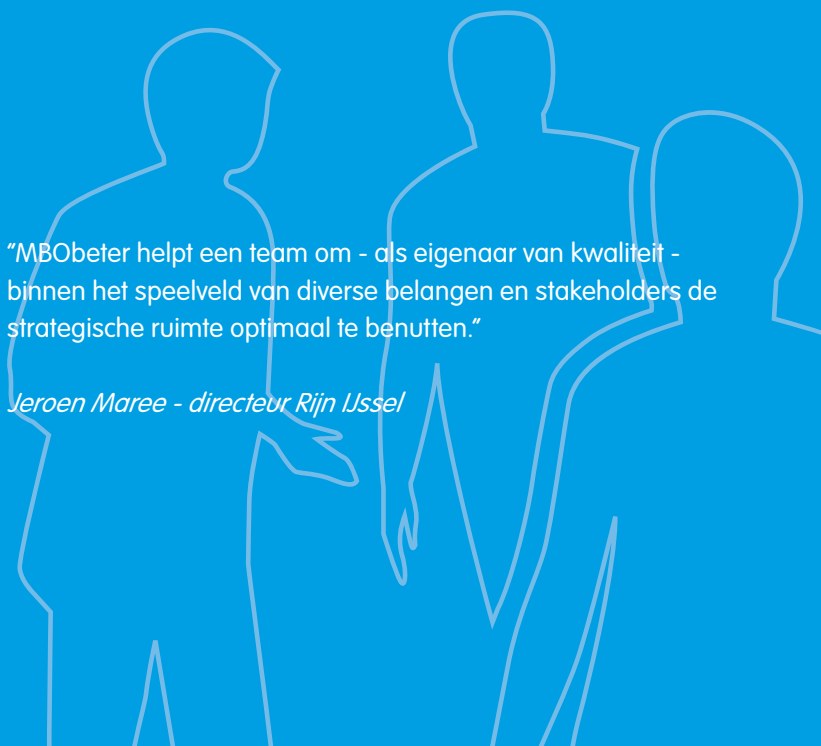


MBOBETER LIGHT

EEN PRAKTISCHE HANDLEIDING
VOOR DUURZAAM VERBETEREN
IN TEAMVERBAND

"MBObeter helpt een team om - als eigenaar van kwaliteit - binnen het speelveld van diverse belangen en stakeholders de strategische ruimte optimaal te benutten."

Jeroen Maree - directeur Rijn IJssel



COLOFON



Deze uitgave is tot stand gekomen in opdracht van -
en in nauwe samenwerking met - MBO15. Met bijzondere
waardering voor de bijdrage van Diana Schrijen.



Auteur: Joris van de Lindeloof
Uitgever: UNC Plus Delta

Grafisch ontwerp: Koudijs buro voor ontwerpen
Redactie: Daphne Rieken en Ravestein & Zwart
Druk: DekoVerdivas BV

Eerste druk september 2012
Tweede druk januari 2013
Derde druk april 2013
Vierde druk oktober 2013
Vijfde druk mei 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.mbobeter.nl*

Met dank aan

Henneke de Bruijn - ROC Midden Nederland
Jan-Willem Nijland - De Rooi Pannen
Stephanie Kuijper - ROC de Leijgraaf
Rien van de Lindeloof

En natuurlijk alle collega's die een bijdrage hebben geleverd aan deze druk.
In het bijzonder: Sarco Bosschaart, Daniel Elzas, Govert-Jan van Wijk,
Herald Voorneveld, Robin Brinkerink, Elly de Lorijn en Norbert Rens.

Tot slot dank aan alle lezers die verbeter suggesties voor dit handboek hebben
aangeleverd.

ISBN nummer 978-90-818940-0-5

**Bezoek website www.mbobeter.nl voor meer informatie en
diverse formats voor uw eigen project**



VOORWOORD

Dat de kwaliteit van onderwijs en de kwaliteit van het onderwijsteam nauw met elkaar verbonden zijn, is een bekend gegeven. Bij tekortkomingen in de kwaliteit of het rendement is het dan ook eigenlijk vanzelfsprekend dat het team bij zichzelf te raden gaat en vaststelt waardoor de tekortkomingen zijn ontstaan en hoe deze het beste opgelost kunnen worden.

