

Het teamperspectief

Informatie voor teams in het mbo



Inhoudsopgave

1	Inleiding	4
2	Teamverantwoordelijkheid en informatiebehoefte	6
3	Generieke informatie voor operationeel sturen en verantwoorden	8
4	Specifieke informatie voor verbetertrajecten	12
5	Tot slot	20
	Bijlage 1: Betrokkenen	22
	Bijlage 2: Uitwerking indicatoren	23

1 Inleiding

1.1 Waarom deze publicatie?

In het actieplan 'Focus op Vakmanschap' zijn ambities voor het mbo geformuleerd, zoals de verandering van de bekostiging en het verkorten van opleidingen. Deze ambities hebben grote impact op het onderwijs in de mbo-scholen. De mbo-scholen hebben de opdracht een doelmatig opleidingsaanbod en een zorgvuldig aannamebeleid te realiseren. De effecten van het niet realiseren daarvan kunnen groot zijn: hoe langer een student ingeschreven is, hoe minder bekostiging. Als een student uitstroomt zonder diploma heeft dat financiële gevolgen. Daarnaast hebben mbo-scholen te maken met intensivering van het onderwijs. Ook dat is een grote operatie met potentiële risico's in het onderwijs- en begeleidingsproces. Bij veel mbo-scholen staan daarom vragen rond interne sturing op de agenda.

Het sturen moet versterkt worden. De mbo-scholen pakken dat op verschillende manieren aan. In veel gevallen starten mbo-scholen van bovenaf. Vanuit de bestuurlijke ambitie om 'in control' te zijn, worden informatiesets beschikbaar gesteld aan het lijnmanagement van de school. Deze sets worden in veel gevallen in de centrale organisatie gedefinieerd en voorbereid. Vaak zijn ze gebaseerd op de informatie die de mbo-school gebruikt voor externe verantwoording, maar het is de vraag of dezelfde informatie ook relevant is voor interne sturing. Mbo-scholen zetten ook stappen naar het beschikbaar maken van informatie via (geavanceerde) dashboards. In de praktijk blijken deze dashboards echter vaak niet of slechts gedeeltelijk gebruikt te worden door teamleiders of teams voor het uitvoeren van hun activiteiten.

In deze publicatie staat een ander perspectief centraal in het vraagstuk over sturen en de bijhorende informatie: dat van het team. Het gaat hier om de informatie die de teamleiders of het team nodig hebben om de (operationele) verantwoordelijkheid voor het onderwijs waar te maken. Wat kan dat teamperspectief bijdragen aan sturen in mbo-scholen?

1.2 Doel- en vraagstelling

Deze publicatie kan worden gebruikt om binnen de mbo-school de dialoog over sturen tussen verschillende organisatieonderdelen op gang te brengen: team, teamleider, directie, bestuur, administratie en ict.

De volgende vragen worden beantwoord:

- Welke taken heeft een team binnen de mbo-school en welke informatiebehoefte volgt daaruit?
- Welke informatie voor een teamleider of team is generiek?
- Welke informatie voor een teamleider of team is specifiek en hoe kan hier dan effectief aan worden gewerkt?

Kennisnet heeft in samenwerking met een aantal teamleiders, kwaliteitsmedewerkers en informatie-deskundigen uit mbo-scholen onderzoek laten doen naar de informatie die teamleiders op dit moment in hun werk nodig hebben. (De basis op orde, sturingsindicatoren voor teamleiders in het mbo, IVA, 2012) Vervolgens is dat bij enkele andere mbo-scholen getoetst. In een pilot is het team V&V BOL van ROC De Leijgraaf begeleid in het effectief gebruiken van informatie voor een verbetertraject.

Hun medewerking is onmisbaar geweest. Deze publicatie is gebaseerd op de resultaten van al deze activiteiten. In bijlage 1 zijn de betrokkenen vermeld.

1.3 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 gaat in op de taken en verantwoordelijkheden van teams: operationeel sturen van het onderwijsproces, verbeteren van het onderwijsproces en verantwoorden. Deze taken bepalen de informatiebehoefte van het team en de teamleider. Daarbij blijkt dat voor operationeel sturen en verantwoorden behoefte is aan generieke informatie. Voor het verbeteren zal vooral behoefte zijn aan teamspecifieke informatie. Als de mbo-school het team wil faciliteren moet dat verschillend worden aangepakt voor enerzijds operationeel sturen en verantwoorden en anderzijds verbeteren.

De generieke informatie die teams nodig hebben voor het operationeel sturen en verantwoorden komt in hoofdstuk 3 aan de orde. Welke indicatoren zijn hiervoor nodig? Hier wordt ook de centrale opgave om teams te faciliteren expliciet: toegankelijk en actueel beschikbaar krijgen van de beschreven indicatoren.

Vervolgens wordt in hoofdstuk 4 een verbetertraject beschreven en de factoren die bepalend kunnen zijn voor het effectief gebruik van informatie in een dergelijk traject. Ook hier wordt de centrale opgave om teams te faciliteren concreet: procesondersteuning bij verbetertrajecten en een dialoog tussen team en experts over de informatie die voor het verbetertraject nodig is.

Hoofdstuk 5 bevat de samenvatting van de bevindingen uit deze publicatie: kan het perspectief van het team ook in uw ROC meerwaarde hebben? In de bijlagen is meer achtergrondinformatie opgenomen over de betrokkenen. Ook de generieke indicatoren zijn hier te vinden.

2 Teamverantwoordelijkheid en informatiebehoefte

2.1 Teamverantwoordelijkheid

Voor de uitvoering van het onderwijs kiest elke mbo-school een eigen, passende organisatievorm. Daarbij werken mbo-scholen steeds vaker met resultaatverantwoordelijke teams. Deze keuze is geborgd in de CAO en uitgewerkt in het professioneel statuut. Het statuut gaat uit van het team als basiseenheid in de organisatie.

Het team is allereerst verantwoordelijk voor het onderwijsproces: het 'hoe' van het onderwijs. Het heeft taken gericht op het operationeel uitvoeren van het onderwijs, het borgen van de onderwijskwaliteit en het verbeteren van het onderwijs. Het team legt daarover verantwoording af aan de managementlijn, omdat het bevoegd gezag eindverantwoordelijk is voor de kwaliteit van het onderwijs.

Vanzelfsprekend werken de teams niet in volledige autonomie. Ze zijn onderdeel van een bestuurlijke eenheid met de bijbehorende kaders en hebben te maken met ontwikkelingen in beleid en maatschappij die eisen stellen aan het onderwijs. De wensen en behoeften van leerlingen lopen uiteen. Het team moet voor het realiseren van goed onderwijs de balans vinden tussen dit alles.

2.2 Het onderwijsproces en bijhorende activiteiten

Veel mbo-scholen zijn bezig met het expliciet maken van de eigen processen. Hiermee krijgen ze inzicht in de samenhang tussen activiteiten en kunnen ze werken aan efficiency en kwaliteitsverbetering.

Een proces is een bundeling van activiteiten die sterk samenhangen en die door een groep mensen worden uitgevoerd. Waar een proces precies start en waar het eindigt is subjectief en afhankelijk van de perceptie van de betrokkenen bij de activiteiten. Er zijn in het mbo veel referentieprocessen ontwikkeld, bijvoorbeeld via het samenwerkingsverband Triple A. Deze zijn waardevol: niet elke instelling hoeft het wiel opnieuw uit te vinden en gemeenschappelijk kan de ict-ondersteuning op een hoger plan worden gebracht. De opgave blijft dan wel de referentieprocessen te verbinden aan de activiteiten in de eigen organisatie.

Zo is het onderwijsproces ook te concretiseren in activiteiten die onder de verantwoordelijkheid van een team kunnen vallen:

- Beroepspraktijkvorming
- Voorlichting
- Intake en inschrijving
- Arrangeren onderwijs
- Onderwijsactiviteiten
- Examinering
- Uitstroom en nazorg
- Voortgangstoetsing
- Begeleiden van leerlingen
- Personeel

2.3 Informatiebehoefte van teamleiders en teams

Teamleiders of teams hebben vooral behoefte aan informatie die hen ondersteunt bij het operationeel sturen en verbeteren van de genoemde activiteiten

uit het onderwijsproces en aan informatie die kan helpen hierover verantwoording af te leggen.

