

Q-dagen – aandacht voor kwaliteitscultuur en onderwijskwaliteit

In de Europese week van het mbo heeft het NCP EQAVET de Q-dagen georganiseerd. Deze dagen vonden plaats op 24 november 2017 in Den Bosch en op 28 november 2017 in Zwolle. Het doel was om de ervaringen die wij als NCP EQAVET in samenwerking met onze partners hebben opgedaan te delen, deelnemers inspiratie op te laten doen en uit te wisselen tussen collega's over het verbeteren van onderwijskwaliteit en het versterken van kwaliteitscultuur. We kijken terug op energie gevende dagen waarop inspiratie is opgedaan en zinvol is uitgewisseld over onderwijskwaliteit en kwaliteitscultuur. Het deed goed om te zien dat het onderwerp leeft en in beweging is. Er zijn rond de 65 deelnemers van bekostigde en niet bekostigde mbo-instellingen, de Inspectie voor het Onderwijs, de MBO Raad en de SBB aanwezig geweest.

Startpunt voor de uitwisseling waren de eigen vraag die deelnemers vanuit hun eigen praktijk hadden meegenomen. Vervolgens zijn gesprekken gevoerd aan de hand van vijf thema's om antwoorden te vinden op deze vragen en vragen voor het vervolg te formuleren. De deelnemers hebben inspirerende gesprekken met elkaar gevoerd en gedurende de dag voor een aanzienlijk deel antwoorden gevonden op hun vragen. Aan het einde van de dag zijn zij geëindigd met concrete actiepunten voor het verbeteren van kwaliteitscultuur. Bovendien hebben mensen contacten gelegd om uit te wisselen over bepaalde thema's, ook na de Q-dagen.



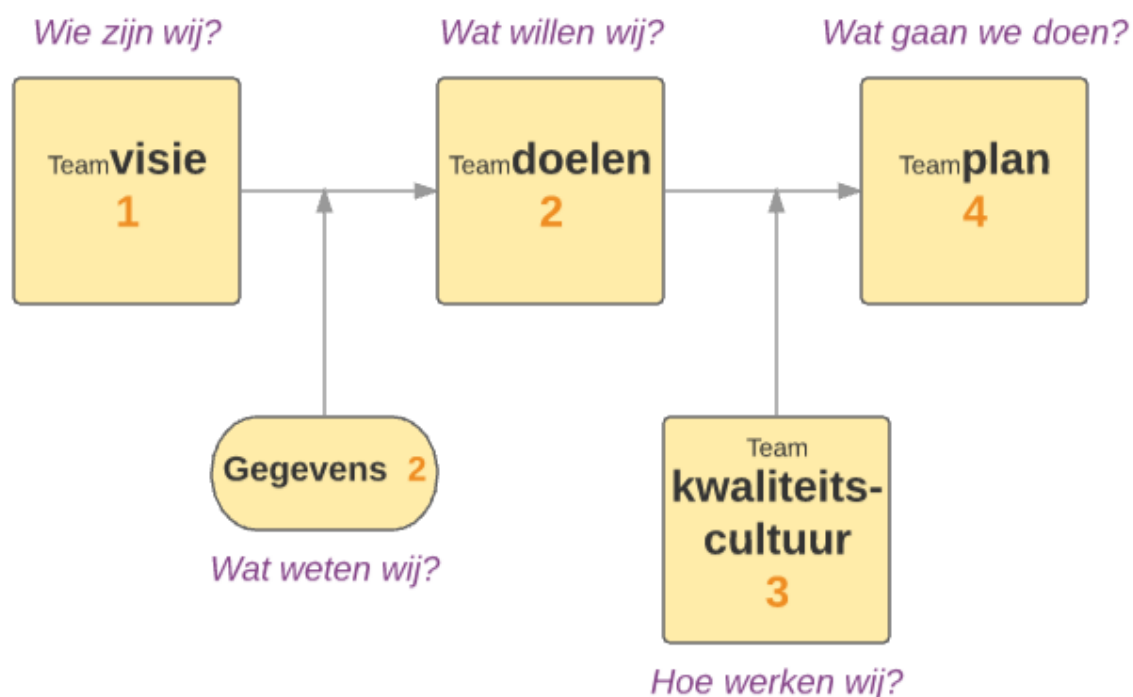
Pilots opstellen teamkwaliteitsportret

Het NCP EQAVET heeft in de vorm van een interview de deelnemers meer inzicht gegeven in de opzet en opbrengsten van de pilots gericht op het versterken van kwaliteitscultuur in onderwijsteams. Het NCP EQAVET heeft een aanpak uitgewerkt waarmee teams begeleid werken aan het opstellen van een zogenaamd teamkwaliteitsportret. Deze aanpak sluit aan bij de tien inzichten zoals die in de recent verschenen [publicatie](#) van het Kwaliteitsnetwerk mbo en het NCP EQAVET over het versterken van kwaliteitscultuur zijn opgenomen. Het doel van de aanpak was om

meer inzicht te krijgen in de kwaliteitscultuur van het team, hoe deze bijdraagt aan de geleverde onderwijskwaliteit en hoe het team concreet aan de slag kan gaan met het cyclisch werken aan het verbeteren van de onderwijskwaliteit.

