

Onderzoek NCP EQAVET
**Werken aan kwaliteit in
onderwijsteams**

Colofon

Titel Onderzoek NCP EQAVET
Auteurs Marloes van Bussel, Lotte Nieuwenhuis en Alie Kamphuis (NCP EQAVET)
Versie 20-05-2021

Inhoudsopgave

1	Introductie	1
1.1	Wat kun je met de uitkomsten?.....	1
1.2	Leeswijzer	2
2	Kijkkader	3
2.1	Waarmaken van kwaliteit.....	3
2.2	Conditie voor samenwerken aan kwaliteit.....	3
3	Aanpak onderzoek	5
4	Resultaten onderzoek	6
4.1	Eigenaarschap voor kwaliteit.....	6
4.2	Omgaan met veranderingen.....	7
4.3	PDCA-cyclus.....	7
4.4	Kwaliteitscultuur/manier van samenwerken	9
4.5	Conditie	10
5	Conclusie	12
6	Reflectie op uitkomsten onderzoek.....	14
6.1	Conclusie slotbijeenkomst.....	14
6.2	Aanbevelingen voor vervolgonderzoek vanuit slotbijeenkomst.....	14
7	Bijlage 1 Beschrijving teams	15
7.1	Team 1.....	15
7.2	Team 2.....	16
7.3	Team 3.....	17
7.4	Team 4.....	18
7.5	Team 5.....	19

1 Introductie

Veel scholen hebben van onderwijsteams de belangrijkste organisatie-eenheid gemaakt¹ en werken vanuit het principe dat teams aan zet zijn. De MBO Raad constateert in het traject 'Stip aan de horizon – toekomstbestendige kwaliteit' en bij het ontwikkelen van de Teamplaat Onderwijskwaliteit² dat het waarmaken van kwaliteit steeds meer bij onderwijsteams komt te liggen. Onderwijsteams zijn de spil in het waarmaken van kwaliteit, het inspelen op veranderingen en het realiseren van ambities binnen de kaders van de instellingen. Eigenaarschap voor onderwijskwaliteit ligt bij de teams, dus hoe zij dit willen doen, bepalen teams zelf. Teams aan zet biedt ruimte voor flexibiliteit, maatwerk en inspelen op wat goed past in de context c.q. unieke situatie van het team.

Teams staan niet op zichzelf, maar maken onderdeel uit van hun school en leiden op in nauw contact met het werkveld. In deze context spelen externe factoren een rol, zoals het type werkveld, het tempo van veranderingen in dat werkveld en de diversiteit aan studenten. Ook spelen interne factoren een rol, zoals de historie, cultuur, wijze van aansturing en organisatievermogen van de school. Deze factoren bepalen mede de condities waarin teams hun werk doen.

Met dit onderzoek is in beeld gebracht hoe onderwijsteams werken aan kwaliteit, waarbij de condities waarin zij dit doen in ogenschouw genomen zijn. Dit is gedaan door een beknopt kwalitatief beschrijvend onderzoek, waarin de situatie van enkele teams in kaart is gebracht, vanuit het perspectief van de teams zelf.

1.1 Wat kun je met de uitkomsten?

De uitkomsten van dit onderzoek geven de lezer een beeld van hoe teams werken aan onderwijskwaliteit, de condities waarin zij dit doen en hoe tevreden zij daarover zijn. De uitkomsten bieden voer voor de discussie over hoe teams aan kwaliteit kunnen werken, wat daarin aandachtspunten zijn en waar het ontwikkelperspectief zit. Het geeft aanknopingspunten voor hoe het werken aan kwaliteit in teams versterkt kan worden.

De teams die hebben meegedaan aan het onderzoek hebben zichzelf gemeld en vormen geen ware afspiegeling van alle teams die er zijn. Derhalve biedt het onderzoek geen zicht op de volledige variatie die er is wat betreft het werken aan kwaliteit door onderwijsteams. Vervolgonderzoek kan meer zicht geven op teams die in andere condities verkeren, zoals wanneer een opleiding aangepast moet worden omdat de inhoud van een kwalificatiedossier drastisch verandert of kan diepgang geven op bepaalde onderwerpen die in dit onderzoek slechts aangestipt zijn.

¹ Brouwer, P., Hermanussen, J., Vink, R., Doppenberg, J., Van den Hout, J., & Van Kan, C. (2019). Samenwerken aan onderwijskwaliteit. 's-Hertogenbosch: Expertisecentrum Beroeps onderwijs.

² <https://onderwijsenexaminering.nl/kwaliteit/digitale-teamplaat-onderwijskwaliteit/>

1.2 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk staan de onderwerpen beschreven die het kijkkader voor de interviews bepaald hebben. Daarna volgt een korte beschrijving van de aanpak van het onderzoek, waarna de resultaten en conclusie worden beschreven. Na de conclusie volgt een reflectie op de uitkomsten van het onderzoek. Tot slot zijn als bijlage de vijf beschrijvingen van de teams toegevoegd.

2 Kijkkader

2.1 Waarmaken van kwaliteit

Onderwijsteams die goed opleiden, weten in te spelen op de wensen van hun stakeholders, zoals studenten, bedrijven en instellingen en ontwikkelingen in de regio. Deze wensen veranderen en teams weten daar continu op in te spelen. Teams vertalen deze naar concrete ambities en doelen en realiseren deze. Kwaliteitszorg maakt onderdeel uit van hun dagelijkse praktijk³. Zij voeren het gesprek over hun visie op onderwijs en werken op hun wijze samen aan kwaliteit. In een kwaliteitscultuur werken de leden van het onderwijsteam volgens een vanzelfsprekende, gezamenlijke en voornamelijk impliciete wijze aan het verbeteren van de onderwijskwaliteit. Een kwaliteitscultuur is gebaseerd op onderliggende, collectieve waarden en gemeenschappelijke interpretaties en betekenissen⁴.

In het traject 'Stip aan de horizon – toekomstbestendige kwaliteit⁵' is geconstateerd dat onderwijsteams – om kwaliteit waar te maken – werken op basis van resultaatverantwoordelijkheid en eigenaarschap. Zij stellen zich ondernemend op in het contact met de buitenwereld. Deze teams hebben tijd voor het uitproberen van nieuwe ideeën en leren van elkaar. Zij worden geprikkeld om door zelfevaluatie de kwaliteit te verbeteren. Zij werken evidence-informed en gebruiken evaluatiegegevens, data en kennis uit onderzoek die inzicht geven in de kwaliteit van het onderwijs. Ook werken zij samen met andere onderwijsteams. Deze teams vertrouwen erop dat ze goede dingen doen. Teams zouden flexibel moeten zijn qua rollen en samenstelling.

Onderwijsteams opereren niet op zichzelf, maar maken onderdeel uit van een instelling. Als condities voor samenwerking geborgd zijn, kan er sprake zijn van een kwalitatief goede samenwerking in de teams, die uiteindelijk leidt tot een effect op teameffectiviteit en onderwijspraktijk⁶.