- *Operationeel sturen*: informatie die teamleiders of teams nodig hebben om hun team in de dagelijkse praktijk aan te kunnen sturen. Denk aan verzuim en vervanging van leraren, lesuitval, de realisatie van de onderwijstijd, aan- en afwezigheid van leerlingen en kosten.
- *Verbeteren*: informatie die teamleiders of teams nodig hebben om het onderwijsproces te verbeteren. Teams werken vaak cyclisch aan verbetertrajecten in hun primaire proces. De informatie die nodig is voor verbetering, gaat vaak over het 'waarom' van een bepaalde ontwikkeling. Bijvoorbeeld: voor succesvolle interventies om het schoolverlaten terug te dringen, moeten de diepere, achterliggende oorzaken daarvan helder zijn. Dan pas kan het team daarop ingrijpen. De behoefte aan verbeterinformatie is sterk afhankelijk van de specifieke problemen in het team.
- *Verantwoorden*: informatie die teamleiders of teams nodig hebben om zich te verantwoorden over hun aanpak en opbrengsten aan het hogere management en het bestuur van de organisatie. Steeds vaker verantwoorden mbo-scholen en teams zich naar direct belanghebbenden, bijvoorbeeld de bedrijven in de regio waar het gaat om de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt en de gemeente waar het voortijdig schoolverlaten betreft.

De informatie die teamleiders of teams nodig hebben, reikt dus verder dan alleen de standaard

verantwoordingsinformatie die vanuit de Inspectie, de Rijksoverheid of vanuit het eigen College van Bestuur wordt gevraagd.

2.4 Generieke informatie – specifieke informatie

Uit het IVA-onderzoek 'Basis op orde' komt naar voren dat teamleiders en teams in de praktijk voor operationeel sturen en verantwoorden een set van informatie gebruiken die voor een belangrijk deel algemeen is.

Voor verbeteractiviteiten zal de set informatie veel specifieker zijn, omdat de noodzakelijke informatie samenhangt met de thema's die belangrijk zijn voor een team en met de invulling van teamspecifieke processen. Op dit onderscheid is in de volgende hoofdstukken voortgebouwd.

3 Generieke informatie voor operationeel sturen en verantwoorden

3.1 Elf indicatoren

In het IVA-onderzoek 'Basis op orde' zijn elf indicatoren benoemd die teamleiders of teams nodig hebben voor het operationeel sturen en verantwoorden. Het zijn de indicatoren waaraan door teamleiders zelf de hoogste prioriteit is gegeven en die in sterke mate generiek zijn voor de

verschillende contexten waarin teamleiders werken. Naast deze algemeen geldende indicatoren kunnen specifieke indicatoren worden toegevoegd voor de afzonderlijke mbo-school. Die specifieke indicatoren hangen samen met onder meer de strategie van de instelling.

Indicator	Omschrijving
1. Reactie op verzuim deelnemer	Wordt op verzuimmelding van deelnemer gereageerd door studieloopbaanbegeleider (SLB-er) of mentor?
2. Tussentijdse (vroegtijdige) uitstroom uit opleiding	Hoe zit het met de uitstroom uit een opleiding binnen het team?
3. Cohortrendement	Hoeveel deelnemers starten een opleiding en welk deel verlaat de opleiding met een diploma?
4. Diploma- en jaarresultaat	Diplomaresultaat: Het aantal gediplomeerde instellingverlaters in een jaar als percentage van alle instellingverlaters in hetzelfde jaar. In welk jaar de gediplomeerde instellingverlater het diploma heeft behaald is niet belangrijk. Jaarresultaat: Het aantal gediplomeerden in het jaar als percentage van hetzelfde aantal gediplomeerden plus de ongediplomeerde instellingverlaters in hetzelfde jaar. Een gediplomeerde in deze context is een deelnemer/examendeelnemer die in het betreffende jaar zijn diploma heeft behaald. Eerder behaalde diploma's zijn hierbij niet relevant.

Indicator	Omschrijving
4. Diploma- en jaarresultaat (vervolg)	Bij deze indicator gaat het alleen om de toegevoegde waarde over één jaar, in tegenstelling tot het diplomaresultaat waarin naar het aantal behaalde diploma's over een langere periode wordt gekeken. Belangrijk verschil ten opzichte van het diplomaresultaat is dat het jaarresultaat ook de toegevoegde waarde van de instelling in geval van doorstroom in beeld brengt. Personen die een diploma behalen en de instelling niet verlaten dragen positief bij aan het rendement.
5. Inzetbaarheid personeel (kern)team	Wat is de verhouding tussen docenten- en leerlingenaantallen (productiviteit)?
6. Cyclus functioneren en beoordelen	Worden de gesprekken in de functionerings- en beoordelingscyclus uitgevoerd zoals gepland?
7. Aantal bekostigde deelnemers per peildatum	Hoeveel deelnemers staan er op de peildatum 1 oktober en/of 1 februari voor een opleiding ingeschreven en komen daarmee voor bekostiging in aanmerking?
8. Realisatie urennorm per groep	Hoe is de actuele voortgang van de onderwijstijd per groep?
9. Tevredenheid deelnemers	Welk rapportcijfer geven de deelnemers aan hun mbo-opleiding?
10. Tevredenheid bedrijven	Hoe tevreden zijn praktijkbegeleiders (ROC) en praktijkopleiders (Leerbedrijf)? (Onderzocht via BPV-Monitor)
11. Beschikbaarheid BPV-plaatsen	Hoeveel BPV-plaatsen zijn er beschikbaar per periode per leerjaar?

Tabel 1. Elf indicatoren die nodig zijn voor het operationeel sturen en verantwoorden

In bijlage 2 zijn deze indicatoren uitgewerkt naar proces, meeteenheid, relatie met het toezichtkader van de inspectie en mogelijke databronnen voor de indicator.

Hieronder worden deze indicatoren verbonden aan de verschillende activiteiten in het onderwijsproces:

- Beroepspraktijkvorming – 8, 10, 11
- Voorlichting
- Intake en inschrijving – 7
- Arrangeren onderwijs – 3, 5
- Onderwijsactiviteiten – 8
- Examinering – 4
- Uitstroom en nazorg
- Voortgangstoetsing – 8
- Begeleiden van leerlingen – 1, 2, 9
- Personeel – 5, 6

3.2 Reflectie op de indicatoren

De set van elf indicatoren is voorgelegd aan verschillende mbo-scholen. Alle indicatoren werden herkend. Daarnaast zijn vragen gesteld over de waarde van diploma- en jaarresultaat als informatie voor operationeel sturen. Deze indicatoren bieden een beperkte basis om te interveniëren, omdat ze niet gedurende het jaar beschikbaar zijn. Informatie over de uitval van studenten (indicator 2) is echter wel voorspellend voor het diploma- en jaarresultaat. Daarnaast is gesproken over voorspellende indicatoren voor teams. De elf indicatoren zijn gebaseerd op gegevens uit het verleden en bieden de mogelijkheid op basis daarvan interventies en bijstellingen te doen. Is het mogelijk om indicatoren te duiden die op basis van het nu een voorspelling kunnen geven over de situatie in de toekomst? ROC

Noorderpoort heeft, ondersteund door Kennisnet, MBO15 en saMBO-ICT het project 'Big data, van hype naar actie' uitgevoerd. Hierin is onderzocht welke studentfactoren in het intakeproces beschikbaar zijn, die voorspellend zijn voor het studiesucces. Op basis van dergelijke kennis kan bijvoorbeeld extra begeleiding aan leerlingen worden geboden. Het fenomeen van voorspellende indicatoren kan in de toekomst verder door Kennisnet worden onderzocht. ('Big data, van hype naar actie, op zoek naar waardevolle inzichten voor het vergroten van studiesucces', Kennisnet, 2013)

3.3 Faciliteren van teams

Met welke informatie kan een team optimaal operationeel sturen? Niet alle indicatoren zijn momenteel (digitaal) beschikbaar. Met name informatie over de cyclus functioneren en beoordelen en over de BPV-plaatsen is niet voorhanden bij veel mbo-scholen. De informatie over de tevredenheid van de deelnemers en bedrijven is één maal per jaar beschikbaar, bijvoorbeeld uit de JOB-enquête. De vraag is of dit voor operationeel sturen voldoende is.

