie die had. Sommige teamleden wisten niets af van het bestaan van overkoepelende doelen. Daarbij toonde de enquête dat er grote verschillen zijn in meningen over wat teamtaken zijn en hoe teamwerk uitgevoerd moet worden.

Bovendien wilde het management meer inzicht in de teamprocessen, zonder ze te controleren.

In augustus spraken we met het management om een proces planning vast te stellen. Omdat wij – de projectpartners op deze school – ook docenten zijn van verschillende afdelingen, moesten we legitimiteit 'lenen' van het management. Gelukkig stond het management volledig achter ons; ze waren ook zeer nieuwsgierig naar waar dit project toe zou kunnen leiden binnen de teams.

De eerste bijeenkomst was gericht op de introductie van enquête 1 en toelichting op de daarin gebruikte termen. Verschillende kwaliteitsonderwerpen zoals bijvoorbeeld SMART-doelstellingen en de 'ijsberg' waren nog niet eerder toegepast binnen onze Deense onderwijsinstelling.



Afbeelding 19: Onthullende vragenlijst

### Game-changer

Onze tweede vergadering met de teams was zeker een 'game-changer'. De introductie was een presentatie van de resultaten van de enquête. De teamleden beseften dat er onderlinge verschillen waren en zagen ook het belang van onderlinge raakvlakken. De leden die zich niet betrokken voelden bij de doelen kwamen er achter dat ze niet de enige waren die zich geen eigenaar van de

doelen voelde. De teamleden die de doelen hadden gesteld realiseerden zich hoe groot het belang is van het betrekken van alle teamleden bij het stellen en behalen van de teamdoelen. Veel organisatiedoelen en visies stammen ook uit het verleden, waardoor nieuwe medewerkers het soms moeilijk vinden om zich betrokken te voelen.

We begonnen met de vuurtoren, instrument drie. Dit top-down perspectief wordt vaak gebruikt in onze organisatie. Door hetzelfde perspectief over te brengen op de teamleden, waren we al goed op weg in het proces om



Afbeelding 20: Veel ideeën

dezelfde taal te gaan spreken. Tijdens het proces evalueerden alle teamleden en het management het werk. Al tijdens de eerste bijeenkomst gaf de manager aan dat hij betrokken wilde worden bij het proces.

De volgende stap voor beide teams was het maken van een jaarplan (Instrument 8) dat als overzicht voor iedereen kon dienen. Het team sprak af om 1-3 doelen per jaar op te stellen voor het team. Beide teams wilden vanaf het begin maar enkele doelen stellen om succes te garanderen. Daarbij sprak het team af om twee keer per jaar samen te komen met het management om de samenwerking op gang te houden. De rol van het management kan dan zijn om het instellingsplan aan te passen voor de hele school, maar ook om input en ondersteuning te bieden. (Instrument 4).

Beide teams bleven werken aan ideeën ter ondersteuning van de doelen (Instrument 2) en er werden veel goede ideeën bedacht en geselecteerd. Wij en de teams zelf hebben gezien dat veel meer teamleden een actieve rol in dit proces speelden dan voorheen. Dat maakte het een zeer positieve ervaring.

In deze fase van het proces ontwikkelden wij als coördinatoren een eenvoudige en goede manier om de visie voor het project te communiceren. Daardoor was het een succes.

Onderzoeken hoe teams doelen ervaren.

Vragenlijst:

1. Doelen stellen, liefst SMART. Alle teamleden betrekken
2. Een jaarplan maken met een structuur voor het werken aan de doelen en de betrokkenheid van het management
3. Deze doelen omzetten naar de praktijk en in acties  
Alle teamleden moeten deelnemen aan minimaal één activiteit gericht op de doelen; individueel of samen met iemand anders
4. Nieuwe doelen stellen en evalueren

## Wij zijn vrij...

Hierna werden teams vrijgelaten; ze hoefden niet langer deel te nemen aan alle bijeenkomsten, maar konden zelf hun visie implementeren.

Een van de teams ging al snel terug naar de oude manier van werken waarin slechts enkele leden de agenda bepaalden. Dit team heeft echter meer actieve teamleden gekregen, waardoor er consensus is binnen het team. Het betreffende team heeft effectief een jaarplan weten te maken en taken gedelegeerd.

