

# VOBETER

EEN PRAKTISCHE HANDLEIDING  
VOOR DUURZAAM VERBETEREN  
IN TEAMVERBAND



## COLOFON

Auteur: Joris van de Lindeloof, Daniel Elzas

Uitgever: UNC Plus Delta

Grafisch ontwerp: Koudijs buro voor ontwerpen

Druk: DekoVerdivas BV

Eerste druk november 2015

### **Deze uitgave is intellectueel eigendom van UNC Plus Delta.**

Commercieel gebruik van enig gegeven in dit handboek is niet geoorloofd. In dit licht mag niets van deze uitgave worden verveelvoudigd en/of openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van UNC Plus Delta.

*Heeft u suggesties ten aanzien van dit handboek, dan horen wij deze graag via [www.vobeter.nl](http://www.vobeter.nl)*

ISBN nummer 978-90-818940-0-5

**Bezoek website [www.vobeter.nl](http://www.vobeter.nl) voor meer informatie en diverse formats voor uw eigen project**

## **Met dank aan**

Deze versie is tot stand gekomen in samenwerking met het Sint-Joriscollege in Eindhoven (onderdeel van Ons Middelbaar Onderwijs, OMO). De resultaten van het Sint-Joriscollege waren al goed, maar inzet van de methodiek heeft een bijdrage geleverd aan de ambitie om een nóg betere school te worden.

Het Sint-Joriscollege heeft het gehele VObeter traject onder begeleiding van Elly de Lorijn van UNC Plus Delta doorlopen. Op basis van dit traject, hebben we praktijkvoorbeelden en terminologie kunnen verzamelen die dit handboek een echt VO handboek maken. De namen in dit handboek zijn echter fictief en de voorbeelden in dit handboek zijn niet allemaal afkomstig uit het traject bij het Sint-Joriscollege, maar deels ook afkomstig van andere VO ondersteuningstrajecten.

Op deze plaats willen we de docenten en het management van het Sint-Joriscollege bedanken voor de prettige samenwerking: Bart van der Heijden, Ingrid Vogels, Coen van Diepen, Rard Spätjens, Thijs Berkers, Monique Fülöp, Maarten van Kol, Peter van den Eijnde en Angela Suelmann.

Er is hard gewerkt in ontspannen sfeer, veel gelachen en tegelijkertijd een gedegen resultaat geboekt!

Dank jullie wel!

Sint-Joriscollege

vereniging  
ons middelbaar onderwijs 

“Ik heb de afgelopen 30 jaar niet op deze gestructureerde wijze over ons onderwijs gesproken.”

*Monique Fülöp - docent Engels Sint-Joriscollege*

Sint-Joriscollege

## VOORWOORD

Niets zo leuk als klagen over de zaken die fout gaan. Over datgene wat anderen voor ons beslist hebben. De schoolleiding heeft het weer eens fout gezien.

Maar wat nu als je zelf met oplossingen moet gaan komen? Dan ontstaan er pittige en kritische gesprekken over de mogelijkheden en kansen binnen de school.

Zo herinner ik mij de werksessies in het kader van het VObeter project. Gesprekken met inhoud over de inhoud. Er ontstond tijdens de sessies een positieve sfeer die zorgde dat de werksessies voorbij vlogen en waarbij je aan het eind tot de conclusie kwam dat er veel gedaan was.

Een ander aspect wat ik mij herinner is de precisie waarmee problemen en oplossingen geformuleerd werden. Klop het wat we hier schrijven? Is dit echt het probleem of moeten we het nog duidelijker formuleren? Zo kwamen we tot de kern van de zaak.

Als laatste zou ik willen zeggen dat de positiviteit van een sessie overgebracht moet worden op de collega's. Dan zal het aanstekelijk werken en dan wordt de urgentie van de oplossingen ook echt duidelijk.

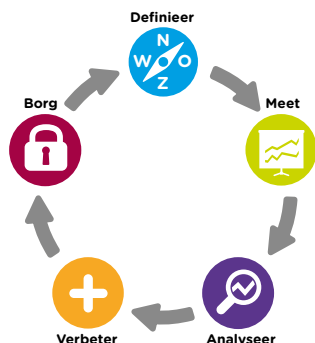
Ik hoop dat de lezer van dit boek met eenzelfde blik zal terug kijken op het VObeter project.

Rard Spätjens  
Docent Nederlands  
Sint-Joriscollege

# INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	5
INHOUDSOPGAVE	7
INLEIDING	8
LEESWIJZER	11
<b>FASE 1 DE DEFINIEERFASE</b>	<b>15</b>
SESSIE 1 - DE AFTRAP	18
<b>FASE 2 DE MEETFASE</b>	<b>21</b>
SESSIE 2 - WETEN WAT EN HOE JE MEET	21
<b>FASE 3 DE ANALYSEERFASE</b>	<b>29</b>
SESSIE 3 - PROCESSHEMA	30
SESSIE 4 - BRAINSTORM	33
SESSIE 5 - FAAL- EN GEVOLGANALYSE	38
SESSIE 6 - PRIORITEITEN-IMPACTANALYSE	45
SESSIE 7 - DATA-ANALYSE	54
SESSIE 8 - ORDENEN EN PRIORITEREN OORZAKEN	59
<b>FASE 4 DE VERBETERFASE</b>	<b>65</b>
SESSIE 9 - PLAN VAN AANPAK VOOR VERBETERFASE	65
<b>FASE 5 DE BORGFASE</b>	<b>69</b>
BIJLAGE (BINNENZIJD KRAFT)	

# INLEIDING



## Handboek 'VOBeter, in teamverband werken aan duurzame verbetering'

Het handboek dat voor u ligt is in samenwerking met het Eindhovense Sint-Joriscollege (onderdeel van Ons Middelbaar Onderwijs, OMO) ontwikkeld. Dit handboek beschrijft een pragmatisch stappenplan om in teamverband te werken aan analyse en duurzame verbetering. De methodiek reikt je de praktische handvatten aan om een analyse- en

verbeterproject daadwerkelijk gezamenlijk vorm te geven.

De ervaring leert dat zorgvuldige inzet van de methodiek in een periode van drie tot zes maanden concreet resultaat oplevert. Dit resultaat bestaat uit een onderbouwde en door het onderwijsteam gedragen analyse van de problematiek, diverse quick wins en een plan van aanpak om de doelstelling te bereiken. Denk hierbij aan het verhogen van het onderbouw- of bovenbouwrendement en het gemiddelde CE cijfer.

*Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden.* Dit betekent dat je de methodiek ook kunt inzetten wanneer de resultaten reeds goed zijn, maar je de ambitie hebt om excellent te worden! Scholen die met de methodiek werken behalen niet alleen betere onderwijsresultaten. Ook zijn er duidelijke effecten te zien op het gebied van teamvorming, eigenaarschap en kwaliteitsdenken. De methodiek draagt op deze wijze bij aan een professionele verbetercultuur.

### Herkomst van de methodiek

Sinds 2010 wordt binnen de mbo-sector veelvuldig gewerkt met de MBObeter methodiek. Circa 80% van alle mbo scholen in Nederland gebruikt deze

methode om in teamverband te werken aan onderwijskwaliteit en verbetering van ondersteunende processen. En met fantastische resultaten.

De methodiek is in opdracht van MBO2010 en later MBO15 met - en voor de sector ontwikkeld en het handboek en bijbehorende hulpbestanden zijn vrij beschikbaar gesteld via een website ([mbobeter.nl](http://mbobeter.nl)).

Omdat de methodiek weg blijft van de inhoud en zich met name richt op de samenwerking, processen en organisatie van het onderwijs is de methodiek ook binnen andere onderwijssectoren in te zetten. Om toch recht te doen aan de verschillen tussen de sectoren is het idee ontstaan om een sector eigen versie te ontwikkelen voor primair onderwijs (po), voortgezet onderwijs (vo) en hoger beroepsonderwijs (hbo). Op deze wijze hopen wij een steentje bij te dragen aan het nóg beter maken van het onderwijs binnen Nederland.

### Voor wie is dit handboek geschikt?

Dit handboek is geschikt voor iedereen die het onderwijs wil verbeteren in samenwerking met het onderwijsteam. Als procesbegeleider kun je dit handboek met bijbehorende materialen van A tot Z gebruiken. Om dit handboek optimaal te kunnen toepassen en een verbeterproject tot een goed einde te brengen, dien je te beschikken over voldoende projectmanagementvaardigheden. Denk hierbij aan het plannen van het project, samenstellen van de juiste werkgroep en het effectief voorzitten van de bijeenkomsten. Het is absoluut geen voorwaarde dat je (veel) kennis hebt van onderwijs. Je dient je als voorzitter of procesbegeleider namelijk te focussen op begeleiding van het proces en dus niet participeren in de inhoudelijke discussies.

Als projectbegeleider ben je mede verantwoordelijk voor het projectresultaat. Het management en het team zijn eigenaar en dragen uiteindelijk altijd de eindverantwoordelijkheid. Echter, als procesbegeleider heb je de regie

# LEESWIJZER

over het gehele traject en alle afzonderlijke stappen die genomen moeten worden. Je faciliteert de sessies, waarbij je de docenten - de professionals - in de werkgroep aan het woord laat. Met de in dit handboek beschreven gereedschappen maak je maximaal gebruik van de kennis en ervaring van deze werkgroepleden. Hierdoor is de werkgroep eigenaar van de analyse en wordt draagvlak voor de noodzakelijke verbeteringen geoptimaliseerd.

Bedenk wel: een project goed begeleiden en een werkgroep faciliteren is een competentie en geen taak. Een procesbegeleider zonder kennis van projectmanagement is niet de juiste persoon om de klus te klaren.

De basis van dit handboek wordt gevormd door de vijf fasen van de VObeter-methodiek. Iedere fase doorloop je door zogenaamde gereedschappen toe te passen. Om dit handboek concreet te maken zijn negen sessies beschreven. Per sessie beschrijven we duidelijk welke gereedschappen je kunt inzetten en hoe je dat doet. Daarnaast beschrijven we per sessie het doel, de inhoud, de voorbereidingsactiviteiten en de resultaten. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de VObeter-fasen en -sessies met gereedschappen die tijdens de sessies worden ingezet.

MBObeter-fase	Gereedschappen	Sessie
 Definieerfase	Projectoverzicht	1. Aftrap
 Meetfase	-	2. Weten wat en hoe je meet
 Analyseerfase	Processchema	3. Processchema
	Brainstorm	4. Brainstorm
	Beïnvloedbaar/ niet beïnvloedbaar	
	Geforceerd rangschikken	
	Faal- en gevolganalyse	5. Faal- en gevolganalyse
	Prioriteiten-impactanalyse	6. Prioriteiten-impactanalyse
	Excel	7. Data-analyse
	Excel	8. Ordenen en prioriteren oorzaken
 Verbeterfase	Plan van aanpak	9. Formuleren verbeteracties per deelproject
 Borgfase		Tips ter borging van behaalde resultaten

Aan de binnenzijde van de kaft vind je een overzicht van alle sessies met bijbehorende tijdbesteding voor de betreffende sessie en voorbereiding, ge-

bruikte gereedschappen en beschikbare formats. Kijk hier goed naar voordat je een planning maakt, want sommige sessies kosten aanzienlijk meer voorbereidingstijd dan andere.

In de volgende hoofdstukken worden deze fasen, gereedschappen en sessies concreet uitgewerkt tot een praktisch stappenplan dat je kunt volgen voor je eigen project. De verbeter- en borgfase zijn beperkt beschreven omdat de invulling van deze fasen volledig afhangt van de bevindingen uit de analyseerfase.

De volgorde van de te nemen stappen staat vast. Afhankelijk van het verloop van de individuele sessies, kun je soms agenda's in elkaar schuiven (2 in 1), of zul je een extra sessie moeten plannen (1 in 2) om het gewenste eindresultaat te bereiken. Wanneer je de beschreven route volgt, leidt dit gegarandeerd tot een gedegen analyse en betrokkenheid bij de medewerkers. Een door het onderwijsteam gedragen analyse is een belangrijke voorwaarde om succesvol te verbeteren.

#### Website

Om je optimaal te ondersteunen bij het uitvoeren van je eigen verbeterproject, is op de website [www.vobeter.nl](http://www.vobeter.nl) voor iedere sessie een presentatie te vinden met agenda en uitleg.



Verwijzingen naar deze presentaties worden met dit icoontje weergegeven.

Op de website [www.vobeter.nl](http://www.vobeter.nl) vind je tevens het bestand 'VObeter analyse verzamelbestand'. Dit bestand kun je voor, tijdens en na iedere sessie gebruiken om alle resultaten te verwerken. Het bestand zelf bevat ook een gebruikershandleiding die parallel loopt met dit handboek. Verwijzingen naar dit



bestand of stappen uit dit bestand worden met dit icoontje weergegeven.



#### TIP

Tips worden met dit icoontje weergegeven.



#### VOORBEELD

Voorbeelden worden met dit icoontje weergegeven.



#### INFORMATIE

Met dit icoontje geven we aan dat er context of informatie wordt weergegeven.

#### Leesbaarheid

Om de leesbaarheid van dit handboek te verhogen is ervoor gekozen om de 'je- vorm' te hanteren in plaats van de meer formele 'u-vorm'.

## FASE 1 DEFINIEERFASE



FASE 1

Een goede voorbereiding is het halve werk. Dit gaat ook op voor verbeterprojecten. Als je een project niet goed voorbereidt, heeft het project geen richting of focus. In de definieerfase leg je daarom de belangrijkste projectspecificaties vast. Door deze projectspecificaties te bespreken en vast te leggen, voorkom je dat je in een later stadium onnodige discussies gaat voeren over bijvoorbeeld het doel van de sessies of de inzet van kostbare tijd.

De definieerfase sluit je af met een startbijeenkomst. Een bijeenkomst met alle betrokkenen die het startpunt vormt voor de rest van het project.

### VOORBEREIDING

In de voorbereiding geef je antwoord op de volgende vragen:

- Wat is de aanleiding van het project? Bijvoorbeeld onvoldoende onder- of bovenbouw rendement.
- Wat wil je bereiken? Wat is de doelstelling (SMART)?



### VOORBEELD

#### Subdoel (analyse)

Het analyseren van knelpunten in het onderwijsproces van de mavo (vmbo-t) die negatief van invloed zijn op het bovenbouwrendement. En het opleveren van een plan van aanpak voor de verbeterfase.

#### Einddoelstelling

Met ingang van het schooljaar 2016 -2017 (en alle jaren daarna) is er een stijgende lijn te zien in het bovenbouwrendement, zonder dat dit ten koste gaat van de andere rendementen.



- Wat is de reikwijdte van het project? Welk team (vmbo basis, kader, gemengd of theoretisch, havo, vwo, onderbouw, bovenbouw, gehele opleiding)?
- Hoe lang duurt het project? Wanneer moet de doelstelling bereikt zijn?
- Wie zijn er betrokken? Bij voorkeur een multidisciplinaire werkgroep met verschillende persoonlijkheden.

**Een absolute voorwaarde voor een succesvol project is dat de direct betrokken medewerkers zitting nemen in de werkgroep. Zonder betrokkenheid van de professionals uit het onderwijsteam is het onmogelijk om een gedragen analyse af te leveren. En zonder draagvlak wordt het zeer lastig - zo niet onmogelijk - om verbeteringen duurzaam door te voeren.**

- Wie is verantwoordelijk? Wie is de projectleider?
- Wat heb je nodig aan uren, ruimte, faciliteiten, diensten etc.?



#### TIP

Het ideale aantal werkgroepleden (inclusief de projectleider) is vijf tot zeven personen. Met dit aantal ben je verzekerd van voldoende input tijdens de sessies. Daarnaast zijn de discussies tijdens de sessies nog overzichtelijk en kunnen alle betrokkenen een maximale bijdrage leveren.



Al deze projectspecificaties vat je samen in een zogeheten projectoverzicht. Op website [www.vobeter.nl](http://www.vobeter.nl) vind je een format dat je kunt gebruiken voor je eigen project. Zie onderstaand voorbeeld.