Met welke actualiteit indicatoren beschikbaar zouden moeten zijn, hangt af van de activiteiten waar de indicator aan verbonden is. Bij een hoge mate van onvoorspelbaarheid is het zaak de ontwikkelingen nauwgezet en met hoge frequentie te volgen. Bij voorspelbare ontwikkelingen kan een periodieke peiling volstaan. Daarnaast is de stabiliteit van de indicator bepalend. Als een indicator door de tijd heen niet of nauwelijks verandert, is het niet nodig vaak te rapporteren.

Als er in het verleden veel fluctuaties waren, is dat juist wel het geval. In de uitwerking van de indicatoren

in figuur 2 is aangegeven welke indicatoren actueel gehouden zouden moeten en welke niet. Om teams optimaal van informatie te voorzien voor operationeel sturen en verantwoorden, moeten de elf

indicatoren - voldoende actueel - beschikbaar zijn. De toegankelijkheid hiervan wordt groter door een heldere manier van presenteren en het beperken van de aangeboden informatie.

Indicator	Voorspelbaarheid	Verandersnelheid	Frequentie
1. Reactie op verzuim deelnemer	hoog	laag	continu
2. Tussentijdse (vroegtijdige) uitstroom uit opleiding	laag	gemiddeld	continu
3. Cohortrendement	gemiddeld	laag	jaarlijks
4. Diploma- en jaarresultaat	gemiddeld	laag	jaarlijks
5. Inzetbaarheid personeel (kern)team	gemiddeld	hoog	periodiek (afhankelijk van het opleidingssysteem, bijvoorbeeld per kwartaal of trimester)
6. Cyclus functioneren en beoordelen	hoog	laag	jaarlijks
7. Aantal bekostigde deelnemers per peildatum	gemiddeld	laag	halfjaarlijks (peildata 1 oktober en 1 februari)
8. Realisatie urennorm per groep	hoog	gemiddeld	continu
9. Tevredenheid deelnemers	hoog	laag	jaarlijks (JOB-monitor) en periodiek (leerling-panel)
10. Tevredenheid bedrijven	hoog	laag	periodiek (na afloop stageperiode)
11. Beschikbaarheid BPV-plaatsen	gemiddeld	laag	continu

Tabel 2. De frequentie waarmee indicatoren beschikbaar zouden moeten komen op basis van voorspelbaarheid en verandersnelheid

4 Specifieke informatie voor verbetertrajecten

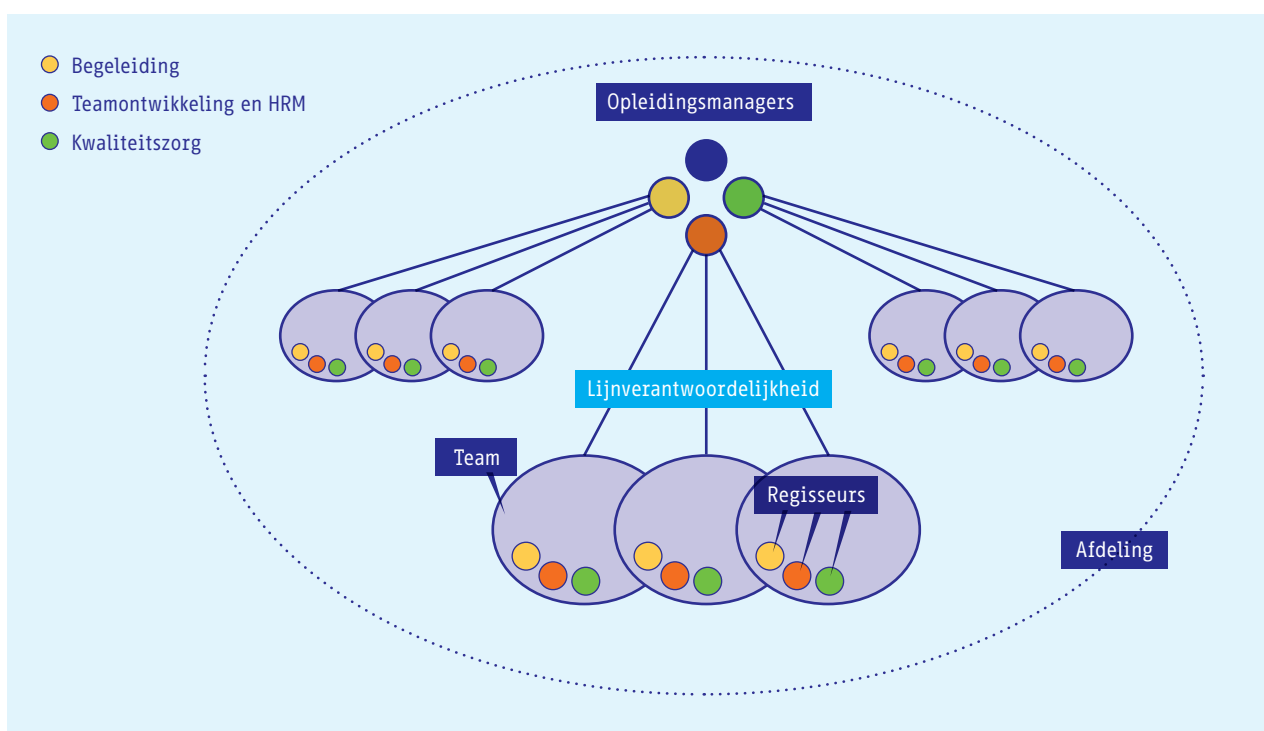
4.1 Inleiding

Dit hoofdstuk gaat over de informatie die een team nodig heeft voor verbetertrajecten. Erna Boeijen van ROC De Leijgraag is co-auteur van dit hoofdstuk. Zoals aangegeven in paragraaf 2.4 is de informatie voor dit doel niet generiek, zoals de informatie voor operationeel sturen en verantwoorden. Dit hoofdstuk is daarom ook anders van opzet en draait om een case: een verbetertraject bij een team. Daarin wordt de dynamiek rond het gebruik van informatie in verbetertrajecten in beeld gebracht. Op basis hiervan worden de factoren duidelijk die het effectief gebruik van informatie van verbetertrajecten beïnvloeden. Het kennen van die factoren helpt vast te stellen waarom informatie in de mbo-school beperkt wordt gebruikt in verbetertrajecten. Daarnaast biedt dit inspiratie voor het gaan werken met informatie in verbetertrajecten.

4.2 Case verbeteren verzuimproces

4.2.1 Beginsituatie

Het ROC werkt richting resultaatverantwoordelijke teams. Het team bestaat uit 15 mensen. Drie teamleden hebben de rol van regisseur op de thema's teamontwikkeling en HRM, kwaliteitszorg en leerlingbegeleiding. Het team functioneert onder lijnverantwoordelijkheid van een opleidingsmanager, die verantwoordelijk is voor meerdere teams. Een andere opleidingsmanager is procesverantwoordelijk voor het leerlingbegeleidingsproces. Het team heeft het afgelopen jaar geïnvesteerd in de eigen ontwikkeling. Zie de teamorganisatie van De Leijgraaf schematisch weergegeven in onderstaande figuur.



Figuur 1. Schematische weergave teamorganisatie De Leijgraaf

Via een (management-)dashboard wordt in het ROC informatie beschikbaar gesteld voor operationeel sturen en verbeteren. Uit intern onderzoek komt naar voren dat dit niet altijd gebruikt wordt en dat het beschikbaar stellen van informatie niet vanzelfsprekend tot verbeteringen leidt.

Het team is weinig bezig met controle op verzuim, ook al wordt het onderwerp wel belangrijk gevonden. Docenten communiceren met de coach/studieloopbaanbegeleider en de student (en eventueel de ouders) als een leerling voor hun gevoel veel verzuimt. Leerlingen worden niet systematisch gevolgd en de acties worden ook niet altijd geborgd. De oorzaken hiervan kan niemand echt benoemen. Daarom is dit het onderwerp geworden voor een verbetertraject.

4.2.2 Doel verbetertraject

Het doel van het verbetertraject is het team te laten leren hoe indicatoren het monitoren en verbeteren van processen kunnen ondersteunen. Dit is verder uitgewerkt in:

- leren over de inhoud: het verzuimbeleid verbeteren en bruikbare indicatoren vinden die het team helpen de doelstellingen van het verzuimbeleid te realiseren.
- leren over cultuur: in kaart brengen wat een team nodig heeft om te kunnen werken met indicatoren.