De twee pilotscholen zijn in het najaar van 2017 uitgevoerd bij twee onderwijsteams van ROC Leeuwenborgh en AOC Oost. Deze teams hebben na de afronding aangegeven dat zij concrete acties hebben uitgezet ter versterking van hun onderwijskwaliteit en kwaliteitscultuur en waren positief over de aanpak. Teamleden hebben door dit traject meer eenheid en saamhorigheid als team en meer veiligheid bij elkaar ervaren. Ook weten de teams beter waar ze in gezamenlijkheid aan willen werken en hebben ze op basis daarvan prioriteiten gesteld. Teams hebben daarmee stappen gezet om verder invulling te geven aan de kwaliteitszorgcyclus. Het werken aan kwaliteit is meer van het team geworden en niet iets wat alleen op papier staat of opgepakt wordt door de manager van het team. De teams geven aan dat de aanpak een bepaald ontwikkelingsstadium van het team vergt en dat het lastig blijft om daadwerkelijk tot veranderingen in het gedrag van het team te komen. Het versterken van kwaliteitscultuur kent vele facetten die een specifieke voorbereiding vergen en een aanpak die op maat is gemaakt van het team met hun specifieke context, huidige manier van (samen)werken en kwaliteitsvraagstukken.

De aanpak bestaat uit vier dagdelen. In schema komen de volgende onderwerpen in de dagdelen aan bod:



Ter voorbereiding op dagdeel een en drie vullen alle individuele teamleden een scan in, de scan visie op onderwijskwaliteit en de scan kwaliteitscultuur.

Op basis van de uitkomsten van de evaluatie gaat het NCP EQAVET de aanpak verder ontwikkelen. In januari 2018 stelt het NCP een handreiking met de digitale scans en andere ondersteunende materialen ter beschikking. In 2018 gaat het NCP EQAVET in samenwerking met de expertisegroep van het Kwaliteitsnetwerk mbo vervolgvraagstukken uitvoeren gericht op dit thema.



Uitkomsten gespreksrondes

Op de Q-dagen zijn de deelnemers met elkaar in gesprek gegaan over de volgende vijf thema's:

Thema 1: Versterken kwaliteitscultuur

Thema 2: Professionalisering gekoppeld aan versterken kwaliteitscultuur

Thema 3: Medewerkerstevredenheid en beleefde werkdruk

Thema 4: Betrokkenheid van studenten

Thema 5: Kwaliteitsborging van buitenlandse stages

Deze thema's zijn in een carrousel behandeld, in vier rondes waarbij per thema een goed ingevoerde begeleider van onze partners en het NCP EQAVET zelf input en inspiratie gaf op het thema. Vervolgens voerden de aanwezige collega's met elkaar het goede gesprek over het betreffende thema.

Hieronder vindt u per thema een korte weergave van de belangrijkste punten die in de themarondes zijn besproken. De uitkomsten vindt u in de bijlage van dit verslag.

Thema 1: Versterken kwaliteitscultuur

Het startpunt van het gesprek vormden de tien inzichten over het versterken van kwaliteitscultuur. Deze inzichten zijn opgenomen in de publicatie van het Kwaliteitsnetwerk mbo en het NCP EQAVET die begin oktober 2017 is verschenen.

Het is van belang dat het werken aan kwaliteitscultuur in het totale proces van de instelling wordt ingebed. Werken aan kwaliteitscultuur is het meest krachtig als de ambitie uit het team zelf komt. Zij bepalen waar zij aan werken, leggen dit vast in hun teamactiviteitenplan en worden zo eigenaar van hun kwaliteitscultuur. Daarbij heeft een heldere opdracht vanuit het management een ondersteunend effect en dient het management hierin te faciliteren.

Wat kunnen wij als kwaliteitszorgmedewerker/-coördinator/beleidsmedewerker hierin doen?