#### VOORBEELD

Projectoverzicht VObeter analyse Bovenbouw MAVO

Sint-Joriscollege

Verantwoordelijk: Caron Voornveld  
Versie: 1.0

**Planning (datum/tijd)**  
De laatste planning: Aftrap op 9 december 2014 met team OB en BB MAVO  
8 sessies van 2 uur met werkgroep  
Eindpresentatie op 30 juni 2015 aan volledige team (aanpak en resultaten)

**Investering in uren**  
7 medewerkers x 8 sessies van 2 uur = planaire aftrap en eindpresentatie

**Probleemstelling / doelstelling**  
De rendementen van de MAVO voldoen aan de landelijke norm, echter de norm van het Sint-Joris College voor het bovenbouwrendement lag hoger. Er is behoefte aan een gezamenlijke en gedragen analyse van jaar 1 tot en met 4 om de resultaten te verbeteren.

**Onderstelling**  
Uitsluitend positieve  
Het analyseren van knelpunten in het onderwijsproces van de MAVO (jumbo), die negatief van invloed zijn op het bovenbouwrendement. En het opstellen van een plan van aanpak voor de verbeterfase.

**Uitdagingstelling**  
Het regeren van het schooljaar 2016-2017 (en alle jaren daarna) is er een volgende lijn te zien in het bovenbouwrendement, zonder dat dit ten koste gaat van de andere rendementen.

**Activiteiten**  
Aftrap met gehele team  
2 interviews  
8 Projectopnamekanten  
Data analyse  
Analyse van beschikbare informatie / evaluaties / metingen  
Eindpresentatie met het gehele team

**Op te leveren producten**  
Projectoverzicht (startdocument)  
Powerpoints per sessie met daarin de theorie en bijbehorende resultaten  
Analyse resultaten  
High level plan van aanpak voor verbetering  
Eindpresentatie aan stuurgroep  
Eindpresentatie aan team

Deelnemers	Functie
Caron Voornveld	Projectleider TL BB MAVO
Mirke van Vijk	Projectleider TL OB MAVO - MAVO
Huibert de Vries	Projectleider wijk team OB MAVO - MAVO
Denise Piers	Projectleider Ned team OB MAVO
Gerrit van Elzen	Projectleider LO team OB MAVO
Henrik Aalander	Projectleider Engels team OB MAVO-MAVO
Regina Smits	Projectleider Etn team OB MAVO
Elly van de Velden	Procesbegeleider
John van de Lindeloof	Directeur / Stuurgroep
Marlies van Baaren	Directeur / Stuurgroep

**Voorwaarden voor succes**  
Beschikbaarheid van relevante data en gegevens in digitaal formaat  
Tijd en commitment betrokken projectmedewerkers  
Draagvlak binnen het team  
Openstaan voor verbeteringen en (zelf) kritisch

**Sampe - om welke opbrengsten gaat het?**  
Analyse van scorelijn, brugklas tot en met examen MAVO (jumbo)

Figuur 1 Ingevuld projectoverzicht

Het projectoverzicht zorgt ervoor dat het voor alle betrokkenen duidelijk is wat er verwacht wordt en aan welk doel er gewerkt moet worden. Een compleet ingevuld projectoverzicht vergemakkelijkt de communicatie over het project en houdt de werkgroep scherp. Bovendien voorkomt het, zoals eerder gesteld, discussies en vertraging in een later stadium.

De voorbereiding voor het project tref je in principe samen met het (lijn) management. Het management moet formeel goedkeuring verlenen aan de doelstelling van het project en de uitvoering met bijbehorende investering in tijd en geld.

Wanneer het projectoverzicht gevuld is en de goedkeuring heeft van het lijnmanagement, is het tijd om sessie 1 te gaan plannen.

#### EINDRESULTAAT

- Een ingevuld en goedgekeurd projectoverzicht.

## SESSIE 1 - DE AFTRAP

### DOEL

Om het project een formele start te geven organiseer je een aftrapbijeenkomst met het gehele onderwijsteam. Hiermee creëer je enthousiasme en betrokkenheid. Tijdens de aftrapbijeenkomst leg je uit waarom het project van belang is (voor leerlingen en medewerkers), wat de doelstelling is en wat het belang is van ieders bijdrage.

### INHOUD

Je start de aftrapbijeenkomst met een optioneel kennismakingsrondje. Tijdens de aftrapbijeenkomst gebruik je een PowerPointpresentatie voor het presenteren van de diverse onderwerpen. Met name dus de elementen uit het projectoverzicht met bijbehorende taak- en rolverdeling. Naast de 'harde' doelstelling van het projectoverzicht, is het aan te bevelen om de persoonlijke doelen en verwachtingen met elkaar te bespreken. Denk hierbij aan het leveren van een actieve bijdrage, bij alle sessies aanwezig zijn en op tijd komen.



#### TIP

Stel de vraag: wat hebben jullie nodig om dit project tot een succes te maken?

Het is voor betrokkenen ook prettig dat je uitlegt welke stappen er genomen gaan worden om de doelstelling te bereiken. Je geeft een toelichting op de gereedschappen die je gaat inzetten tijdens de verschillende sessies met de werkgroep. Bespreek aan het einde van de bijeenkomst een planning voor de overige sessies. Alle agenda's kunnen dan namelijk eenvoudig naast elkaar worden gelegd en dat is wel zo efficiënt.

Wissel indien nodig contactgegevens uit.

### VOORBEREIDING

Maak een PowerPointpresentatie als ondersteunend materiaal voor de aftrapbijeenkomst. Dit helpt je om de informatie met betrekking tot het project gestructureerd over te brengen.

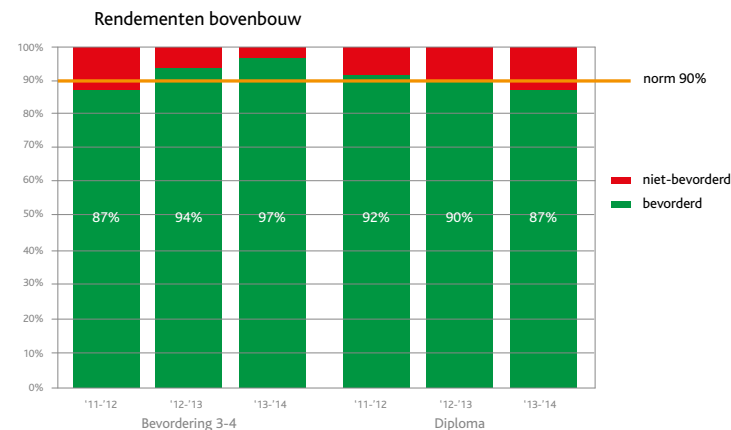


#### TIP

Gebruik waar mogelijk plaatjes en grafieken. Dit is aantrekkelijker dan platte tekst en brengt de boodschap eenvoudiger over.



#### VOORBEELD RENDEMENTEN BOVENBOUW



Figuur 2 Visualiseer je boodschap

### AFVINKLIJST BENODIGDHEDEN

- ☐ Projectoverzicht met daarop alle projectspecificaties
- ☐ PowerPointpresentatie met agenda en uitleg



Op de website [www.vobeter.nl](http://www.vobeter.nl) vind je een standaard projectoverzicht en een PowerPointpresentatie. Deze bestanden kun je downloaden en gebruiken voor je eigen project.

### EINDRESULTAAT

- Alle aanwezigen weten wat gaat gebeuren, waarom en wie er bij betrokken zijn
- Een duidelijk startpunt voor het project
- Een enthousiast team
- Een planning



#### TIP

Mail na afloop van iedere sessie de gebruikte presentatie, de afspraken en resultaten naar alle betrokkenen, zodat ze het een en ander nog eens kunnen nalezen.

## FASE 2 DE MEETFASE



In de definieerfase heb je beschreven waarom het project is gestart en wat de probleemstelling is. In de meetfase ga je het probleem kwantificeren. Hiervoor is het nodig dat je inzicht krijgt in de manier waarop je de aard en de grootte van je probleem meet. Doelstellingen zijn uiteraard gekoppeld aan het probleem, dus je krijgt hierdoor tevens inzicht in hoe je kunt meten of de geformuleerde doelstellingen bereikt worden.

Een doelstelling is vaak niet van de ene op de andere dag bereikt, dus in de meetfase bepaal je ook hoe je de voortgang kunt meten tijdens het proces richting het bereiken van je doelstelling. Hiertoe kun je eventueel een eigen meetsysteem ontwerpen. Op de laatste plaats bespreek je welke (meet) gegevens in het licht van de probleemstelling interessant zijn om te analyseren.

### SESSIE 2 - WETEN WAT EN HOE JE MEET

#### DOEL

De meetfase doorloop je middels één sessie, dus het doel van deze sessie is identiek aan het hierboven beschreven doel van de meetfase.

#### INHOUD

##### WETEN WAT EN HOE JE MEET

Tijdens deze sessie formuleer je een antwoord op de volgende vragen:

- Hoe meten we de aard en de grootte van ons probleem?
- Hoe meten we het bereiken van onze doelstelling?

Het bespreken van deze meetdefinities vergroot het bewustzijn van de werkgroep. De indicatoren die de onderwijsinspectie hanteert, worden niet zelden gezien als een-ver-van-mijn-bed-show. Door inzicht te geven in de

(berekening van de) indicatoren van het onderwijsresultatenmodel en het eindoordeel, wordt het voor de werkgroep duidelijk hoe de indicatoren door het onderwijsteam te beïnvloeden zijn.

## INFORMATIE

### TOELICHTING ONDERWIJSRESULTATENMODEL VO

Het nieuwe onderwijsresultatenmodel bestaat per 1 juni 2016 uit vier indicatoren.

#### 4 INDICATOREN

##### 1. Positie in leerjaar 3 ten opzichte van het advies van de basisschool (onderwijspositie ten opzichte van advies po)

Het doel van deze indicator is om zichtbaar te maken of de school in staat is om leerlingen in de eerste jaren van het VO tot het niveau te brengen dat ten opzichte van het advies mag worden verwacht.

##### 2. Percentage onvertraagde studievoortgang in leerjaar 1 en 2 (onderbouwsnelheid)

Deze indicator is bedoeld om te bepalen hoeveel leerlingen onvertraagd overgaan van leerjaar 1 naar leerjaar 2 en van leerjaar 2 naar leerjaar 3.

##### 3. Percentage onvertraagde studievoortgang vanaf leerjaar 3 per afdeling (bovenbouwsucces)

Deze indicator is van belang omdat we hiermee een indruk krijgen van de tijd die leerlingen nodig hebben om een diploma te halen, nadat ze op een bepaald niveau zijn geplaatst of een keuze voor een sector of profiel hebben gemaakt.

##### 4. Gemiddeld cijfer Centraal Examen van alle vakken per afdeling (examencijfers)

De indicator Examencijfers gaat over het gemiddeld cijfer van het centraal examen van alle vakken in een onderwijssoort. Alle vakken met een centraal examencijfer die meetellen bij de uitslagbepaling, worden meegenomen. Ook de beroepsgerichte vakken in het vmbo tellen mee bij de bepaling van het gemiddelde.

Let op: Indicator: 'Het verschil tussen schoolexamen en centraal examen van alle vakken per afdeling (verschil SE CE)' maakt geen onderdeel meer uit van het onderwijsresultatenmodel.

#### NORMEN

Voor elk van de 4 indicatoren is een minimale, absolute, norm bepaald. De norm verschilt per indicator én per schoolsamenstelling (VMBO, HAVO, VWO, combinatie).

#### EINDOORDEEL

Het eindoordeel van het onderwijsresultatenmodel op een vestiging kan zijn: 'voldoende', 'onvoldoende, tenzij' en 'onvoldoende'.

Voor meer informatie over de scoreberekening, normen en eindoordeel kun je kijken op de website van de onderwijsinspectie.



## VOORBEELD

### Scoreberekening van de indicator bovenbouwsucces

Om de score van een vestiging te bepalen wordt de indicator bovenbouwsucces als gewogen driejaargemiddelde bepaald: het percentage leerlingen dat in de afgelopen 3 jaar succesvol is doorgestroomd ten opzichte van het totaal aantal overgangen. Zie bijlage 3 voor een definitie van succesvolle en niet succesvolle leerlingen.

#### Rekenvoorbeeld MAVO

2012-2013: 81,98 % van 111 leerlingen doorgestroomd

2013-2014: 84,40 % van 109 leerlingen doorgestroomd

2014-2015: 86,27 % van 102 leerlingen doorgestroomd

Gewogen driejaargemiddelde percentage succesvolle doorstroom in de bovenbouw =

$$\frac{81,98 + 111 + 84,40 + 109 + 86,27 + 102}{322} \times 100\% = 84,16 \%$$



## VOORBEELD

In onderstaande tabel staan voorbeelden van andere problemen en daaraan gekoppelde doelstellingen.

Probleem	Doelstelling	Meetwaarde	Definitie
Het examencijfer (CE) van de HAVO is te laag. Het gewogen driejaarsgemiddelde CE-cijfer van schooljaar 2013, 2014 en 2015 is 5,9 en de norm is 6,2	Verhogen CE-cijfer van 5,9 naar 6,2 in schooljaar 2016-2017	Examencijfer	$(\text{gemiddelde CE 2013} * \text{aantal vakken 2013} + \text{gemiddelde CE 2014} * \text{aantal vakken 2014} + \text{gemiddelde CE 2015} * \text{aantal vakken 2015}) / \text{aantal vakken 2013, 2014 en 2015}$
De leerlingtevredenheid is onvoldoende. Leerlingen waarderen de school gemiddeld met rapportcijfer 5,1	Verhogen leerlingtevredenheid van een 5,1 naar een 6,5 per schooljaar 2016-2017	Leerlingtevredenheid	$\sum \text{individuele scores (1-10)} / \text{aantal scores}$
Het percentage klachten is te hoog	Verminderen percentage klachten van 4% naar 1% per schooljaar 2016-2017	% klachten	Aantal klachten in schooljaar 2016-2017 / aantal leerlingen op 1 oktober schooljaar 2016-2017

Figuur 3 Hoe meet je het probleem en je doelstelling

## EIGEN MEETSYSTEEM

Om ervoor te zorgen dat het onderwijsteam inzicht krijgt in het effect van de verbeteracties, is het soms nodig om een eigen meetsysteem te ontwikkelen. Het is niet de bedoeling om ingewikkelde (financiële) management-rapportages te ontwikkelen. Het is wel de bedoeling dat het onderwijsteam structureel inzicht krijgt in de resultaten gekoppeld aan de doelstelling van het project.



## VOORBEELD

Leerling	Basisschool advies	Eerste jaar			Inschatting niveau
		Gemiddeld rapportcijfer 1 <sup>e</sup> periode	Gemiddeld rapportcijfer 2 <sup>e</sup> periode	Gemiddeld rapportcijfer 3 <sup>e</sup> periode	
Jan	HAVO	7,8	7,9	8,3	VWO
Marcelle	VMBO(g)t/HAVO	7,0	6,4	6,2	VMBO-(g)t
Mo	HAVO	7,5	6,5	6,8	HAVO
Daisy	VMBO-k	5,9	6,3	6,5	VMBO-k/VMBO-(g)t

Figuur 4 Een eigen meetsysteem



## TIP

Hang deze rapportage op in de docentenkamer, zodat iedereen inzicht heeft in de prestaties. Hiermee creëer je bewustzijn en betrokkenheid: twee voorwaarden om verbeteringen te realiseren.

## DATA-ANALYSE

Tijdens sessie 2 bespreek je met de aanwezigen welke gegevens interessant en beschikbaar zijn om te onderzoeken (data-analyse) in het licht van de probleemstelling. Dit doe je al tijdens deze sessie, omdat het vaak wat tijd kost om alle beschikbare gegevens te verzamelen. Het daadwerkelijke analyseren van de data doe je buiten de sessies om. Het resultaat van de analyses presenteer je tijdens sessie 7 van de analyseerfase.

## VOORBEREIDING

Hieronder worden per agendapunt de voorbereidende activiteiten beschreven.

## WETEN WAT EN HOE JE MEET

Laten we de volgende doelstelling als uitgangspunt nemen:

'Het achterhalen van factoren die leiden tot een laag examengemiddelde (CE) van de HAVO en het benoemen van verbeteringen die bijdragen aan verhoging van het examengemiddelde (CE) tot tenminste de norm van 6,2'.

Bereid je voor op de sessie door de definitie van het examengemiddelde (CE) in de PowerPointpresentatie op te nemen. Zorg ervoor dat je zelf kunt uitleggen hoe de definitie opgebouwd is, wat eventuele voor- en nadelen zijn, hoe je het examengemiddelde kunt beïnvloeden en hoe de normering is opgebouwd.