4.2.3 Werkwijze verbetertraject

In overleg met de opleidingsmanager en de regisseur teamontwikkeling is een programma opgesteld om in een half jaar de verzuimresultaten te verbeteren. Het programma had een open structuur, zodat het team de programmering zelf kon invullen en daar ook verantwoordelijkheid voor kon nemen.

1 Startbijeenkomst

Het programma startte met een teambijeenkomst. De teamleden hadden vooraf de doelstelling en opzet van het programma gekregen. De invulling van de startbijeenkomst was als volgt:

- Het 'waarom en wat' van het verzuimproces
Een vertegenwoordiger van de centrale organisatie hield een korte inleiding over de externe relevantie van het proces: de wettelijke eisen rond de aanwezigheidsregistratie en het belang van de gegevens voor andere organisaties, zoals leerplicht. Vervolgens ging een teamlid in een korte presentatie in op de interne relevantie: het nut van de gegevens voor het begeleiden van leerlingen en de impact van afwezigheid op de studentengroep. Tijdens de presentaties noteerden de teamleden waar zij enthousiast van werden - 'energie van kregen' - en waar zij vragen over hadden. Na de presentaties is dit geïnventariseerd en besproken. Zo werd duidelijk hoe het team stond tegenover het verzuimproces en welke stappen konden worden genomen als vervolg. Als teamleden ergens niet warm voor lopen, moet het gesprek eerst over de taakopvatting gaan. Als er wel een goed energieniveau is, kan het team in gesprek gaan over verbetering. Uit de sessie bleek dat dit laatste hier het geval was. De vragen die het team nog had, gaven richting aan de verdere invulling van het programma.
- Het 'hoe' van het verzuimproces
In drie subgroepen is het ROC-brede proces voor verzuim besproken. De subgroepen bespraken de afhankelijkheid van docenten, coaches, regisseur en management voor het halen van resultaten aan de hand van vijf vragen: Waar zijn we van elkaar afhankelijk? Hoe weten we of we ons eigen deel

goed doen? Hoe weten we of we het totaal goed doen? Wat kunnen we verbeteren? Wie kan deze verbeteractie oppakken?

De verbeteracties kunnen worden verdeeld in acties die individuele teamleden zelf kunnen oppakken, acties die het team kan oppakken en acties die buiten het team opgepakt moeten worden. Bij deze laatste categorie gaat het erom dat het team ervoor zorgt dat die andere persoon buiten het team de relevante informatie krijgt. Weten waar de actie opgepakt wordt, kan activerend werken. Voor het team wordt zichtbaar dat zij zelf, zonder tussenkomst van anderen, verbeteringen kunnen bereiken.

Door de beperkte tijd die voor dit programma-onderdeel was ingeruimd, lukte het niet het gesprek over het 'hoe' af te ronden. Dit was ook voorzien; de teamleden hebben ervaring opgedaan met de manier van analyseren waar ze in de vervolgvactiteiten mee verder konden.

- Programmering vervolgvactiteiten
Op basis van de vragen die het team had in het eerste programmaonderdeel en de analyse uit het tweede programmaonderdeel, is plenair besproken wie wat op welke manier verder wil dragen, ondersteund door begeleiding op proces en vaktechniek. Het team heeft in overleg drie regisseurs gekozen om actie te nemen op de teamvragen en de verdere uitwerking van het proces.

2 Begeleidingsgesprekken

Met de regisseurs zijn drie begeleidingsgesprekken gevoerd. In deze gesprekken is gewerkt aan (de organisatie van) de verbeteringen en het denkvermogen rond procesverbetering. De begeleiding was gericht op het inbrengen van kennis op het vlak van

procesmanagement en veranderkunde. Het team is in deze periode geïnformeerd door de regisseurs over de voortgang van de activiteiten. Ook zijn de eerste verbeteracties uitgevoerd, bijvoorbeeld de uitvoering van gerichte voorlichting over de mogelijkheden van het dashboard en de ict-ondersteuning.

3 Slotbijeenkomst

Het programma is afgerond met een teambijeenkomst. Deze bijeenkomst was voorbereid door de drie teamregisseurs en was als volgt ingevuld:

- Delen en vieren van de resultaten tot nu toe
Eén van de regisseurs vatte de tot dan toe geformuleerde en gerealiseerde verbeteringen samen.
- Uitwerken van het verzuimproces op teamniveau
De teamregisseur voor het begeleidingsproces heeft op de slotbijeenkomst in gesprek met het team een begin gemaakt om de ROC-brede procesbeschrijving te gaan vertalen naar teamacties. Ook is breder gekeken naar wat het team belangrijk vindt in het proces - zoals preventieve acties - en wat nog niet in de ROC-brede procesbeschrijving was opgenomen. Dit werd teruggekoppeld aan de verantwoordelijke voor het ROC-brede proces.
- Expliciet maken van denken in processen
Het programma is in samenspraak met het team en de teamregisseurs tot stand gekomen. Daarbij is in de opbouw en de uitwerking impliciet veel geredeneerd in processen. In dit onderdeel zijn deze redeneringen expliciet gemaakt, zodat ook in vervolgtrajecten deze kennis door het team kan worden ingezet. Verder is gesproken over een mogelijk verbetertraject voor volgend jaar met dezelfde aanpak.
- Evaluatie van het programma
Het programma is geëvalueerd op een manier

waarop dit team vaker activiteiten evalueert: voor de activiteiten in het programma gaven zij de tops en tips aan. Deze werden op post-its genoteerd en het team heeft het beeld dat uit de evaluatie kwam plenair besproken.

4.2.4 Resultaten

In het traject werd een aantal dingen duidelijk:

- Het team was onvoldoende bekend met de mogelijkheden om informatie uit het dashboard te halen.
- Het team bleek aan te nemen dat de informatie niet betrouwbaar was.
- Technische problemen - waardoor eerder slechte ervaringen waren opgedaan - waren opgelost.
- De informatie die beschikbaar wordt gesteld was relevant voor het team.
- Het ROC-brede verzuimproces was onvoldoende bekend.
- Het team herkende zich in de inhoudelijke stappen van het verzuimbeleid en paste deze grotendeels toe.

De regisseur zal op korte termijn de vertaling van het ROC-brede verzuimproces naar het teamproces en bijhorende instrumenten maken. De regisseur zal de verzuimactiviteiten van het team monitoren.

Het team gaf aan dat met name de inleidingen over de relevantie in de startbijeenkomst voor hen een eyeopener was. Dit had een positieve invloed op de bereidheid om verdere acties uit te zetten en op te pakken. Hierdoor is eigenaarschap ontstaan. De regisseurs voelden zich verantwoordelijk om actie te ondernemen: het nader bestuderen van de verzuimprocedure en de applicatie die deze moet ondersteunen, contacten leggen met

de informatiemanager, voorbereiden van de bijeenkomsten en stroomlijnen van de communicatie met en in het team. De regisseurs hebben het proces geordend volgens een basismodel voor procesmanagement en dit gevisualiseerd: de input en output per stap zijn beschreven om te ontdekken waar indicatoren meerwaarde kunnen hebben om het proces te monitoren. De regisseurs waren enthousiast om dit proces met een ander thema een vervolg te geven.

4.3 Factoren voor een effectieve inzet van informatie voor verbetertrajecten

4.3.1 Integraal werken

Het gebruik van informatie voor verbetertrajecten kan in de organisatie niet los gezien worden van de aspecten cultuur, mensen, structuur en systemen. Zo kan samenwerking in verbetertrajecten worden gestimuleerd door een open school- of teamcultuur en competentieontwikkeling van medewerkers. Een herkenbare gezamenlijke verantwoordelijkheid en een zo groot mogelijke invloed op de resultaten werkt positief voor het functioneren van het team. Het team moet daarom beschikken over informatie die snelle en bruikbare feedback levert over de effecten van hun handelen op het resultaat.

