

## **Methodieken Kwaliteitsontwikkeling in teams**

**Achtergrondinformatie**

## Colofon

Titel	Methodieken Kwaliteitsontwikkeling in teams
Auteur	Marloes van Bussel
Versie	1
Datum	30-8-2016
Project	EQAVET



Eqavet.nl  
Postbus 1585  
5200 BP 's-Hertogenbosch  
Tel: 073-68006800  
[www.eqavet.nl](http://www.eqavet.nl)

© CINOP Advies 2016

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, op welke andere wijze dan ook, zonder vooraf schriftelijke toestemming van de uitgever.

## Inhoudsopgave

<b>Inleiding .....</b>	<b>1</b>
<b>1 NLQAVET .....</b>	<b>2</b>
<b>2 Stichting leerkracht .....</b>	<b>4</b>
<b>3 MBO Beter Light.....</b>	<b>5</b>
<b>4 EYE-opener .....</b>	<b>6</b>
<b>5 DAVI-cyclus.....</b>	<b>7</b>
<b>6 Prioriteiten stellen.....</b>	<b>8</b>

## Inleiding

Er zijn verschillende manieren waarop teams kunnen werken aan het ontwikkelen van de kwaliteit van hun onderwijs. Afhankelijk van de voorkeur van het team, de context en het probleem of wens die zich voordoet, is het logischer te kiezen voor de ene methodiek dan voor de andere. Deze reader geeft een overzicht van zes methodieken die door teams gebruikt kunnen worden. Per methodiek is kort uitgelegd wat het doel is en wat de aanpak op hoofdlijn inhoudt.

Deze reader is een uitgave van het NCP EQAVET. Het NCP EQAVET is het nationaal coördinatiepunt EQAVET in Nederland. EQAVET is het Europees raamwerk voor kwaliteitsborging in het mbo (European Quality Assurance in Vocational Education and Training). In opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap werkt het Nederlandse NCP EQAVET aan het versterken van kwaliteitsborging in het MBO. Het versterken van de kwaliteitscultuur en het samenbrengen van stakeholders op het gebied van kwaliteitszorg zijn daarbij belangrijke speerpunten. Meer informatie kunt u vinden op onze website: [www.eqavet.nl](http://www.eqavet.nl).

# 1 NLQAVET

## 1.1 Doel

Het doel van NLQAVET is om teams handreikingen te bieden om hen in staat te stellen de kwaliteit van onderwijs te verbeteren. De aanpak is er op gericht om teams aandacht te laten hebben voor de zichtbare aspecten van de zorg voor kwaliteit, zoals het systeem, bijvoorbeeld de PDCA-cyclus of instrumenten waarmee gewerkt wordt, als voor onzichtbare aspecten van de zorg voor kwaliteit, zoals kwaliteitsbewustzijn en kwaliteitscultuur. Daarnaast heeft de aanpak tot doel om teams gezamenlijk te laten werken aan het verbeteren van de kwaliteit.

## 1.2 Aanpak

De aanpak baseert zich op het model van de ijsberg. Dit model bestaat uit twee assen en vier kwadranten. De assen zijn collectief-individueel en zichtbaar-onzichtbaar. De vier kwadranten zijn:



De metafoer van de ijsberg is gebruikt om inzichtelijk te maken dat een deel van het proces, de verandering en de opbrengsten boven de waterspiegel bevinden, dus zichtbaar zijn en dat het andere deel van het proces, de verandering en de opbrengsten onder de waterspiegel en dus niet zichtbaar zijn. De aanpak gaat ervan uit dat als je als team de onderwijskwaliteit wilt verbeteren, dat het nodig is om aandacht te hebben voor al de vier kwadranten in de juiste verhouding. Zijn er alleen activiteiten gericht op een of twee van de kwadranten dan zal de onderwijskwaliteit niet verbeteren. Kortom, enerzijds aandacht voor de inhoud (onderwijskundige zaken, systemen en structuren) en gedrag en anderzijds aandacht voor intenties van individuen en de cultuur van teams.