## VOORBEELD

### Examengemiddelde

Gemiddelde wordt per afdeling berekend, in dit voorbeeld de HAVO

schooljaar	Aantal vakken*	Gemiddelde cijfer
2012-2013	621	6,59
2013-2014	761	6,41
2014-2015	834	6,70
Totaal	2216	-

$$\text{driejaargemiddelde} = \frac{621 \times 6,59 + 761 \times 6,41 + 834 \times 6,70}{2216} = 6,57$$

Figuur 5 Definitie jaarresultaat

### EIGEN MEETSYSTEEM

Maak desgewenst een voorstel voor een eigen meetsysteem en neem dit voorstel op in de presentatie van sessie 2. Als je afwijking van het studieadvies van de basisschool in leerjaar 3 wilt verminderen, dan kun je hier zelf een eenvoudige rapportage voor samenstellen. De rapportage bevat bijvoorbeeld het gemiddelde rapportcijfer per periode in leerjaar 1 (en/of 2). Zie figuur 4 voor een voorbeeld.

### DATA-ANALYSE

Neem in de PowerPointpresentatie een voorstel op van gegevens (data) die je wilt onderzoeken. Uiteraard hangt het van de specifieke situatie en jouw opleiding af welke gegevens je wilt en kunt verzamelen. Hieronder worden een aantal voorbeelden gegeven.



## VOORBEELD

Laten we de volgende probleemstelling als uitgangspunt nemen: 'De HAVO van deze school heeft drie jaar op rij een examengemiddelde dat onder de inspectienorm ligt.' Hieronder wordt een aantal voorbeelden gegeven van data die interessant zijn om te onderzoeken in het licht van deze probleemstelling.

### School- en organisatiegebonden factoren

- Profiel: Zijn er verschillen te zien in examengemiddelde per richting / profiel?
- Schooljaar: wat was het examengemiddelde (CE) in de drie meest recente schooljaren?
- Examencijfers: Is er verschil tussen het schoolexamengemiddelde en het centraal examengemiddelde?
- Mentor: zijn er verschillen te zien in examengemiddelde per mentor?

### Studentgebonden factoren

- Postcode (regio): zijn er postcodegebieden die het beter of slechter doen?
- Reden van zakken voor het CE: wat zijn de redenen dat leerlingen niet slagen?
- Toeleverende school: is er verschil te zien in het examengemiddelde per toeleverende PO school?

### Algemeen

- Tevredenheid van de leerling over school/docenten/lessen

Gebruik voor de analyses minstens de gegevens van de afgelopen drie schooljaren, zodat trends gesignaleerd kunnen worden en er geen conclusies worden verbonden aan incidentele stijgingen of dalingen.

### AFVINKLIJST BENODIGDHEDEN

- ☐ PowerPointpresentatie met agenda en uitleg
- ☐ Voorstel voor hoe je het probleem en de doelstelling gaat meten
- ☐ Voorstel eigen meetsysteem (optioneel)
- ☐ Voorstel voor het verzamelen van data



Op de website [www.vobeter.nl](http://www.vobeter.nl) vind je een standaard presentatie die je als basis kunt gebruiken voor deze sessie.

### EINDRESULTAAT

- Alle betrokkenen weten hoe het probleem en de doelstelling gemeten worden
- Eventueel een eigen meetsysteem (ontwerp)
- Een lijst met gegevens die verzameld en onderzocht worden

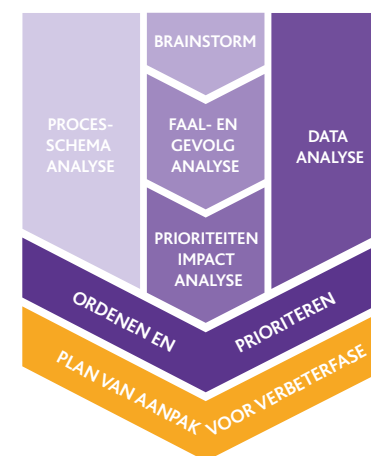


## FASE 3 DE ANALYSEERFASE



In de analyseerfase ga je op zoek naar oorzaken die leiden tot het probleem. Je gebruikt hiervoor zowel kwalitatieve als kwantitatieve gereedschappen. Aan het einde van de analyseerfase heb je inzicht in de ernst, frequentie en oplosbaarheid van zaken die het probleem (bijvoorbeeld een te laag rendement) veroorzaken. Dit inzicht vormt de basis voor het plan van aanpak.

Onderstaand schema geeft de drie sporen weer met bijbehorende gereedschappen om te komen tot het plan van aanpak.



### TIP

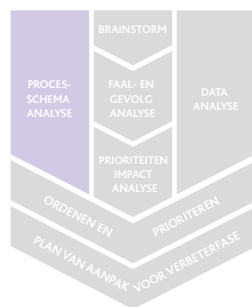
Voor de projectleider. Stel jezelf op als projectbegeleider die het proces faciliteert, met name in de analyseerfase. Meng je inhoudelijk niet te veel in de discussies en stuur niet te veel op inhoud, maar laat de werkgroep de inhoud bepalen. Zij zijn de professionals en zij zullen de analyse gezamenlijk vorm moeten geven. Hierdoor wordt het hun verhaal en wordt draagvlak gemaximeerd.



## SESSIE 3 PROCESSHEMA

### DOEL

Tijdens deze sessie neem je het proces-schema door met als doel de eerste, breed ervaren knelpunten vast te stellen binnen het onderwijsproces en de ondersteunende processen. Zie kopje 'Voorbereiding' voor het opstellen van het processchema.



### INHOUD

Het hoofdagendapunt van sessie 3 bestaat uit het bespreken van het proces-schema. Door het processchema te bespreken, stel je de eerste knelpunten vast, creëer je een gezamenlijke kijk op het proces en draag je een steentje bij aan een betere afstemming met betrekking tot de processen (quick wins).

Je doorloopt het gehele processchema met de werkgroep vanaf de snuffellessen voor groep 8 en de voorlichtingsavonden tot en met de diplomering. Daarnaast heb je aandacht voor ondersteunende processen als het toelatings- en inschrijfproces, het mentoraat, aanwezigheidsregistratie en rooster. Het is belangrijk dat de aanwezigen aan het einde van de sessie het processchema (hoe loopt het nu?) inclusief eerste knelpunten (wat gaat er nu niet goed?) onderstrepen. Het bespreken van quick wins is geen doel op zich, maar vaak is het beter afstemmen van besproken processen (tijdens of na de sessie) wel een natuurlijk neveneffect.

### VOORBEREIDING

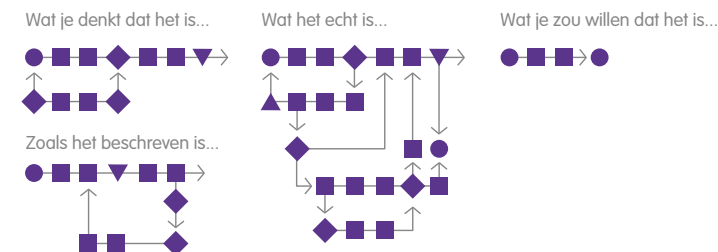
Hieronder worden de voorbereidende activiteiten voor deze sessie beschreven.

### PROCESSHEMA

Een processchema stel je op om de volgende redenen:

- Je focust (hier gaan we het over hebben, en hierover niet)
- Je hebt naderhand gezamenlijk een eenduidige kijk op het proces
- Er is begrip en overeenstemming over wat er exact in het proces gebeurt
- Het helpt je om een niet optimaal functionerend proces te analyseren

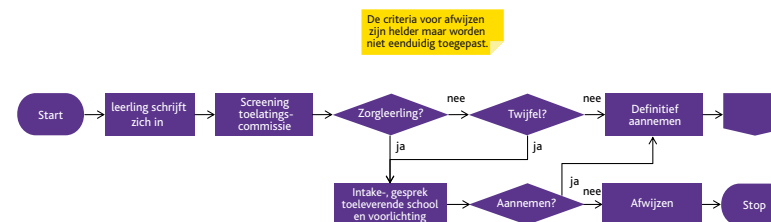
Het processchema stel je op door twee of drie medewerkers uit het betrokken team te interviewen. Je spreekt met betreffende personen het onderwijsproces en de ondersteunende processen door en brengt deze in kaart.



Figuur 7 Er zijn verschillende werkelijkheden

Focus tijdens de interviews op wat de geïnterviewde persoon 'denkt dat het is'. Dus zoals hij denkt dat het proces verloopt. Je zult soms merken dat op diverse (belangrijke momenten in het proces) de meningen nogal afwijken. Dit komt doordat iedereen een eigen kijk heeft op processen.

De verschillen markeer je door een opmerking op te nemen in het proces-schema. Gebruik hiervoor een duidelijk afwijkend tekstblok. Zie figuur 8 voor een voorbeeld waarin de leraren samen constateren dat de criteria voor toelating helder zijn, maar dat deze niet eenduidig worden toegepast.



Figuur 8 Markeer knelpunten in het proces



Focus tijdens de interviews op de beslismomenten in het proces. Bijvoorbeeld van screening naar plaatsing, van onderbouw naar bovenbouw et cetera. Op een beslissing volgt vaak een overdracht (bijvoorbeeld van een begeleidingsdossier). Ook tijdens de overdrachtmomenten blijkt het in de praktijk vaak mis te gaan.



### VOORBEELD

Er wordt een uitgebreid dossier opgebouwd op de basisschool waarin allerlei relevante zaken met betrekking tot de leerling zijn opgenomen (testen, rapporten, zorg et cetera). Tijdens de zomervakantie wordt dit dossier in leerlingvolgsysteem gezet. Niet iedere leraar bekijkt dit dossier voordat hij start met zijn lessen. Tijdens de derde week komt de leraar Nederlands erachter dat een leerling in zijn klas dyslexie heeft en dus extra ondersteuning nodig heeft. Door bijzonderheden uit het PO dossier gezamenlijk door te nemen, borg je dat extra ondersteuning vanaf de start van het schooljaar wordt ingezet.

Het totale processchema met bevindingen of knelpunten presenteert je tijdens sessie 3.



### TIP

Interview voor deze stap zowel een 'oude rot' als een relatief nieuwe medewerker.

### AFVINKLIJST BENODIGDHEDEN



PowerPointpresentatie met agenda en uitleg



Uitgewerkt processchema met de eerste knelpunten



Op de website [www.vobeter.nl](http://www.vobeter.nl) vind je een standaard presentatie die je als basis kunt gebruiken voor deze sessie.

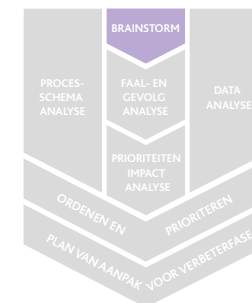
### EINDRESULTAAT

- Een eenduidige kijk op het proces
- Eerste breed gedragen knelpunten
- Opmerkingen, aanvullingen met betrekking tot het processchema
- Eventuele quick wins

## SESSIE 4 - BRAINSTORM

### DOEL

Tijdens deze sessie stel je het proces-schema met eerste knelpunten definitief vast. Daarnaast faciliteer je een brainstormsessie om op gestructureerde wijze oorzaken te verzamelen die wellicht ten grondslag liggen aan het probleem.



### INHOUD

#### VASTSTELLEN PROCESSHEMA

Tijdens deze sessie stel je het (eventueel bijgestelde) processchema met knelpunten definitief vast. Aanwezigen hebben nog een laatste mogelijkheid om wijzigingen aan te brengen, maar aan het einde van het agendapunt moet iedereen zich in het definitieve plaatje herkennen.



### BRAINSTORM

Gebruik voor het verwerken van de resultaten tijdens of na deze sessie bestand 'VObeter analyse verzamelbestand'. Te downloaden via [www.vobeter.nl](http://www.vobeter.nl)

Het doel van een brainstorm is het gestructureerd verzamelen van ideeën, zonder waardeoordeel te geven. Hieronder beschrijven we een stappenplan voor het uitvoeren van een goed gestructureerde brainstorm.

#### STAP 1 DE VRAAGSTELLING

Je begint met het formuleren van de vraagstelling. Een vraagstelling die voor alle deelnemers helder is, is een absolute voorwaarde voor een succesvolle brainstorm. De vraagstelling is altijd gekoppeld aan de doelstelling van je project.



## VOORBEELD

### Projectdoelstelling

Het analyseren van knelpunten in het onderwijsproces van de mavo (vmbo-t) die negatief van invloed zijn op het bovenbouwrendement. En het opleveren van een plan van aanpak voor de verbeterfase.

Een **vraagstelling** die bij de doelstelling kan horen, luidt:

Welke mogelijke oorzaken hebben een negatieve invloed op het bovenbouwrendement van de mavo?

### STAP 2 DE BRAINSTORM

Wanneer de vraagstelling voor iedereen helder is, hanteer je de volgende aanpak. Je start bij een van de deelnemers. Hij mag één idee opperen (in dit geval dus een factor of oorzaak die het rendement negatief beïnvloedt). Je draait met de klok mee, dus de deelnemers komen allemaal aan de beurt. Wanneer een deelnemer even niets kan noemen, dan mag hij de beurt overslaan (passen). Schrijf ideeën op in dezelfde bewoordingen als ze worden geuit. Eventueel kun je wel om een korte verduidelijking vragen als een punt heel vaag of abstract is. Het is handig als de genoemde ideeën zo concreet mogelijk worden geformuleerd. Anders loop je in een later stadium tegen interpretatieverschillen aan.

Je gaat door met de sessie totdat iedereen 'past' of tot de maximale tijdsduur is bereikt.



## TIP

Houd het kort en dynamisch; maximaal 30 minuten.

Let op dat je tijdens de brainstorm geen discussie laat ontstaan over de genoemde punten. Koppel als procesbegeleider ook geen waardeoordeel aan ideeën. Er zijn tijdens de brainstormsessie geen goede of foute antwoorden. In een later stadium worden de ideeën besproken, gefilterd en beoordeeld.

### STAP 3 TOELICHTING EN BEÏNVLOEDBAARHEID

Wanneer de brainstorm afgelopen is, neem je de resultaten door met de aanwezigen. Je vraagt per idee of het idee voor iedereen concreet genoeg

en duidelijk is. Eventueel herformuleer je ideeën met goedkeuring van de persoon die het idee genoemd heeft. Daarnaast kun je dubbel genoemde punten samenvoegen. Ook in deze fase is het nog niet de bedoeling dat er discussie ontstaat.

Tevens markeer je welke zaken beïnvloedbaar zijn en welke niet. Je kunt hiervoor drie categorieën onderscheiden:

1. Zaken die direct te beïnvloeden zijn. Denk aan te weinig begeleiding of saaie lessen. Laat deze oorzaken gewoon wit of markeer ze **groen**.
2. Zaken die niet weg te nemen zijn, maar waar het team wel op een bepaalde manier mee om kan gaan. Denk hierbij bijvoorbeeld aan privéproblemen van leerlingen. Markeer deze oorzaken **oranje**.
3. Zaken die op geen enkele wijze beïnvloed kunnen worden. Denk bijvoorbeeld aan de verhuizing van een leerling naar een andere provincie. Markeer deze oorzaken **rood**.



## VOORBEELD

nr.   Brainstorm resultaten	
1	Te weinig gestructureerde innovatie- en ontwikkelmomenten
2	De zesjescultuur van de leerlingen
3	De te snelle invoering van het differentiatiebeleid
4	Te veel lesuitval
5	De leraren en de leerlingen hebben te weinig computerfaciliteiten en werkplekken
6	De motivatie van leerlingen is niet bij alle leerlingen optimaal
7	Ontbreken van lange-termijnvisie binnen de school er ligt te veel nadruk op korte termijn doelen
8	Het aantal leerlingen in het klaslokaal is te groot

Figuur 9 Voorbeeld brainstorm resultaat

### GEFORCEERD RANGSCHIKKEN

Soms worden er tijdens een brainstorm ontzettend veel ideeën genoemd. Voor de gereedschappen die je in de volgende sessies gaat inzetten, is een lijst met 15 tot 35 punten ideaal. Om te komen tot een compactere lijst moet je de ideeën geforceerd rangschikken in twee categorieën: wel of geen prioriteit.

### STAP 1

Vraag aan alle werkgroepleden of zij de tien belangrijkste ideeën willen noemen.