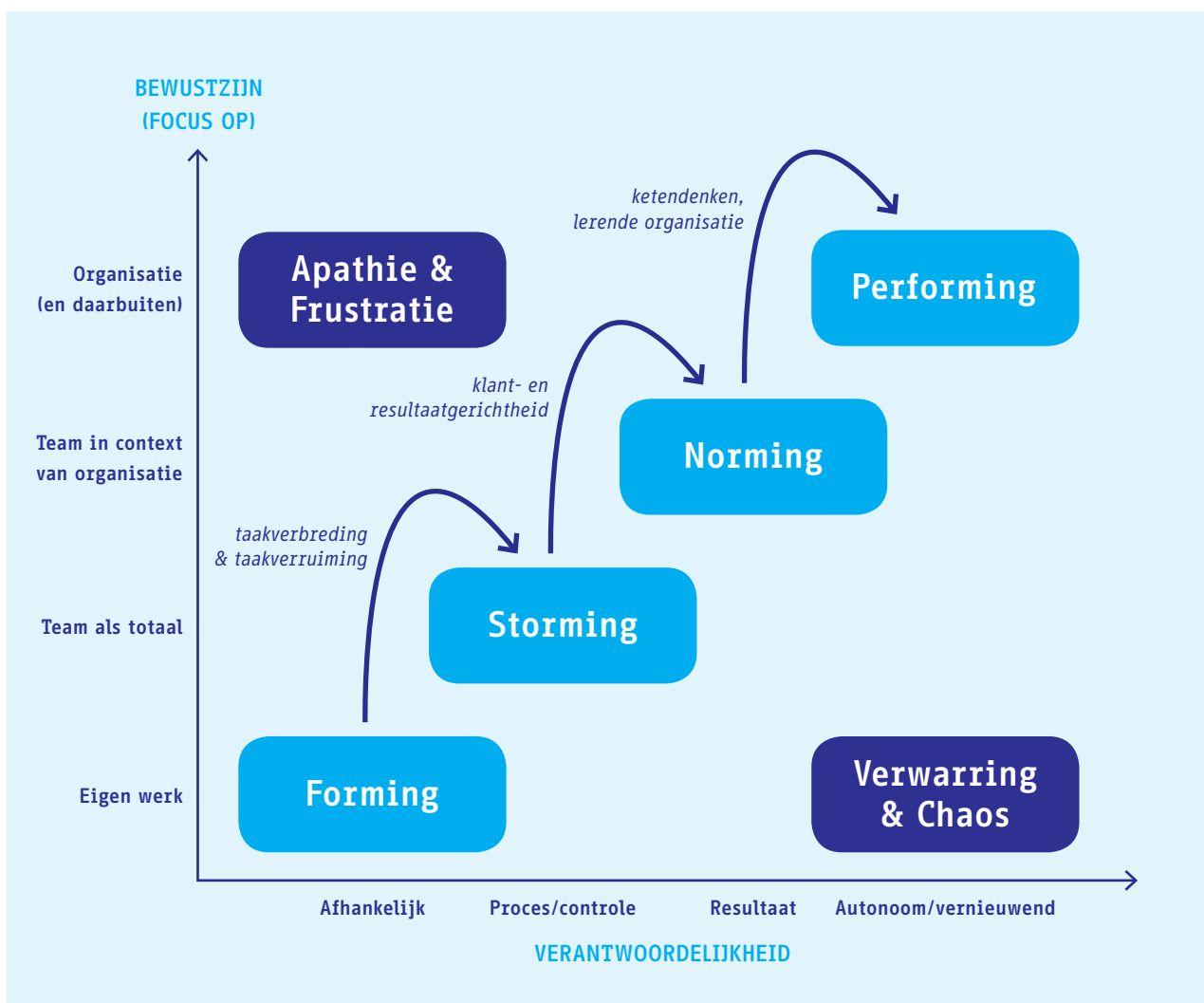
Omgekeerd zal verbeteren op basis van indicatoren niet werken of slecht op gang komen als één of meer van deze aspecten geen aandacht krijgt. Ook weer als voorbeeld: als een school de ict-systemen op orde heeft en stuurinformatie via een dashboard beschikbaar stelt, betekent dit niet dat teams deze informatie automatisch gaan gebruiken. Er moet

ook geïnvesteerd worden in teamontwikkeling, systematische werkwijzen en een open cultuur.

4.3.2 Minimale teamontwikkeling om resultaatgericht te werken

De ontwikkeling van teams is door verschillende onderzoekers onderzocht. Een fasering die vaak wordt gehanteerd is die van Tuckman, deze is beschreven in het kader.

Uit deze fasering is op te maken dat informatie voor het verbeteren van teamtaken effectief kan worden gebruikt door teams in de norming of performing fase. In deze fase zijn teams actief met presteren en verbeteren. Voor teams in een forming of storming fase, is de betekenis van de informatie minder groot. In verbetertrajecten bij teams in deze fasen zal de rol van de leidinggevende ook sterker moeten zijn; de focus ligt dan op het verkrijgen van een gezamenlijk beeld van de taak en de sociale ontwikkeling.



Figuur 2. Teamontwikkeling volgens Tuckman

Teamontwikkeling volgens Tuckman

Tuckman onderscheidt vier fasen: forming, storming, norming en performing. De fasen hoeven niet strikt na elkaar te worden doorlopen en niet alle teams zullen uiteindelijk in norming en performing terechtkomen.

- **Forming:** Een pas gevormd team moet zich vormen en is daardoor bezig met oriëntatie; wie zitten er in het team en wat zijn de taken? Ondanks dat de teamleden zich onafhankelijk gedragen, zijn ze zeer afhankelijk van de teamleider. Zij weten nog niet goed wat de doelstellingen van het gehele team zijn en wat er van hen wordt verwacht. Daardoor zijn veel teamleden onzeker. Om het team goed bijeen te brengen, is het belangrijk dat een teamleider vertrouwen in zijn team heeft en goed bespreekt wat hij van hen verwacht.
- **Storming:** Het team wordt hechter en de teamleden winnen aan vertrouwen. Zij durven zich naar elkaar uit te spreken. Daardoor kunnen conflicten ontstaan. De individuele persoonlijkheid van de teamleden komt boven water, wanneer zij te maken krijgen met elkaars ideeën en perspectieven. Toch is er nog teveel schroom om de eigen mening te uiten, uit angst om buiten de groep te vallen. De teamleider heeft in deze moeilijke overgangsfase een begeleidende rol. Hij moet de teamleden stimuleren om vrijuit te spreken en voor elkaar open te staan. Een tolerante opstelling is daarbij

van cruciaal belang. Daarnaast is het essentieel dat teamleden mogelijke conflicten zelf oplossen. Pas dan kan de volgende fase worden ingegaan.

- **Norming:** Na de stormfase gaat een team op volwaardige manier samenwerken. Kritiek wordt niet meer als persoonlijke aanval gezien, maar als constructief en taakgericht. De teamleden staan open voor elkaars ideeën. Het team werkt gezamenlijk aan regels, waarden, normen en methodes. Daardoor neemt de doelmatigheid van het team toe. Het team krijgt een eigen identiteit. De teamleider kan het team meer autonomie geven, waardoor het team zelfstandig aan de slag kan.
- **Performing:** In de prestatiefase functioneert het team als eenheid en de groepsenergie komt geheel ten goede van de taak. Alle teamleden weten precies wat er van hen verwacht wordt en ze werken gezamenlijk naar doelen toe. Teamleden hebben een duidelijk inzicht in de doelen van het team en staan hier ook gezamenlijk achter. De sfeer is goed en de samenwerking is duidelijk. Het team is uitstekend in staat om zonder inmenging van de teamleider zelfstandig en autonoom besluiten te nemen.

Op internet zijn diverse instrumenten te vinden die kunnen helpen bij het vaststellen van de fase waarin een team zit.

Het team in de pilot heeft de afgelopen twee jaar geïnvesteerd in de teamontwikkeling. Ze zijn met elkaar en met externe begeleiding in gesprek gegaan. Een van de teamleden heeft de teamontwikkeling

als taak gekregen. Het team ziet zichzelf in de performing-fase functioneren voor veel teamtaken. Dat is ook zichtbaar in de aanpak van het verbeteren van de verzuimactiviteiten.

Het team vindt het een gemeenschappelijke taak om zich te verdiepen in het onderwerp. Tegelijkertijd is men zich er van bewust dat er efficiënt gewerkt moet worden, zodat uitwerkingsvragen bij regisseurs uit het team terechtkomen. De gesprekken zijn open en enthousiast. De feedback die het team aan de begeleider geeft is dat het zelfs sneller kan.