De praktijk is echter vaak heel anders. Onderwijsmanagement en/of kwaliteitszorgmedewerkers buigen zich doorgaans over de oorzaken van de tekortkomingen en stellen op basis hiervan vele verbeteracties op. Vervolgens wordt het geheel aan het team gepresenteerd of met het team besproken en wordt van het team verwacht dat zij het enthousiast omarmen. Het management is de probleemeigenaar en gaat zich inspannen om draagvlak te verwerven bij het team.

Om het team zelf handvatten te geven in het opstellen van een analyse en een verbeterplan en daarmee de echte probleemeigenaar te laten zijn, is door MBO 2010 de methode MBObeter ontwikkeld. In maart 2010 is het handboek MBObeter gepubliceerd. Daarin wordt uitgebreid beschreven hoe een team op basis van een gedegen analyse (met gebruik van data) tot borging van verbeter-acties kan komen. Sinds die periode zijn er vele mbo-instellingen die het handboek gebruiken. De ene school doorloopt het complete stappenplan, de andere school zet een beperkt aantal gereedschappen in om in teamverband analyses uit te voeren. Het volledige MBObeter-traject vraagt een flinke tijdsinvestering van een team gedurende tien tot twaalf maanden.

Begin 2011 is door MBO 2010 een expertteam samengesteld. Dit expertteam ondersteunt scholen en onderwijsteams bij het verbeteren van (zeer) zwakke opleidingen. Een van de middelen hierbij is het toepassen van de methodiek van MBObeter. Bij deze opleidingen is met name vereist dat op korte termijn een door het team gedragen verbeterplan wordt opgesteld.

Een volledig MBObeter-traject heeft hiervoor een te lange tijdsduur. Het expertteam heeft daarom een verkorte MBObeter-route ontwikkeld - 'MBObeter light' - die zeer praktisch en snel te doorlopen is met inzet van een beperkt aantal uren (zo'n negen sessies van twee uur met vier tot zes medewerkers en een doorlooptijd van twee tot drie maanden). Inmiddels is deze route ingezet bij vele scholen c.q. onderwijsteams. De betreffende onderwijsteams zijn zeer enthousiast over de aanpak en resultaten.

Tijd dus om de MBObeter lightversie bij een groter publiek onder de aandacht te brengen. Dit praktische handboek beschrijft de stappen die je met (afgevaardigden uit) het onderwijsteam moet nemen om te komen tot duurzame verbetering. Je zult verrast zijn van de kracht van de gereedschappen, het groepsproces dat op gang komt en het resultaat dat je bereikt.

Veel leesplezier gewenst!

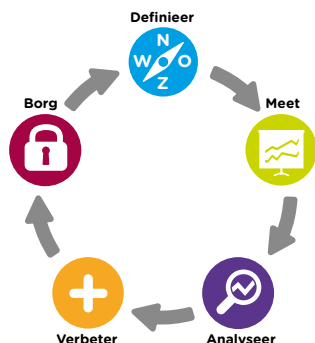
Drs J. (Hans) van Honk

Projectleider kwaliteit MBO15

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	4
INHOUDSOPGAVE	7
INLEIDING	8
LEESWIJZER	11
FASE 1 DE DEFINIEERFASE	15
SESSIE 1 - DE AFTRAP	18
FASE 2 DE MEETFASE	21
SESSIE 2 - WETEN WAT EN HOE JE MEET	21
FASE 3 DE ANALYSEERFASE	27
SESSIE 3 - PROCESSHEMA	28
SESSIE 4 - BRAINSTORM	31
SESSIE 5 - FAAL- EN GEVOLGANALYSE	36
SESSIE 6 - PRIORITEITEN-IMPACTANALYSE	44
SESSIE 7 - DATA-ANALYSE	53
SESSIE 8 - ORDENEN EN PRIORITEREN OORZAKEN	58
FASE 4 DE VERBETERFASE	65
SESSIE 9 - PLAN VAN AANPAK VOOR VERBETERFASE	
FASE 5 DE BORGFASE	69
BIJLAGE (BINNENZIJDEN KRAFT)	

INLEIDING



Handboek 'MBObeter, in teamverband werken aan duurzame verbetering'

Via het programma MBO 2010 is een gereedschapskist met praktische instrumenten ontwikkeld waarmee scholen de onderwijskwaliteit en hun bedrijfsvoering kunnen verbeteren. In dit licht is in 2010 het handboek 'MBObeter, in teamverband werken aan duurzame verbetering' uitgebracht. In het handboek worden de vijf fasen van de MBO-

beter-methodiek en bijbehorende gereedschappen uitgebreid beschreven. Dit handboek is ter beschikking gesteld aan alle mbo-instellingen in Nederland. Met de MBObeter-methodiek worden onderwijsteams in staat gesteld om binnen het eigen team te werken aan duurzame verbetering van het onderwijsproces. Kwaliteitszorg is immers geen taak van ondersteunende afdelingen, maar van de onderwijsteams zelf. Het nieuwe handboek dat voor je ligt, beschrijft een korte en pragmatische route op basis van de MBObeter-methodiek. Een zogenaamde lightversie.