2.2 Conditie voor samenwerken aan kwaliteit

De school zelf, de plek waar de school staat, het werkveld en regio waar de school voor opleidt, bepalen de condities waarin teams werken. Binnen deze condities creëren teams hun kwaliteitscultuur en werken zij samen aan kwaliteit. Samenwerkingscondities kunnen worden gecreëerd door helderheid te scheppen in de te maken beslissingen en onderlinge afhankelijkheid en vertrouwen te creëren⁷.

³ Kwaliteitsnetwerk mbo & NCP EQAVET (2019). 10 inzichten x vier rollen. Te verkrijgen via: <https://eqavet.nl/onderwijskundig-leiderschap-van-onderwijsteams-interventies-in-handelingen-en-gedrag/>

⁴ Kwaliteitsnetwerk & NCP EQAVET (2017). Kwaliteitscultuur versterken in onderwijsteams in het mbo: hoe doe je dat?

⁵ MBO Raad (2020). Kwaliteitszorg in het mbo.

⁶ Brouwer, P., Hermanussen, J., Vink, R., Doppenberg, J., Van den Hout, J., & Van Kan, C. (2019). Samenwerken aan onderwijskwaliteit. 's-Hertogenbosch: Expertisecentrum Beroepsonderwijs.

⁷ Oude Groote Beverborg, A., Slegers, P.J.C. ., & Van Veen, K. (2015). Fostering teacher learning in VET colleges: Do leadership and teamwork matter? *Teaching and Teacher Education*, 45, 22-33.

Docenten krijgen door middel van deze condities de mogelijkheid om samen te werken aan taken en doelen waarbij zij afhankelijk zijn van elkaar en daarbij moeten vertrouwen op hun collega's.

Deze samenwerkingscondities steunen op twee belangrijke pilaren: ondersteunende diensten (zoals kwaliteitszorg, HRM en informatiemanagement) en het leiderschapsklimaat. Leiderschap brengt de doelen van de onderwijsinstelling en het onderwijsteam samen door te focussen op visieontwikkeling, individuele ondersteuning en intellectuele ondersteuning⁸.

De grootte van het team is een factor die de condities waarin het team zijn werk doet mede bepaalt. In een onderzoek van de AOb (2019) blijkt dat 54% van de medewerkers tevreden is over de omvang van zijn of haar onderwijsteam, 17% vindt het team te groot, 19% te klein en 10% is neutraal. Het onderzoek beschrijft dat de meeste docenten werken in een team bestaande uit 11 tot 20 personen (42%). Daarnaast komen onderwijsteams van 2-10 personen en van 21-30 personen het vaakst voor, respectievelijk 23% en 22%. Tot slot bestaat een klein deel van de teams 41 tot 50 personen (3%) en eenzelfde deel van de teams uit meer dan 50 personen. Een andere factor waar in het onderzoek van de AOb naar is gekeken, is de wijze waarop de taakverdeling in de teams tot stand komt. Bij de grootste groep (39%) is dit in overleg gegaan. Issues welke aan de orde zijn gekomen bij het tot stand komen van een werkverdeling zijn: gebrek aan tijd, weinig zicht op het takenpakket van collega's, onvoldoende invloed op besluitvorming en ontevredenheid over de besluitvorming en/of uitkomsten van de werkverdeling. Daarnaast spreekt iets minder dan de helft van de ondervraagden (46%) over een docenttekort binnen het team waar hij of zij werkzaam is en beschikt een grote groep (85%) niet over een eigen scholingsbudget⁹.

⁸ Thoonen, E.E.J., Slegers, P.J.C.m Oort, F.J., Peersma, T.T.D., & Geijsel, F.P. (2015). How to Improve Teaching Practices: The Role of Teacher Motivation, Organizational Factors, and Leadership Practices. *Educational Administration Quarterly*, 47(3), 496-536.

⁹ Jansma. (2019). Algemene onderwijsbond. Onderzoek naar onderwijsteams, werkverdeling en professionalisering binnen mbo-instellingen.

3 Aanpak onderzoek

Informatie voor dit onderzoek is verzameld door interviews met onderwijsteams. Teams zijn geworven via de kwaliteitsadviseurs van de mbo-instellingen. Op basis van eigen initiatief hebben de teams zich gemeld voor deelname. De interviews zijn gehouden met een afvaardiging van de onderwijsteams, bestaande uit de leidinggevende of coördinator en een of twee docenten van het team.

Voor de interviews is een vragenlijst ontwikkeld. Voor de ontwikkeling van deze vragenlijst is geput uit onderzoek naar onderwijsteams, werkverdeling en professionalisering binnen mbo-instellingen, een onderzoek naar samenwerken aan onderwijskwaliteit en het werk van NCP EQAVET en het Kwaliteitsnetwerk mbo rondom kwaliteitscultuur. De elementen hieruit zijn in het kijkkader toegelicht.

Vanwege de Corona-crisis is ervoor gekozen het onderzoek uit te stellen. Toen bleek dat dit lang ging duren, is het besluit genomen om het onderzoek in gang te zetten. De indruk is dat door de hoge werkdruk door de Corona-crisis er minder animo was om mee te doen met het onderzoek. Tevens als gevolg van de Corona-crisis zijn de interviews online gehouden en ingekort.

De antwoorden van de teams zijn met elkaar vergeleken, waarna overeenkomsten en verschillen zijn geanalyseerd. Dit leidde tot een algemeen beeld van hoe onderwijsteams werken aan onderwijskwaliteit en tot vijf beschrijvingen die weergeven hoe de vijf geïnterviewde teams het werken aan onderwijskwaliteit hebben ingericht. De vijf beschrijvingen zijn toegevoegd als bijlage.

Tot slot is er in een bijeenkomst gereflecteerd op de uitkomsten. In deze reflectie zijn de ambities voor kwaliteitsborging in het mbo en de rol van de teams meegenomen.

4 Resultaten onderzoek

Aan het onderzoek hebben vijf onderwijsteams deelgenomen. Een zesde team had zich gemeld, maar heeft zich gedurende het onderzoek teruggetrokken. De vijf teams zijn onderdeel van drie regionale onderwijsinstellingen (ROC). Het aantal teamleden van deze teams loopt uiteen van zeven teamleden in het kleinste team tot 30 teamleden in het grootste team. Van de teams die wij hebben gesproken vallen drie teams binnen de range, zoals vastgesteld in het eerdere onderzoek van de AOb (2019)¹⁰. Een team is groter en een team is kleiner. Alle teams hebben een overzichtelijk aantal kwalificatiedossiers waarvoor ze onderwijs verzorgen. Dit loopt uiteen van één kwalificatiedossier tot vier kwalificatiedossiers. Alle teams geven aan tevreden te zijn over de kwaliteit van onderwijs die ze leveren. Al zien alle teams ook mogelijkheden om het beter te doen.