4.3.3 Teamtaak op de voorgrond, prestatie-informatie op de achtergrond

De inzet van indicatoren en informatie in verbetertrajecten is uiteraard geen doel op zich. Docenten, coaches en andere betrokkenen zullen meestal niet warm lopen voor indicatoren. Tegelijkertijd zijn ze wel gemotiveerd voor het delen van ervaringen met elkaar en het zorgen voor zo goed mogelijk onderwijs voor hun leerlingen. De kunst is de dialoog over de taak en het leren van elkaar op de voorgrond te plaatsen. In veel mbo-scholen is dit de essentie van de kwaliteitszorg. Daarmee is het effectief werken met informatie in verbetertrajecten onderdeel van kwaliteitszorg. Dan gaat het gesprek over prestatie-informatie in een voor het team betekenisvolle context.

4.3.4 Dialoog om informatie betrouwbaar en toegankelijk te krijgen

De informatie die het team terugkrijgt, zal betrouwbaar moeten zijn en toegankelijk gepresenteerd moeten worden. Teams zullen stoppen met het gebruiken van de informatie als die niet overeenkomt met de feiten die men in de praktijk observeert. Verschillen tussen informatie uit de systemen en de praktijk kunnen voortkomen uit registratiediscipline en administratieve zaken, zoals registratiemomenten, verschillende momenten dat rapporten worden uitgedraaid, verschillen in definities en inrichting

van applicaties. De verantwoordelijkheid voor de registratiediscipline ligt vaak binnen het team; die voor de andere zaken meestal buiten het team. Diverse mbo-scholen bieden bijvoorbeeld informatie via portals en systemen waarbij relatief veel kennis nodig is om de informatie boven tafel te krijgen. De vraag is of de moeite die dit kost, past bij de beperkte informatiebehoefte van teamleden.

Betrouwbare en toegankelijke informatie kan worden gerealiseerd in samenspraak tussen teams en experts buiten die teams. Samen kunnen zij onderzoeken wat het informatieaanbod is vanuit de applicaties en centrale kaders en hoe zich dit verhoudt tot de informatievraag van het team.

4.4 Het faciliteren van teams

De werkwijze in het beschreven traject biedt het team veel ruimte om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor verbeteringen. Ook is in het programma veel plaats voor dialoog en leren van elkaar. Dat is bewust gedaan vanuit het idee dat deze twee aspecten passen bij een volwassen team en het eigenaarschap stimuleren. Als een team in een andere fase van ontwikkeling zit, kan gekozen worden voor een verbetertraject waarin de teamleider een meer sturende rol heeft.

Over het verbeteren met indicatoren door teams is uiteraard veel meer te zeggen. De focus van deze publicatie is vooral de informatiecomponent geweest en de cruciale vragen die daarmee samenhangen. De veranderopgave kan per team in een organisatie verschillen: de uitgangssituatie zal verschillen, de perceptie van de verandering in het team, de teamontwikkeling, maar ook wat wel of niet werkt in

het team. Leon de Caluwé en Hans Vermaak hebben uitgebreid onderzocht wat in welke context kan werken om mensen in beweging te brengen. Hun kennis is mede weergegeven in 'Leren Veranderen', een handboek voor de veranderkundige. Hierin is te vinden welke interventies passen bij welke context.

Teams kunnen worden gefaciliteerd bij verbetertrajecten door een bij het team passende begeleiding en het ondersteunen van de dialoog tussen het team en de informatie-experts in het ROC.

5 Tot slot

5.1 Samenvatting

De teams hebben een sleutelpositie bij het realiseren van goed onderwijs. Om die sleutelpositie waar te maken hebben zij informatie nodig voor drie doelen: operationeel sturen, verantwoorden en verbeteren van het onderwijs. De informatiebehoefte van teams voor operationeel sturen en verantwoorden is voor een belangrijk deel algemeen. De informatie die nodig is voor verbetertrajecten zal per team verschillen.

Voor operationeel sturen en verantwoorden is een generieke set van elf indicatoren beschreven. Aan deze set kunnen uiteraard andere indicatoren worden toegevoegd die samenhangen met de specifieke strategie van de school. De vraag is, of de informatie die momenteel beschikbaar is voldoende actueel is voor operationele sturing. Mbo-scholen geven aan dat deze set aangevuld zou kunnen worden met meer voorspellende indicatoren. De uitdaging voor de mbo-school is om indicatoren uit de set van elf die nog niet beschikbaar zijn of onvoldoende actueel beschikbaar zijn, binnen de school voor teams beschikbaar te krijgen.

Voor verbetertrajecten zal teamspecifieke informatie nodig zijn. De effectieve inzet van informatie in verbetertrajecten wordt bepaald door verschillende factoren, bijvoorbeeld in welke fase van ontwikkeling het team zich bevindt, de dialoog over informatievraag en het informatieaanbod. Het faciliteren van teams is hier meer maatwerk. Deze kan gericht zijn op het proces van het verbetertraject en het gebruiken van informatie daarin en op de dialoog tussen experts en team over wat betekenisvolle informatie is.

In de case hebben we een aanpak beschreven die veel ruimte biedt aan teams om verantwoordelijkheid te nemen en ook om in dialoog met elkaar te komen.

5.2 Eigenaarschap

Het team perspectief kan ervoor zorgen dat het team zich eigenaar gaat voelen van de taken als operationeel sturen, verantwoorden en verbeteren en hier ook op basis van informatie mee aan de slag gaat.

Door te vertrekken vanuit de teams wordt concreet welke activiteiten anderen kunnen ondernemen om het team te faciliteren. Bijvoorbeeld: het toegankelijk aanbieden van een beperkte set van operationele sturen en verantwoordingsinformatie of het ondersteunen van de dialoog tussen het team en de informatiemanager.

[Meer informatie over sturen in het mbo, vindt u op kn.nu/sturen.](https://kn.nu/sturen)

Bijlage 1

Betrokkenen

Onderzoek stuurinformatie teamleiders:

- Glenn Langenberg (Deltion College)
- Karin van Wijnen (Deltion College)
- Freek Beumer (Gilde Opleidingen)
- Ron Martens (Gilde Opleidingen)
- Wim Konings (Graafschap College)
- Miriam Buijs (Grafisch Lyceum Utrecht)
- Daan Oomen (Grafisch Lyceum Utrecht)
- Leo Bakker (Kennisset)
- Marius van Zandwijk (Kennisset)
- Bart Wendrich (Match4onderwijs)
- Paul Bekkers (ROC de Leijgraaf)
- Eustaach van Lent (ROC de Leijgraaf)
- Paula Verhagen (ROC de Leijgraaf)
- Agnes Brauers (ROC ter AA)
- Richard Meulenberg (ROC ter AA)

Toetsing informatieset teamleiders:

- Jacob Hop (Aventus)
- Hans van Nieuwland (ID-college)
- Simon Vermeer (ID-college)
- Gebruikersgroep MIP, saMBO-ICT
- Hans van Honk (Wellant College)

Bijlage 2

Uitwerking indicatoren

Reactie op verzuim deelnemer	
1 Indicator	Reactie op verzuim deelnemer
2 Omschrijving	Wordt op verzuimmelding van deelnemer gereageerd door studieloopbaanbegeleider (SLB-er) of mentor?
3 Procesgebied	Studentbegeleiding
4 Meeteenheid	Percentage verzuimmeldingen waarop niet door SLB/mentor is gereageerd
5 Beïnvloedbaarheid	Hoog
6 Voorspelbaarheid	Hoog
7 Verandersnelheid	Laag
8 Frequentie	Continu
9 Doel	Sturen, verbeteren, verantwoorden
10 Relatie waarderingskader BVE 2012	Gebied 1 Onderwijsproces, aspect studiebegeleiding
11 Registratie (databron)	Aan- en afwezigheidsregistratie en eventuele koppeling met digitaal leerlingvolgsysteem waarin andere begeleidingsgegevens van deelnemers zijn opgenomen.
12 Informatiebron	<ul style="list-style-type: none">▪ www.onderwijsinspectie.nl/binaries/content/assets/Actueel_publicaties/2012/melding-van-verzuim-en-voortijdig-schoolverlaten-mbo---onderzoek-2011.pdf▪ www.marktplaatsmbo.nl/bronnen/details/24,3037/studieloopbaanbegeleiding-in-theorie-en-praktijk
13 Toelichting	Heb je probleemgevallen goed in beeld en worden ze goed begeleid? Teamleiders geven aan inzicht te willen in adequate reactie van begeleider.