Waarom deze lightversie?

Er zijn veel onderwijsteams in Nederland die van mening zijn dat de kwaliteit van het onderwijs omhoog moet. Die vinden dat er te veel studenten zonder diploma uitstromen. Die weten dat studenten ontevreden zijn. En die vanuit die wetenschap behoefte hebben aan een gestructureerde methodiek om te verbeteren. De urgentie is aanwezig, er is draagvlak voor verandering. Maar hoe pak je de verbeteringen dan aan? Deze lightversie geeft je de praktische handvatten om een verbeterproject daadwerkelijk vorm te geven.

Wanneer je dit handboek gebruikt, weet je dat je binnen drie maanden resultaat hebt geboekt. Dit resultaat bestaat uit een zorgvuldige en door het onderwijsteam gedragen analyse van de problematiek. Dit handboek beschrijft stapsgewijs wat je moet doen om dat resultaat te bereiken. Dit zijn twee belangrijke voorwaarden om een verbeterproject te starten met behulp van een relatief nieuwe methodiek.

Voor wie is dit handboek geschikt?

Dit handboek is geschikt voor iedereen die het onderwijs wil verbeteren in samenwerking met het onderwijsteam. Als projectleider 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 over twee competenties te beschikken:

- Voldoende projectmanagementvaardigheden
- Enige kennis van statistiek en vaardigheid in Excel

Als projectleider ben je eindverantwoordelijk voor het projectresultaat. In die hoedanigheid heb je de regie over het gehele traject en alle afzonderlijke stappen die genomen moeten worden. Je faciliteert de sessies, waarbij je 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 wordt de werkgroep eigenaar van de analyse en wordt draagvlak voor de noodzakelijke verbeteringen ge-optimaliseerd.

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

LEESWIJZER

Wanneer gebruik je dit handboek?

Algemeen gesteld is dit handboek bruikbaar bij het verbeteren van repeterende processen. Onderwijs is een repeterend proces. Daarom is dit handboek uitermate geschikt om de volgende doelstellingen te bereiken:

- Het verhogen van de kwaliteit van je opleiding(en)
- Het verhogen van de studenttevredenheid
- Het verbeteren van het rendement (de opbrengsten) van een opleiding
- Het ombuigen van een onvoldoende beoordeling door de onderwijsinspectie naar een voldoende bij een volgend bezoek

De MBObeter light methodiek is inmiddels een beproefde methodiek die -mits goed toegepast - altijd tot resultaat leidt. De methodiek is afgelopen jaren met succes toegepast door meer dan 100 onderwijsteams door heel Nederland. Veelal was het verhogen van het rendement de doelstelling van het project. Onder het devies 'Rendement volgt kwaliteit' is in de volle breedte gezocht naar oorzaken die van invloed kunnen zijn op het rendement. De onderzoeken beperkten zich dus niet tot de lessen en begeleiding binnen een team, maar richtten zich ook op processen als bijvoorbeeld voorlichting, intake, administratie en verzuim.

De ervaring leert dan ook: wanneer alle processen goed zijn ingericht en onderling op elkaar zijn afgestemd, volgt het rendement vanzelf.

De basis van dit handboek wordt gevormd door de vijf fasen van de MBObeter-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 MBObeter-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.mbobeter.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.mbobeter.nl vind je tevens het bestand 'Format MBO-beter-gereedschappen'. 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.

Leesbaarheid

Waar student staat, kan ook deelnemer, leerling of cursist gelezen worden afhankelijk van het type onderwijs waar het verbeterproject wordt uitgevoerd.

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 een onvoldoende na bezoek van de onderwijsinspectie.
- Wat wil je bereiken? Wat is de doelstelling (SMART)?



VOORBEELD

Subdoel (analyse)

Het achterhalen van factoren die leiden tot een slecht rendement bij de Kappersopleiding BOL niveau 2 en het formuleren van verbeteringen.

Einddoelstelling

Het door de Kappersopleiding BOL niveau 2 behalen van een jaarresultaat dat voldoet aan de norm van 56,5% met ingang van schooljaar 2014-2015.