Het model ondersteunt het team of een begeleider van het team in het maken van de juiste keuzes voor interventies om een verandering in het team teweeg te brengen. Dienen de interventies zich meer te richten op de zichtbare aspecten of juist meer op onzichtbare aspecten? Op de website zijn suggesties voor interventies te vinden. De methodiek gaat ervan uit dat het werken aan kwaliteitszorg nooit een doel op zich is.

Het doel is altijd het verbeteren van (een deel van) het onderwijs, zoals de intake, studieloopbaanbegeleiding, examinering. Deze focus zorgt voor concrete resultaten en al doende wordt het team beter in kwaliteitszorg. De onderliggende rode draad voor de aanpak is het werken volgens de PDCA-cyclus.

De NLQAVET methodiek is uitgewerkt in de website: [www.nlqavet.nl](http://www.nlqavet.nl). Op de website is het volgende te vinden:

- Beschrijving van het ijsbergmodel.
- Een stappenplan met aanwijzingen om een traject met het team op te zetten.
- Overzicht van werkzame ingrediënten.
- Een toolbox met interventies.
- Vier pilots op basis waarvan de aanpak tot stand is gekomen.

De pilots waaruit de NLQAVET methodiek is afgeleid, zijn in 2012 uitgevoerd door het NCP EQAVET. In dat jaar is ook de website tot stand gekomen. Het NCP EQAVET is nu (zomer en najaar 2016) bezig met het in beeld brengen wat we in het mbo verstaan onder kwaliteitscultuur en hoe het versterken ervan kan bijdragen aan het verbeteren van de kwaliteit. Dit doen we in samenwerking met experts uit het MBO. Als basis hiervoor gebruiken we het ijsbergmodel van NLQAVET.

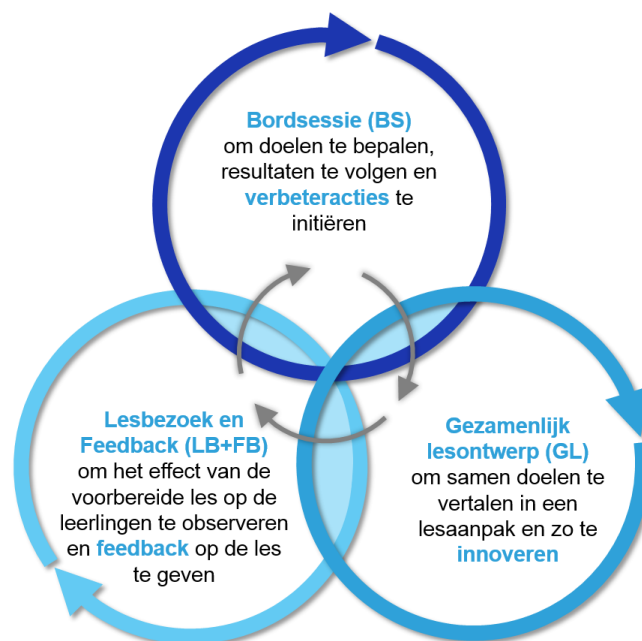
## 2 Stichting leerkracht

### 2.1 Doel

Het doel van stichting Leerkracht is om op scholen en in teams een basis te leggen voor een cultuur van 'elke dag samen een beetje beter'. In een dergelijke cultuur leren docenten van elkaar en maken ze samen het onderwijs beter. Het gaat om het maken van de stap van goed onderwijs naar geweldig onderwijs. De sleutel hiervoor ligt bij de kwaliteit van de docent.

### 2.2 De aanpak

In de aanpak staat een manier van werken centraal die gebaseerd is op samenwerking: bij elkaar in de klas kijken, elkaar feedback geven, samen lessen voorbereiden en gestructureerd nadenken over resultaten en verbetermogelijkheden. Deze processen zijn geen doel op zich, maar brengen het inhoudelijke gesprek tussen leraren op gang. Essentieel daarbij is om een hoge frequentie aan te houden, zodat de nieuwe manier van werken steeds normaler wordt. Een lesbezoek blijft bijvoorbeeld eng als je het maar twee keer per jaar doet. Als je het een keer de twee weken doet, wordt het normaal. Het management doet ook mee met de activiteiten en is rolmodel. Stichting leerkracht is bedoeld om bij te dragen aan het verwezenlijken van de ambities en doelen van een team of school.