Bij de opstart van het onderzoek was er de wens om teams te selecteren met heterogene kenmerken, bijvoorbeeld op het gebied van condities waarin het team werkt of de ontwikkelfase van de kwaliteitszorg waarin het team zich bevindt. Bij de selectie van de teams bleek dat zich uitsluitend teams met vergelijkbare kenmerken hebben gemeld voor deelname aan het onderzoek.

4.1 Eigenaarschap voor kwaliteit

Alle vijf teams voelen zich aan zet als het gaat om de onderwijskwaliteit. Een team heeft daarvoor een visie opgesteld, die ze tot op detail met elkaar doorgesproken hebben. Zij staan regelmatig expliciet stil bij deze visie tijdens hun dagelijks werk. Vier van de vijf teams hebben een globale visie op onderwijskwaliteit. Deze leeft informeel en wordt besproken op teamdagen. Dit heeft tot gevolg dat er ruimte is voor eigen interpretatie door de teamleden. Bij alle vijf de teams zijn alle teamleden betrokken als de visie besproken wordt. Verschillende meningen zijn welkom. Een team geeft expliciet aan dat verschillende meningen juist goed zijn om tot een goed resultaat te komen. Voor twee teams is het enkele jaren geleden dat ze hun visie op papier hebben gezet, echter betekent dit niet dat ze er niet over in gesprek zijn. Een team geeft aan dat teamleden studenten verschillend informeren over onderwijskundige zaken, omdat niet iedereen in het team voldoende op de hoogte is van de visie en consequenties daarvan aangaande deze zaken. Dit vinden ze onwenselijk en willen ze verbeteren. Twee van vijf teams geven aan dat de huidige situatie, de Covid-19 crisis, aanleiding geeft om de visie op onderwijskwaliteit te herzien. De teams geven aan dat de visie aansluit bij de visies van de instellingen. Deze zijn breed geformuleerd, dus als team lukt het goed om daarbinnen een eigen visie te formuleren.

¹⁰ Jansma. (2019). Algemene onderwijsbond. Onderzoek naar onderwijsteams, werkverdeling en professionalisering binnen mbo-instellingen.

4.2 Omgaan met veranderingen

Vier van de vijf teams geven aan goed zicht te hebben op de veranderingen in het werkveld. Een team geeft aan dat te willen verbeteren. De teams doen dat vooral door stagebezoeken uit te voeren, bedrijfsstages te lopen, nieuwsbrieven en tijdschriften van brancheverenigingen te lezen, gastsprekers uit te nodigen in de lessen en/of bijeenkomsten met het werkveld te organiseren. Indien deze verkenning relevante informatie oplevert, wordt dit gedeeld met het team. Een team geeft aan dat in hun werkveld weinig verandert. Het is een stabiel vak. De veranderingen in het onderwijs komen met name door onderwijskundige ontwikkelingen, die het team zelf opstart. Desondanks onderhoudt ook dit team contact met het werkveld volgens de hierboven genoemde manieren.

De vijf teams geven aan goed zicht te hebben op de wensen en behoefte van studenten. Dat doen ze door in nauw contact te staan met de studenten. Zowel formeel via o.a. enquêtes en onderwijsresultaten, als informeel in o.a. wandelganggesprekken en lunchbijeenkomsten. Informatie uit deze verschillende methoden wordt vervolgens, al dan niet met hulp van onderwijskundige beleidsmedewerkers geïnterpreteerd en door vertaald naar concrete acties en/of doelen voor het team.

Van de geïnterviewde teams geeft één team aan voortdurend op zoek te zijn naar nieuwe ontwikkelingen. De andere teams pakken veranderingen vooral op als deze zich aandienen, bijvoorbeeld bij opvallende resultaten of bij onvrede in het team of vanuit persoonlijke interesses. Wat betreft Corona geven alle teams aan dat veranderen wel moest. Ze geven aan dat het hen goed gelukt is om daarmee om te gaan en dat kwaliteit van onderwijs goed genoeg was.

4.3 PDCA-cyclus

Alle vijf teams stellen doelen om te werken aan verbetering van het onderwijs. Twee van de vijf teams stellen doelen in een wekelijks overleg. Deze doelen zijn concreet en gericht op de korte termijn. Deze doelen komen voort uit lange termijn doelen c.q. een meerjarenplan. Zij baseren zich hierbij op de methodiek van Stichting Leerkracht¹¹. Twee van de vijf teams werken met een activiteitenlijst c.q. kwaliteitsagenda. Hierop staan alle afgesproken acties gedurende het hele jaar. Wekelijks kijken zij welke acties uitgevoerd moeten worden. Als ze uitgevoerd zijn, wordt dat bijgehouden op de actielijst. Deze actielijst komt voort uit een teamplan, dat het team jaarlijks opstelt. Het opstellen en schrijven van het teamplan gebeurt door de opleidingsmanager. Een team geeft aan doelen niet op te willen schrijven, enkel om het opschrijven. Zij geven aan dat het werken aan doelen organisch gaat. *'We leggen het niet vast, maar werken er wel aan.'* Een team geeft aan specifiek aandacht te stellen aan SMART formuleren van doelen. Zij werken ook met deadlines.

¹¹ Stichting Leerkracht biedt een praktische methodiek voor docenten en scholen om te werken aan een verbetercultuur. Kijk voor meer informatie over hun methodiek op: <https://stichting-leerkracht.nl/aanpak/#Methodiek>

Drie van de vijf teams hebben doelen uitgewerkt in een teamplan. Zij geven aan dat de doelen niet SMART zijn uitgewerkt. Voor deze teams is het verplicht om te werken met een teamplan. Zij krijgen hiervoor een format vanuit de organisatie. De opleidingsmanager (of equivalent) zorgt ervoor dat het teamplan gemaakt wordt, een paar keer per jaar besproken wordt en geëvalueerd wordt. Ze geven aan dat het teamplan niet bij alle teamleden leeft.

Teams formuleren doelen o.b.v. hun eigen visie, de visie van de instelling, vanuit de opdracht vanuit centraal (bovenaf), o.b.v. wat studenten aangeven en vanuit eigen ervaring in hun eigen lessen, in contact met de studenten of in contact met het werkveld. Twee van de vijf teams noemen ook de kwaliteitsagenda als bron voor het stellen van doelen. Input van studenten is een belangrijke bron voor het stellen van doelen, echter worden zij niet direct betrokken bij het opstellen van doelen.

De teams geven aan goed zicht te hebben op wat prioriteit heeft om op te pakken en wat niet. Zij realiseren zich dat ze niet alles kunnen oppakken en dus keuzes moeten maken. Ze geven aan dit te doen o.b.v. eigen inzicht. Sommige teams hebben hiervoor een structuur, anderen doen het op basis van intuïtie. Een team benoemde hierbij het ritme van het schooljaar te volgen, wanneer bijvoorbeeld geëxamineerd wordt, wordt gewerkt aan verbeteringen in examinering. Een ander team geeft aan iets op te pakken wanneer het urgent wordt. Ook is dit onderdeel van de methodiek van Stichting Leerkracht. Vanuit deze methode stellen zij zich de vragen 'hoeveel moeite kost het ons?' en 'wat is de impact voor de student?'.
.