Deze vraag stelden veel deelnemers zichzelf en kwamen met antwoorden die vooral onderstrepen hoe belangrijk het is om direct naar de teams toe te stappen, vertrouwen op te bouwen en vanuit een positieve benadering een heldere opdracht te helpen formuleren. Als je het bewustzijn met betrekking tot kwaliteitscultuur bij teamleden wilt verhogen zijn dit mooie vragen: *Wat is voor jou onderwijskwaliteit?* en: *Hoe weet je dat je dit levert?*

Besef als kwaliteitszorgmedewerker dat je zelf ook onderdeel van de kwaliteitscultuur bent. Als je een team begeleidt, bied dan procesbegeleiding maar leg de verantwoordelijkheid bij de teams. Zij zijn eigenaar. Heb je een team waar anderen van kunnen leren, organiseer dan een bijeenkomst om andere teams te inspireren met dit voorbeeld van 'good practise'.

Thema 2: Professionalisering gekoppeld aan versterken kwaliteitscultuur

Het versterken van kwaliteitscultuur vraagt om de juiste houding en vaardigheden van een onderwijsteam. Het gaat bij voorbeeld om het voeren van de dialoog met elkaar, doelgericht kunnen werken, besef van de meerwaarde van gezamenlijkheid, prioriteiten kunnen stellen, betrokken zijn, openstaan voor feedback, gebruik van gegevens en deze omzetten naar nieuwe activiteiten (PDCA). Als een team daar niet over beschikt, helpt begeleiding. Dit kan in de vorm van professionalisering, in verschillende vormen.

De ervaring bij het begeleiden van teams leert dat er een aantal succesfactoren zijn in een professionaliseringstraject ten behoeve van versterken van kwaliteitscultuur, zoals:

- Aanwezigheid van het hele team
- Ondersteuning en facilitering door het management
- Startsituatie goed in beeld brengen voor goed maatwerk
- Heldere doelen stellen, in termen van concrete resultaten en gedrag
- Heldere opdrachten aan het team (door begeleider) en goede voorbereiding
- Inbreng van thema's waar het team direct belang bij heeft, versterkt motivatie
- Veranderingen zichtbaar maken door feedback van buitenstaanders, 360graden feedback, teamscans et cetera
- Tussentijdse evaluaties van het professionaliseringstraject en anticiperen daarop voor vervolg
- Samenwerking tussen kwaliteitszorg, HR, management, team

Zie voor meer tips en toelichting de bijlage voor thema 2 bij dit verslag.

Thema 3: Medewerkerstevredenheid en beleefde werkdruk

Alle instellingen voeren tweejaarlijks een medewerkerstevredenheidsonderzoek uit. De gegevens op instellingsniveau zijn openbaar beschikbaar via de MBO Raad. Recent heeft het ecbo een [onderzoek](#) uitgevoerd naar de beleefde werkdruk bij mbo-docenten waaruit blijkt dat 75% van de docenten een hoge werkdruk ervaart. Eerder is een [literatuuronderzoek](#) uitgevoerd door de Wageningen Universiteit en ecbo over medewerkerstevredenheid in het mbo. Hieruit komen de volgende antwoorden naar voren op de vraag wat maakt dat medewerkers zich tevreden voelen op hun werk:

Persoonlijke hulpbronnen:

- Motivatie voor het beroep
- Zelfvertrouwen
- Werktevredenheid van leraren hangt voor een deel samen met het vertrouwen van leraren in studenten
- Didactische en pedagogische bagage

Hulpbronnen in organisatie:

- Leidinggevende; kan die transformationeel leidinggeven (rolmodel, inspiratie, inhoudelijke stimulatie, veilige omgeving)
- Nauwe banden met collega's en het management
- Ruimte voor professionalisering
- Deelname aan sociale activiteiten binnen de organisatie

Eisen aan het werk:

- Aanstelling; parttime aanstelling geeft meer stress en dat zorgt voor minder werktevredenheid of combinaties met werk in ander bedrijf
- Begeleiding bij onderwijsvernieuwing
- Combinatie van verschillende soorten taken

In de gesprekken met de deelnemers kwam naar voren dat medewerkerstevredenheidsonderzoeken (MTO's) een schat aan informatie bieden die veel nuttige input kan geven voor het werken aan kwaliteitscultuur en onderwijskwaliteit. Bij veel instellingen is het bespreken van de gegevens uit het MTO een cyclus die naast de kwaliteitszorgcyclus loopt. Veelal is het MTO belegd bij HRM en wordt de relatie naar kwaliteitszorg en de kwaliteitscyclus op teamniveau nog beperkt gelegd. De betrokkenheid van kwaliteitszorgmedewerkers bij het analyseren en bespreken van MTO-gegevens op instellings- en teamniveau is bij de aanwezige deelnemers op de Q-dagen nog beperkt.