Het andere team bleef op de open manier werken zoals bedoeld met het project. Er zijn veel nieuwe medewerkers en het project gaf hen duidelijk de mogelijkheid om vragen te stellen over de structuur en het raamwerk. In het algemeen is onze indruk dat wanneer het doel is om een team open te houden voor verandering, het nodig is om input en ondersteuning te blijven bieden om de processen te controleren. Dit kan bereikt

worden met enkele contactmomenten gedurende het schooljaar waarin een persoon van buitenaf het team faciliteert. Tijdens deze bijeenkomsten kan er ook zinvol gebruik gemaakt worden van de kwaliteits toolbox uit het project.

Het bovengenoemde programma is in beide teams geïmplementeerd, dus ze blijven in de toekomst beide met de projectinstrumenten werken. Momenteel werken ze allebei aan hun tweede jaarplan.

Onze school heeft meerdere afdelingen, onder andere een afdeling voor beroepsonderwijs en een afdeling met economische opleidingen, maar het project is om te beginnen vooral uitgevoerd binnen de afdeling beroepsonderwijs. We willen echter zoveel mogelijk nieuwe kennis delen en



*Afbeelding 21: Een nieuw team op weg naar verbeterde kwaliteit van teamwork*

hebben daarom het management van de afdeling economie uitgenodigd voor een bijeenkomst om de ideeën en de potentie van het project te presenteren. Ze zagen al snel de voordelen van het gebruik van de instrumenten, dus stelden ze middelen beschikbaar om het project op te starten met twee van de vier afdelingsteams.

## Zijn wij een team?

Er bleken echter meer verschillen te zijn tussen de afdelingen dan we hadden voorzien. Op de afdeling beroepsonderwijs werken teams samen aan alle taken. De teams daar hebben regelmatig bijeenkomsten, ongeveer eens per twee weken en de teamleden zijn constant gericht op het team. Op de afdeling economie is de samenwerking veel sterker gebonden aan vakken, dus docenten die dezelfde vakken geven vergaderen regelmatig, ondanks dat ze lesgeven aan verschillende groepen en onderwijsrichtingen.

Om te beginnen was onze hoofdtak om het management te overtuigen meer middelen ter beschikking te stellen om ons te richten op samenwerking binnen de teams. Tijdens de eerste bijeenkomst, welke plaatsvond in de herfst van 2017, was er verbazing binnen een van de teams van de afdeling economie (de studierichting zakelijke wiskunde). Een aantal teamleden kwamen er toen pas achter wie hun teamgenoten waren, ondanks dat een aantal van hen ooit manager was geweest van de afdeling. Dit is een goed voorbeeld van het startpunt. We hadden dan ook een goede reden om het project te implementeren en zo de teamgeest en kwaliteit van het teamwerk te verbeteren. Het was duidelijk dat de teamleden niet op de hoogte waren van de gezamenlijke teamdoelen, al bij het invullen van de vragenlijst. Iedereen had vanaf het begin dus al door dat er ruimte was voor verbetering. Daarbij had het team zakelijke wiskunde de uitdaging dat haar profiel niet duidelijk gedefinieerd was naar de doelgroep: de studenten. Een doel van dat team was dus om daaraan te werken, om de zichtbaarheid van de kenmerken van deze studierichting te verbeteren.

De reden waarom we het tweede team van de handelsopleidingen kennis lieten maken met het project was dat de teamcoördinator naar ons kwam met een hulpvraag over het verbeteren van de samenwerking binnen het team. We waren een beetje zenuwachtig toen we voor het eerst de ideeën van het project aan het team presenteerden, omdat een aantal van de teamleden zeer gerespecteerde, idealistische en ervaren docenten zijn. Docenten die de opleiding vanaf het begin vorm hebben gegeven. Het is dan ook logisch dat deze docenten hele duidelijke meningen hebben over de richtingen en doelen van het team. Helaas zijn nieuwe teamleden niet volledig betrokken bij het team of het werk om de doelen te bereiken. Dat heeft geresulteerd in een verdeeld team. Aan de ene kant staat de ervaren 'oudere' groep die werkt volgens de veelal ongeschreven doelen waarvan zij het vanzelfsprekend achten dat alle teamleden ze kennen. Aan de andere kant zijn er de voornamelijk jonge docenten, die hun weg proberen te vinden binnen het team en hun vakken.