- Wat is de reikwijdte van het project? Welk team of welke opleiding(en)?
- 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.mbobeter.nl vind je een format dat je kunt gebruiken voor je eigen project. Zie onderstaand voorbeeld.

VOORBEELD

Projectoverzicht MBObeter project

Looptijd 2 maanden	Op te leveren producten Projectoverzicht (startdocument) Powerpoints per sessie met daarin de theorie en bijbehorende resultaten Map met analyse van oorzaken/factoren die het rendement beïnvloeden Inclusief high level plan van aanpak voor verbetering Eindpresentatie aan stuurgroep Eindpresentatie aan team
Maninzet 4 docenten x 9 x 2 uur = 72 uur 1 projectleider x 9 x 4 uur = 36 uur	Deelnemers - Functie Milou - onderwijsmanager Susan - BPV begeleider Hans - docent talen Jeroen - vakdocent Wilbert - docent LLB Patrick - SLB-er
Verantwoordelijke Milou	Rol in project Projectleider Projectlid Projectlid Projectlid Projectlid Projectlid
Probleemstelling "Het kappersteam heeft drie jaar op rij een rendement behaald dat onder de inspectie norm ligt. Ondanks het feit dat de onderwijsprocessen voldoende zijn, heeft het team het predicaat 'zwak'."	Voorwaarden voor succes Beschikbaarheid van relevante data en gegevens in digitaal formaat Ruimte met beamer Tijd en commitment betrokken projectmedewerkers Draagvlak binnen het team Openstaan voor verbeteringen en (zelf) kritisch zijn
Doel Subdoel (analyse) Het achterhalen van factoren die leiden tot een slecht rendement bij de Kappersopleiding BOL niveau 2 en het formuleren van verbeteringen. Einddoelstelling Het door de Kappersopleiding BOL niveau 2 behalen van een jaarresultaat dat voldoet aan de norm van 56,5% per schooljaar 2014-2015.	Scope Het project richt zich op de niveau 2 kappersopleiding
Activiteiten Afrap met gehele team Interviews Projectbijeenkomsten Data analyse Analyse van beschikbare informatie / evaluaties / metingen	

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 de deelnemers van de werkgroep of het gehele onderwijsteam. Hiermee creëer je enthousiasme en betrokkenheid. Tijdens de aftrapbijeenkomst leg je uit waarom het project van belang is (voor studenten 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.

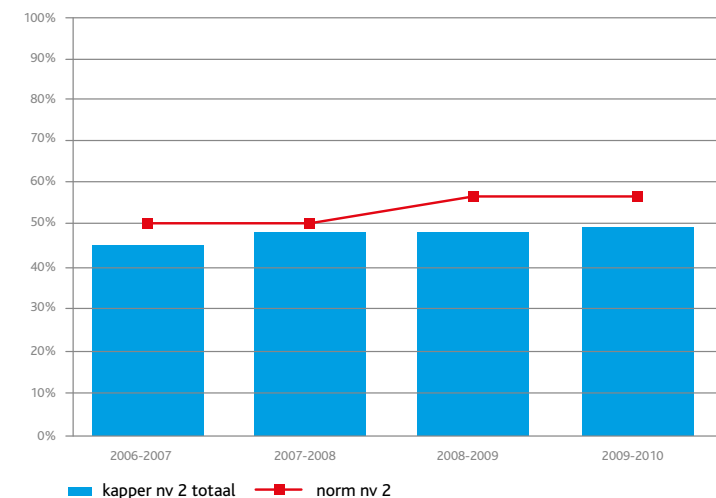


TIP

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



VOORBEELD JAARRESULTAAT



Figuur 2 Visualiseer je boodschap

AFVINKLIJST BENODIGDHEDEN

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



Op de website www.mbobeter.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 bijvoorbeeld

de berekening van het jaarresultaat wordt het voor de werkgroep duidelijk hoe het jaarresultaat door het onderwijsteam te beïnvloeden is.