## STAP 2

Tel de turfjes per idee op.

## STAP 3

Verwijder of verberg de ideeën die geen enkele keer genoemd zijn. De ervaring leert dat je doorgaans tussen de 60 en 70% van de genoemde punten overhoudt. De ideeën die door geen enkel projectlid geturfd zijn, zijn blijkbaar niet interessant genoeg meer om verder te onderzoeken. In onderstaand voorbeeld zijn dit de oorzaken met nummer 3 en 5.



### VOORBEELD

nr. Brainstorm resultaten		Daniel	Minke	Norbert	Goverd-Jan	Harald	Denise	Totaal
1	Te weinig gestructureerde innovatie- en ontwikkelmomenten	1	1			1	1	4
2	De zesjescultuur van de leerlingen	1	1					1
3	De te snelle invoering van het differentiatiebeleid							0
4	Te veel lesuitval	1	1	1	1	1	1	4
5	De leraren en de leerlingen hebben te weinig computerfaciliteiten en werkplekken							0
6	De motivatie van leerlingen is niet bij alle leerlingen optimaal	1	1	1	1	1	1	4
7	Ontbreken van lange-termijnvisie binnen de school er ligt te veel nadruk op korte termijn doelen				1			1
8	Het aantal leerlingen in het klaslokaal is te groot	1		1	1			3

Figuur 10 Geforceerd rangschikken van ideeën

## VOORBEREIDING

### VASTSTELLEN PROCESSHEMA

Naar aanleiding van sessie 3 moet je eventueel wijzigingen aanbrengen in het processchema. Om het processchema in sessie 4 definitief vast te kunnen stellen, is het dus belangrijk dat je deze aanpassingen ter voorbereiding doorvoert.

## BRAINSTORM



Tijdens de brainstormsessie moet je de genoemde ideeën kunnen vastleggen. Gebruik hiervoor bestand 'VObeter analyse verzamelbestand' (STAP 1). Je kunt de genoemde ideeën tijdens de brainstormsessie natuurlijk ook noteren op een flip-over, maar dan moet je de resultaten naderhand alsnog in het Excelbestand te verwerken.



## TIP

Zorg ervoor dat de knelpunten uit de processchema analyse niet worden vergeten. Wellicht hebben deze namelijk ook een relatie met de vraagstelling van de brainstorm. Leg bijvoorbeeld een uitgewerkt processchema met knelpunten ter inspiratie op tafel.

## BEÏNVLOEDBAAR NIET BEÏNVLOEDBAAR

Voor deze stap is geen voorbereiding nodig.

## GEFORCEERD RANGSCHIKKEN

Tijdens deze stap moet je de genoemde ideeën turven. Gebruik hiervoor bestand 'VObeter analyse verzamelbestand' (STAP 2 + 3).

## AFVINKLIJST BENODIGDHEDEN

- ☐ PowerPointpresentatie met agenda en uitleg
- ☐ Excelbestand 'VObeter analyse verzamelbestand'
- ☐ Eventueel flip-over met stiften



Op de website [www.vobeter.nl](http://www.vobeter.nl) vind je een standaard presentatie die je als basis kunt gebruiken voor deze sessie.



Daarnaast is een Excelbestand met de naam 'VObeter analyse verzamelbestand' te downloaden, waarin je alle analyseresultaten kunt verwerken. Het bestand zelf bevat een handleiding voor gebruik.

## EINDRESULTAAT

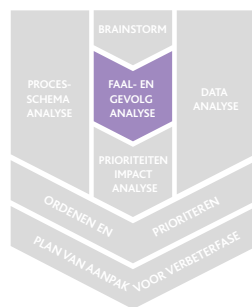
Een vastgesteld processchema met de eerste knelpunten en eventuele quick wins.

Stap 1, 2 en 3 uit het bestand 'VObeter analyse verzamelbestand' zijn uitgevoerd. Het resultaat is een lijst van 15 tot 35 concrete oorzaken met daarbij aangegeven de mate van beïnvloedbaarheid.

## SESSIE 5 - FAAL- EN GEVOLGANALYSE

### DOEL

Tijdens deze sessie voer je een faal- en gevolganalyse uit op genoemde oorzaken uit de brainstorm. Door een inschatting te maken van de ernst en frequentie van een oorzaak, wordt het mogelijk om de oorzaken te prioriteren.



### INHOUD

Tijdens de vorige sessie heb je een lijst met mogelijke oorzaken samengesteld. Je hebt beoordeeld en gemarkeerd of ze beïnvloedbaar zijn of niet. En je hebt de lijst eventueel geforceerd gerangschikt in oorzaken die je verder in behandeling neemt en oorzaken die je niet meer in behandeling neemt. Tijdens deze sessie ga je de overgebleven oorzaken scoren op ernst en frequentie. De scores moeten gerelateerd zijn aan de vraagstelling van de brainstorm.



### VOORBEELD

Welke mogelijke oorzaken hebben een negatieve invloed op het bovenbouwrendement van de mavo?

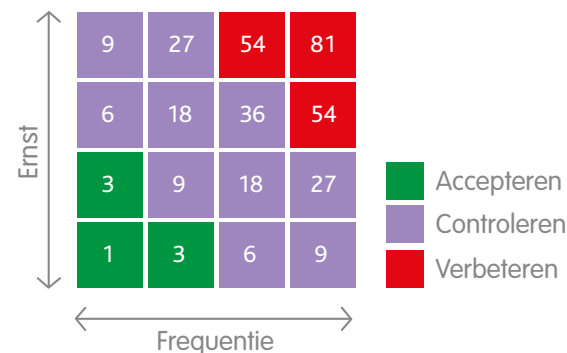
### ERNST

Hoe ernstig is de oorzaak? Hoeveel invloed heeft de oorzaak op het bovenbouwrendement van de mavo? Leidt deze oorzaak tot verlaging van het bovenbouwrendement of niet? Een score van 1, 3, 6 of 9 geeft aan in hoeverre de oorzaak een negatieve invloed op het probleem heeft. Hierbij staat de 9 voor zeer grote invloed.

### FREQUENTIE

Hoe vaak komt de oorzaak voor? Hoe vaak heeft de leerling er last van? Hoe vaak heeft deze oorzaak invloed op het bovenbouwrendement van de mavo? Een score van 1, 3, 6 of 9 geeft aan hoe frequent de oorzaak voorkomt. Hierbij staat de 9 voor zeer frequent en de 1 voor zelden of nooit.

De scores van ernst en frequentie vermenigvuldigt je met elkaar. Het product noemen we een prioriteitnummer. Het prioriteitnummer geeft je inzicht in welke oorzaken zeer ernstig zijn en veel voorkomen. Deze oorzaken moet je het eerste aanpakken. De oorzaken die eigenlijk helemaal niet zo ernstig zijn en niet veel voorkomen moet je wellicht gewoon accepteren. Zie figuur 11 voor een grafische weergave.



Figuur 11 Schema faal- en gevolganalyse

### VERBETEREN

Deze oorzaken moet je zo snel mogelijk aanpakken. Zij hebben de grootste negatieve impact op het probleem en komen het meeste voor. Hier ligt dus je primaire focus.

### CONTROLLEREN

Deze oorzaken moet je controleren, beheersen, monitoren, in het vizier hebben om ze - indien nodig - te kunnen bijsturen.

### ACCEPTEREN

Deze oorzaken moet je accepteren. Ze hebben nauwelijks tot geen impact op het probleem en/of komen nauwelijks voor. Te veel aandacht besteden aan deze oorzaken is verspilde energie.

### STAPPENPLAN UITVOERING FAAL- EN GEVOLGANALYSE



Hieronder beschrijven we de aanpak stapsgewijs. Zie ook stappen 4 en 5 in bestand 'VOBeter analyse verzamelbestand' voor ondersteunend materiaal.

## STAP 1 UITDELEN SCORELIJST

Deel een scorelijst uit waarop alle overgebleven oorzaken genoemd zijn. Naast de oorzaken is een kolom 'ernst' en een kolom 'frequentie' geplaatst.

## STAP 2 SCOREN VAN DE OORZAKEN

Alle werkgroepleden geven individueel een score van 1, 3, 6 of 9 aan de oorzaken op het gebied van ernst en frequentie.

Te veel lesuitval		Ernst	Frequentie
1	Lesuitval heeft geen relatie met het bovenbouwrendement	1	Lesuitval komt bij de mavo niet of nauwelijks voor. We vangen lessen op voor elkaar.
3	Lesuitval kan op sommige momenten van invloed zijn op de ontwikkeling van een leerling	3	Lesuitval komt bij de mavo wel eens voor
6	Lesuitval heeft een flinke impact op de ontwikkeling van een leerling is daardoor ook van invloed op het bovenbouwrendement	6	Lesuitval komt wekelijks voor bij de mavo klassen
9	Lesuitval vormt een ernstige belemmering voor de ontwikkeling van een leerling met grote negatieve impact op het bovenbouwrendement	9	Lesuitval komt veelvuldig voor. Er zijn al vier weken geen Nederlandse lessen verzorgd aan de mavo leerlingen.

Figuur 12 Mogelijke scores faal- en gevolganalyse

Doorgaans duurt het invullen van de scores zo'n 15 tot 20 minuten, maar neem hier gerust iets langer de tijd voor. Het is namelijk belangrijk dat er een onderbouwde score wordt gegeven.



### TIP

Wanneer een teamlid, om wat voor reden dan ook, geen score kan geven aan een bepaalde oorzaak, dan kan het betreffende vakje gewoon open worden gelaten. Een blanco score heeft geen effect op het gemiddelde.

## STAP 3 VERWERKEN VAN DE SCORES



Zodra de formulieren zijn ingevuld, kunnen de individuele scores ingevoerd worden in het Excelbestand 'Format MBObetergereedenschappen' (STAP 5). Het Excelbestand berekent de gemiddelde score per oorzaak. Tevens worden de gemiddelde scores van ernst en frequentie met elkaar vermenigvuldigd. Het prioriteitsnummer dat daaruit volgt geeft direct zicht op het eindresultaat.



### TIP

Je kunt het invullen van de scorelijst ook voorafgaand aan de sessie als huiswerkopdracht meegeven. De werkgroepleden kunnen de scores dan op eigen tempo invullen. Zorg wel dat je voldoende tijd overhoudt om de scores voorafgaand aan de sessie te verwerken in het verzamelbestand.

## STAP 4 BESPREKEN VAN HET RESULTAAT

Nu zijn alle individuele scores ingevuld, de gemiddelde scores zijn inzichtelijk en het prioriteitsnummer per oorzaak is bekend. Gezamenlijk doorloop je de lijst met oorzaken om de resultaten te bespreken. Interessant om te bespreken zijn natuurlijk de grote verschillen in scores.



### VOORBEELD

		Faal- en gevolganalyse															
		Daniel	Minke	Norbert	Govert-Jan	Herald	Denise	ERNST	Daniel	Minke	Norbert	Govert-Jan	Herald	Denise	FREQUEN- TIE	PRIO NR	Resultaat
Nr	Brainstormresultaten																
1	Te weinig gestructureerde innovatie- en ontwikkelmomenten	1	1	1	6	3	3	2,5	9	9	3	9	3	6	6,5	16,3	Controleren
2	De zesjescultuur van de leerlingen	1	3	1	3	1	3	2,0	1	6	1	6	3	3	3,4	6,8	Accepteren
4	Te veel lesuitval	6	9	6	1	3	9	5,7	9	9	3	9	3	6	6,5	36,8	Verbeteren
5	De motivatie van leerlingen is niet bij alle leerlingen optimaal	9	6	3	6	9	6	6,5	9	3	3	6	6	3	5,0	32,5	Verbeteren
6	Ontbreken van langetermijnvisie binnen de school	3	9	3	3	3	6	4,5	3	6	6	9	9	6	6,0	27,0	Controleren

Figuur 13 Bespreken van grote verschillen

Wat is de onderbouwing voor Govert-Jan om een 1 te geven bij oorzaak 'Te veel lesuitval'? Waarom heeft dit volgens Govert-Jan geen negatieve invloed op het bovenbouwrendement van de mavo? Jeroen wijkt met zijn score flink af van het gemiddelde, dus alle betrokkenen zijn natuurlijk benieuwd naar zijn argumentatie.

Vaak is er bij zulke grote afwijkingen sprake van een interpretatieverschil. Vandaar dat het belangrijk is om oorzaken zo concreet mogelijk te formuleren (sessie 4).

Het is belangrijk dat beargumenteerd wordt waarom een bepaalde score toegekend is. Zo kom je erachter waar het verschil door wordt veroorzaakt.

Doordat je samen de diepte in gaat op afgebakende onderwerpen, krijg je meer begrip voor elkaars positie.

Zorg ervoor dat de discussie zich beperkt tot de betreffende oorzaak, gerelateerd is aan de vraagstelling van de brainstorm en niet te lang doorgaat. Aan het einde van de discussie hebben de werkgroepleden nog de mogelijkheid om een score aan te passen. Dit is echter geen doel op zich. Soms is een verschil in score namelijk gewoon een verschil van mening.



#### TIP

Vraag goed door naar de argumenten van de werkgroepleden. Soms worden ernst en 'ik vind gewoon dat het opgelost moet worden' nog wel eens verward. Meestal hebben werkgroepleden zo hun eigen stokpaardjes. Dit is niet erg, zolang het eindresultaat maar niet te nadrukkelijk beïnvloed wordt door deze individuele scores.

### STAP 5 SORTEREN EN VASTSTELLEN RESULTAAT

Alle oorzaken zijn nu besproken, alle argumenten zijn gehoord. Wanneer je de resultaten sorteert (laatste handeling onder STAP 5 in bestand 'VObeter analyse verzamelbestand') krijg je direct zicht op de oorzaken met de hoogste aanpakprioriteit. Tevens wordt inzichtelijk welke oorzaken je onder controle dient te krijgen en welke je moet accepteren.

#### GROEPSPROCES

Het uitvoeren van een faal- en gevolganalyse brengt een krachtig groepsproces op gang waarin je bereikt dat medewerkers naar elkaars standpunten luisteren en begrip krijgen voor elkaars mening. De teamleden groeien door deze sessie naar elkaar toe en er wordt een gemeenschappelijk beeld gevormd.



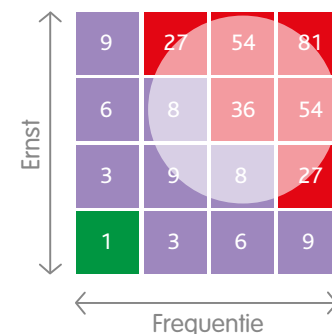
#### TIP

De gevorderde gebruiker kan de grenswaarden van de faal- en gevolganalyse aanpassen. Op basis van de ingestelde grenswaarden krijgt een oorzaak een bepaalde kleur. Als bijvoorbeeld 80% van de oorzaken bij de faal- en gevolganalyse onder verbeteren valt (zie onderstaand figuur), is het handig om de grenswaarden wat te verschuiven zodat er meer spreiding ontstaat in de resultaten van de analyse. Bespreek het resultaat wel met de werkgroep-

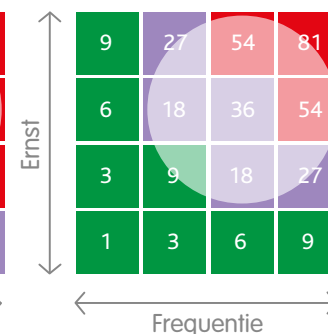


leden. Zie STAP 8 in bestand 'VObeter analyse verzamelbestand'.

Spreiding van oorzaken over categorieën bij grenswaarde >26 (verbeteren) en <3 (accepteren)



Spreiding van oorzaken over categorieën bij grenswaarde >36 (verbeteren) en <15 (accepteren)



Figuur 14 Grenswaarden instellen

### VOORBEREIDING



Om de scores van de werkgroepleden te verzamelen en te verwerken gebruik je het bestand 'VObeter analyse verzamelbestand' (STAPPEN 4 en 5). Voordat je deze sessie ingaat, moet je het Excelbestand dat je gebruikt goed kennen en kunnen hanteren. Hiermee voorkom je tijdverlies en energieverspilling tijdens de sessie.