Ga voor meer informatie naar: <http://www.stichting-leerkracht.nl/>

## 3 MBO Beter Light

### 3.1 Doel

Het doel van MBO Beter Light is om het team handvatten te geven in het opstellen van een analyse en een verbeterplan om daarmee te komen tot duurzame oplossingen voor verbetering van het onderwijsproces.

### 3.2 Aanpak

In een handboek zijn een aantal fases uitgewerkt waarin een team op basis van een gedegen analyse (met gebruik van data) van het probleem en van mogelijke oplossingen tot borging van verbeteracties kan komen. De aanpak is gebaseerd op filosofie van lean six sigma. Bij six sigma ligt de focus op wat de klant – de student – echt belangrijk vindt. Lean is een filosofie gebaseerd op een manier van werken waarbij alles en iedereen in de instelling zich richt op het creëren van waarde in alle processen en het wegnemen van verspillingen. Volledig gebruik van de methodiek vraagt om projectmanagementvaardigheden en om enige kennis van statistiek en vaardigheid in Excel.

De aanpak bestaat uit de volgende fases:

- 1 De definieerfase: In deze fase leg je de projectspecificaties, zoals doel, looptijd, probleemstelling, voorwaarden voor succes, vast. Een absolute voorwaarde voor een succesvol project is dat de direct betrokken medewerkers zitting nemen in de werkgroep.
- 2 De meetfase: In deze fase ga je het probleem kwantificeren. Hiervoor is het nodig dat je inzicht krijgt in de manier waarop je de aard en de grootte van het probleem meet.
- 3 De analyseerfase: In deze fase ga je op zoek naar oorzaken die leiden tot het probleem. Aan het einde van de analyseerfase heb je inzicht in de ernst, frequentie en oplosbaarheid van zaken die het probleem (bijvoorbeeld een te laag rendement) veroorzaken.
- 4 De verbeterfase: In de verbeterfase benoem je verbeteracties en voer je deze in op basis van een projectmatige aanpak.
- 5 De borgfase: In deze fase zorg je ervoor dat de gerealiseerde verbeteringen bekijken. Omdat het de nodige tijd en inzet vraagt voordat verbeteracties met een zekere vanzelfsprekendheid onderdeel zijn geworden van het dagelijks handelen is er een vervolg uitgebracht op MBO Beter Light, namelijk MBO Beter Borgen. In een aantal stappen wordt aangegeven hoe je een verbetering succesvol kunt borgen.

Ga voor meer informatie naar: <http://www.onderwijsbeter.nl/mbo-beter/handboeken/>



## 4 EYE-opener

### 4.1 Doel

Het doel van EYE-opener<sup>1</sup> is om het kwaliteitsbewustzijn in teams te versterken en om teams te inspireren om op een vernieuwde wijze te gaan werken aan kwaliteitszorg.

### 4.2 De aanpak

Het gaat om het vertalen van reflecties van belanghebbenden (studenten, ouders, bedrijven, docenten, andere scholen en eventueel experts, bijvoorbeeld in studieloopbaanbegeleiding) op het onderwijs naar plannen om de kwaliteit ervan te verbeteren. Het verzamelen van deze reflecties gebeurt door het stellen van twee tot drie positieve, opbouwende en open vragen aan de belanghebbenden. De vragen nodigen uit om te waarderen wat al goed is en wat men graag wenst voor verdere verbetering van het onderwijs in de toekomst. Voorbeeldvragen zijn:

- Wat is jouw droombeeld van een goede school? En wat zie je dan?
- Wat zie je als kracht van deze school?
- Wat zou jouw verbeterwens zijn voor deze school?

De antwoorden op vragen vormen de eye-openers waarmee het team een toekomstbeeld vormt dat ze willen realiseren. Het team krijgt als het ware een spiegel voor gehouden. In teambijeenkomsten werken ze dit toekomstbeeld uit naar doelen en actieplannen om dit toekomstbeeld te kunnen gaan realiseren.