De MTO-gegevens op instellings- en teamniveau vormen belangrijke input voor de kwaliteitscyclus en het verdient aanbeveling om de resultaten van een MTO als aanleiding te gebruiken om in gesprek te gaan met medewerkers. Medewerkers krijgen de kans om het hele verhaal te vertellen, gehoord te worden over knelpunten, risico's maar ook over wat er goed gaat en hoe dat komt. Samen kun je vervolgens oplossingen bedenken en acties uitzetten. Ook hierbij is de rol van de teammanager cruciaal. Hij of zij is degene die hier de lijnen uitzet en zorgt dat er een plan voor concrete acties komt die weerspiegelen dat er iets gedaan wordt met de uitkomsten van het onderzoek.

Werkdruk is een belangrijk issue. Een goede analyse van de workload, jaartaken en het zelf creëren van werkdruk is noodzakelijk. Om het nemen van eigen verantwoordelijkheid hierin te stimuleren, is het de moeite waard om in persoonlijk leiderschap te investeren en daarnaast goed in beeld te hebben wat ieders kwaliteiten zijn en zo nu en dan een check te doen of deze goed worden benut in de rollen die de medewerkers op dat moment vervullen of dat er herverdeling van taken nodig is.

Thema 4: Betrokkenheid van studenten

De sessies met de studenten werden als heel waardevol ervaren want uiteindelijk gaat het allemaal erom dat zij goed onderwijs krijgen voor een goede start op de arbeidsmarkt. De aanwezige studenten waren leden van studentenraden en betrokken bij het verbeteren van onderwijskwaliteit. De gesprekken met de studenten lieten zien dat het betrekken van hen bij kwaliteitscultuur zorgt voor zowel onderwijsverbetering en zelfs voor betere resultaten.

Het open staan voor feedback van studenten door docenten straalt positief af op studenten: docenten laten daarmee zien dat zij vertrouwen hebben in hen, hen een serieuze partner vinden in het onderwijs en ze geven een goed voorbeeld van hoe je aan kwaliteit werkt, ook een belangrijke

vaardigheid voor een beginnend beroepsbeoefenaar. Een ander bijkomend voordeel is dat studenten oefenen in het geven van feedback, zeker als daar aanwijzingen bij gegeven worden hoe je feedback geeft.

Men gaf aan dat het de moeite waard is om studenten in elke fase van de PDCA-cyclus te betrekken en niet alleen in de evaluatie. Zo krijgen zij ook een stem in het ontwerpen van de met plannen en een rol in de uitvoering.

Thema 5: Kwaliteitsborging van buitenlandse stages

Deze themagroep is door een minder groot aantal deelnemers bezocht maar de gesprekken konden daardoor juist de diepte ingaan. De ECVET-experts hebben aangegeven op welke wijze instellingen de kwaliteit van de leerbedrijven en de stages in het buitenland kunnen borgen. Daarbij is ook ingegaan op de noodzaak om kennis te nemen van het systeem voor kwaliteitsborging die de andere landen hanteren en de waarborgen die hierin verankerd zitten.

In de gesprekken is ook aandacht geschonken aan het kwalificerend beoordelen van de leeruitkomsten die de studenten in het buitenland bereiken. Aangezien de inspectie geen toezicht kan houden op onderwijskwaliteit en de borging ervan in het buitenland, mag er niet in het buitenland worden geëxamineerd. Enkele mogelijke oplossingsrichtingen zijn aan bod gekomen: examineren voor en na de buitenlandstage in Nederland en examencommissie verzoeken om aangereikte bewijzen te erkennen en/of vrijstelling te verlenen. Er vindt nog overleg plaats tussen het ministerie en de MBO Raad (met medewerking van het NCP ECVET) over dit thema.

De belangrijkste conclusies uit de gesprekken waren:

- Scholen zijn onbewust bekwaam. Investeer in bewustwording en (verdere) bekwaamheid.
- Leg aandachtspunten rondom de internationale BPV vast.
- Betrek ouders erbij m.b.t. financiering en veiligheid.
- Gebruik bestaande EU-instrumenten (MOU, ECVET, EQF)



Ervaring van scholen die hun studenten op buitenlandstage laten gaan geven allen aan dat de employability van deze studenten toeneemt na de stage.

De ECVET-experts hebben aangegeven bereid te zijn om bij instellingen meer informatie te geven over buitenlandse stages en de kwaliteitsborging hiervan.