Twee van de vijf teams staan wekelijks stil bij het behalen en evalueren van doelen. Een team geeft aan dit elk kwartaal te doen. Een ander team geeft aan dit in principe elke 10 weken te doen, maar daar komt het niet altijd van. Een ander team geeft aan dat dit continu gebeurt. Het is gebakken in de samenwerking. Tijdens teamdagen staan ze er wel explicieter bij stil.

Over de kwaliteit van het onderwijs verzamelen de teams op verschillende manieren data. Dit doen alle teams op hun eigen manier. Zo wordt data verzameld door middel van het voeren van gesprekken met studenten en door het uitzetten van enquêtes, zowel landelijke enquêtes, zoals de JOB-monitor, als door het team of de onderwijsinstelling ontwikkelde enquêtes. Drie van de vijf teams geven aan gebruik te maken van hulp van een kwaliteitszorgmedewerker in het duiden van de enquêteresultaten. Deze duiding wordt gebruikt bij het oppakken van acties ten behoeve van de gestelde doelen. Eén team gebruikt Olikview om kwalitatieve informatie over de student te verzamelen om daarop terug te kunnen kijken bij bepaalde afwijkende resultaten, bijvoorbeeld als een student uitvalt kan teruggeblikt worden op de bevindingen in de intake van de docenten. Eén team geeft aan nog onvoldoende actie te ondernemen op basis van deze resultaten. Een van de vijf teams geeft aan naast data over hun eigen onderwijs ook op de hoogte te zijn van data uit nationale en internationale onderzoeken. Een van deze teams geeft aan dat zij via hun teamleider terugkoppeling krijgen van relevante wetenschappelijke publicaties, welke door een centrale afdeling worden gevolgd. Het andere team geeft aan wetenschappelijke publicaties te benutten in het ontwikkelen van de lesmethoden die zij gebruiken.

Drie van de vijf teams geven aan dat naast het monitoren en evalueren van doelen ook het monitoren en evalueren van onderzoeks- en onderwijsresultaten een plek heeft in de teamvergaderingen, teamdagen en soms in intervisiebijeenkomsten. Men bespreekt de resultaten en gaat gezamenlijk op zoek naar de duiding ervan. *'Waarom vallen cijfers hoog of juist laag uit?', 'Wat is hiervoor een mogelijke verklaring?' en 'Hoe kunnen we deze cijfers omzetten in mogelijke doelen?'* zijn vragen die daarbij worden gesteld.

Om deze vragen te beantwoorden wordt niet alleen gebruik gemaakt van data over studenten, maar wordt ook kritisch gekeken naar de docenten in het team. Twee teams geven aan regelmatig bij elkaar, en buiten het team, op lesbezoek te gaan. Deze en twee andere teams vinden het soms lastig om elkaar (op basis van wat ze in de lesbezoeken hebben gezien) te voorzien van feedback en maken gebruik van externen om hen daarin te trainen. Eén team geeft aan geen moeite te hebben elkaar te voorzien van feedback. Dit team bevat mensen die van nature kritisch zijn. De teams laten externen nauwelijks meekijken, wel maken zij gebruik van interne auditmogelijkheden.

4.4 Kwaliteitscultuur/manier van samenwerken

De vijf teams zijn over het algemeen tevreden over hun manier van samenwerken in het team. Twee van de vijf teams noemen dat er sprake is van een grote bereidheid tot samenwerken. Twee teams geven aan korte communicatielijnen te hebben. Het vijfde team werkt samen in een open sfeer. In dit team zijn collega's kritisch naar zichzelf en voelen de ruimte om dit te delen binnen het team. *'Het gaat er soms hard aan toe, maar altijd met respect. Iemand die uit de bocht vliegt, wordt er altijd weer bij gehaald'*. Verder hebben drie van de vijf teams benoemd dat er ruimte is om te leren en te experimenteren. Om te leren maakt men gebruik van werkstages, lesbezoeken en opleiding. De opgedane kennis past men toe in het geven van de lessen. Men vertrouwt hierin op elkaars expertise. *'Iedereen wil het beste voor de studenten'*. Wanneer eigen experimenten in het onderwijs niet blijken te werken en dit negatieve gevolgen voor studenten heeft, worden de ontstane problemen zo snel mogelijk opgelost.

Vier van de vijf teams geven aan elkaar wekelijks te spreken tijdens een teamoverleg. In deze teamoverleggen staan gezamenlijk opgestelde doelen centraal, deze worden besproken en gemonitord. Hierbij geven drie van de vijf teams aan afhankelijk te zijn van elkaar in het behalen van deze doelen. Een van de teams plaats daarbij de kanttekening dat deze afhankelijkheid niet persoonsgeboden is. *'Niemand is onmisbaar'*. Ook is er ruimte om punten te agenderen. Het vijfde team heeft ook dergelijke teamoverleggen, maar deze vinden minder frequent plaats. Wie de acties uit de teamoverleggen vervolgens oppakt wordt in alle teams bepaald op basis van kwaliteiten van collega's en affiniteit met het onderwerp. Twee van de vijf teams beschrijven dat ze de laatste tijd bewust aandacht hebben besteed aan het in kaart brengen van elkaars sterke en minder sterke punten. Een van de teams beschrijft de manier waarop ze een indeling maken voor het oppakken van acties als een democratisch proces. Alle meningen worden gehoord en de meeste stemmen tellen. Een van de teams geeft aan, ook weleens kleinere veranderingen door te voeren op basis van een beslismoment via Whatsapp.

Vier van de vijf teams bereiden grote veranderingen in het onderwijs en/of de manier van werken voor in subgroepen. Deze subgroepen bespreken hun plan van aanpak in het teamoverleg, vanwaar uit acties worden verdeeld over de teamleden.

Drie van de vijf teams hebben een concrete wens uitgesproken om in de toekomst nog beter met elkaar te samenwerken. Zo wil een van de teams minder als losse eilandjes per vakgroep gaan werken. De wens van twee andere teams heeft betrekking op het maken van afspraken. Een team wil elkaar meer collegiaal kunnen aanspreken, zodat 'men zegt wat men doet en doet wat men zegt'. Het andere team wil minder terugkomen op gemaakte afspraken door besluiten vaker vast te leggen en deze minder op te laten lossen door de onderwijsmanager.