#### AFVINKLIJST BENODIGDHEDEN

- ☐ Excelbestand voor het uitvoeren van de faal- en gevolganalyse
- ☐ Printjes voor alle werkgroepleden voor het invullen van de scores van de faal- en gevolganalyse (zie STAP 4 in bestand 'VObeter analyse verzamelbestand')
- ☐ PowerPointpresentatie met agenda en uitleg



Op de website [www.vobeter.nl](http://www.vobeter.nl) vind je een standaard presentatie die je als basis kunt gebruiken voor deze sessie.



Daarnaast is een Excelbestand met de naam 'VObeter analyse verzamelbestand' te downloaden, waarin je alle analyseresultaten kunt verwerken. Het bestand zelf bevat een handleiding voor gebruik.

## EINDRESULTAAT

Een overzicht met oorzaken gesorteerd op het prioriteitnummer.

Het Excelbestand 'VObeter analyse verzamelbestand' is gevuld tot en met STAP 5 (eventueel met aangepaste grenswaarden: STAP 8). Onder tabblad 'VERZAMELBLAD ANALYSES' vind je het overzicht. Zie onderstaand figuur als voorbeeld.

		Faal- en gevolganalyse															
		Daniel	Minke	Norbert	Gover-Jan	Herald	Denise	ERNST	Daniel	Minke	Norbert	Gover-Jan	Herald	Denise	FREQUEN- TIE	PRIO NR	Resultaat
Nr	Brainstormresultaten																
12	Geen goede ondersteuning voor taalzwakke leerlingen	9	9	6	9	6	6	7,5	9	9	9	9	6	3	7,5	56,3	Verbeteren
14	Te weinig variatie in de lessen	9	9	6	6	6	6	7,0	9	6	9	9	6	6	7,5	52,5	Verbeteren
10	Te weinig bij elkaar in de keuren kijken (collegiale intervisie)	9	6	6	9	6	6	7,0	9	6	9	6	6	6	7,0	49,0	Verbeteren
8	Onze professionele aanspreekcultuur is onvoldoende	6	3	9	6	6	6	6,0	9	9	6	9	6	6	7,5	45,0	Verbeteren
11	Leerlingen zijn klaslokaal gebonden met als gevolg beperkte uitdaging voor de leerling binnen de les	1	9	6	9	6	6	6,2	6	6	6	9	6	6	6,6	40,7	Verbeteren
4	Te veel lesuival	6	9	6	1	3	9	5,7	9	9	3	9	3	6	6,5	36,8	Verbeteren
27	Algemene gedragsregels worden niet toegepast	3	9	9	9	3	3	6,0	1	1	9	9	6	9	5,8	35,0	Verbeteren
7	Het aantal leerlingen in het klaslokaal is te groot	6	6	6	6	3	6	5,5	9	6	3	6	6	6	6,0	33,0	Verbeteren
15	Eenzijdig aanbod werkwijze (teveel frontaal lessen gegeven)	3	3	3	9	6	6	5,0	9	6	6	6	6	6	6,6	33,0	Verbeteren
5	De motivatie van leerlingen is niet bij alle leerlingen optimaal	9	6	3	6	9	6	6,5	9	3	3	6	6	3	5,0	32,5	Verbeteren
23	Negatief zelfbeeld van de leerlingen	3	6	6	6	6	6	5,5	4	3	9	6	6	6	5,6	30,8	Controleren
6	Ontbreken van langetermijnvisie binnen de school	3	9	3	3	3	6	4,5	3	6	6	9	6	6	6,0	27,0	Controleren
13	Aanwezigheidsregistratie werkt niet goed	3	6	9	6	6	3	5,5	3	6	9	3	3	3	4,8	26,4	Controleren
16	Het huidige telefoon/tablet beleid is niet ondersteunend aan het onderwijs	6	3	3	6	3	6	4,5	9	1	6	6	6	3	5,2	23,3	Controleren
17	Te weinig expertise op rti-gebied	3	3	6	6	6	3	4,5	3	3	9	6	6	3	5,0	22,5	Controleren
18	Te groot verschil in periodenlengte	1	6	6	9	3	3	4,7	1	3	9	6	6	3	4,7	21,8	Controleren
19	Inefficiënte vergaderingen	1	6	9	9	3	3	5,2	1	3	6	6	6	3	4,2	21,5	Controleren
22	Geen eenduidige mentor invulling	3	3	9	6	6	3	5,0	6	3	6	3	3	3	4,0	20,0	Controleren
20	Geen gedragen onderwijsvisie binnen de school	1	6	6	9	3	3	4,7	1	3	6	6	6	3	4,2	19,4	Controleren
25	Te weinig gebruik maken van moderne technologie	6	6	3	3	3	3	4,0	6	6	6	3	3	3	4,8	19,2	Controleren
21	Te weinig keuze in extra begeleiding voor leerlingen in zwakke vakken	3	1	6	6	6	3	4,2	1	1	9	6	6	3	4,3	18,1	Controleren
26	Het gebouw is te klein voor het aantal leerlingen (te druk, geen overzicht)	9	3	3	1	3	6	4,2	1	1	9	3	6	6	4,3	18,1	Controleren
1	Te weinig gestructureerde innovatie- en ontwikkelmomenten	1	1	1	6	3	3	2,5	9	9	3	9	3	6	6,5	16,3	Controleren
9	Een opstapeling van taken bij dezelfde mensen	3	3	6	6	3	3	4,0	3	3	3	6	3	3	3,6	14,4	Accepteren
24	Compensatie van niet lesgebonden taken is niet altijd voldoende	1	1	3	3	3	3	2,3	1	1	9	6	3	3	4,0	9,3	Accepteren
2	De zesjescultuur van de leerlingen	1	3	1	3	1	3	2,0	1	6	1	6	3	3	3,4	6,8	Accepteren

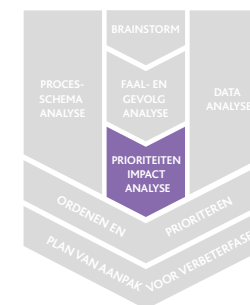
Figuur 15 Resultaat faal- en gevolganalyse

## SESSIE 6 - PRIORITEITEN-IMPACTANALYSE

### DOEL

Tijdens deze sessie voer je een prioriteiten-impactanalyse uit op de oorzaken uit de brainstorm. Door een inschatting te maken van het gemak waarmee een oorzaak aan te pakken is

(hierna: oplosbaarheid) en door te be-re-deneren wat het resultaat is van het aanpakken van de oorzaak, wordt het mogelijk de oorzaken te prioriteren.



### INHOUD

Tijdens de vorige sessies heb je een lijst met mogelijke oorzaken samenge-steld. Je hebt beoordeeld of ze beïnvloedbaar zijn of niet. En je hebt de lijst eventueel geforceerd gerangschikt in oorzaken die je verder in behandeling neemt en oorzaken die je niet meer in behandeling neemt. Tevens heb je de oorzaken gescoord op ernst en frequentie. De resultaten heb je verwerkt in bestand 'VObeter analyse verzamelbestand'. Tijdens deze sessie ga je de lijst met oorzaken scoren op oplosbaarheid en resultaat.

### OPLOSBAARHEID

Hoe gemakkelijk is een oorzaak weg te nemen door het team? Hoe gemak-kelijk is er op te anticiperen? Zeer eenvoudig? Of complex, tijdrovend, duur of risicovol? Een score van 1, 2, 3 of 4 geeft aan hoe moeilijk of makkelijk een oorzaak op te lossen is. Hierbij staat een '1' voor 'niet of zeer lastig op te lossen' en een '4' staat voor 'zeer eenvoudig op te lossen'.

### RESULTAAT

Hoe groot is het resultaat op de doelstelling als je het probleem oplost of er goed op kunt anticiperen? Een score van 1, 2, 3 of 4 geeft aan hoeveel resultaat het aanpakken van de oorzaak oplevert. Hierbij staat een '1' voor 'weinig tot geen resultaat' en een '4' voor 'zeer veel resultaat op de doelstel-ling'.



## VOORBEELD

### Vraagstelling brainstorm

Welke mogelijke oorzaken hebben een negatieve invloed op het bovenbouwrendement van de mavo?

Oorzaak	Oplosbaarheid	Resultaat
Te weinig variatie in de lessen	Het ontwikkelen en verzorgen van gevarieerde lessen is niet van de ene op de andere dag gerealiseerd. Het team zal hier gedurende langere periode aandacht voor moeten hebben. Score: 2	Het vermoeden bestaat dat het leerproces bij leerlingen versterkt wordt wanneer er gevarieerde lessen worden aangeboden. Door deze variatie worden lessen namelijk aantrekkelijker. Gevarieerde lessen zullen dus een positief resultaat hebben op het bovenbouwrendement (de doelstelling). Score: 4

Figuur 16 Voorbeeld score prioriteiten-impactanalyse

Afhankelijk van de scores op de assen oplosbaarheid en resultaat wordt een oorzaak in onderstaand kwadrant geplaatst. De plaats in het kwadrant bepaalt welke oorzaken als eerste moeten worden opgelost (eenvoudige grote verbetering) en welke oorzaken wellicht helemaal niet (niet doen!).



Figuur 17 Schema prioriteiten-impactanalyse

Wat zeggen deze kwadranten ons?

### EENVOUDIGE GROTE VERBETERING

Oorzaken die relatief eenvoudig aan te pakken zijn en die - als je ze aanpakt - veel impact hebben op de doelstelling. Deze oorzaken hebben *prioriteit*, ze moeten als eerste aangepakt worden.

### PROJECTMATIGE VERBETERING

Dit betreft oorzaken die weliswaar niet zo makkelijk weg te nemen zijn, maar die wel - eenmaal aangepakt - veel impact hebben op de doelstelling. Het vergt veelal een *projectmatige aanpak* om deze oorzaken weg te nemen. Dit zijn oorzaken die ook opgepakt c.q. aangepakt moeten worden.

### LAAGHANGEND FRUIT

Dit zijn gemakkelijk aan te pakken oorzaken. Wellicht hebben de oorzaken niet zo'n sterke relatie met de doelstelling. Toch kan het verstandig zijn om ze aan te pakken. Denk bijvoorbeeld aan een tafel in de kantine waar iedere dag wel iemand zijn teen tegen stoot. Heeft geen effect op de doelstelling, maar het is wel verstandig om die tafel weg te zetten. Deze oorzaken kunnen ook opgepakt worden om het team te laten zien 'dat er iets gebeurt'.

### NIET DOEN!

Aan oorzaken die zeer moeilijk weg te nemen zijn en nauwelijks effect hebben op de doelstelling besteed je geen aandacht. Het aanpakken kost namelijk veel energie en het levert niks op. Je kunt je dus beter focussen op andere oorzaken.

### STAPPENPLAN UITVOERING PRIORITEITEN-IMPACTANALYSE



Hieronder beschrijven we de aanpak stapsgewijs. Zie verder stappen 6 en 7 in het bestand 'VObeter analyse verzamelbestand' voor ondersteunend materiaal.

### STAP 1 UITDELEN SCORELIJST

Deel een scorelijst uit waarop alle overgebleven oorzaken vernoemd zijn (STAP 6 in bestand 'VObeter analyse verzamelbestand'). Naast de oorzaken is een kolom oplosbaarheid en een kolom resultaat geplaatst.



## STAP 2 SCOREN VAN DE OORZAKEN

Alle werkgroepleden geven individueel een score van 1, 2, 3 of 4 aan de oorzaken op het gebied van oplosbaarheid en resultaat.

Oplosbaarheid		Resultaat	
1	Zeer moeilijk op te lossen	1	Nauwelijks tot geen impact op de doelstelling
2	Moeilijk op te lossen	2	Beperkt impact op de doelstelling
3	Prima op te lossen	3	Nogal wat impact op de doelstelling
4	Zeer eenvoudig op te lossen	4	Zeer veel impact op de doelstelling

Figuur 18 Mogelijke scores prioriteiten-impactanalyse

Doorgaans duurt dit zo'n 15 tot 20 minuten, maar neem ook hier weer gerust iets langer de tijd voor. Het is namelijk belangrijk dat er een onderbouwde score wordt gegeven.

## STAP 3 VERWERKEN VAN DE SCORES

Zodra de formulieren zijn ingevuld, voer je de individuele scores in in het Excelbestand 'VObeter analyse verzamelbestand'. Het Excelbestand bepaalt op basis van de scores automatisch in welke kwadrant een oorzaak wordt geplaatst.



### TIP

Je kunt het invullen van de scorelijst ook voorafgaand aan de sessie als huiswerkopdracht meegeven. De werkgroepleden kunnen de scores dan op eigen tempo invullen. Zorg wel dat je voldoende tijd overhoudt om de scores voorafgaand aan de sessie te verwerken in het verzamelbestand.

## STAP 4 BESPREKEN VAN HET RESULTAAT

Nu zijn alle individuele scores ingevuld en is het duidelijk in welk kwadrant een oorzaak wordt geplaatst. Gezamenlijk doorloop je de lijst met oorzaken om de resultaten te bespreken. Interessant om te bespreken zijn natuurlijk weer de grote verschillen in scores.



## VOORBEELD

		Prioriteiten-impactanalyse													
		OPLOS- BAARHEID (1, 2, 3, 4)					RESULTAAT (1, 2, 3, 4)								
		Daniel	Minke	Norbert	Gover-Jan	Herald	Denise	Daniel	Minke	Norbert	Gover-Jan	Herald	Denise		
Nr	Brainstormresultaten														
1	Te weinig gestructureerde innovatie- en ontwikkelmomenten	3	3	3	3	3	1	2,7	3	3	2	2	3	2,5	3. Laaghangend fruit
2	De zesjescultuur van de leerlingen	3	1	3	1	3	3	2,3	3	1	1	3	2	2,2	4. Niet doen!
4	Te veel lesuitval	3	3	2	3	3	3	2,8	3	1	4	4	3	3,2	1. Eenvoudige grote verbetering
5	De motivatie van leerlingen is niet bij alle leerlingen optimaal	3	2	2	2	2	3	2,3	3	3	3	3	3	3,0	2. Projectmatige verbetering
6	Ontbreken van langetermijnvisie binnen de school	1	1	2	2	2	3	1,8	2	2	3	2	3	2,5	4. Niet doen!

Figuur 19 Bespreken van grote verschillen

Wat is de onderbouwing voor Minke om een 1 te geven voor 'resultaat' bij 'Te veel lesuitval'? Minke geeft hiermee aan dat het terugdringen van lesuitval geen effect zal hebben op het bovenbouwrendement van de mavo. Zij wijkt met haar score flink af van het gemiddelde, dus alle betrokkenen zijn natuurlijk benieuwd naar haar argumentatie.

Soms is er bij zulke grote afwijkingen sprake van een interpretatieverschil. Vandaar dat het belangrijk is de oorzaken zo concreet mogelijk te formuleren tijdens de brainstormsessie (sessie 4). Het is belangrijk dat beargumenteerd wordt waarom een bepaalde score toegekend is om erachter te komen waar het verschil door wordt veroorzaakt. Doordat je samen de diepte ingaat op afgebakende onderwerpen, krijg je net als bij de faal- en gevolganalyse, meer begrip voor elkaars positie. Zorg ervoor dat de discussie zich beperkt tot de betreffende oorzaak en niet te lang doorgaat. Aan het einde van de discussie hebben de werkgroepleden nog de mogelijkheid om een score aan te passen. Ook hier is dit geen doel op zich. Soms is een verschil in score namelijk weer gewoon een verschil van mening.

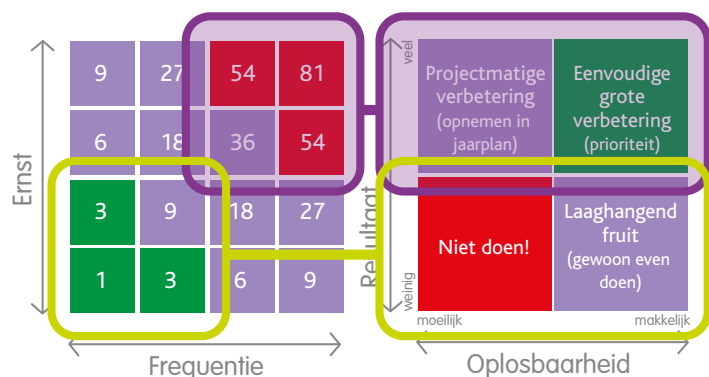


### TIP

Het vergelijken van de resultaten van de faal- en gevolganalyse en de prioriteiten-impactanalyse heeft een controlerend effect. Je kunt dit eenvoudig controleren in tabblad 'VERZAMELBLAD ANALYSES' van het bestand 'VObeter analyse verzamelbestand'. De resultaten van beide analyses zijn in kolommen naast elkaar weergegeven. Ook hier kun je tijdens de sessie aandacht aan besteden.