Afsluiting

Zoals uit de evaluatie blijkt, zijn de deelnemers geïnspireerd naar huis gegaan en waren zij tevreden over de opbrengst. Via www.eqavet.nl zijn alle relevante ontwikkelingen op het gebied van kwaliteitscultuur en onderwijskwaliteit te volgen. Als je je abonneert op de nieuwsbrief, kun je niets missen.

Met dank aan alle deelnemers en gespreksleiders voor alle mooie gesprekken en uitgewisselde inzichten!

Het NCP EQAVET

Bijlage - Uitwerking flappen Q-dagen 24 en 28 november 2017

Thema 1: Versterken kwaliteitscultuur

- Interpretatie van verhouding cultuur – structuur
- Kwaliteitscultuur inbedden in totaal proces, geen apart 'kunstje'
- Eigenaarschap versus eigen belang – weten dat je het goed doet.
- Teamcultuur van onderwijsverandering moet passen bij veranderende samenleving.
- Hoe komt de cultuur van verder ontwikkelen in de genen van de teams?
Het faciliterende systeem is er. Er is ruimte voor keuzes. Teams kunnen uploaden maar doen het niet. Onderzoek de redenen hiervan!
Onderzoek: waar zit de energie in het team?
- Laat manager een heldere opdracht geven.
- Teams zijn aan zet maar wat zijn de onderwijskundige kaders?
- Benoem wat het oplevert voor het team. Dat bevordert het nemen van eigenaarschap.
- Maak duidelijk dat het teamactiviteitenplan VAN HET TEAM is. Zij zijn eigenaar.
- Werk in een twee-jaarlijkse cyclus.

Wat kunnen wij doen als kwaliteitscoördinator/beleidsmedewerker?

- Bied ondersteuning die past bij het team in kwestie.
- Stem af met het team.
- Werk aan vertrouwen.
- Geef complimenten.
- Zorg voor helderheid over opdracht.
- Bied structuur.
- Spreek dezelfde taal als het team.
- Draag trots uit door dialoog met externen.
- Zorg dat je intern in control bent.
- Spreek docenten persoonlijk aan.
 - Wat is voor jou onderwijskwaliteit?
 - Hoe weet je dat je dit levert?
- Bewustwording: met welke intentie stap ik op team af (adviserend, ondersteunend, controlerend)
- Ik ben zelf ook onderdeel van kwaliteitscultuur.
- Procesbegeleiding bieden
- Verantwoordelijkheid bij teams leggen
- Communiceren over systemen (hard controls) naar teams en bestuur
- Event organiseren om 'best practices' te delen

Thema 2: Professionalisering gekoppeld aan versterken kwaliteitscultuur

Samenvattend, tips voor een professionaliseringstraject voor teams:

- Tijd: 20 uur, 20 weken
- Formuleer een heldere startsituatie, doelen en evalueer.
- PDCA op orde?

- Teamgezondheid?
 - Stuur op gedrag (soft controls) + systemen (hard controls)
 - Compleet team aanwezig versterkt effectiviteit!
 - Rol management: heldere facilitering in tijd, bieden van bedding bij start, afstemming tijdens traject met trainer
 - Vlecht ook concrete onderwerpen en acties in die het team sowieso moet oppakken → verhoogt motivatie.
 - Externe bijeenkomsten effectiever.
 - Deel successen en uitdagingen tussen teams.
 - Stem belangen af: team – management – directie – bestuur.
 - Professionaliseer ook het management.
 - Ga op zoek naar het vuurtje! (vooral bij weerstand)
 - Stel vraag over 'Waarom' / 'Waar staan jullie voor?'
 - Laat kwaliteitszorg samenwerken met HR en opleidingsmanagers.
- Leestip: Lencioni: 5 frustraties van teamwork

Thema 3: Medewerkerstevredenheid en beleefde werkdruk

- Benut de info die er ligt beter. Leg verbinding door in gesprek te gaan met medewerkers.
- Verbind het MTO aan onderwijskwaliteit.
- Breng risico's in beeld.
- De rol van de teammanager is cruciaal.
- Gooi geen conclusies over de schutting maar maak een plan over wat en hoe aan te pakken.
- Begeleid in het verbeterplan.
- Investeer in persoonlijk leiderschap.
- Breng de kwaliteiten van teamleden in kaart en laat deze beter benutten.