## Geïmplementeerd voor de toekomst

Tot slot kunnen we concluderen dat een vaste taakverdeling binnen alle vier de teams zeer goed werkt. Daarbij is het belangrijk voor het proces dat de facilitators van buiten het team hebben deelgenomen aan de eerste fase zoals eerder beschreven (1-5). De volgende stap is het definiëren van onze rol in de toekomst. Ons huidige plan is om de verschillende teams twee keer per jaar te bezoeken met een spannende of uitdagende opdracht. De projectinstrumenten blijven dus ook in de toekomst waardevol.

## Successen en kansen



***Het management en teamcoördinatoren vanaf het begin betrekken. Bijvoorbeeld om de kaders, middelen en algemene organisatiedoelen scherp in beeld te krijgen.***

***Hoe meer teamleden erbij betrokken zijn, hoe meer kans op succes.***



***Het is goed om vanuit een gemeenschappelijke basis te beginnen, bijvoorbeeld de vragenlijst. Pas deze aan zodat hij overeenkomt met de gebruikte termen binnen jouw organisatie.***

## Valkuilen en moeilijkheden



***Lees je eigen materialen goed door!***

***Maak vanaf het begin een kort en duidelijk plan en voeg daar gaandeweg zaken aan toe.***

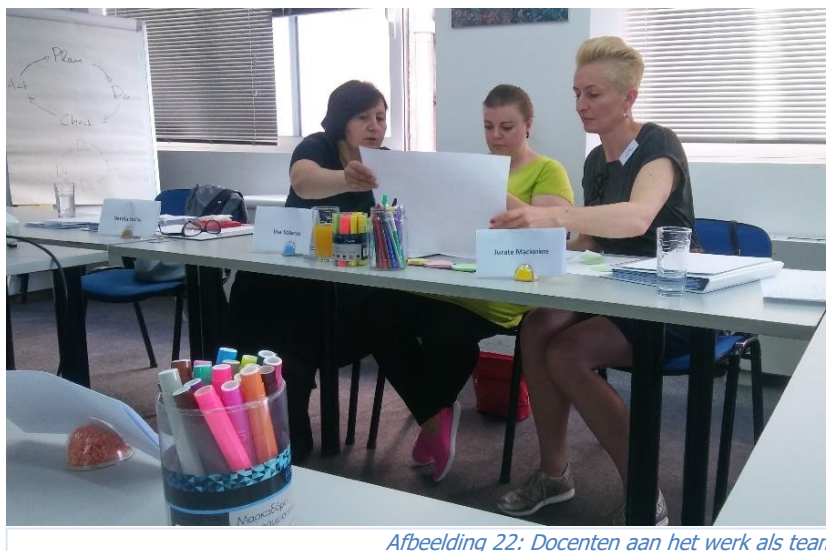
***Verdoe geen tijd met kletsen tijdens de bijeenkomsten. Begin meteen.***

## Good practice over het verspreiden van de KWALITEITSINSTRUMENTEN onder onderwijssectoren

CASE IN BEELD: IDEC in Griekenland

### Gebruik van de QUAL4T2 kwaliteitsgids en instrumenten in een gemengde groep

Van 23 tot 27 april 2018 vond de cursus 'Evaluatie en Kwaliteitsbewaking in het onderwijs' plaats. De cursus bestond onder andere uit een presentatie over het QUAL4T2-project en praktische activiteiten op basis van QUAL4T2-instrumenten. De cursus was opgezet om de deelnemers nieuwe kennis op te laten doen via actieve deelname en interactie over definities en voorbeelden vanuit hun eigen werkervaring.



Afbeelding 22: Docenten aan het werk als team

De deelnemers hadden verschillende achtergronden, geven les aan studenten in voortgezet en vervolgonderwijs en hadden verschillende rollen (instructeurs, docenten, management). Deze verschillen stelden hen in staat om het evaluatieproces vanuit verschillende invalshoeken te analyseren. Iedere deelnemer kon de anderen inzicht bieden op basis van persoonlijke ervaring. Daarbij konden deelnemers kennis maken met de objectieve invalshoeken van anderen en zo hun kennis uitbreiden. Jurate, Ina en Natela zijn Litouwse leraren met een aantal jaren werkervaring. De laatste van die drie heeft de meeste ervaring en zit nu in het management van de school. Adam is een voormalig piloot die nu werkt als instructeur/docent bij de Poolse luchtmacht academie. Ten slotte is er Laura, een stagiaire bij IDEC via het Erasmus+ stageprogramma.