Het voorleggen van de vragen aan de belanghebbenden kan op verschillende manieren:

- Organiseer een dag waarop de belanghebbenden uitgenodigd worden om te komen kijken op school. Het is een schooldag. Onder begeleiding van een student lopen ze rond en krijgen ze van alles te zien. Aan het einde van de rondleiding krijgen ze de vragen voorgelegd.
- Organiseer een bijeenkomst met de belanghebbenden. Vorm groepjes. Stel de vragen en laat hen het antwoord uitwerken op een flip-over.
- Organiseer een kringgesprek. Belanghebbenden, bijvoorbeeld een groep studenten, in de binnenring en daarom heen een ring van docenten. Stel de vragen aan de studenten en laat hen een gesprek voeren. Laat de docenten daarna ook aan het woord in de binnenring. Zorg hierbij voor goede gespreksbegeleiding.

Lees voor meer informatie de volgende artikelen:

- <file:///C:/Users/mbussel/Downloads/kijk%20eens%20wat%20vaker%20in%20je%20eigen%20spiegel.pdf>
- [file:///C:/Users/mbussel/Downloads/digitaal%20artikel\\_eye%20opener\\_small.pdf](file:///C:/Users/mbussel/Downloads/digitaal%20artikel_eye%20opener_small.pdf)

---

<sup>1</sup> Methodiek ontwikkeld door CINOP Advies

## 5 DAVI-cyclus

### 5.1 Doel

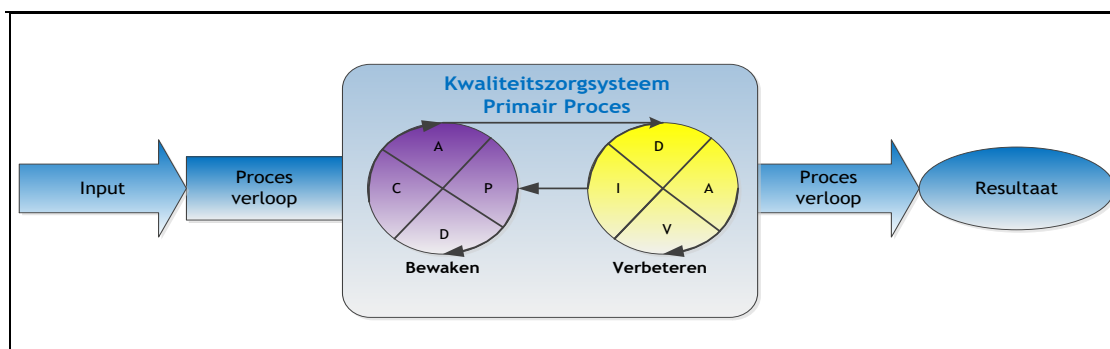
Het doel van de DAVI-cyclus<sup>2</sup> is om oorzaken te analyseren van geconstateerde problemen of tekortkomingen en om op basis van deze oorzaken mogelijke verbeteracties formuleren.

### 5.2 Aanpak

Veel onderwijsteams in het MBO werken volgens de PDCA-cyclus. De DAVI-cyclus vormt een onderdeel van de PDCA-cyclus, zoals hieronder weergegeven in het plaatje. Om de cyclus in zijn geheel te doorlopen is het belangrijk dat teams voldoende aandacht hebben voor alle vier de fasen van de cyclus. Genoeg aandacht hebben voor de Act-fase blijkt in de praktijk de grootste uitdaging. De DAVI-cyclus helpt teams om bewust invulling te geven aan de Act-fase van de PDCA-cyclus. In teams kan de neiging bestaan om bij geconstateerde problemen direct te willen gaan oplossen. Er wordt dan niet gezocht naar onderliggende oorzaken. Daarmee bestaat het risico dat het team niet met de juiste oplossing aan de slag gaat. Het analyseren van oorzaken zorgt voor een structurele oplossingen in plaats van tijdelijke oplossingen.