VOORBEELD

Probleem	Doelstelling	Meetwaarde	Definitie
Het rendement van opleiding x is te laag. Het rendement van schooljaar 2011-2012 bedraagt 48% en de norm is 65%.	Verhogen rendement van 48% naar 65% per periode 20	Jaarresultaat	Aantal diploma's op crebo X in periode Y (= a) / a + ongediplomeerde uitstroom op crebo X in periode Y
De studententevredenheid is onvoldoende. Studenten waarderen de opleiding gemiddeld met rapportcijfer 5,1	Verhogen deelnemertevredenheid van een 5,1 naar een 6,5 per schooljaar 2012-2013	Studententevredenheid	Σ Individuele scores (1-10) / Aantal scores
Het percentage klachten is te hoog	Verminderen percentage klachten van 4% naar 1% per schooljaar 2012-2013	% Klachten	Aantal klachten in schooljaar x / aantal studenten op 1 oktober schooljaar x

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

Opleiding	Eerste periode				Tweede periode			
	Aantal studenten	Aantal uitval	% uitval	% vorig schooljaar	Aantal studenten	Aantal uitval	% uitval	% vorig schooljaar
Kapper	150	7	5%	8%	143	5	3%	6%
Schoonheidsverzorging	220	9	4%	3%	211	2	1%	2%

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.

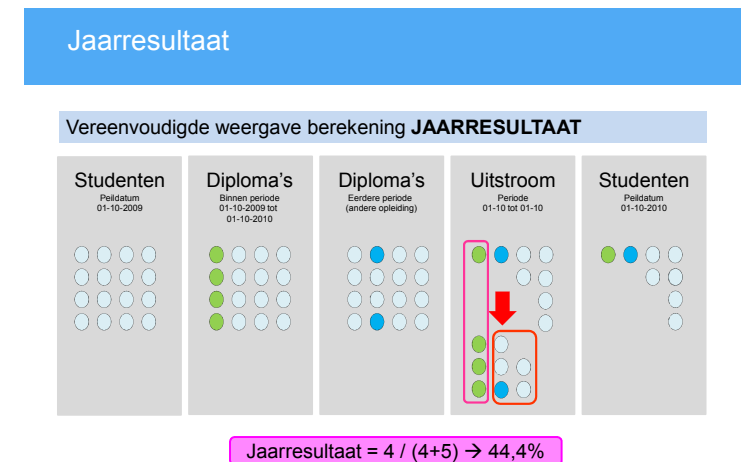
WETEN WAT EN HOE JE MEET

Laten we de volgende doelstelling als uitgangspunt nemen:

'Het achterhalen van factoren die leiden tot een slecht rendement bij de Kappersopleiding BOL niveau 2 en het benoemen van verbeteringen die bijdragen aan verhoging van het jaarresultaat tot tenminste de norm van 56,5%'. In dit geval meten we dus het jaarresultaat.

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

VOORBEELD



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 uitval van studenten wilt verminderen, dan kun je hier zelf een eenvoudige rapportage voor samenstellen. De rapportage bevat bijvoorbeeld het percentage uitvallers per maand ten opzichte van vorig schooljaar. Zie figuur 4 voor een voorbeeld. Daarbij kun je de redenen van uitval vermelden.

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:

'Het kappersteam heeft drie jaar op rij een rendement behaald 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.

Opleidingsgebonden factoren

- Leerweg: welke leerweg heeft het slechtste rendement?
- Leerjaar: in welk leerjaar vallen de meeste studenten uit?
- CREBO: welk CREBO(-cluster) heeft het slechtste rendement?
- Schooljaar: wat was het rendement in de drie meest recente schooljaren?

Organisatiegebonden factoren

- Locatie van onderwijs (wanneer één opleiding op meerdere locaties wordt aangeboden): is er een locatie die het beter of slechter doet?
- Onderwijsteam (wanneer één opleiding door meerdere teams wordt aangeboden): is er een team dat het beter of slechter doet?
- Studieloopbaanbegeleider: zijn er verschillen te zien in uitvalpercentages per studieloopbaanbegeleider, in vergelijkbare groepen?

Studentgebonden factoren

- Leeftijd student: welke leeftijdscategorie vertoont de meeste uitval?
- Postcode (regio): zijn er postcodegebieden die het beter of slechter doen?
- Vooropleiding student: is er verschil te zien in rendement per vooropleiding?
- Toeleverende school: is er verschil te zien in rendement per toeleverende school?
- Uitstroomreden student: wat zijn de redenen dat studenten uitvallen?