Tussentijdse (vroegtijdige) uitstroom uit opleiding	
1 Indicator	Tussentijdse (vroegtijdige) uitstroom uit opleiding
2 Omschrijving	Hoe zit het met de uitstroom uit een opleiding binnen het team?
3 Procesgebied	Studentbegeleiding
4 Meeteenheid	Absoluut aantal/percentage
5 Beïnvloedbaarheid	Hoog
6 Voorspelbaarheid	Laag
7 Verandersnelheid	Gemiddeld
8 Frequentie	Continu
9 Doel	Verbeteren
10 Relatie waarderings- kader BVE 2012	Gebied 1 Onderwijsproces, aspect intake & plaatsing Gebied 3 Opbrengsten, aspect rendement
11 Registratie (databron)	Leerlingadministratie
12 Informatiebron	http://portal.roczeeland.nl/xmsp/xms_itm_p.download_file?p_itm_id=9525
13 Toelichting	<p>Doel van deze indicator is onder andere reflecteren op intake en inzicht in succesvolle herplaatsing. De indicator heeft betrekking op uitstromers uit een opleiding binnen het team; dat zijn niet per se ook schoolverlaters.</p> <p>De tussentijdse uitstroom heeft betrekking op een switch binnen domein, kwalificatie, kwalificatiedossier, leerweg, niveau naar een opleiding buiten het team.</p>

Cohortrendement	
1 Indicator	Cohortrendement
2 Omschrijving	Hoeveel deelnemers starten een opleiding en welk deel verlaat opleiding met een diploma?
3 Procesgebied	Arrangeren onderwijs
4 Meeteenheid	Percentage
5 Beïnvloedbaarheid	Gemiddeld
6 Voorspelbaarheid	Gemiddeld
7 Verandersnelheid	Laag
8 Frequentie	Jaarlijks
9 Doel	Verbeteren
10 Relatie waarderingskader BVE 2012	Gebied 3 Opbrengsten, aspect rendement
11 Registratie (databron)	Leerlingadministratie, Leerlingvolgsysteem
12 Informatiebron	-
13 Toelichting	Deze indicator geeft inzicht in rendement van het gehele onderwijstraject van een cohort van intake tot diplomering per domein, kwalificatie, kwalificatiedossier, leerweg, niveau.

Diploma- en jaarresultaat	
1 Indicator	Diploma- en jaarresultaat
2 Omschrijving	<p>Diplomaresultaat: Het aantal gediplomeerde instellingverlaters in een jaar als percentage van alle instellingverlaters in hetzelfde jaar. In welk jaar de gediplomeerde instellingverlater het diploma heeft behaald is niet belangrijk.</p> <p>Jaarresultaat: Het aantal gediplomeerden in het jaar als percentage van hetzelfde aantal gediplomeerden plus de ongediplomeerde instellingverlaters in hetzelfde jaar. Een gediplomeerde in deze context is een deelnemer/examendeelnemer die in het betreffende jaar zijn diploma heeft behaald. Eerder behaalde diploma's zijn hierbij niet relevant. Bij deze indicator gaat het alleen om de toegevoegde waarde over één jaar, in tegenstelling tot het diplomaresultaat waarin naar het aantal behaalde diploma's over een langere periode wordt gekeken. Belangrijk verschil ten opzichte van het diplomaresultaat is dat het jaarresultaat ook de toegevoegde waarde van de instelling in geval van doorstroom in beeld brengt. Personen die een diploma behalen en de instelling niet verlaten dragen positief bij aan het rendement.</p>
3 Procesgebied	Examinering
4 Meeteenheid	Percentage
5 Beïnvloedbaarheid	Gemiddeld
6 Voorspelbaarheid	Gemiddeld
7 Verandersnelheid	Laag
8 Frequentie	Jaarlijks
9 Doel	Verbeteren, verantwoorden
10 Relatie waarderingskader BVE 2012	<p>Gebied 2: Examinering en diplomering</p> <p>Gebied 3: Rendement</p>
11 Registratie (databron)	-
12 Informatiebron	<ul style="list-style-type: none"> ▪ http://www.ib-groep.nl/organisatie/open_onderwijsdata/Begrippen ▪ http://www.informatie-encyclopedie.nl/indicatoren/diplomaresultaat ▪ http://www.informatie-encyclopedie.nl/indicatoren/jaarresultaat
13 Toelichting	Momenteel worden de indicatoren diploma- en jaarresultaat door DUO berekend en gepubliceerd op instellingsniveau, maar niet op het niveau van een organisatorische eenheid. Het jaarresultaat op het niveau van organisatorische eenheden is alleen te berekenen door de instelling zelf.

Inzetbaarheid personeel (kern)team	
1 Indicator	Inzetbaarheid personeel (kern)team
2 Omschrijving	Wat is de verhouding tussen docenten- en leerlingenaantallen (productiviteit)?
3 Procesgebied	Personeel, arrangeren van onderwijs
4 Meeteenheid	Leerling-docent ratio
5 Beïnvloedbaarheid	Hoog
6 Voorspelbaarheid	Gemiddeld
7 Verandersnelheid	Hoog
8 Frequentie	Periodiek (afhankelijk van het opleidingssysteem, bijvoorbeeld per kwartaal of trimester)
9 Doel	Sturen
10 Relatie waarderingskader BVE 2012	Niet opgenomen in waarderingskader
11 Registratie (databron)	Personeelsgegevens
12 Informatiebron	www.onderwijscalculator.nl
13 Toelichting	<p>Deze indicator geeft aan hoeveel docenten kunnen worden ingezet. Met de onderwijscalculator wordt bepaald welke docenten waar ingezet (kunnen) worden. De inzetbaarheid wordt bij de ene instelling centraal bepaald, bij de andere instelling op teamniveau. Ook hier zijn meerdere varianten: aantal docenten (fte) op basis van budget of op basis van leerlingenaantallen.</p> <p>Om de productiviteit van leraren te kunnen vergelijken, heeft de Algemene Onderwijsbond de productiviteitsindex van leraren ontworpen. Essentieel daarbij is het aantal leerlingen per fulltime docent, de leerling/docentratio. Daarnaast is het aantal uren per jaar dat een docent lesgeeft bepalend. Door die twee met elkaar te vermenigvuldigen ontstaat de 'jaaromzet' van een standaard docent.</p> <p>Binnen een team kan de leerling/docentratio worden onderscheiden naar domein, kwalificatie, kwalificatiedossier, leerweg, niveau.</p>

Cyclus functioneren en beoordelen	
1 Indicator	Cyclus functionering en beoordeling
2 Omschrijving	Worden de gesprekken in de functionerings- en beoordelingscyclus uitgevoerd zoals gepland?
3 Procesgebied	Personeel
4 Meeteenheid	Aantal gesprekken in de functionerings- en beoordelingscyclus
5 Beïnvloedbaarheid	Hoog
6 Voorspelbaarheid	Hoog
7 Verandersnelheid	Laag
8 Frequentie	Jaarlijks
9 Doel	Sturen
10 Relatie waarderingskader BVE 2012	Gebied 6: Kwaliteit Leraarschap, aspect professionalisering
11 Registratie (databron)	Personeelsdossier
12 Informatiebron	<ul style="list-style-type: none"> ▪ http://www.werkeninhetmbo.nl/functieeisen/onderwijs.html ▪ http://www.st-ab.nl/wettennr05/0467-001_Besluit_bekwaamheidseisen_onderwijspersoneel.htm ▪ http://www.bekwaamheidsdossier.nl/ ▪ http://www.onderwijscooperatie.nl/bekwaamheid/matrix.swf
13 Toelichting	<p>Met de invoering van de Wet Beroepen in het onderwijs (BIO) op 1 augustus 2006 moeten docenten voldoen aan bepaalde bekwaamheidseisen, nadere regelgeving WEB. Dit is een set van zeven competenties waaruit je geschiktheid als docent blijkt. Deze vormen het uitgangspunt voor de ontwikkeling van en reflectie over je bekwaamheid als docent. Voor iedere docent houdt de school de ontwikkelingen bij in een bekwaamheidsdossier. Hieruit moet blijken dat de docent bekwaam is en zijn bekwaamheid onderhoudt in afstemming met het beleid van de school. De bekwaamheid tot het geven van onderwijs bestaat uit de volgende competenties:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ interpersoonlijke competentie ▪ pedagogische competentie ▪ vakinhoudelijke en didactische competentie ▪ organisatorische competentie ▪ competentie in het samenwerken met collega's ▪ competentie in het samenwerken met de omgeving ▪ competentie in reflectie en ontwikkeling