Thema 4: Betrokkenheid van studenten

- Mes snijdt aan twee kanten: onderwijs verbetert en studenten hebben betere resultaten, omdat ze meer betrokken zijn bij hun opleiding
- Gaat om houding, vind je het belangrijk als docent, kan kwaliteit voor jou als docent niet zonder feedback van studenten, durf je feedback van studenten te ontvangen (wees er niet bang voor), heb je voldoende vertrouwen in je functioneren als docent
- Indien de juiste houding aanwezig is, volgt gedrag/vaardigheden. Gaat om veilige sfeer weten te creëren, luisteren, terugkoppeling geven over wat er wel of niet mogelijk is/mee gedaan is, in staat zijn veranderingen door te voeren
- Betrek studenten in elke fase van de PDCA-cyclus, niet alleen in de evaluatie, laat ze meedenken met plannen maken en met het uitvoeren.
- Laat studenten in evaluaties ook reflecteren op hun eigen bijdrage: ben ik gemotiveerd, heb ik voldoende aandacht, kan ik me concentreren, leer ik wat ik wil leren
- Studenten moeten leren feedback te geven. Het gaat om het besef dat het kan, dat er geluisterd wordt en iets mee gedaan wordt. Dit hangt af van eerdere ervaringen.
- Belangrijke onderwerpen voor studenten zijn: leeromgeving (hoe is de school, hoe zijn de ruimtes), sociale activiteiten (zoals feestjes op school) en inhoud van de vakken
- Leden studentenraad krijgen vrijstelling van lessen en betaald voor hun werk.
- JOB geeft cursussen voor studentenraadsleden, o.a. over begrotingen.
- Kwaliteitszorg ondersteunt studentenraden, heeft contact hierover met directie.

Thema 5: Kwaliteitsborging van buitenlandse stages

- Scholen zijn onbewust bekwaam. Investeer in bewustwording en bekwaamheid.
- Leg aandachtspunten BPV vast.
- Betrek ouders erbij m.b.t. financiering en veiligheid.
- Gebruik bestaande EU-instrumenten (MOU, ACVET, EQF)
- Employability studenten neemt toe na een stage.

Bijlage thema 1 - Kernpunten kwaliteitscultuur

Kwaliteitscultuur – definities

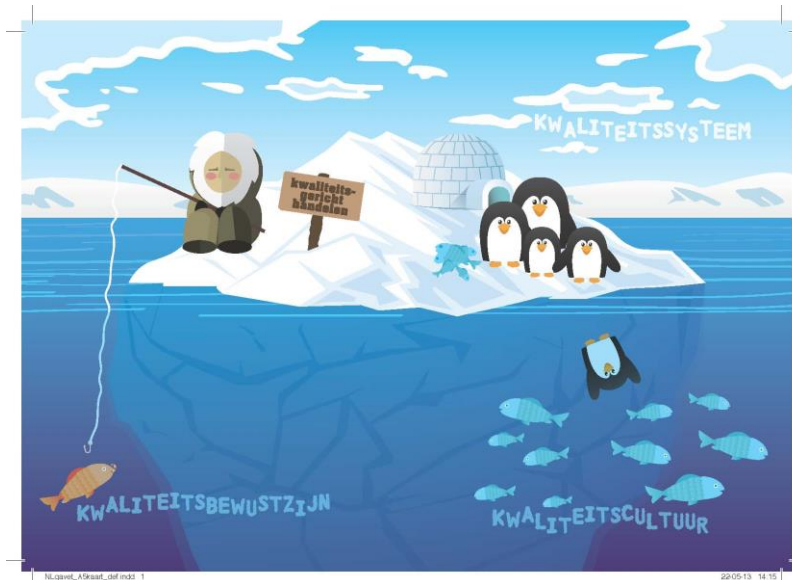
- Vanzelfsprekende, gezamenlijke en voornamelijk impliciete wijze waarop een groep streeft naar onderwijskwaliteit m.b.t. product en proces
-
- Collectieve waarden, normen, gemeenschappelijke betekenisgeving en interpretaties van de juiste aanpak voor goed onderwijs
-
- Ontwikkelt zich in samenwerkings- en leerprocessen binnen groepen

Kwaliteitscultuur (HOE) is vruchtbare bodem waar kwaliteit van onderwijs (WAT) op kan gedijen.

Kwaliteitscultuur bepaalt hoe betrokkenen aankijken tegen onderwijskwaliteit.