Tijdens de workshops werkten de deelnemers samen en spraken ze over definities en persoonlijke ervaring. De meeste oefeningen hadden te maken met het werken in teams. Jurate

vertegenwoordigde het team van Litouwse docenten. Adam werkte samen met Laura. Het eerste team was bij alle activiteiten in staat om een compromis te vinden tussen de verschillen van hun werk. De tweede groep was meer gericht op Adams werk in de luchtmacht academie. Hij kreeg de kans zijn werk te delen en uit te leggen, maar ontving ook een objectievere kijk op zijn activiteiten.

De cursus was bedoeld om de vaardigheden en competenties te bieden die nodig zijn voor management-, administratie- en onderwijspersoneel op een school en daarmee de kwaliteit en effectieve evaluatie van onderwijs op alle niveaus te verbeteren. Het theoretische deel wordt ondersteund door presentaties, brainstormen, workshops en werken in teams aan de volgende thema's: kwaliteitsbeleid, kwaliteitsraamwerken en normen, het evaluatieraamwerk ontwerpen, gegevens verzamelen, evaluatieresultaten analyseren en gebruiken. Hieronder presenteren we de Qual4T2 instrumenten die tijdens de cursus zijn gebruikt.

## Prioriteiten stellen

De gehele cursus is gericht op het plannen en prioriteren van acties, doelen en risico's om zo de kosten tot een minimum te beperken (financieel, moeite en tijd) en zoveel mogelijk voordeel te behalen.

Alle deelnemers werkten in duo's of in groepen aan het plannen van de activiteiten, SMART-doelen stellen en de analyse van risico's en kansen op relevantie, om uiteindelijk productieve acties te ondernemen. Tijdens de oefeningen wilde iedereen steeds meer activiteiten uitvoeren en doelen bereiken. Er ontstond een lijst zonder dat er veel was nagedacht over de volgorde. Hetzelfde werd gedaan met de acties die ondernomen moesten worden en de risico's die voorkomen moesten worden. Oefening na oefening leerden ze steeds beter om prioriteiten te stellen, dit geldt voor de plannen maar ook voor de acties voor henzelf en voor de organisatie als geheel.



Afbeelding 23: Docententeam en facilitator

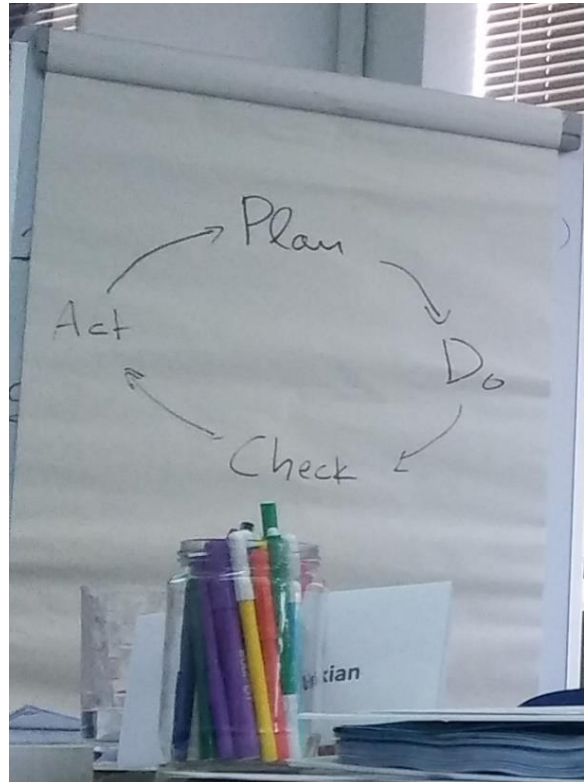
## PDCA-cyclus en SMART-doelen

Een van de pijlers van de cursus had te maken met de **PDCA** (Plan, Do, Check, Act) **cyclus**, die de basis stelt voor een **actieplan**.