Wat is de link tussen deze twee gereedschappen?

Het aanpakken van ernstige en frequent voorkomende oorzaken levert veel resultaat op! Het aanpakken van oorzaken die niet ernstig zijn en niet frequent voorkomen, levert weinig resultaat op.



Figuur 20 Relatie tussen twee gereedschappen

## STAP 5 SORTEREN EN VASTSTELLEN RESULTAAT

Als je dit proces hebt doorlopen, kun je de resultaten desgewenst sorteren op 'Plaats in kwadrant' (laatste handeling onder STAP 7 van bestand 'VO-beter analyse verzamelbestand'). Bespreek en stel het eindresultaat gezamenlijk vast.

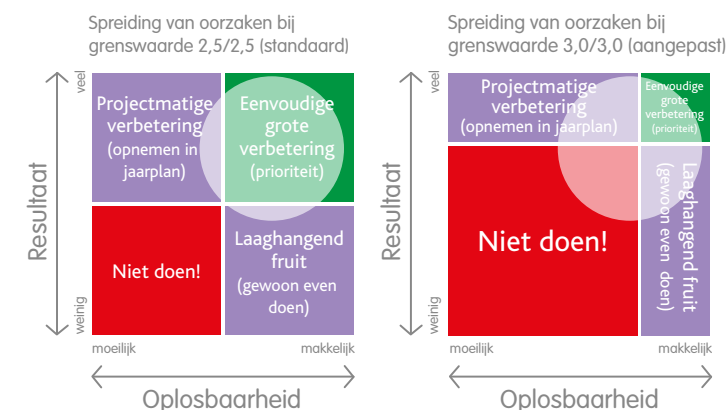
## GROEPSPROCES

Het uitvoeren van een prioriteiten-impactanalyse brengt, net als de faal- en gevolganalyse, een krachtig groepsproces op gang waarin je bereikt dat medewerkers naar elkaars standpunten luisteren en begrip krijgen voor elkaars mening. De teamleden groeien door deze sessie naar elkaar toe en er wordt een gemeenschappelijk beeld gevormd.

Tevens wordt er een eerste bruggetje gemaakt naar de verbeterfase. Je moet immers in oplossingen gaan denken om de *oplosbaarheid* van een oorzaak te kunnen inschatten.

## TIP

De gevorderde gebruiker kan de grenswaarden van de prioriteiten-impactanalyse aanpassen. Op basis van de ingestelde grenswaarden wordt een oorzaak ingedeeld in een bepaald kwadrant. Als bijvoorbeeld 90% van de oorzaken in kwadrant 'Eenvoudige grote verbetering' staat (zie onderstaand figuur 21), is het handig om de grenswaarden wat te verschuiven zodat er meer spreiding ontstaat in de resultaten van de analyse. Bespreek het resultaat wel met de werkgroepleden. Zie STAP 8 in bestand 'VO-beter analyse verzamelbestand'.



Figuur 21 Grenswaarden instellen

## VOORBEREIDING



Om de scores van de werkgroepleden te verwerken gebruik je bestand 'VO-beter analyse verzamelbestand'. Zorg ervoor dat je het Excelbestand kent en weet te gebruiken voordat je de sessie ingaat. Hiermee voorkom je onnodig tijdverlies en energieverspilling tijdens de sessie.

## AFVINKLIJST BENODIGDHEDEN

- ☐ Excelbestand 'VObeter analyse verzamelbestand' voor het uitvoeren van de prioriteiten-impactanalyse
- ☐ Printjes voor alle werkgroepleden voor het invullen van de scores van de prioriteiten-impactanalyse (zie STAP 6 in bestand 'VObeter analyse verzamelbestand')
- ☐ PowerPointpresentatie met agenda en uitleg



Op de website [www.vobeter.nl](http://www.vobeter.nl) vind je een standaard presentatie die je als basis kunt gebruiken voor deze sessie.



Daarnaast is een Excelbestand met de naam 'VObeter analyse verzamelbestand' te downloaden, waarin je alle analyseresultaten kunt verwerken. Het bestand zelf bevat een handleiding voor gebruik.

## EINDRESULTAAT

Inzicht in welke oorzaken als eerste moeten worden aangepakt en welke oorzaken in het geheel niet. Het Excelbestand 'VObeter analyse verzamelbestand' is gevuld tot en met STAP 7 (eventueel met aangepaste grenswaarden: STAP 8). Onder tabblad 'VERZAMELBLAD ANALYSES' heb je nu inzicht in welke oorzaken in welk kwadrant zijn geplaatst.

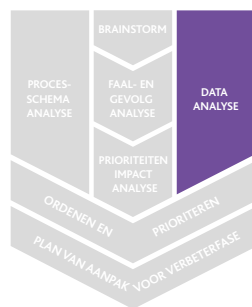
Nr	Brainstormresultaten	Faal- en gevolganalyse				Prioriteiten-impactanalyse		
		ERNST	FREQUENTIE	PRIORITEIT	Resultaat	OPLOSBAARHEID (1, 2, 3, 4)	RESULTAAT (1, 2, 3, 4)	Plaats in kwadrant
1	Te weinig gestructureerde innovatie-ontwikkelmomenten	2,5	6,5	16,3	Controleren	2,7	2,5	3. Laaghangend fruit
2	De zesjescultuur van de leerlingen	2,0	3,4	6,8	Accepteren	2,3	2,2	4. Niet doen!
4	Te veel lesuitval	5,7	6,5	36,8	Verbeteren	2,8	3,2	1. Eenvoudige grote verbetering
5	De motivatie van leerlingen is niet bij alle leerlingen optimaal	6,5	5,0	32,5	Verbeteren	2,3	3,0	2. Projectmatige verbetering
6	Ontbreken van langetermijnvisie binnen de school	4,5	6,0	27,0	Controleren	1,8	2,5	4. Niet doen!
7	Het aantal leerlingen in het klaslokaal is te groot	5,5	6,0	33,0	Verbeteren	2,7	2,2	3. Laaghangend fruit
8	Onze professionele aanspreekcultuur is onvoldoende	6,0	7,5	45,0	Verbeteren	2,0	2,8	2. Projectmatige verbetering
9	Een opstapeling van taken bij dezelfde mensen	4,0	3,6	14,4	Accepteren	2,0	2,0	4. Niet doen!
10	Te weinig bij elkaar in de keuren kijken (collegiale intervisie)	7,0	7,0	49,0	Verbeteren	2,2	2,5	4. Niet doen!
11	Leerlingen zijn klaslokaal gebonden met als gevolg beperkte uitdaging voor de leerling binnen de les	6,2	6,6	40,7	Verbeteren	2,8	3,7	1. Eenvoudige grote verbetering
12	Geen goede ondersteuning voor taalkwakke leerlingen	7,5	7,5	56,3	Verbeteren	1,7	3,2	2. Projectmatige verbetering
13	Aanwezigheidsregistratie werkt niet goed	5,5	4,8	26,4	Controleren	3,0	2,5	3. Laaghangend fruit
14	Te weinig variatie in de lessen	7,0	7,5	52,5	Verbeteren	2,8	3,0	1. Eenvoudige grote verbetering
15	Eenzijdig aanbod werkwijze (te veel frontaal lessen gegeven)	5,0	6,6	33,0	Verbeteren	3,3	3,3	1. Eenvoudige grote verbetering
16	Het huidige telefoon/tablet beleid is niet ondersteunend aan het onderwijs	4,5	5,2	23,3	Controleren	3,2	2,3	3. Laaghangend fruit
17	Te weinig expertise op rti-gebied	4,5	5,0	22,5	Controleren	3,5	2,7	1. Eenvoudige grote verbetering
18	Te groot verschil in periodelengte	4,7	4,7	21,8	Controleren	2,7	3,5	1. Eenvoudige grote verbetering
19	Inefficiënte vergaderingen	5,2	4,2	21,5	Controleren	3,0	3,5	1. Eenvoudige grote verbetering
20	Geen gedragen onderwijsvisie binnen de school	4,7	4,2	19,4	Controleren	2,0	2,5	4. Niet doen!
21	Te weinig keuze in extra begeleiding voor leerlingen in zwakke vakken	4,2	4,3	18,1	Controleren	3,2	2,2	3. Laaghangend fruit
22	Geen eenduidige mentor invulling	5,0	4,0	20,0	Controleren	3,0	3,2	1. Eenvoudige grote verbetering
23	Negatief zelfbeeld van de leerlingen	5,5	5,6	30,8	Controleren	2,3	2,5	4. Niet doen!
24	Compensatie van niet lesgebonden taken is niet altijd voldoende	2,3	4,0	9,3	Accepteren	2,3	2,8	2. Projectmatige verbetering
25	Te weinig gebruik maken van moderne technologie	4,0	4,8	19,2	Controleren	1,8	4,0	2. Projectmatige verbetering
26	Het gebouw is te klein voor het aantal leerlingen (te druk, geen overzicht)	4,2	4,3	18,1	Controleren	3,3	1,7	3. Laaghangend fruit
27	Algemene gedragsregels worden niet toegepast	6,0	5,8	35,0	Verbeteren	2,5	3,3	2. Projectmatige verbetering

Figuur 22 Resultaat faal- en gevolganalyse en prioriteiten-impactanalyse

## SESSIE 7 - DATA-ANALYSE

### DOEL

Het doel van deze sessie is tweeledig. Enerzijds probeer je, tijdens de brainstorm, genoemde oorzaken op basis van feiten te onderbouwen of te ontkrachten. Daarnaast probeer je door verschillen tussen populaties te onderzoeken de koers te bepalen voor toekomstige verbeteringen.



### INHOUD

Tijdens deze sessie presenteer je de resultaten van de analyses die je gemaakt hebt op basis van de beschikbare data. Deze stap van de analyseerfase is in grote mate afhankelijk van de beschikbaarheid van data. Om deze reden wordt de inhoud van deze sessie beschreven aan de hand van enkele voorbeelden.

### ONTKRACHTEN OF ONDERBOUWEN VAN OORZAKEN MET DATA



#### VOORBEELD 1

##### Te veel lesuitval

Een van de genoemde oorzaken van uitval is 'Te veel lesuitval'. Na onderzoek is gebleken dat er sprake is van maximaal 0,3% lesuitval. In de bovenbouw is dit maximaal 0,2% van het totale aantal aangeboden lessen. Daarbij is de uitval verspreid over diverse vakken. De oorzaak is hiermee ontkracht.

Mavo	Periode 1			Periode 2			Periode 3			Periode 4			Totalen		
	# lesuren	# uitval	% uitval	# lesuren	# uitval	% uitval	# lesuren	# uitval	% uitval	# lesuren	# uitval	% uitval	# lesuren	# uitval	% uitval
Klas 1a	277	0	0,0%	273	0	0,0%	267	1	0,4%	262	0	0,0%	1079	1	0,1%
Klas 1b	276	1	0,0%	273	0	0,0%	268	0	0,0%	260	2	0,8%	1077	3	0,3%
Klas 2a	267	0	0,0%	267	3	1,1%	260	0	0,0%	255	0	0,0%	1049	3	0,3%
Klas 2c	268	0	0,0%	268	2	0,7%	260	0	0,0%	255	0	0,0%	1051	2	0,2%
Klas 3a	260	0	0,0%	260	1	0,4%	261	0	0,0%	260	0	0,0%	1041	1	0,1%
Klas 3b	260	0	0,0%	260	1	0,4%	260	1	0,4%	260	0	0,0%	1040	2	0,2%
Klas 4a	273	0	0,0%	273	0	0,0%	273	0	0,0%	268	1	0,4%	1087	1	0,1%
Klas 4b	273	0	0,0%	273	0	0,0%	273	0	0,0%	269	0	0,0%	1088	0	0,0%
<b>Totaal</b>	<b>2154</b>	<b>1</b>	<b>0,0%</b>	<b>2147</b>	<b>7</b>	<b>0,3%</b>	<b>2122</b>	<b>2</b>	<b>0,1%</b>	<b>2089</b>	<b>3</b>	<b>0,1%</b>	<b>8512</b>	<b>13</b>	<b>0,2%</b>

Figuur 23 Lesuitval per klas en periode



#### VOORBEELD 2

##### Te groot verschil in periodelengte

Een van de genoemde oorzaken om het bovenbouwrendement te verhogen is 'Te groot verschil in periodelengte'. Na onderzoek is gebleken dat er sprake is van een gelijkmatige verdeling van het aantal lesweken per periode sinds schooljaar 2012-2013. De oorzaak treedt derhalve niet op en kan een verbeterd bovenbouwrendement niet in de weg staan.

Mavo, # lesweken per periode	Periode 1 # Lesweken	Periode 2 # Lesweken	Periode 3 # Lesweken	Periode 4 # Lesweken	# Totaal
2010 - 2011	10	10	10	9	39
2011 - 2012	10	10	10	9	39
2012 - 2013	10	9	10	10	39
2013 - 2014	10	9	10	10	39
2014 - 2015	10	9	10	10	39

Figuur 24 Aantal lesweken per periode

### FOCUSGEBIEDEN BENOEMEN MET BEHULP VAN DATA



#### VOORBEELD 1

##### De verschillen tussen de aanleverende basisscholen

Na onderzoek van de rendementen per aanleverende basisschool is gebleken dat basisschool 'Het Stampertje' op de tweede plaats staat voor wat betreft het aantal leerlingen. Daarnaast wijkt het onderbouw- en bovenbouwrendement dermate veel af dat extra onderzoek naar deze relatief lage rendementen gerechtvaardigd zou zijn.

Mavo	Onderbouw rendement		Bovenbouwrendement	
Basisschool	# leerlingen	Onderbouw rendement	# leerlingen	Bovenbouw rendement
De Bukenhof	80	99,0%	98	96,0%
<b>Het Stampertje</b>	<b>67</b>	<b>82,0%</b>	<b>74</b>	<b>79,0%</b>
De Grote Wereld	43	98,0%	54	98,0%
Het Beukenblad	9	100,0%	6	83,3%
De Klinkerd	2	100,0%	1	100,0%
Het Stapje	3	100,0%	0	100,0%
Het Zonneblad	6	100,0%	5	100,0%
<b>Totaal</b>	<b>210</b>	<b>93,5%</b>	<b>238</b>	<b>90,6%</b>

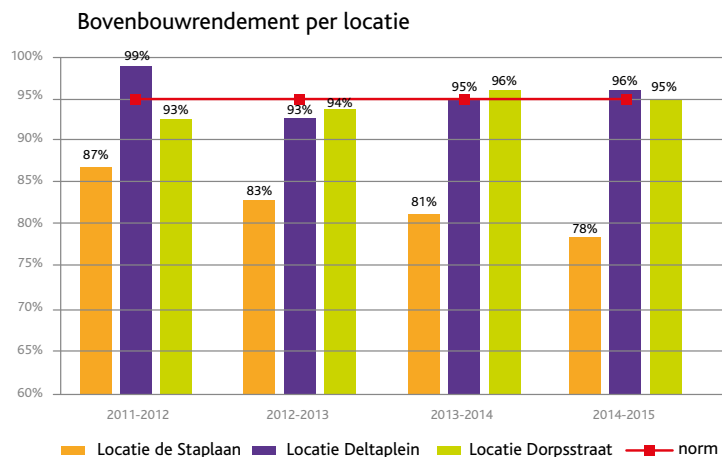
Figuur 25 Rendementen per aanleverende basisschool



## VOORBEELD 2

### Focus op uitvoeringslocatie

Na analyse van het bovenbouwrendement per locatie blijkt dat het bovenbouwrendement van locatie De Staplaan gedurende vier schooljaren achterblijft op het bovenbouwrendement van de andere locaties. De focus voor verbeteren ligt dan bij locatie de Staplaan.