4.5 Conditities

De grootte van de geïnterviewde teams van zeven personen in het kleinste team tot ongeveer dertig personen in het grootste team. In twee van de vijf teams werken de meeste collega's op basis van een fulltime contract. In de overige drie teams werken de meeste collega's parttime, bijvoorbeeld omdat ze naast hun baan als docent ook een baan hebben in het werkveld van de opleiding waar zij in lesgeven. Vier van de vijf teams zien de onderwijsmanager als operationeel onderdeel van het team. Zijn of haar rol is om de verbinding te leggen tussen de organisatie als geheel en het specifieke onderwijsteam. Het 5e team ziet de onderwijsmanager meer als een (financieel) facilitator. Een team verzorgt de opleiding voor 1 crebo, twee teams geven les op de opleiding gekoppeld aan 2 crebo's (met meerdere uitstroomprofielen) en de andere twee teams verzorgen opleidingen voor 4 crebo's. Bij geen enkel team is er een formeel tekort aan docenten. De Fte die ze hebben, hebben ze gevuld. Echter geven ze aan dat er veel werk is en meer collega's wel welkom zou zijn. Werkdruk is er wel, maar lijkt behapbaar. Redenen voor werkdruk zijn tools die niet ondersteunend werken of het ontwikkelen van eigen leermiddelen. Daarnaast is er op dit moment vanwege de Coronacrisis sprake van extra voorbereidingstijd. Geïnterviewden geven ook aan dat werkdruk persoonsafhankelijk is.

Alle teams beschikken, al dan niet via de onderwijsmanager, over toegang tot ondersteuning van een beleidsmedewerker (onderwijskundig of op het gebied van kwaliteitszorg). De mate waarin hiervan gebruik wordt gemaakt verschilt. Een team geeft aan geen behoefte te hebben aan dergelijke ondersteuning en er daarom ook nauwelijks gebruik van te maken. Drie van de vijf teams geven aan de beleidsmedewerkers met name in te zetten voor het analyseren en/of duiden van rendementcijfers. Een team geeft aan ook regelmatig gebruik te maken van ondersteuning voor het oplossen van juridische vraagstukken. Een ander team gebruikt de ondersteuning van een onderwijskundig adviseur om een nieuwe opleiding op te zetten. Docenten uit de teams geven aan niet direct een goed beeld te hebben van hoe de beleidsmedewerkers zouden kunnen ondersteunen. De inzet van beleidsmedewerkers loopt vaak via de opleidingsmanager.

Tot slot benoemt een van de vijf teams de secundaire arbeidsvoorwaarden van de school waarvoor zij werken op prijs te stellen. Zo hebben ze financiële en/of materiële

mogelijkheden voor het inrichten van een thuiswerkplek en is er veel aandacht voor (mentale) gezondheid.

5 Conclusie

Doel van dit onderzoek was om meer zicht te krijgen op hoe teams werken aan kwaliteit. In de resultaten is ingegaan op hoe teams werken vanuit visie, werken met behulp van de PDCA-cyclus, de kwaliteitscultuur van de teams en condities waarin zij dit doen. Dit is gedaan door een beknopt kwalitatief beschrijvend onderzoek, waarin de situatie van vijf teams in kaart is gebracht, waarbij de teams hebben beschreven hoe zij werken aan kwaliteit.

Op basis van de beschrijvingen van de teams ontstaat het beeld dat de teams aan zet zijn als het gaat om het waarmaken van onderwijskwaliteit. Ze geven aan goed in te kunnen spelen op de veranderingen die op hen af komen. Hierbij valt op dat een van de teams aangeeft dat meeste veranderingen door het team zelf in gang gezet worden in plaats van dat deze van buitenaf op het team afkomen. Het vak van deze opleiding is stabiel. Teams geven aan tevreden te zijn over hun manier van samenwerken. Ze geven aan als team te functioneren en in de meeste teams spreekt men elkaar aan wanneer nodig. Echter noemen de teams ook hier ruimte voor verbetering. Ze willen meer samenwerken en minder op eilandjes werken. Ook kwam vaker naar voren dat ze elkaar meer collegiaal willen aanspreken c.q. feedback willen geven. Samenwerking met andere teams is minimaal of niet aan de orde. Qua samenstelling zijn de teams constant en niet flexibel zoals eerder in het kijkkader werd benoemd als voorwaarde voor kwaliteitsborging in teams in de toekomst. Werkverdeling komt in overleg in het team tot stand.

Het werken volgens de PDCA-cyclus is aanwezig. De teams werken vanuit een visie die vaker impliciet leeft dan expliciet besproken is. Op basis van deze visie en doelen vanuit de instelling en op basis van eigen ervaringen in hun onderwijs of contact met het werkveld stellen zij doelen en koppelen hier concrete acties aan. Evalueren richt zich vooral op deze concrete doelen c.q. acties en vindt doorlopend plaats. Hierbij benutten zij met name bekende gegevens zoals onderwijsresultaten of uitkomsten uit tevredenheidsonderzoeken onder studenten of bedrijven en instellingen. Als er sprake is van opvallende data wordt daar door een deel van de teams dieper naar gekeken. In enige mate is evidence-informed werken aanwezig in teams door hier en daar inzichten uit (wetenschappelijk) onderzoek te gebruiken. Het rondmaken van de cyclus door ook invulling aan de act-fase te geven, komt niet naar voren in de beschrijvingen van de teams.

De teams ervaren voldoende ruimte om eigen keuzes te maken als het gaat om het onderwijs dat ze verzorgen. Ze ervaren als teamleden onderlinge afhankelijkheid, maar deze is niet persoonsafhankelijk. De manager is bij de meeste teams onderdeel van het team en speelt een belangrijke rol in het opstellen en monitoren van het teamplan en in de verbinding met de rest van de organisatie. Ook verloopt de ondersteuning van onderwijskundige of kwaliteitsadviseurs via de managers. Deze ondersteuning staat minder op het vizier bij teams.

De grootte van de teams was niet uitzonderlijk groot of klein in vergelijking met de uitkomsten van het onderzoek van de AOb (2019). In geen enkel team was sprake van openstaande vacatures. Echter geven de teams aan dat er wel meer werk is, dan het

team aan kan. Om daarmee om te gaan worden prioriteiten gesteld. De teams ervaren werkdruk, echter kan dit ook van persoon tot persoon sterk verschillen. De teams zijn tevreden over de condities waarin ze werken.

Al met al geven de beschrijvingen van de teams in dit onderzoek aan dat kwaliteitszorg onderdeel is van het dagelijkse werk van de teams, waarbij de Act-fase van de PDCA-cyclus, het evidence-informed werken, de samenwerking met andere teams en de flexibiliteit van de samenstelling van de teams onderbelicht zijn in het werk van de teams. Er ontstaat een redelijk gelijk beeld van hoe de teams werken aan kwaliteit. Dit wekt de indruk dat de teams onder gelijke condities werken of dat de condities waaronder teams werken niet zo sterk van invloed zijn op de manier van werken in het team, zoals neergezet in het kijkkader.