Tijdens de workshop bedachten alle deelnemers – verdeeld over twee groepen – een aantal doelen. Echter, zonder strakke planning. Hun doel was om al deze doelen willekeurig te bereiken, zonder prioriteiten.

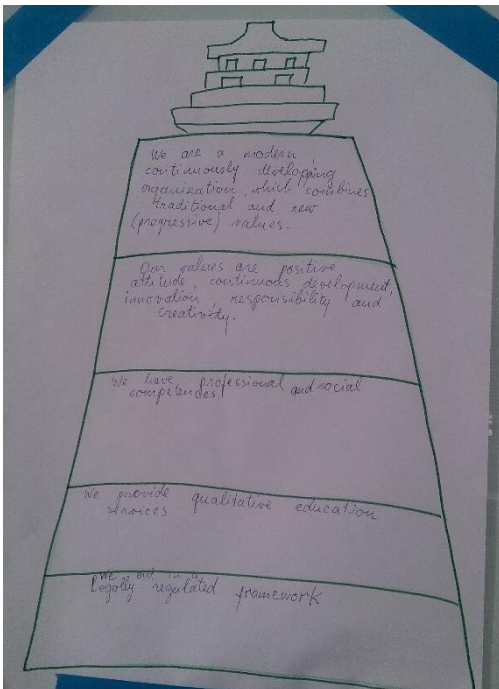
Tijdens de eerste stap van de cyclus (**plan**), verbeterden de deelnemers hun vermogen om **SMART-doelen** te stellen: specifiek, meetbaar, acceptabel, relevant en tijdgebonden. Aan het begin van de activiteit stelden ze onhaalbare doelen: 'alle studenten moeten slagen voor hun examens'. Of de gekozen actie kwam niet overeen met de doelstelling: 'selectiecriteria toepassen voor de examens om meer dan 80% van de studenten te laten slagen voor het toelatingsexamen'.

De deelnemers begrepen wat relevant was en welke actie zou helpen in de ontwikkeling van hun activiteit. De focus lag op het formuleren van duidelijke doelstellingen voor over te gaan op actie om verspilling van tijd, middelen en energie aan iets minder belangrijks te voorkomen.



Afbeelding 24: PDCA-cyclus

## De Vuurtoren



Afbeelding 25: Vuurtoren-instrument

De Vuurtoren is een creatief instrument dat deelnemers in staat stelt een verband te leggen tussen de strategische visies en concrete acties.

Deze taak werd door de deelnemers tijdens het werken in groepen uitgevoerd. Aan de ene kant was teamwerk hiervoor moeilijk vanwege de verschillende achtergronden van de deelnemers. Aan de andere kant gaf dit hen ook de mogelijkheden om te praten over een gemeenschappelijke richting en doelen.

Beide teams besloten om van onderaan te beginnen met het beschrijven van het kader waarbinnen ze handelen; wat ze concreet doen en welk gedrag daarbij hoort, wat hun competenties zijn, hun normen en waarden en hun identiteit. Allemaal waren ze in staat om samen te werken en de onderdelen bij elkaar te brengen. Vervolgens presenteerde iedereen de eigen vuurtoren.

## Gegevens verzamelen

Tijdens het plannen van de evaluatie leerden deelnemers hun horizon te verbreden en niet alleen te reflecteren op het einddoel, maar ook op het proces als geheel. Waar nodig werd ook gekeken naar de bronnen, verzamelmethodes van de gegevens, van wie en de deadline voor iedere activiteit.

Ze werkten in groepen om de evaluatie te plannen: ze kozen het project, de belangrijkste benodigde activiteiten en het doel van de evaluatie op basis van hun werkervaring. Voor hun uiteindelijke keuze bereikten ze een compromis. Dit vormde de basis om belangrijke vragen te bedenken waar antwoord op moest komen, stakeholders te identificeren, evaluatietechnieken te bepalen, evenals de manier van gegevens verzamelen en analyseren. Dankzij deze workshops hadden de deelnemers de kans om hun mening en ervaring te delen. Nadat ze zich hadden gericht op het hoofddoel, moesten ze aandacht besteden aan elk volgend detail dat daarvoor nodig was.