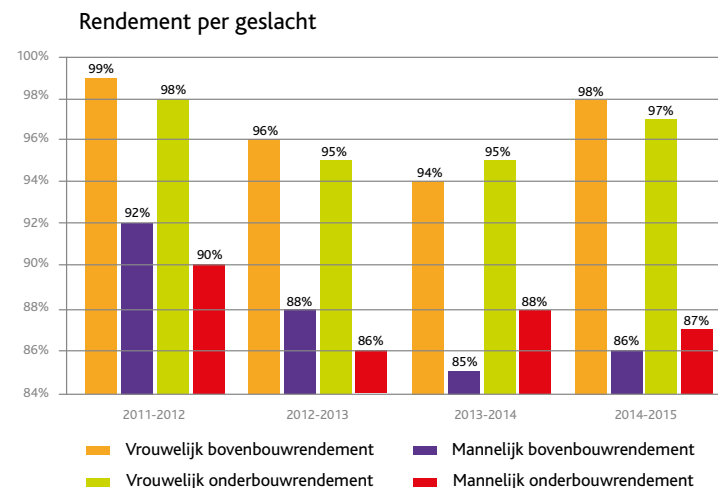
Figuur 26 Rendementen per locatie



## VOORBEELD 3

### Focus op geslacht

Na analyse van het bovenbouw- en onderbouwrendement per geslacht blijkt dat zowel het onderbouw- als het bovenbouwrendement van de mannelijke leerlingen sterk achterblijft bij dat van de vrouwelijke leerlingen.



Figuur 27 Rendementen per geslacht

## VOORBEREIDING

Om de analyses uit te voeren volstaat Excel in de meeste gevallen. Dit handboek is echter geen handleiding voor het maken van grafieken en draaitabelen in Excel. Afhankelijk van je eigen kennisniveau zul je dus hulp in moeten schakelen van Excelexperts die je kunnen ondersteunen bij het voorbereiden van de analyses.



Het resultaat van de data-analyses vul je in in het bestand 'VObeter analyse verzamelbestand' (STAP 9).





Indien de analyse een in de brainstorm genoemde oorzaak onderbouwt of ontkracht dan gebruik je hiervoor de kolom data-analyse. Indien een analyse een algemeen focusgebied aangeeft, dan noteer je dit onder tabblad 'Focusgebieden data-analyse' (STAP 10) in het bestand 'VObeter analyse verzamelbestand'.

Let op, soms wordt een - in de brainstorm genoemde mogelijke - oorzaak op zichzelf onderbouwd met data. Hiermee is nog geen oorzakelijk (causaal) verband aangetoond tussen genoemde oorzaak en het probleem. Ook middels een correlatie wordt geen causaal verband aangetoond.

Denk bijvoorbeeld aan de mogelijk oorzaak voor een te laag bovenbouwrendement: 'met sommige leerlingen worden geen begeleidingsgesprekken gevoerd'. Indien genoemd punt feitelijk klopt en met data wordt aangetoond, is hiermee nog niet aangetoond dat het ontbreken van begeleidingsgesprekken een negatief effect heeft op het bovenbouwrendement.

### AFVINKLIJST BENODIGDHEDEN

- ☐ Excelbestand 'VObeter analyse verzamelbestand' voor het vastleggen van de analyse-resultaten
- ☐ Beschikbare data in tabellen en grafieken
- ☐ PowerPointpresentatie met agenda en uitleg en resultaten van de analyses
-  Op de website [www.vobeter.nl](http://www.vobeter.nl) vind je een standaard presentatie die je als basis kunt gebruiken voor deze sessie.
-  Daarnaast is een Excelbestand met de naam 'VObeter analyse verzamelbestand' te downloaden, waarin je alle analyseresultaten kunt verwerken. Het bestand zelf bevat een handleiding voor gebruik.

### EINDRESULTAAT

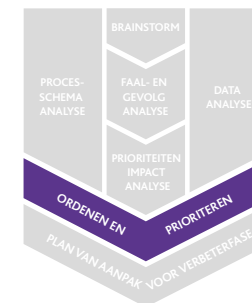
Een onderbouwing of ontkrachting van, tijdens de brainstorm genoemde, oorzaken. Inzicht in de meest urgente focusgebieden

Het Excelbestand 'VObeter analyse verzamelbestand' is gevuld tot en met STAP 10.

## SESSIE 8 - ORDENEN EN PRIORITEREN OORZAKEN

### DOEL

Het doel van deze sessie is het clusteren van oorzaken in logische deelprojecten of focusgebieden. Daarnaast krijg je inzicht in welke deelprojecten opgepakt gaan worden en met welke prioriteit. Tevens wordt inzichtelijk voor welke deelprojecten of oorzaken geen verbeteracties worden gepland.



### INHOUD

Tijdens deze sessie doorloop je een aantal stappen:

1. Clusteren van oorzaken in logische deelprojecten.
2. Bepalen welke oorzaken worden meegenomen en welke niet.
3. Bepalen welke deelprojecten opgepakt gaan worden en met welke prioriteit.

### STAP 1 CLUSTERING

Tijdens deze sessie stel je met de werkgroep logische clusters van oorzaken ofwel deelprojecten vast. Vaak liggen losse oorzaken dicht bij elkaar of overlappen ze elkaar. Wanneer je gaat verbeteren is het handig om een logische clustering te maken. Enkelvoudige verbeteracties kunnen soms meerdere oorzaken wegnemen. Het is verstandig om voorafgaand aan de sessie een voorstel te maken voor clustering. Hierdoor win je tijd tijdens de sessie. Zie het kopje voorbereiding voor een uitleg.

Wanneer de oorzaken in deelprojecten zijn ingedeeld, dan sorteer je de oorzaken in de sheet op twee niveaus. Eerst op deelproject (A>Z) en vervolgens op resultaat faal- en gevolganalyse (hoog naar laag). Zie onderstaand figuur als voorbeeld.

SORTERING 2  
(hoog→laag)

↓

SORTERING 1  
(A→Z)

Nr	Deelproject	Brainstormresultaten	Faal- en gevolganalyse		Prioriteiten-impactanalyse	Processchema	Data analyse
			PRIOR NR	Resultaat			
12	Begeleiding	Geen goede ondersteuning voor taalzwakke leerlingen	56,3	Verbeteren	2. Projectmatige verbetering	Ja	
27	Begeleiding	Algemene gedragsregels worden niet toegepast	35,0	Verbeteren	2. Projectmatige verbetering		Ja, er zijn drie klachten binnengekomen dat regels niet eenduidig worden toegepast
5	Begeleiding	De motivatie van leerlingen is niet bij alle leerlingen optimaal	32,5	Verbeteren	2. Projectmatige verbetering		
23	Begeleiding	Negatief zelfbeeld van de leerlingen	30,8	Controleren	4. Niet doen!		
2	Begeleiding	De zesjescultuur van de leerlingen	6,8	Accepteren	4. Niet doen!		
6	Beleid	Ontbreken van langetermijnvisie binnen de school	27,0	Controleren	4. Niet doen!		
16	Beleid	Het huidige telefoon/tablet beleid is niet ondersteunend aan het onderwijs	23,3	Controleren	3. Laaghangend fruit		
20	Beleid	Geen gedragen onderwijsvisie binnen de school	19,4	Controleren	4. Niet doen!		
13	Faciliteiten	Aanwezigheidsregistratie werkt niet goed	26,4	Controleren	3. Laaghangend fruit		
26	Faciliteiten	Het gebouw is te klein voor het aantal leerlingen (te druk, geen overzicht)	18,1	Controleren	3. Laaghangend fruit		
14	Onderwijsontwikkeling	Te weinig variatie in de lessen	52,5	Verbeteren	1. Eenvoudige grote verbetering		
15	Onderwijsontwikkeling	Eenzijdig aanbod werkwijze (teveel frontaal lessen gegeven)	33,0	Verbeteren	1. Eenvoudige grote verbetering		
25	Onderwijsontwikkeling	Te weinig gebruik maken van moderne technologie	19,2	Controleren	2. Projectmatige verbetering		
21	Onderwijsontwikkeling	Te weinig keuze in extra begeleiding voor leerlingen in zwakke vakken	18,1	Controleren	3. Laaghangend fruit		
1	Onderwijsontwikkeling	Te weinig gestructureerde innovatie- en ontwikkelmomenten	16,3	Controleren	3. Laaghangend fruit		
11	Organisatie / rooster	Leerlingen zijn klaslokaal gebonden met als gevolg beperkte uitdaging voor te veel lesstof	49,7	Verbeteren	1. Eenvoudige grote verbetering		
4	Organisatie / rooster	Het aantal leerlingen in het klaslokaal is te groot	36,8	Verbeteren	1. Eenvoudige grote verbetering		Nee, data ondersteunt dit niet
7	Organisatie / rooster	Te groot verschil in periodelengte	33,0	Verbeteren	3. Laaghangend fruit		Nee, data ondersteunt dit niet
18	Organisatie / rooster	Een opstapeling van taken bij dezelfde mensen	21,8	Controleren	1. Eenvoudige grote verbetering		Nee, data ondersteunt dit niet
9	Organisatie / rooster	Compensatie van niet lesgebonden taken is niet altijd voldoende	14,4	Accepteren	4. Niet doen!		
24	Organisatie / rooster	Te weinig bij elkaar in de keuken kijken (collegiale invisie)	9,3	Accepteren	2. Projectmatige verbetering		
10	Teamontwikkeling	Onze professionele aanspreekcultuur is onvoldoende	49,0	Verbeteren	4. Niet doen!	Ja	
8	Teamontwikkeling	Te weinig expertise op tti-gebied	45,0	Verbeteren	2. Projectmatige verbetering	Ja	
17	Teamontwikkeling	Inefficiënte vergaderingen	22,5	Controleren	1. Eenvoudige grote verbetering	Ja	
19	Teamontwikkeling	Geen eenduidige mentor invulling	21,5	Controleren	1. Eenvoudige grote verbetering	Ja	
22	Teamontwikkeling		20,0	Controleren	1. Eenvoudige grote verbetering	Ja	

Figuur 28 Clustering en sortering

## STAP 2 BEPAAL WELKE OORZAKEN WORDEN MEEGENOMEN EN WELKE NIET

Nu de deelprojecten bekend zijn, bepaal je welke oorzaken opgepakt worden om te verbeteren en welke niet.

Waar kijk je dan naar?

In de regel pak je oorzaken aan die een hoge score hebben op de faal- en gevolganalyse en 'veel resultaat' hebben bij de prioriteiten-impactanalyse (kwadranten 'Projectmatige verbetering' en 'Eenvoudige grote verbetering'). Wanneer een oorzaak een wisselend beeld geeft - zoals bijvoorbeeld een hoge score bij de faal- en gevolganalyse, maar een lage bij de prioriteiten-impactanalyse - kijk dan naar de overige oorzaken in het cluster en bepaal in overleg met de werkgroep of een oorzaak wel of niet wordt opgepakt. Kijk daarnaast ook naar de resultaten uit het processchema en de data-analyse. Wanneer een oorzaak wisselend wordt beoordeeld door de werkgroep, maar data-analyse heeft aangetoond dat de oorzaak wel degelijk van belang is, dan pak je deze uiteraard mee bij de vervolgstappen.

In onderstaand voorbeeld vallen de volgende oorzaken af: 'Negatief zelfbeeld van de leerlingen', 'De zesjescultuur van de leerlingen', 'Ontbreken van langetermijnvisie binnen de school', en 'Geen gedragen onderwijsvisie binnen de school'.

Nr	Deelproject	Brainstormresultaten	Faal- en gevolganalyse		Prioriteiten-impactanalyse	Processchema	Data analyse
			PRIOR NR	Resultaat			
12	Begeleiding	Geen goede ondersteuning voor taalzwakke leerlingen	56,3	Verbeteren	2. Projectmatige verbetering	Ja	
27	Begeleiding	Algemene gedragsregels worden niet toegepast	35,0	Verbeteren	2. Projectmatige verbetering		Ja, er zijn drie klachten binnengekomen dat regels niet eenduidig worden toegepast
5	Begeleiding	De motivatie van leerlingen is niet bij alle leerlingen optimaal	32,5	Verbeteren	2. Projectmatige verbetering		
23	Begeleiding	Negatief zelfbeeld van de leerlingen	30,8	Controleren	4. Niet doen!		
2	Begeleiding	De zesjescultuur van de leerlingen	6,8	Accepteren	4. Niet doen!		
6	Beleid	Ontbreken van langetermijnvisie binnen de school	27,0	Controleren	4. Niet doen!		
16	Beleid	Het huidige telefoon/tablet beleid is niet ondersteunend aan het onderwijs	23,3	Controleren	3. Laaghangend fruit		
20	Beleid	Geen gedragen onderwijsvisie binnen de school	19,4	Controleren	4. Niet doen!		

Figuur 29 Welke oorzaken vallen af?

### STAP 3 BEPAAL WELKE DEELPROJECTEN OPGEPAKT WORDEN EN MET WELKE PRIORITEIT

In deze stap bepaal je op basis van de resultaten van de analyses welke deelprojecten worden opgepakt en met welke prioriteit. Net zo belangrijk is dat je bepaalt welke deelprojecten je niet oppakt. In onderstaand voorbeeld worden de deelprojecten 'Beleid' en 'Faciliteiten' niet opgenomen in het verbeterplan. De deelprojecten 'Begeleiding' en 'Onderwijsontwikkeling' worden wel meegenomen naar de verbeterfase.

Nr.	Deelproject	Brainstormresultaten	Faal- en gevolganalyse		Prioriteiten-impactanalyse	Processchema	Data analyse
			PRIO NR	Resultaat	Plaats in kwadrant	Bewindtijd tijdens Processchema analyse?	Is de oorzaak feitelijk onderbouwd?
12	Begeleiding	Geen goede ondersteuning voor taalzwakke leerlingen	56,3	Verbeteren	2. Projectmatige verbetering	Ja	
27	Begeleiding	Algemene gedragsregels worden niet toegepast	35,0	Verbeteren	2. Projectmatige verbetering		
5	Begeleiding	De motivatie van leerlingen is niet bij alle leerlingen optimaal	32,5	Verbeteren	2. Projectmatige verbetering		
23	Begeleiding	Negatief zelfbeeld van de leerlingen	30,8	Controleren	4. Niet doen!		
2	Begeleiding	De zesjescultuur van de leerlingen	6,8	Accepteren	4. Niet doen!		
6	Beleid	Ontbreken van langetermijnvisie binnen de school	27,0	Controleren	4. Niet doen!		
16	Beleid	Het huidige leercontract/beleed is niet onderbouwd aan het onderwijs	23,3	Controleren	3. Laaghangend fruit		
20	Beleid	Geen gedragen onderwijsvisie binnen de school	19,4	Controleren	4. Niet doen!		
19	Faciliteiten	Aanwezigheidsregistratie werkt niet goed	26,4	Controleren	3. Laaghangend fruit		
26	Faciliteiten	Het gebouw is te klein voor het aantal leerlingen (te druk, geen overzicht)	18,1	Controleren	3. Laaghangend fruit		
14	Onderwijsontwikkeling	Te weinig variatie in de lessen	52,5	Verbeteren	1. Eenvoudige grote verbetering		
15	Onderwijsontwikkeling	Eenzijdig aanbod werkwijze (te veel frontaal lessen gegeven)	33,0	Verbeteren	1. Eenvoudige grote verbetering		
25	Onderwijsontwikkeling	Te weinig gebruik maken van moderne technologie	19,2	Controleren	2. Projectmatige verbetering		
21	Onderwijsontwikkeling	Te weinig keuze in extra begeleiding voor leerlingen in zwakke vakken	18,1	Controleren	3. Laaghangend fruit		
1	Onderwijsontwikkeling	Te weinig gestructureerde innovatie- en ontwikkelmomenten	16,3	Controleren	3. Laaghangend fruit		

Figuur 30 Welke clusters vallen af?

### VOORBEREIDING

#### VERWERKEN RESULTATEN PROCESSCHEMA- EN DATA-ANALYSE



Op de eerste plaats vul je de kolommen data-analyse en processchema-analyse in het bestand 'VObeter analyse verzamelbestand' (STAP 9).

Indien een oorzaak met data onderbouwd is, dan geef je dit met een korte beschrijving aan in betreffende kolom. Indien een oorzaak ook als knelpunt benoemd is tijdens de processchema-analyse, dan markeer je deze oorzaak met een 'JA' in deze kolom.