Algemeen

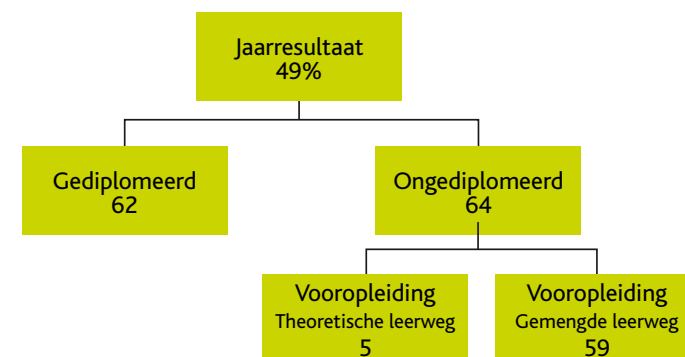
- Tevredenheid van de student over school/docenten/lessen (bijvoorbeeld de JOB-monitor geeft een algemeen beeld van de tevredenheid van de student op verschillende onderwerpen).

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



TIP

Indien je doelstelling gericht is op het verhogen van het rendement, zorg er dan voor dat bovenstaande gegevens gekoppeld zijn aan de rendementrapportages (bijvoorbeeld het jaarresultaat). Met deze koppeling kan er nooit discussie ontstaan over afwijkingen van analyses met de berekende rendementen.



Figuur 6 Analyse vooropleiding en jaarresultaat

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.mbobeter.nl vind je een standaard presentatie die je als basis kunt gebruiken voor deze sessie.

EINDRESULTAAT

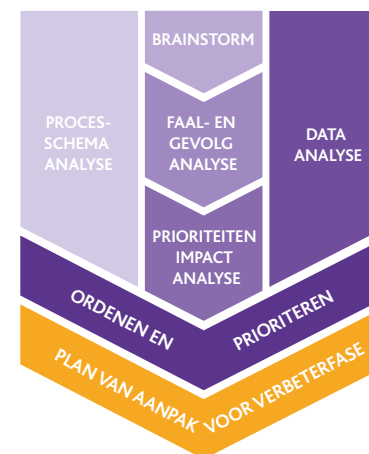
- Alle betrokkenen weten hoe het probleem en de doelstelling gemeten worden
- Eventueel een eigen meetsysteem (ontwerp)
- Een lijst met gegevens die verzameld en onderzocht worden

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.



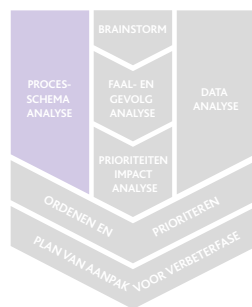
TIP

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 intake tot en met de diplomering. Daarnaast heb je aandacht voor ondersteunende processen als voorlichting, begeleiding, aanwezigheidsregistratie en roostering.

Het is belangrijk dat de aanwezigen aan het einde van de sessie het proces-schema (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.

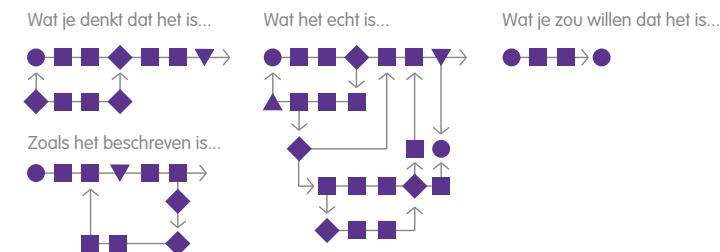
PROCESSHEMA

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

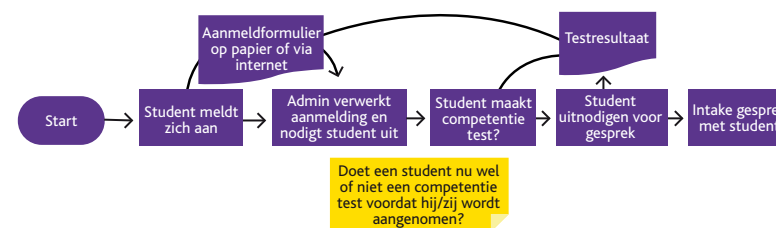
Het processchema stel je op door twee of drie medewerkers uit het betrokken team te interviewen. Je spreekt met betreffende personen het onderwijsproces en de ondersteunende processen door en brengt deze in kaart.



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 ene docent vertelt dat een student geen competentietest doet en een andere docent zegt dat de student dat wel doet.



Figuur 8 Markeer knelpunten in het proces

Focus tijdens de interviews op de beslismomenten in het proces. Bijvoorbeeld van intake naar aanname, van leerjaar 1 naar leerjaar 2 et cetera. Op een beslissing volgt vaak een overdracht (bijvoorbeeld van een intake- of begeleidingsdossier). Ook tijdens de overdrachtmomenten blijkt het in de praktijk vaak mis te gaan.