De analyse van de verzamelde gegevens hielp het team begrijpen welke gegevens gebruikt dienden te worden voor de evaluatie en welke niet, vanwege irrelevantie of slechte kwaliteit. De deelnemers werd gevraagd een planning te maken voor het verzamelen van relevante gegevens voor de eerder geïdentificeerde **prestatie-indicatoren**. Na het definiëren van de prestatie-indicator op basis van de benodigde informatie, werd hen gevraagd om na te denken over de gegevens die ze moesten verzamelen om dat doel te bereiken.

De deelnemers werden zich bewust van het belang van **kwalitatief goede gegevens**, de noodzaak om alleen de wezenlijke gegevens te verzamelen voor het beantwoorden van de fundamentele vraag. Dit voorkomt dat er te veel gegevens worden verzameld die dingen onnodig ingewikkeld maken. Daartoe moesten ze drie doelstellingen, gegevens en bronnen voor deze informatie definiëren en een deadline bepalen voor het proces.

## Ijsberg



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



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



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

Afbeelding 26: NLQAVET referentiekader over kwaliteitscultuur

De deelnemers kregen de kans om zich open te stellen en dieper te gaan dan alleen het activiteitsniveau. Aan de ene kant waren er de zichtbare factoren van boven het oppervlak (wat er gezegd wordt wat er gedaan wordt), daarbij horen: **kwaliteitgericht gedrag** en **een kwaliteitssysteem**. Aan de andere kant waren er de onzichtbare factoren, die toch 90% van het hele proces vertegenwoordigen: **kwaliteitsbewustzijn** en **kwaliteitscultuur**, bestaande uit doelen, identiteiten, overtuigingen, normen en waarden en capaciteiten.

**Kwaliteitgericht gedrag:** verwijst naar het handelen van docenten en anderen om gewoontes te ontwikkelen die een passie voor kwaliteit overbrengen in elke hoek van de organisatie: duidelijke doelen formuleren, gegevens verzamelen en analyseren, verwachtingen overstijgen, talent binnen de organisatie stimuleren, iedereen informeren over resultaten en successen en de juiste mensen erkennen.

**Kwaliteitssysteem:** daaronder valt ook de PDCA-cyclus en instrumenten zoals het lesplan. Dit zorgt voor betere samenwerking aan onderwijskwaliteit.

**Kwaliteitsbewustzijn:** bijvoorbeeld individuele normen en waarden en bedoelingen.

**Kwaliteitscultuur:** ondersteuning, ideeën en leiderschap van medewerkers is nodig op alle niveaus om een gezamenlijk doel te bereiken. Het is mogelijk om een kwaliteitscultuur te realiseren via beloningssystemen en met evenementen of situaties die bijdragen aan prestaties, autonomie, verantwoordelijkheid, creativiteit enz.

## Risico gebaseerd denken

Risico's verwijzen vaak naar mogelijke onzekerheden en/of mogelijke consequenties. De deelnemers leren dat er achter een risico een verborgen prijs kan schuilen, maar ook een kans. Het is daarom noodzakelijk om alle processen grondig te analyseren en te prioriteren vanaf de planningsfase. Zo kan verbetering gerealiseerd worden, kunnen ongewenste gevolgen worden vermeden en kun je snel inspelen op ongewenste uitkomsten die toch de kop op steken.

Tijdens het uitwisselen van ideeën en voorbeelden van persoonlijke ervaringen, reflecteerden alle deelnemers samen op mogelijke externe en interne risico's. Het referentiescenario was de activiteit die door een van de teamleden was geanalyseerd: 'Communicatie met ouders'.

De brainstormsessie over de mogelijke risico's was nuttig om te analyseren en te begrijpen hoe ze gewogen konden worden (laag, middel, hoog) en welke prioriteit moesten krijgen. Daarmee werd bepaald in welke volgorde actie ondernomen moest worden.

## SWOT-analyse

De analyse van risico's en kansen is onderdeel van de **SWOT-analyse**, deze biedt een eenvoudige manier om te bepalen waarop een strategie kan worden geïmplementeerd.

Deze oefening was voornamelijk gericht op Adams ervaringen op de luchtvaart academie, maar alle deelnemers droegen bij met voorbeelden van de sterke punten, zwakke punten, kansen en bedreigingen van de organisatie. Wat betreft de kansen was het mogelijk om deze beter te analyseren en bewuster te zijn van de bedreigingen.