Aantal bekostigde deelnemers per peildatum	
1 Indicator	Aantal deelnemers per peildatum per Crebo
2 Omschrijving	Hoeveel deelnemers staan er op de peildatum 1 oktober en/of 1 februari voor een opleiding ingeschreven en komen daarmee voor bekostiging in aanmerking?
3 Procesgebied	Intake en inschrijving
4 Meeteenheid	Aantallen
5 Beïnvloedbaarheid	Gemiddeld
6 Voorspelbaarheid	Gemiddeld
7 Verandersnelheid	Laag
8 Frequentie	Halfjaarlijks (peildata 1 oktober en 1 februari)
9 Doel	Sturen
10 Relatie waarderingskader BVE 2012	Niet opgenomen in waarderingskader
11 Registratie (databron)	Leerlingadministratie
12 Informatiebron	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De MBO Informatie-Encyclopedie Versie 1.1 (16 mei 2011) ▪ http://www.ib-groep.nl/organisatie/open_onderwijsdata/Begrippen
13 Toelichting	<p>Een ingeschrevene kan zowel bekostigd als onbekostigd zijn. Een ingeschrevene kan zowel een deelnemer als een examendeelnemer zijn. Deze indicator kan een voorspellende waarde zijn voor het aantal deelnemers in het volgend schooljaar. Vergelijking van meerdere jaren laat zien hoe stabiel het aantal bekostigde deelnemers is en kan een sturende waarde hebben voor het wervingsproces, bijvoorbeeld bij het wegvallen van een toeleverende school.</p> <p>Deze indicator kan uitgesplitst worden naar domein, kwalificatie, kwalificatiedossier, leerweg, niveau, woonplaats, toeleverende school, type vooropleiding. Link naar bekostigingswaarde/deelnemerswaarde in verband met formatie.</p>

Realisatie urennorm per groep	
1 Indicator	Realisatie urennorm per groep
2 Omschrijving	Hoe is de actuele voortgang van de onderwijstijd per groep?
3 Procesgebied	BPV, onderwijsactiviteiten, voortgangstoetsing
4 Meeteenheid	Aantal absolute uren gerealiseerd, afgezet tegen geplande en tegen wettelijke norm
5 Beïnvloedbaarheid	Hoog
6 Voorspelbaarheid	Hoog
7 Verandersnelheid	Gemiddeld
8 Frequentie	Continu
9 Doel	Sturen
10 Relatie waarderingskader BVE 2012	Gebied 5: Naleving wettelijke vereisten
11 Registratie (databron)	Leerlingadministratie
12 Informatiebron	<ul style="list-style-type: none"> ▪ www.mboraad.nl/media/uploads/document/ServiceDocument Onderwijstijd.pdf ▪ www.mboraad.nl/?dossier/65162/Onderwijstijd.aspx ▪ www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2010/08/25/tijd-voor-kwaliteit-evaluatie-van-de-850-urennorm-in-het-mbo.html
13 Toelichting	Deze indicator is realistisch, heeft voorspellende waarde en de mogelijkheid tot correctie. Hiermee kan men continu risico's inschatten en bijsturen.

Tevredenheid deelnemers	
1 Indicator	Tevredenheid deelnemers: rapportcijfer opleiding
2 Omschrijving	Welk rapportcijfer geven de deelnemers aan hun mbo-opleiding?
3 Procesgebied	Studentbegeleiding
4 Meeteenheid	Rapportcijfer(s) of percentage (zeer) tevreden
5 Beïnvloedbaarheid	Gemiddeld
6 Voorspelbaarheid	Hoog
7 Verandersnelheid	Laag
8 Frequentie	Jaarlijks (JOB-monitor) en periodiek bij gebruik leerlingpanel
9 Doel	Verbeteren
10 Relatie waarderingskader BVE 2012	Niet opgenomen in waarderingskader
11 Registratie (databron)	JOB-monitor of leerlingpanel van instelling
12 Informatiebron	<ul style="list-style-type: none"> ▪ http://www.informatie-encyclopedie.nl/indicatoren/rapportcijfer_opleiding ▪ http://www.jobmonitor2012.nl/inlog.htm
13 Toelichting	<p>Deze indicator is verplicht in de Resultatenbox. Momenteel is er maar 1 landelijk gedefinieerde enquête, de JOB-enquête.</p> <p>Kerndoelstelling uit 'Focus op Vakmanschap' 2011-2015 is dat deelnemers het beroepsonderwijs waarderen met een 7.</p> <p>Het rapportcijfer voor de opleiding is uit te splitsen voor leerweg en leerjaar/ geslacht en leeftijd.</p>

Tevredenheid bedrijven	
1 Indicator	Tevredenheid bedrijven
2 Omschrijving	Hoe tevreden zijn praktijkbegeleiders (ROC) en praktijkopleiders (Leerbedrijf)? (Onderzocht via BPV Monitor)
3 Procesgebied	Beroepspraktijkvorming
4 Meeteenheid	Rapportcijfer/percentage (zeer) tevreden
5 Beïnvloedbaarheid	Gemiddeld
6 Voorspelbaarheid	Hoog
7 Verandersnelheid	Laag
8 Frequentie	Periodiek (na afloop stageperiode)
9 Doel	Verbeteren
10 Relatie waarderingskader BVE 2012	Niet opgenomen in waarderingskader
11 Registratie (databron)	Vragenlijst (telefonisch, schriftelijk, webenquête)
12 Informatiebron	<ul style="list-style-type: none"> ▪ www.kenniscentrum-ba.nl/doc/pdf/Waardering-bedrijven-voor-het-mbo.pdf ▪ www.mkb.nl/images/BPV Monitor 2011 landelijke eindrapportage.pdf
13 Toelichting	-

Beschikbaarheid BPV plaatsen	
1 Indicator	Beschikbaarheid BPV-plaatsen
2 Omschrijving	Hoeveel BPV-plaatsen zijn er beschikbaar per periode per leerjaar?
3 Procesgebied	Beroepspraktijkvorming
4 Meeteenheid	Aantal beschikbare BPV-plaatsen
5 Beïnvloedbaarheid	Gemiddeld
6 Voorspelbaarheid	Gemiddeld
7 Verandersnelheid	Laag
8 Frequentie	Continu
9 Doel	Sturen
10 Relatie waarderings- kader BVE 2012	Gebied 1: Onderwijs, aspect beroepspraktijkvorming
11 Registratie (databron)	Registratie door BPV-coördinator
12 Informatiebron	Colo barometer (van de stageplaatsen- en leerbanenmarkt)
13 Toelichting	<p>Deze indicator moet uitgesplitst worden naar domein, kwalificatie, kwalificatie-dossier, leerweg, niveau.</p> <p>De indicator is alleen relevant voor BOL-deelnemers en kan worden afgezet tegen aantal benodigde plaatsen/aantal deelnemers.</p>

Colofon

© Kennisnet, Zoetermeer
September 2013

Opdrachtgever:

Stichting Kennisnet, Zoetermeer

Met dank aan:

Team verbetertraject: ROC De Leijgraaf, team V&V BOL, Erna Boeijen, regisseur Teamontwikkeling en HRM noemen we specifiek voor haar tekstbijdrage.

Vormgeving:

Tappan Communicatie, Den Haag

Druk:

Zijlstra Drukwerk, Woerden

Eerder verschenen in deze reeks: Beelden op flexibel onderwijs / Big Data / Inrichten van aan- en afwezigheidsregistratie / het mbo / Managementinformatie aan het stuur / Van managementinformatie naar stuurinformatie.

Deze publicaties zijn te bestellen en te downloaden via bestellen.kennisnet.nl.

Sommige rechten voorbehouden

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur(s), redacteur(s) en uitgever van Kennisnet geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten of onvolkomenheden.



Naamsvermelding 3.0 Nederland
(CC BY 3.0)

De gebruiker mag:

- Het werk kopiëren, verspreiden en doorgeven
- Remixen - afgeleide werken maken

Onder de volgende voorwaarde:

- Naamsvermelding - De gebruiker dient bij het werk de naam van Kennisnet te vermelden (maar niet zodanig dat de indruk gewekt wordt dat zij daarmee instemt met uw werk of uw gebruik van het werk).

Stichting Kennisnet

Paletsingel 32
2718 NT Zoetermeer

Postbus 778
2700 AT Zoetermeer

T 0800 - 32 12 233
E info@kennisnet.nl
I kennisnet.nl