De DAVI-cyclus bestaat uit de volgende vier stappen:

- D = Definiëren: het probleem wordt gedefinieerd (wat is het probleem, voor wie is het een probleem, waarom is het een probleem, hoe groot is het probleem, wanneer doet het probleem zich niet voor).
- A = Analyseren: oorzaken van het probleem worden in kaart gebracht.
- V = Verbeterideeën: o.b.v. de oorzaken worden verbetervoorstellen bedacht.
- I = Invoeren: de geselecteerde verbetervoorstellen worden uitgewerkt in een plan.



<sup>2</sup> Methode afkomstig uit het kwaliteitszorgsysteem van ROC West Brabant  
Methodieken Kwaliteitsontwikkeling in teams

## 6 Prioriteiten stellen

### 6.1 Doel

Het doel van deze aanpak<sup>3</sup> is om als team allereerst een doordachte keuzes te maken in de problemen, aandachtspunten en/of wensen waar je mee aan de slag gaat en ten tweede om als team een doordachte keuze te maken in wijze waarop je dat gaat aanpakken. Het maken van doordachte keuzes leidt ertoe dat teams aan de slag gaan met die punten die de meeste winst opleveren. Achterliggend idee is dat teams niet meer direct alles oppakken wat zich aandient, zoals het geval is in een ad hoc cultuur, maar dat er dus meer doordachte keuzes gemaakt worden, waardoor er meer rust ontstaat en de effecten ook groter zijn.

### 6.2 Aanpak

Het doen van een goede analyse is een belangrijk onderdeel van deze aanpak. Het gaat zowel om een analyse van de resultaten en gegevens om te achterhalen naar welke onderwerpen prioriteit moet uitgaan als om het analyseren van oorzaken en verbeterideeën om te kijken waar het gemakkelijkst, de meeste winst te boeken is. De volgende stappen kunnen doorlopen worden.

- 1 Analyse van beschikbare gegevens over de kwaliteit van het onderwijs. Achterhalen wat de sterke punten zijn en wat de verbeterpunten zijn. Het benoemen van sterke punten is zinvol, om te weten wat je al goed doet en om te kunnen analyseren, wat maakt dat je dat als team goed doet.
- 2 Juiste onderwerpen (prioriteiten) selecteren waarmee aan de slag gegaan moet worden: waar zitten de grootste risico's, wat zeggen de gegevens daarover? Welke speerpunten zijn er vanuit strategisch beleid of vanuit risicoanalyse op de locatie? Op welke onderwerpen willen we graag verbeteringen doorvoeren.
- 3 Onderwerpen afbakenen, probleem definiëren: wat is probleem precies, voor wie, waar en wanneer? Hoe is het probleem?
- 4 Oorzaken analyseren met behulp van de ijsberg van NLQAVET: waar gaat het fout en waarom? Zitten de oorzaken vooral in het systeem, het handelen van de docenten, het kwaliteitsbewustzijn of de kwaliteitscultuur? Bekijk ook vanuit de bril van studenten en het werkveld: wat zouden zij als oorzaken benoemen?
- 5 Bepalen van de ernst en frequentie van de oorzaken: hoe erg is het dat het voorkomt en hoe vaak komt het voor?
- 6 Bepalen van de mate van oplosbaarheid en impact: hoe makkelijk is het op te lossen en hoe groot is het effect van de oplossing, wat levert het op?
- 7 Daarna bepalen met welke oorzaken je aan de slag gaat, welke oorzaken hebben prioriteit om op te pakken. Welke zijn te clusteren? Wat zijn echte quick wins? Welke ga je opnemen in je teamplan en vertalen naar doelen en activiteiten bij bedenken?

---

<sup>3</sup> Ontwikkeld door CINOP Advies

Bij stap 5 en 6 kan een grafiek gemaakt worden. Zet de ene dimensie op de Y-as en de andere dimensie op X-as. Schrijf de oorzaken op geeltjes en plak ze eerst in de eerste grafiek (stap 5). Neem de geeltjes die het ergst zijn en het vaakst voorkomen mee naar de tweede grafiek. Plak ze daar weer in de grafiek (stap 6). Ga aan de slag met de oorzaken die het gemakkelijkste op te lossen zijn en meest effect hebben.