## De beste resultaten van samenwerken

De beste resultaten kunnen worden behaald met een goede combinatie van individueel en groepswork en het creëren van een ontspannen en veilige sfeer binnen de groep.

### Successen en kansen



*Alle docenten de mogelijkheid bieden hun kennis te verrijken en nieuwe vaardigheden te leren die nuttig zijn voor hun werk.*

*Gebalanceerde deelname van alle deelnemers. Zowel individueel als in een groep.*



*Balans tussen theoretisch en praktisch leren. Docenten zijn in staat om te leren op een theoretisch niveau en dit toe te passen in de praktijk, altijd met hulp van de facilitator.*

### Valkuilen en moeilijkheden



*Let goed op de samenstelling van de groepen wanneer dat kan (aantal, verscheidenheid).*



*Let op de balans tussen de cursus als geheel en individuele onderwerpen.*



## Het eind van een reis en een nieuwe start (epiloog)

Voor iedereen die werkzaam is in het onderwijs betekent een nieuw schooljaar een nieuwe reis. We checken ons samen in voor die reis met de collega's en onze studenten; soms gaan we naar plaatsen die we al kennen en soms reizen we af naar een totaal nieuwe omgeving. Tijdens de reis is er sprake van goede en slechte momenten, maar de reis is altijd spannend.

Afgelopen schooljaar (2017-2018) gingen we met meerdere docenten teams uit vijf verschillende landen aan boord van hetzelfde cruiseschip. We ontdekten een nieuw gebied, waar kwaliteit niet alleen bestaat uit methodes en instrumenten, maar een cultuur is.

De verhalen die je hebt gelezen vonden plaats tijdens onze reis op het QUAL4T2-schip. Dit zijn slechts een aantal van de verhalen die we hoorden van teams die aan boord zijn gekomen. Er waren er nog veel meer tijdens deze periode, maar we moesten een keuze maken om een beeld te schetsen van onze ervaringen. Je las over hoe de Nederlandse teams dit deden en de Spaanse teams. Ook de Italiaanse en Deense teams volgden ieder hun eigen schema. In Griekenland was het echter een internationaal team dat deelnam aan een vijfdaagse cursus over kwaliteit en evaluatie. Elk verhaal was anders.

Net als met elke reis waren er ondanks een goede planning toch uitdagingen. We moesten snelle beslissingen nemen, oplossingen verzinnen. Uiteindelijk bereikten we wel onze bestemming, oftewel we sloten de pilots af met een aantal hele aardige producten. De reis gaat echter om veel meer dan de eindbestemming. De reis was een rijke ervaring voor alle betrokkenen: de partners, de docenten, de instructeurs, de teamleiders, alle individuen die vanuit verschillende achtergronden deelnamen aan de pilots.

Hartelijk dank aan alle betrokken teams. Dankzij alle docenten en instructeurs die meewerkten aan de pilot hebben we waardevolle feedback ontvangen over de QUAL4T2 Kwaliteitsgids en instrumenten. Alle feedback is besproken en dat heeft geleid tot een lijst met verdere kwaliteitsverbeteringen voor deze eindproducten. Ze zijn vanaf februari 2019 in het Nederlands te vinden op onze website [www.qual4t-project.org](http://www.qual4t-project.org) (tab: QUAL4T2 products).

We weten dat we allemaal een beetje wijzer, een beetje bewuster, een beetje vaardiger en een beetje gemotiveerder zijn geworden. Daarbij plannen we alvast onze vergadering voor het volgende schooljaar en het jaar daarop en het jaar daarop. We beloven dat we ieder nieuw schooljaar de kwaliteitsgids en instrumenten in onze koffer zullen stoppen. We beloven dat we ons teamwerk blijven verbeteren en bijhouden.

We hopen dat je na het lezen van ons verhalenboekje graag bij ons aan boord komt om een stuk mee te reizen. We helpen je graag je reis plannen, in te checken en je alle begeleiding te bieden die je nodig hebt om je eigen route uit te stippelen op weg naar een optimale kwaliteitscultuur.

**Vragen, of behoefte aan een verdere toelichting? Voel je vrij om contact met ons op te nemen!**



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