VOORBEELD

Er wordt een uitgebreid intake-dossier opgebouwd waarin persoonlijkheidstesten, competentietesten, doorstroomdossier, intakegesprek, taal- en rekentesten zijn opgenomen. Tijdens de zomervakantie wordt dit dossier in een dossierkast geplaatst op de afdeling deelnemeradministratie en daar blijft het staan. Twee maanden na aanvang van het schooljaar komt een docent Nederlands erachter dat een student in zijn klas dyslexie heeft en hierdoor een flinke achterstand heeft opgelopen. Door het intake-dossier 'warm' over te dragen van intakeproces naar onderwijsproces kan dit voorkomen worden.

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.mbobeter.nl vind je een standaard presentatie die je als basis kunt gebruiken voor deze sessie.

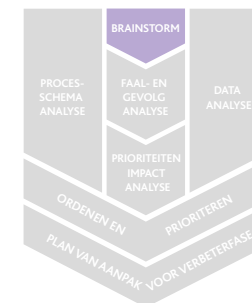
EINDRESULTAAT

- 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 processchema 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 PROCESSCHEMA

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 'Format MBObeter-gereedschappen'. Te downloaden via www.mbobeter.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 achterhalen van factoren die leiden tot een slecht rendement bij de Kappersopleiding BOL niveau 2 en het benoemen van verbeteringen die bijdragen aan verhoging van het jaarresultaat tot tenminste de norm van 56,5%.'

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

Welke factoren (processen, organisatie, mensen, middelen et cetera) hebben een negatieve invloed op het jaarresultaat bij de Kappersopleiding, BOL niveau 2?

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 studenten. Markeer deze oorzaken **oranje**.
3. Zaken die op geen enkele wijze beïnvloed kunnen worden. Denk bijvoorbeeld aan het vaststellen van de norm voor het jaarresultaat niveau 2 door de onderwijsinspectie. Markeer deze oorzaken **rood**.



VOORBEELD

Nr. Brainstorm resultaten	
1	Het kleine team / weinig flexibiliteit
2	Afspraken door collega's worden slecht nagekomen
3	Gebrekkige structuur (planning, rooster, projecten)
4	Onvoldoende aanspreekcultuur binnen team
5	Extra werkzaamheden (bv. admin afhandeling, 16 uren meldingen, 850 uren)
6	Verwachtingen afstemming (student/docent/manager etc.)
7	Niet up to date zijn van kennis
8	Slechte kwaliteit van lesmiddelen (verouderd)
9	Onvolledige implementatie leerlingvolgsysteem
10	Gebrekkige ondersteuning van ondersteunende dienst (bv. WIFI)
11	De definities die de inspectie hanteert, geven een vertekend beeld

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 6, 8, 9 en 11.



VOORBEELD

Nr. Brainstorm resultaten	Wilbert	Susan	Hans	Jeroen	Milou	Patrick	Totaal
1 Het kleine team / weinig flexibiliteit			1				1
2 Afspraken door collega's worden slecht nagekomen			1	1	1		3
3 Gebrekkige structuur (planning, rooster, projecten)			1	1	1		3
4 Onvoldoende aanspreekcultuur binnen team					1		1
5 Extra werkzaamheden (bv. admin afhandeling, 16 uurs meldingen, 850 uren)					1		1
6 Verwachtingen afstemming (student/docent/manager etc.)							0
7 Niet up to date zijn van kennis	1	1	1				3
8 Slechte kwaliteit van lesmiddelen (verouderd)							0
9 Onvolledige implementatie leerlingvolgsysteem							0
10 Gebrekkige ondersteuning van ondersteunende dienst (bv. WIFI)	1				1		2
11 De definities die de inspectie hanteert, geven een vertekend beeld							0

Figuur 10 Geforceerd rangschikken van ideeën

VOORBEREIDING

FASTSTELLEN PROCESSEMA

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 'Format MBObeter-gereedschappen'

(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 'Format MBObeter-gereedschappen' (STAP 2 + 3).

AFVINKLIJST BENODIGDHEDEN

- ☐ PowerPointpresentatie met agenda en uitleg
- ☐ Excelbestand 'Format MBObeter-gereedschappen'
- ☐ Eventueel flip-over met stiften



Op de website www.mbobeter.nl vind je een standaard presentatie die je als basis kunt gebruiken voor deze sessie.



Daarnaast is een Excelbestand met de naam 'Format MBObeter-gereedschappen' te downloaden, waarin je alle analyseresultaten kunt verwerken. Het bestand zelf bevat een handleiding voor gebruik.