6 Reflectie op uitkomsten onderzoek

6.1 Conclusie slotbijeenkomst

In een bijeenkomst in de slotfase hebben geïnterviewden en extra deelnemers gereflecteerd op de uitkomsten van het onderzoek en hebben ze deze in het licht geplaatst van de actuele ontwikkelingen wat betreft kwaliteitszorg in het mbo: de ambitie vanuit de MBO Raad wat betreft kwaliteitszorg in het mbo in 2025 en constatering van de Inspectie op de standaarden KA 1 en KA 2 uit het onderzoekskader in recente onderzoeken die de Inspectie heeft gedaan.

Deelnemers van de bijeenkomst geven aan dat de werkwijze van de teams, zoals dat in dit onderzoek naar voren komt, herkenbaar is. Wat hen betreft zijn het wel teams die het werken aan kwaliteit op orde hebben. Daarmee geeft het gelijk ook weer wat ontwikkelpunten zijn voor de teams die nog niet zover zijn. Ook geven de deelnemers aan dat de werkwijze zoals deze naar voren komt, goed aansluit bij de actuele ontwikkelingen in kwaliteitszorg in het mbo.

6.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek vanuit slotbijeenkomst

Uit de slotbijeenkomst blijkt dat het met name interessant zou zijn om meer grip te krijgen op de Act-fase van de PDCA-cyclus. Als vervolg op dit onderzoek wordt dan ook aangeraden om meer helderheid te krijgen over hoe teams invulling kunnen geven aan de Act, door gesprekken te voeren over wat dit nu precies inhoudt en door goede voorbeelden op te halen. Als vervolg op dit onderzoek wordt ook aangegeven dat het blijvend van belang is om te werken aan de samenwerking tussen adviseur en teams. Het gaat daarbij om het ontwikkelen van een gezamenlijke taal en een gezamenlijke werkwijze, waarbij helder wordt wie wat doet. Tot slot kan dit onderzoek ook verder onderbouwing geven aan de 10 inzichten die ontwikkeld zijn door de expertisegroep van het kwaliteitsnetwerk en het NCP EQAVET samen voor het Versterken van kwaliteitscultuur in het mbo¹².

¹² Kwaliteitsnetwerk mbo & NCP EQAVET (2017). Kwaliteitscultuur versterken in onderwijsteams in het mbo: hoe doe je dat?

7 Bijlage 1 | Beschrijving teams

7.1 Team 1

Werken vanuit visie

Het team Bakkerij & Patisserie van het Deltion College voelt zich aan zet als het gaat om onderwijskwaliteit. Het team geeft aan vanuit een visie te werken. Deze visie heeft de strekking dat 'de student centraal staat' en komt voort uit een Deltion-breed gedeeld streven om 'studenten te stimuleren het beste uit zichzelf te halen door aantrekkelijk onderwijs te bieden dat klaar is voor de toekomst'. Als men in gesprek is over de visie, dan gaat het voornamelijk over deelgebieden, zoals bpv, didactiek, begeleiding, examens etc. Dit gesprek voert het team meestal op teamdagen. Voor de rest geeft het team aan dat de visie vooral informeel leeft. Het team heeft de wens om over deze elementen uit de visie eenduidig naar de student te communiceren. Op het moment geven docenten nog te vaak een eigen antwoord.

Omgaan met veranderingen

Het team geeft aan goed zicht te hebben op veranderingen die nodig zijn, zowel op inhoud als vorm van het onderwijs. Dat doen zij door enquêtes, wandelganggesprekken en panelgesprekken met studenten en leermeestermiddagen, een klankbordgroep, bedrijfsbezoeken en nieuwsbrieven met en vanuit het werkveld. Veranderingen spelen momenteel met name op onderwijskundig vlak. In het werkveld zijn er weinig veranderingen. Het is een stabiel vak.

Werken aan kwaliteit

Het team werkt met een teamplan. Het schrijven en beheren van het teamplan ligt bij de opleidingsmanager die echt onderdeel van het team is. Vanuit daar komt er een kwaliteitsagenda en actielijst (activiteitenplan). Dit is een belangrijk instrument om als team te werken aan verbeteringen en de voortgang ervan te monitoren. Acties die opgepakt worden zijn vooral gelinkt aan de tijd van het jaar. Dat maakt ook waar prioriteit naar uitgaat. Naast deze acties gedurende het jaar is het team ook een nieuwe opleiding aan het ontwikkelen. Dit is een extra activiteit, naast het lesgeven en alles wat daarbij komt kijken. Hiervoor ontvangen ze ondersteuning van een onderwijskundig adviseur. Daarnaast krijgt het team via de opleidingsmanager ook ondersteuning van de beleidsadviseurs met name op het gebied van het interpreteren van data over het onderwijs.

Conditie waarin het team werkt aan kwaliteit

Het team bestaat uit 12 personen. Ongeveer 60% van de teamleden werkt fulltime. De kleinste aanstelling betreft 0,3 Fte. Kenmerkend voor de samenwerking van het team is dat er wordt gewerkt met korte communicatielijnen. Er is wekelijks een overleg waar de mogelijkheid bestaat om punten te agenderen. Teamleden voelen de ruimte om hetgeen waar ze affiniteit mee hebben op te pakken. Het team heeft de wens om elkaar in de toekomst meer collegiaal aan te kunnen spreken, zodat 'men zegt wat men doet en doet wat men zegt'.

Belangrijkste elementen in hun manier van werken aan kwaliteit

- Wekelijks overleg. Daar agenderen we alles wat er speelt.
- Activiteitenplan. Daar staan alle acties op en houden we bij wat we af hebben.
- Gesprekken en enquêtes met studenten en bedrijven.
- Opleidingsmanager is de verbinding tussen het team en de organisatie.

7.2 Team 2

Werken vanuit visie

Het team International Business Studies Marketing & Communications van het Koning Willem I College voelt zich aan zet als het gaat om onderwijskwaliteit. Het team geeft aan vanuit een specifieke teamvisie te werken. Deze visie heeft de strekking dat 'we de studenten de kans op succes bieden door het volgende te doen...'. Daar waar we kunnen sluiten we aan bij de visie van het KW1C 'gewoon een goede school'. Het team gaat als de situatie daarom vraagt met elkaar in gesprek over de visie, meestal op basis van een voorzet door een initiatiefnemer.

Omgaan met veranderingen

Het team geeft aan goed zicht te hebben op veranderingen die nodig zijn. Wensen vanuit het werkveld worden gemonitord door middel van bedrijfsstages, projecten in het werkveld door docenten en studenten en een KW1C-breed overlegorgaan dat regelmatig in gesprek gaat met leerbedrijven. Wensen van studenten worden gemonitord door middel van enquêtes, mentor-gesprekken, wandelganggesprekken. Kleine veranderingen kunnen op zeer korte termijn worden doorgevoerd door korte communicatielijnen. Grotere veranderingen lopen via teamoverleggen en daaraan een gekoppelde actiepuntenlijst.