Versterken kwaliteitscultuur: 10 inzichten



- 1 Onderwijsteams zijn de spil voor onderwijskwaliteit.
- 2 Onderwijsteams werken vanuit een duidelijke, gedragen en doorleefde onderwijsvisie.
- 3 Onderwijsteams zijn extern georiënteerd en vragen pro-actief om feedback.
- 4 Onderwijsteams, leidinggevend en bestuurders weten hoe de kwaliteit van het onderwijs ervoor staat.
- 5 De organisatiestructuur faciliteert het werk van de onderwijsteams.
- 6 Onderwijsteams zijn verbeteringsgericht vanuit het collectief en individueel lerend vermogen.
- 7 De interventies in cultuur, soft controls, zijn in balans met interventies in structuur c.q. het systeem, hard controls.
- 8 De keuze voor interventies om de kwaliteit te verbeteren zijn afhankelijk van het onderwisteam en de situatie.
- 9 Tonen van voorbeeldgedrag op alle lagen.
- 10 Waarderen wat goed gaat, is het startpunt voor verdere ontwikkeling.

Bijlage thema 2 – Kernpunten professionalisering

Kernpunten professionalisering

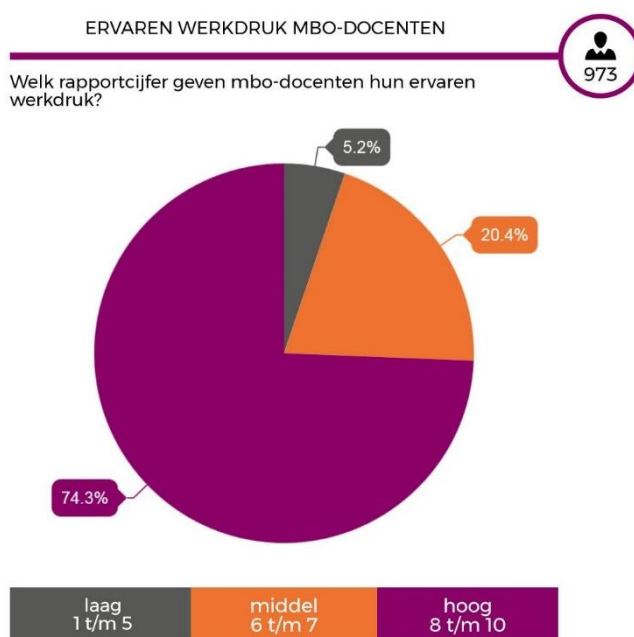
- Voor het werken aan kwaliteitsborging of versterken kwaliteitscultuur heeft een team vaardigheden nodig. Als deze niet aanwezig zijn om een team hierin te professionaliseren.
- Professionalisering kost tijd, een traject bestaat bij voorkeur minimaal uit 20 uur, verspreid over minimaal 20 weken. Dagdelen werken goed. Korter is minder effectief.
- Het is zeer zinvol om de professionalisering niet alleen uit te voeren, maar ook te evalueren. Welke doelen zijn gesteld, zijn deze bereikt en leidt dat tot veranderingen in gedrag bij docenten en/of het team.
- Het met elkaar in gesprek gaan, wordt als zinvol ervaren, zorgt voor meer saamhorigheid, eenheid, maar daarvoor is tijd nodig. Beseft het team dat? Kan deze tijd vrij gemaakt worden?
- Belangrijk om aandacht te hebben voor de startsituatie van het team. Is het team er klaar voor om in gesprek te gaan over kwaliteitscultuur en hoe dat bijdraagt aan het borgen van de kwaliteit? Zit het team lekker in z'n vel? Functioneert het team goed? Heeft het team de PDCA-cyclus op orde?
- Voor professionalisering voor versterken kwaliteitscultuur is het wenselijk dat het hele team aanwezig is. Kan dit waargemaakt worden? Ook echt daadwerkelijk in de praktijk. Anders is het zonde om er aan te beginnen. Dan is de impact een stuk kleiner.
- Actieve ondersteuning van de professionalisering door het management is nodig.
- Tussentijdse afstemming met het management versterkt de impact.
- Neem deelnemers mee in actuele zaken en de complexiteit. Laat ze daarop reflecteren. Stimuleer teamleden om er zelf een beeld van te vormen.
- Verbind het versterken van kwaliteitscultuur aan zaken die belangrijk en actueel voor het team zijn. Kies onderwerpen waar het team toch al mee aan de slag wilde. Vergroot de vaardigheden van het team door deze onderwerpen beet te pakken. Dit levert direct resultaat, het team heeft er belang bij en ondertussen vergroot het team haar vaardigheden.
- Stuur op veranderingen in gedrag. Houd het niet bij praten over, maar maak de vertaling naar gedrag en bedenk met het team hoe dat gedrag te gaan uitvoeren.
- Herhaling en follow-up zijn belangrijk. Het beklijft vaak niet na 1 keer.
- Kies voor actieve werkvormen.