Nr.	Brainstormresultaten	Faal- en gevolganalyse		Prioriteiten-impactanalyse	Processchema	Data analyse
		PRIO NR	Resultaat	Plaats in kwadrant	Bewinding tijdens Processchema analyse?	Is de oorzaak feitelijk onderbouwd?
1	Te weinig gestructureerde innovatie- en ontwikkelmomenten	16,3	Controleren	3. Laaghangend fruit		
2	De zesjescultuur van de leerlingen	6,8	Accepteren	4. Niet doen!		
4	Te veel lesuitval	36,8	Verbeteren	1. Eenvoudige grote verbetering		
5	De motivatie van leerlingen is niet bij alle leerlingen optimaal	32,5	Verbeteren	2. Projectmatige verbetering		
6	Ontbreken van langetermijnvisie binnen de school	27,0	Controleren	4. Niet doen!		
7	Het aantal leerlingen in het klaslokaal is te groot	33,0	Verbeteren	3. Laaghangend fruit		
8	Onze professionele aanspreekcultuur is onvoldoende	45,0	Verbeteren	2. Projectmatige verbetering	Ja	
9	Een opstapeling van taken bij dezelfde mensen	14,4	Accepteren	4. Niet doen!		
10	Te weinig bij elkaar in de keuken kijken (collegiale interactie)	49,0	Verbeteren	4. Niet doen!		
11	Leerlingen zijn klaslokaal gebonden met als gevolg beperkte uitdaging voor	40,7	Verbeteren	1. Eenvoudige grote verbetering		
12	Geen goede ondersteuning voor taalzwakke leerlingen	56,3	Verbeteren	2. Projectmatige verbetering	Ja	

Figuur 31 Resultaten data- en processchema-analyse

### VOORSTEL VOOR CLUSTERING



Om de sessie vlot te laten verlopen maak je een voorstel voor de deelprojecten. Let bij het clusteren van oorzaken naar deelprojecten op de volgende kenmerken:

- Overlappende en dubbel genoemde oorzaken
- Zelfde oplossingsrichting (verbeterproject)
- Afhankelijk van wie het gaat uitvoeren

Door vooraf een voorstel te maken voor de clustering beperk je de discussie tijdens de sessie tot de twijfelgevallen.

### AFVINKLIJST BENODIGDHEDEN



- ☐ Excelbestand 'VObeter analyse verzamelbestand' voor het voorbereiden van de deelprojecten en het verwerken en presenteren van de resultaten van de analyses
- ☐ PowerPointpresentatie met agenda en uitleg en resultaten van de analyses



- Op de website [www.vobeter.nl](http://www.vobeter.nl) vind je een standaard presentatie die je als basis kunt gebruiken voor deze sessie.



- Daarnaast is een Excelbestand met de naam 'VObeter analyse verzamelbe-





## FASE 4 DE VERBETERFASE

stand' te downloaden, waarin je alle analysesresultaten kunt verwerken. Het bestand zelf bevat een handleiding voor gebruik.

### EINDRESULTAAT

Een overzicht van deelprojecten (clusters) die uitgevoerd moeten worden om de doelstelling te bereiken. Een Excelbestand waarin:

- Het resultaat van alle analyses is samengevat
- De grenswaarden zijn aangepast (optioneel)
- Een clustering van losse oorzaken in logische deelprojecten is gerealiseerd
- Gemarkeerd is welke deelprojecten/oorzaken wel en welke niet worden opgepakt

Nr.	Deelproject	Brainstormresultaten	Faal- en gevolganalyse		Prioriteiten-impactanalyse	Processchema	Data analyse
			PRO NR	Resultaat			
12	Begeleiding	Geen goede ondersteuning voor taai zwakke leerlingen	66,3	Verbeteren	2. Projectmatige verbetering	Ja	
27	Begeleiding	Algemene gedragsregels worden niet toegepast	35,0	Verbeteren	2. Projectmatige verbetering		Ja, er zijn drie klachten binnengekomen dat regels niet eenduidig worden toegepast.
5	Begeleiding	De motivatie van leerlingen is niet bij alle leerlingen optimaal	32,5	Verbeteren	2. Projectmatige verbetering		
14	Onderwijsontwikkeling	Te weinig variatie in de lessen	52,5	Verbeteren	1. Eenvoudige grote verbetering		
15	Onderwijsontwikkeling	Eenzijdig aanbod werkwijze (teveel frontaal lessen gegeven)	33,0	Verbeteren	1. Eenvoudige grote verbetering		
25	Onderwijsontwikkeling	Te weinig gebruik maken van moderne technologie	19,2	Controleren	2. Projectmatige verbetering		
11	Organisatie / rooster	Leerlingen zijn klaslokaal gebonden met als gevolg beperkte uitdaging voor	40,7	Verbeteren	1. Eenvoudige grote verbetering		
4	Organisatie / rooster	Te veel lesuitval	36,8	Verbeteren	1. Eenvoudige grote verbetering		Nee, data ondersteunt dit niet
7	Organisatie / rooster	Het aantal leerlingen in het klaslokaal is te groot	33,0	Verbeteren	3. Laaghangend fruit		Nee, data ondersteunt dit niet
18	Organisatie / rooster	Te groot verschil in periodelengte	21,8	Controleren	1. Eenvoudige grote verbetering		Nee, data ondersteunt dit niet
10	Teamontwikkeling	Te weinig bij elkaar in de keuken kijken (collegiale intervisie)	49,0	Verbeteren	4. Niet doen!		
8	Teamontwikkeling	Onze professionele aanspreekcultuur is onvoldoende	45,0	Verbeteren	2. Projectmatige verbetering	Ja	
17	Teamontwikkeling	Te weinig expertise op rti-gebied	22,5	Controleren	1. Eenvoudige grote verbetering		
19	Teamontwikkeling	Inefficiënte vergaderingen	21,5	Controleren	1. Eenvoudige grote verbetering	Ja	
22	Teamontwikkeling	Geen eenduidige mentor invulling	20,0	Controleren	1. Eenvoudige grote verbetering	Ja	

Figuur 32 Eindresultaat analyses

In de verbeterfase voer je de gewenste verbeteringen door. Dit handboek beschrijft niet alle stappen die je hiervoor moet doorlopen. Deze zijn immers volledig afhankelijk van het soort verbetering dat je moet doorvoeren.

We besteden wel kort aandacht aan het opstellen van een high level plan van aanpak. Dit plan presenteer je aan het voltallige onderwijsteam en deze presentatie vormt het startpunt voor de verbeterfase die je samen ingaat.

### SESSIE 9 - PLAN VAN AANPAK VOOR VERBETERFASE

#### DOEL

Tijdens sessie 9 formuleer je de acties die nodig zijn om de verbeteringen door te voeren. Tevens bepaal je een initiële taakverdeling voor het doorvoeren van de gewenste verbeteringen.

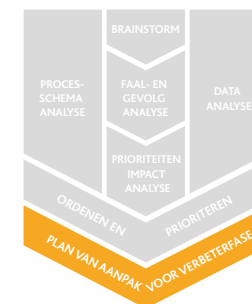
#### INHOUD

Tijdens deze sessie formuleer je per deelproject/oorzaak concrete acties die ervoor moeten zorgen dat de oorzaak weggenomen wordt. Wanneer een oorzaak niet weggenomen kan worden, dan moet er zo optimaal mogelijk op geanticipeerd worden.



De acties leg je vast in bestand 'VObeter analyse verzamelbestand' (STAP 14).

Sommige oorzaken zijn relatief eenvoudig weg te nemen, door een aantal concrete acties te formuleren. Andere oorzaken of deelprojecten vergen een projectmatige aanpak.



## PROJECTMATIGE AANPAK

Om ervoor te zorgen dat je de verbeteringen doordacht en gestructureerd invoert, schrijf je voor de langlopende trajecten een implementatieplan. Een goed plan voorkomt onnodig werk, extra kosten en vertraging in een latere fase. Een goed implementatieplan bevat minimaal de volgende elementen:



- Probleemstelling
- Doelstelling
- Activiteiten/planning/verantwoordelijk
- Werkgroep
- Betrokkenen (direct en indirect)
- Scope/reikwijdte
- Communicatie
- Planning
- Op te leveren producten
- Risico's
- Budget

Vaak wordt er in projecten veel tijd besteed aan het plannen en implementeren van de technische aspecten en te weinig tijd aan de acceptatie van de veranderingen. Goede en frequente communicatie over de veranderingen is echter cruciaal voor het creëren van een breed draagvlak. Het communicatieproces moet dan ook vroegtijdig starten en loopt gedurende het gehele project.

## VOORBEREIDING

Voor deze sessie is geen voorbereiding vereist.

## AFVINKLIJST BENODIGDHEDEN

- ☐ Excelbestand 'VObeter analyse verzamelbestand' voor het vastleggen van de acties per oorzaak/deelproject
- ☐ PowerPointpresentatie met agenda en uitleg en resultaten van de analyses
-  Op de website [www.vobeter.nl](http://www.vobeter.nl) vind je een standaard presentatie die je als basis kunt gebruiken voor deze sessie.
-  Daarnaast is een Excelbestand met de naam 'VObeter analyse verzamelbestand' te downloaden, waarin je alle acties kunt verwerken. Het bestand zelf bevat een handleiding voor gebruik.

## EINDRESULTAAT

Een high level plan van aanpak om de verbeterfase in te gaan.

			Faal- gevolg		
Nr	Deelproject	Brainstormresultaten	Acties	RIO NR	Re
12	Begeleiding	Geen goede ondersteuning voor taalzwakke leerlingen	<b>Wat</b> Roosteren extra uren Nederlands, remedial teaching, inzet extra testmoment  <b>Wie</b> Vakgroep Taal  <b>Wanneer</b> Tweede semester	6,3	Ver
27	Begeleiding	Algemene gedragsregels worden niet toegepast	<b>Wat</b> Herijking regels en standaard agenderen op teamoverleg  <b>Wie</b> Teamleider onderbouw en Teamleider onderbouw  <b>Wanneer</b> Per direct	5,0	Ver
5	Begeleiding	De motivatie van leerlingen is niet bij alle leerlingen optimaal		32,5	Ver
14	Onderwijsontwikkeling	Te weinig variatie in de lessen			

Figuur 32 High level plan van aanpak

## FASE 5 DE BORGFASE



In de borgfase zorg je ervoor dat de gerealiseerde verbeteringen beklijven. Omdat deze fase volledig afhankelijk is van de verbeteringen die je hebt doorgevoerd, beperken we ons hier tot een aantal algemene tips.

- Laat de werkgroep de resultaten presenteren aan het voltallige onderwijsteam
- Presenteer, als projectleider of projectbegeleider, de resultaten aan een stuurgroep
- Neem acties/projecten op in het jaarplan van het onderwijsteam
- Agendeer speerpunten op het reguliere werkoverleg
- Richt een verbeterbord in waarop je de acties, afspraken en resultaten voor iedereen zichtbaar kunt vastleggen
- Monitor de acties/projecten tussentijds door collega's te bevragen
- Voer een audit uit na zes maanden
- Borg de veranderingen binnen het bestaande kwaliteitssysteem

Verbeteracties zijn vaak veranderingen in de processen in een team en het vergt de nodige tijd en inzet voordat deze met een zekere vanzelfsprekendheid onderdeel zijn geworden van het dagelijkse handelen van het team.



# BIJLAGE

## BIJLAGE 1. NORMEN VIER INDICATOREN

Voor elk van de 4 indicatoren is een minimale, absolute, norm bepaald. De norm verschilt per indicator én per schoolsamenstelling (VMBO, HAVO, VWO, combinatie). Voor de bepaling van de norm per school houdt de inspectie rekening met de achtergrond en ondersteuningsbehoeften van leerlingen op een school. Voor indicatoren 2, 3 en 4 worden de normen versoepeld, afhankelijk van de hoeveelheid leerlingen met onderstaande kenmerken.

- **apcg** staat voor armoedeprobleemcumulatiegebied, dit is afhankelijk van de postcode waar een leerling woonachtig is.
- **lwoo** staat voor leerwegondersteunend onderwijs, (alleen op het vmbo).
- **instroom** staat voor leerlingen die op een later moment zijn ingestroomd op een opleiding, vanuit een andere school. Meegeteld worden leerlingen die in het afgelopen jaar zijn ingestroomd.

## BIJLAGE 2. DE VERANDERINGEN OP EEN RIJTJE

Oude opbrengstenmodel	Nieuw onderwijsresultatenmodel (vanaf juni 2016)
Model heeft vier indicatoren	Model heeft vier indicatoren
Indicator "Onderwijspositie t.o.v. advies po" en "Onderbouwsnelheid" zijn tezamen "rendement onderbouw"	Onderbouwrendement gesplitst in indicatoren "Onderwijspositie t.o.v. advies po" en "Onderbouwsnelheid"
Waarde van een indicator wordt per jaar bepaald	Waarde indicator is een gewogen driejaargemiddelde
Per jaar beoordeling indicator op vijfpuntschaal (5 bolletjes)	Geen beoordeling per jaar, enkel een score
Gemiddeld bolletje over drie jaar leidt tot oordeel onvoldoende / voldoende	Driejaarsgemiddelde leidt tot kwalificatie onder / boven de norm
Normen relatief	Normen absoluut
Vier normen per indicator (bolletjes)	Eén norm per indicator
Normen elk jaar opnieuw bepaald	Voor drie jaar vastgesteld






### BIJLAGE 3. SUCCESVOLLE EN NIET SUCCESVOLLE LEERINGEN

#### Succesvol zijn de leerlingen die:

- na het schooljaar overgaan naar een hoger leerjaar van dezelfde onderwijssoort;
- na het schooljaar het examen halen;
- na het schooljaar (niet zijnde het examenjaar) opstromen naar een hogere onderwijssoort (in hetzelfde leerjaar of in een hoger leerjaar).

#### Niet succesvol zijn de leerlingen die:

- een leerjaar in dezelfde onderwijssoort overdoen;
- niet slagen voor het examen;
- het onderwijsstelsel voortijdig verlaten;
- zonder het diploma te halen overstappen naar een andere onderwijssoort zoals het mbo;
- overgaan naar een lagere onderwijssoort;
- overgaan naar een lager leerjaar van een onderwijssoort van hoger niveau.

VObeter fase	Sessie	Wie?	Beschikbare formats in Powerpoint	Duur sessie	Vorbereidingstijd	Gereedschappen	Beschikbare formats in Excel
 Definieerfase	1. Aftrap	Werkgroep en/of volledige team	Format VObeter_Sessie 1 Aftrap.pptx	1 uur	4 uur	Projectoverzicht	VObeter analyse verzamelbestand.xlsx
 Meetfase	2. Weten wat en hoe je meet	Werkgroep	Format VObeter_Sessie 2 Weten wat en hoe je meet.pptx	1 uur	4 uur	-	-
 Analyseerfase	3. Processchema	Werkgroep	Format VObeter_Sessie 3 Processchema.pptx	2 uur	12 uur	Processchema	-
	4. Brainstorm	Werkgroep	Format VObeter_Sessie 4 Brainstorm.pptx	2 uur	4 uur	Brainstorm	VObeter analyse verzamelbestand.xlsx
						Beïnvloedbaar/ niet beïnvloedbaar	VObeter analyse verzamelbestand.xlsx
						Geforceerd rangschikken	VObeter analyse verzamelbestand.xlsx
	5. Faal- en gevolganalyse	Werkgroep	Format VObeter_Sessie 5 Faal- en gevolganalyse.pptx	2 uur	2 uur	Faal- en gevolganalyse	VObeter analyse verzamelbestand.xlsx
	6. Prioriteiten-impactanalyse	Werkgroep	Format VObeter_Sessie 6 Prioriteiten-impactanalyse.pptx	2 uur	2 uur	Prioriteiten-impactanalyse	VObeter analyse verzamelbestand.xlsx
	7. Data-analyse	Werkgroep	Format VObeter_Sessie 7 Data-analyse.pptx	2 uur	2 uur	-	VObeter analyse verzamelbestand.xlsx
	8. Ordenen en prioriteren oorzaken	Werkgroep	Format VObeter_Sessie 8 Ordenen en prioriteren oorzaken.pptx	1 uur	2 uur	-	VObeter analyse verzamelbestand.xlsx
 Verbeterfase	9. Formuleren verbeteracties per 'deelproject'	Werkgroep	Format VObeter_Sessie 9 Formuleren verbeteracties per deelproject.pptx	2 uur	2 uur	-	VObeter analyse verzamelbestand.xlsx
 Borgfase	Tips ter borging van behaalde resultaten	Volledige team	-	-	-	-	