Werken aan kwaliteit

Bij de start van dit team (schooljaar 2018-2019) hebben ze alle componenten uit het klassieke onderwijs overboord gegooid en zijn op innovatieve wijze een nieuwe manier van werken gestart. Het onderwijs is in mindere mate docent gestuurd en gericht op toetsing en examinering. Er is meer aandacht voor realistische situaties uit de context van het werkveld. Het team beoogt hiermee studenten optimaal voor te bereiden op hun deelname aan de arbeidsmarkt. De eerste kinderziektes zijn er inmiddels uit. Het team werkt nu aan de finetuning. Het team is zeer tevreden over de kwaliteit die ze leveren, maar 'het kan altijd beter'. Opmerkingen van studenten, leerkrachten en het werkveld worden wekelijks besproken en gemonitord. Prioriteiten worden democratisch bepaald. Vervolgens worden concrete acties op een actiepuntenlijst geplaatst. Hieraan zijn deadlines en namen gekoppeld. Wie een actie oppakt wordt bepaald op basis van affiniteit en expertise (bijvoorbeeld op het gebied van netwerken, structureren of creativiteit). Dit doet het team veelal op eigen initiatief. Op aanvraag kunnen ze ondersteuning van een beleidsadviseur krijgen.

Conditie waarin het team werkt

Het team bestaat uit 11 personen, waarvan 4 stagiair(e)s. De aanstelling van de docenten betreft 0,6 tot 1,0 Fte. Docenten met een kleinere aanstelling geven aan deze uit te willen breiden, maar de formatie maakt dat nog niet mogelijk. Kenmerkend voor de

samenwerking van het team is dat er wordt gewerkt vanuit een 'high level of communication'. Er is wekelijks een overleg waar gezamenlijk opgestelde doelen worden besproken en gemonitord. Teamleden bepalen democratisch wie bepaalde actie oppakt, door bewust alle meningen te horen en de meeste stemmen te tellen. Affiniteit en expertise zijn daarbij belangrijke aspecten die worden meegewogen. Besluiten die in mindere mate van impact zijn op de studenten worden ook regelmatig via Whatsapp genomen. De onderwijsmanager wordt in mindere mate gezien als operationeel onderdeel van het team en speelt binnen deze samenwerking vooral een (financieel) faciliterende rol.

Belangrijkste elementen in hun manier van werken aan kwaliteit

- Korte communicatielijnen.
- Democratisch bepalen van prioriteiten. Bewust ophalen van alle meningen.
- Innovatieve wijze van onderwijs geven.
- Wekelijks overleg waarin concrete doelen worden gesteld en gemonitord.
- Nauw contact met het werkveld d.m.v. (side)-projects door docenten en studenten.

7.3 Team 3

Werken vanuit visie

Het team IBS Junior Accountmanager van het Koning Willem I College voelt zich aan zet als het gaat om onderwijskwaliteit. Het team geeft aan vanuit visie te werken. Deze visie heeft de strekking dat 'de student trots is op IBS en op zichzelf' en sluit aan bij de brede visie van het KW1C: 'gewoon een goede school'. Hier kan ieder team zich op een manier in vinden. Het team gaat als de situatie (nieuwe meerjarenplan, COVID-19) daarom vraagt met elkaar in gesprek over de visie. Dit gesprek voert het team meestal in de wekelijkse overlegmomenten of op teamdagen.

Omgaan met veranderingen

Het team geeft aan het soms lastig te vinden om in te schatten of ze voldoende zicht hebben op wat er in het werkveld speelt. Hier houden ze zicht op door contact te onderhouden met stagebedrijven, gastsprekers en bedrijfsstages door docenten. Wensen van studenten worden gemonitord door middel van enquêtes, verschillende gesprekken met studenten en lesbezoeken door de onderwijsmanager. Met opvallende resultaten gaat het team vervolgens aan de slag door lange en korte termijndoelen te stellen.

Werken aan kwaliteit

Het team werkt vanuit een meerjarenplan en vanuit resultaten uit gesprekken en enquêtes aan korte en lange termijndoelen. Korte termijndoelen worden wekelijks gemonitord, geëvalueerd en bijgesteld. Prioriteiten in het oppakken van acties worden gesteld op basis van een 'impact-matrix' om te bewaken dat investering in tijd en energie in balans zijn met de impact die een verandering heeft voor de student. Acties worden vervolgens uitgevoerd 'onder leiding van' een kartrekker. Het werken in subgroepen werkt goed om het werk goed te verdelen, maar consequentie is dat collega's niet goed zicht hebben op het werk in de verschillende subgroepen. Daar waar ondersteuning van buiten het team wenselijk is kan dat worden aangevraagd. Deze ondersteuning wordt als prettig ervaren.

Conditie waarin het team werkt aan kwaliteit

Het team bestaat uit ongeveer 20 personen, waarvan bijna iedereen fulltime werkt. Het team geeft aan goed zicht te hebben op de karakters van hun teamleden, inclusief de onderwijsmanagers als onderdeel van het team. Er is een duidelijk teamprofiel. Het team is de laatste tijd aangevuld op hiaten in dit teamprofiel. Kenmerkend voor het team is dat ze kwaliteit hoog in het vaandel hebben staan en het daarom graag goed willen doen. Successen worden ook echt gevierd. Het team heeft als wens om in de toekomst meer als een team te gaan werken en minder als losse eilandjes per vakgroep. Doordat het KW1C een groot en financieel gezond college is ervaren de teamleden veel materiële mogelijkheden. Bijvoorbeeld in de vorm van attenties, de mogelijkheid om een thuiswerkplek in te richten, veel aandacht voor (mentale) gezondheid en de mogelijkheid tot het volgen van opleidingstrajecten.

Belangrijkste elementen in hun manier van werken aan kwaliteit

- Bepalen van prioriteiten op basis van een impact-matrix.
- Wekelijks overlegmoment waarin concrete doelen worden gesteld en gemonitord.
- Grote mate van tevredenheid op het gebied van materiele mogelijkheden.

7.4 Team 4

Werken vanuit visie

Het team Maatschappelijke zorg en verzorgende niveau 3 van het Drenthe College voelt zich aan zet als het gaat om onderwijskwaliteit. Het team geeft aan vanuit een niet expliciet beschreven visie te werken. De visie is richtinggevend en heeft de strekking dat 'de student centraal staat'. Het Drenthe College is van oudsher een Daltonschool. Zelfstandigheid en zelfsturing zijn nog steeds belangrijke pijlers in het onderwijs. De visie leeft vooral informeel.

Omgaan met veranderingen

Het team geeft aan goed zicht te hebben op veranderingen die nodig zijn. Wensen vanuit het werkveld worden gemonitord door middel van contacten tussen het BPV-bureau en de leerbedrijven, stagebezoeken, halfjaarlijkse werkbijeenkomsten met het werkveld, overleg met het werkveld over contractonderwijs en nauw contact met een regionaal netwerk bestaande uit zorginstellingen en andere ROC's. Wensen van studenten worden gemonitord door middel van persoonlijke en klassikale gesprekken met studenten, soms op specifieke thema's. De teamleden gaan in kleine groepjes aan de slag met verbeterpunten die hieruit voortkomen. Daarnaast worden de wensen van het werkveld en de studenten meegenomen in het teamplan.