Bijlage thema 3 – Werkdruk in het mbo

Werkdruk in het mbo

Expertisecentrum beroepsonderwijs (ecbo) voerde in 2016 onderzoek uit naar de werkdruk in het mbo. Een aanleiding voor dit onderzoek is de aandacht die er voor werkdruk is in de media: er wordt veel over werkdruk geschreven en gediscussieerd. Veelal gaat dit over het primair en voortgezet onderwijs en blijft het middelbaar beroepsonderwijs (mbo) onderbelicht. Terwijl ook docenten in het mbo een hoge werkdruk ervaren, zo blijkt onder andere uit onderzoek naar medewerkerstevredenheid van de sector [1], onderzoek van ecbo [2] en uit het manifest van de beroepsvereniging [3].

Voor het ecbo-onderzoek werd een vragenlijst in korte tijd door bijna 1000 mbo-docenten ingevuld. Dit geeft aan dat het onderwerp werkdruk sterk speelt onder mbo-docenten. De meerderheid van respondenten ervaart een hoge tot zeer hoge werkdruk (zie figuur). Hierbij spelen volgens de respondenten diverse knelpunten, zoals de tijd die voor een taak staat, de ervaren ruimte om tijdelijke uitval van collega's met het team op te vangen en de voorbereidingstijd voor een nieuw vak. Verder geven docenten aan dat zij vooral werkdruk ervaren bij lesgevende taken en het uitvoeren van innovaties en onderwijsvernieuwing.



Bron: [2]

Dit onderzoek is een eerste verkenning: om meer zicht te krijgen in wat er ten grondslag ligt aan de werkdruk en welke oplossingen er hiervoor zijn, zal vervolgonderzoek gedaan moeten worden. Dit belang wordt ook gesignaleerd door de SER in het Advies aan de Minister van Onderwijs [4].

Hoe verder?

Werkdruk staat op de agenda, veel teams zijn hiermee bezig. Wij ondersteunen teams met onderzoek en advies in de vragen die er spelen, zoals: wat is de werkdruk die wij als team ervaren? En wat zorgt

voor werkplezier in ons team? Hoe kijken verschillende teamleden ernaar? Zo werken we samen aan oplossingen.

Bronnen

[1] MBO Raad en Effectory (2015). Medewerkersonderzoek 2014-2015. Sectorrapportage MBO branche. Woerden: MBO Raad.

[2] Toly, R. van, Groot, A., Klaijssen, A. & Brouwer, P. (2017). Ervaren werkdruk in het mbo. (Factsheet en Visueel onderzoeksverslag). 's-Hertogenbosch: Expertisecentrum Beroepsonderwijs. <http://ecbo.nl/portfolio-items/ervaren-werkdruk-mbo/>

[3] <http://www.bvmbo.nl/manifest/>

[4] <https://www.ser.nl/nl/publicaties/adviezen/2010-2019/2017/toekomstgericht-beroepsonderwijs.aspx>

Bijlage thema 4 – Kernpunten Studentbetrokkenheid onderwijskwaliteit

- Mes snijdt aan twee kanten: onderwijs verbetert en studenten hebben betere resultaten, omdat ze meer betrokken zijn bij hun opleiding
- Gaat om houding, vind je het belangrijk als docent, kan kwaliteit voor jou als docent niet zonder feedback van studenten, durf je feedback van studenten te ontvangen (wees er niet bang voor), heb je voldoende vertrouwen in je functioneren als docent
- Indien de juiste houding aanwezig is, volgt gedrag/vaardigheden. Gaat om veilige sfeer weten te creëren, luisteren, terugkoppeling geven over wat er wel of niet mogelijk is/mee gedaan is, in staat zijn veranderingen door te voeren
- Betrek studenten in elke fase van de PDCA-cyclus, niet alleen in de evaluatie, laat ze meedenken met plannen maken en met het uitvoeren.
- Laat studenten in evaluaties ook reflecteren op hun eigen bijdrage: ben ik gemotiveerd, heb ik voldoende aandacht, kan ik me concentreren, leer ik wat ik wil leren, waar kan ik hulp vinden?
- Studenten moet leren feedback te geven. Gaat om beseffen dat het kan, beseffen dat er geluisterd wordt, beseffen dat er wat mee gedaan wordt. Dit hangt af van eerdere ervaringen.
- Belangrijke onderwerpen voor studenten zijn: toegankelijkheid docenten, gezien worden door docenten, leeromgeving (hoe is de school, hoe zijn de ruimtes), sociale activiteiten (zoals feestjes op school) en inhoud van de vakken