Werken aan kwaliteit

Het team werkt met een teamplan. Deze wordt opgesteld op basis van een format dat door de hele organisatie wordt gebruikt. Hierdoor wordt meteen de link gelegd naar de bredere organisatie. Het teamplan wordt door het team gezien als een papieren ding, maar wakkert wel het gesprek aan: 'Waarom doen we de dingen zoals we ze hier opschrijven?'. In het teamplan staan lange termijndoelen opgeschreven. Deze worden door het team als groot en weinig concreet ervaren. Het is aan de docenten om hier

prioriteiten in te stellen. De zwaartepunten uit het teamplan zijn bij de docenten bekend en daar wordt naar gehandeld. Wie welke actie oppakt wordt bepaald op basis van vertrouwen in elkaars expertise. Het is met name de opleidingsmanager die er gedurende het jaar een aantal keer voor zorgt, dat het team het teamplan nog eens doorleest.

Conditie waarin het team werkt aan kwaliteit

Het team bestaat uit 12 personen met een aanstelling tussen de 0,5 en 1,0 Fte. De meeste van de docenten hebben een aanstelling tussen de 0,5 en de 0,8 Fte. Kenmerkend voor de samenwerking van het team is dat er over het algemeen grote bereidheid is tot samenwerken. Elkaars sterke en zwakke punten zijn bekend. Het team is qua leeftijd goed in balans. Collega's uit verschillende leeftijdscategorieën vullen elkaar aan, bijvoorbeeld op het gebied van digitalisering. Afspraken worden over het algemeen nagekomen. Waar mogelijk worden collega's aangesproken op het niet nakomen van afspraken. Het team heeft als wens om in de toekomst minder terug te komen op gemaakte afspraken door besluiten vaker vast te leggen. Nu worden besluiten in enkele gevallen ook doorgeschoven naar de onderwijsmanager. Hij hoeft 'het' niet op te lossen, maar kan er soms vanuit een andere bril naar kijken, doordat hij ook beter zicht heeft op hoe het in andere teams gaat. De onderwijsmanager ervaart ondersteuning van beleidsmedewerkers op locatie als waardevol, bijvoorbeeld bij het analyseren van resultaten of het oplossen van juridische vraagstukken. Centrale beleidsmedewerkers staan wat verder van de onderwijspraktijk van het team en de onderwijsmanager.

Belangrijkste elementen in hun manier van werken aan kwaliteit

- Werken vanuit een informele visie.
- Stevig regionaal netwerk met zorginstellingen en andere ROC's.
- Goed zicht op elkaars kwaliteiten en ontwikkelpunten om vandaaruit te werken aan doelen.

7.5 Team 5

Werken vanuit visie

Het team Commerciële dienstverlening van het Deltion College voelt zich aan zet als het gaat om onderwijskwaliteit. Het team geeft aan vanuit visie te werken. Deze visie is ontstaan vanuit een teamplan, dat elke 2 à 3 jaar wordt herzien. Jaarlijks kijkt het team wel terug op de visie om te monitoren of dit nog steeds is waar ze met elkaar voor staan. Als men met elkaar in gesprek is over de visie is men op zoek naar kansen voor verbetering. Bijvoorbeeld in het zoeken naar meer samenhang in en verbinding tussen vakken, zodat er voor de student een betekenisvol en logisch curriculum ontstaat.

Omgaan met veranderingen

Het team geeft aan goed zicht te hebben op veranderingen die nodig zijn. Vakinhoudelijk blijft het team op de hoogte door middel van BPV-bezoeken, bedrijfsbezoeken, lidmaatschap bij de branchevereniging en vaktijdschrift, het persoonlijke (zakelijke en privé) netwerk van docenten en NIMA-opleidingen en trainingen door docenten. Wensen van studenten m.b.t. het onderwijs worden in kaart gebracht door middel van panelgesprekken tussen onderwijsmanager en studenten uit verschillende jaarlagen, enquêtes en andere onderzoeken zoals de JOB-monitor. De resultaten uit enquêtes

worden ook vergeleken met de resultaten van enquêtes uit eerdere jaren. Hierdoor krijg het team zicht op de knoppen om aan te draaien ten behoeve van onderwijsverbetering. Crebo-teams of subgroepen gaan hier vervolgens over in discussie om actiepunten scherp te stellen en uiteindelijk dezelfde taal te spreken.

Werken aan kwaliteit

Het team werkt met een teamplan, dat is doorspekt met doelen. In het teamplan worden doelen uit zowel het teamplan, als uit ervaringen van docenten en studenten gekoppeld aan acties en namen en wordt de voortgang van acties gemonitord. Acties die opgepakt worden zijn vooral gelinkt aan de situatie. Tijd, urgentie, ervaring en mogelijke gevolgen voor studenten zijn daarbij belangrijke pijlers. Wie een acties oppakt wordt vaak bepaald op basis van affiniteit. Zo ontstaat eigenaarschap. Daarnaast geeft het team aan doelen niet op te schrijven om het opschrijven. 'Veel doen we al, maar we leggen het niet altijd vast'. Daar waar het mogelijk is sluiten de doelen aan bij de Deltion-brede doelen. Het is de taak van de onderwijsmanager om de verbanden hierbinnen te leggen.

Conditie waarin het team werkt aan kwaliteit

Het team bestaat uit ongeveer 30 personen verdeeld over drie subteams. De meeste van hen hebben een parttime aanstelling van rond de 0,6 Fte. Naast hun baan als docent hebben veel van hen ook een baan in het bedrijfsleven. Kenmerkend voor de samenwerking van het team is dat een open sfeer wordt ervaren. Sommige collega's zijn kritisch naar zichzelf en voelen de ruimte dit te delen binnen het team. 'Het gaat er soms hard aan toe, maar altijd met respect. Iemand die uit de bocht vliegt, wordt er altijd weer bij gehaald'. Ook zijn collega's bereid om elkaar en de onderwijsmanager te helpen, bijvoorbeeld om ervoor te zorgen dat zij sterk naar boven toe staat. Ondersteuning van beleidsmedewerkers krijgt het team (of de onderwijsmanager) in het analyseren of duiden van rendementcijfers aan onderwijskundige ondersteuning is vanuit het team in mindere mate behoefte.

Belangrijkste elementen in hun manier van werken aan kwaliteit

- Zicht op ontwikkelingen in het werkveld door diverse bronnen te benutten.
- Combinatie van informeel en formeel werken aan doelen.
- Opleidingsmanager is de verbinding tussen het team en de organisatie.
- Open maar kritische samenwerking tussen de teamleden.