EINDRESULTAAT

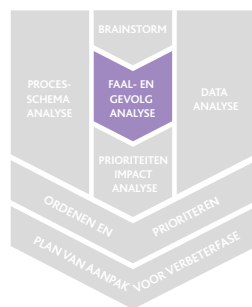
Een vastgesteld processchema met de eerste knelpunten en eventuele quick wins.

Stap 1, 2 en 3 uit het bestand 'Format MBObeter-gereedschappen' 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 factoren (processen, organisatie, mensen, middelen et cetera) hebben een negatieve invloed op het jaarresultaat bij de Kappersopleiding, BOL niveau 2.

ERNST

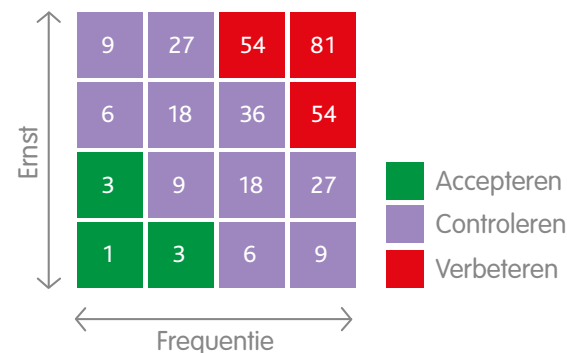
Hoe ernstig is de oorzaak? Hoeveel impact heeft de oorzaak op het probleem zoals verwoord in de vraagstelling van de brainstorm. Een score van 1, 3, 6 of 9 geeft aan hoe ernstig de oorzaak is.

FREQUENTIE

Hoe vaak komt de oorzaak voor? Hoe vaak heeft deze oorzaak invloed op het probleem zoals verwoord in de vraagstelling van de brainstorm. Een score van 1, 3, 6 of 9 geeft aan hoe frequent de oorzaak voorkomt.

De scores van ernst en frequentie vermenigvuldig 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 'Format MBObeter-gereedschappen' 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.

We laten te veel ongemotiveerde leerlingen toe in de intake

	Ernst	Frequentie
1	Motivatie is geen factor van belang voor uitval	1 We laten nooit studenten toe met onvoldoende motivatie
3	Het toelaten van ongemotiveerde leerlingen heeft een kleine invloed op uitval	3 Er glipt regelmatig een student door de intake met onvoldoende motivatie
6	Het toelaten van ongemotiveerde leerlingen heeft een belangrijke invloed op uitval	6 We laten vaak (toch) studenten toe met onvoldoende motivatie (bekostiging)
9	Een leerling die zonder motivatie toegelaten wordt, valt zeker uit	9 We laten zeer veel ongemotiveerde studenten toe (we toetsen het niet in de intake)

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 MBObeter-gereedschappen' (STAP 5). Het Excelbestand berekent de gemiddelde score per oorzaak. Tevens worden de gemiddelde scores van ernst en frequentie met elkaar vermenigvuldigd. Het prioriteitnummer dat daaruit volgt geeft direct zicht op het eindresultaat.

STAP 4 BESPREKEN VAN HET RESULTAAT

Nu zijn alle individuele scores ingevuld, de gemiddelde scores zijn inzichtelijk en het prioriteitnummer 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															
Nr Brainstormresultaten		Wilbert	Susan	Hans	Jeroen	Milou	Patrick	ERNST (1, 3, 6, 9)	Wilbert	Susan	Hans	Jeroen	Milou	Patrick	FREQUENTIE (1, 3, 6, 9)	PRIOR	Resultaat
1	Het kleine team / weinig flexibiliteit	6	9	6	1	3	9	5,7	9	9	3	9	3	6	6,5	36,8	Verbeteren
2	Afspraken door collega's worden slecht nagekomen	3	3	3	9	6	6	5,0	1	6	6	6	6	6	5,0	25,0	Controleren
3	Gebrekkige structuur (planning, rooster, projecten)	3	6	9	9	6	3	6,0	3	6	9	6	3	6	5,4	32,4	Verbeteren

Figuur 13 Bespreken van grote verschillen

Wat is de onderbouwing voor Jeroen om een 1 te geven bij oorzaak 'Het kleine team/te weinig flexibiliteit'? Waarom heeft dit volgens Jeroen geen negatieve invloed op het jaarresultaat van de kappersopleiding? Jeroen kijkt 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 'Format MBObeter-gereedschappen') 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.

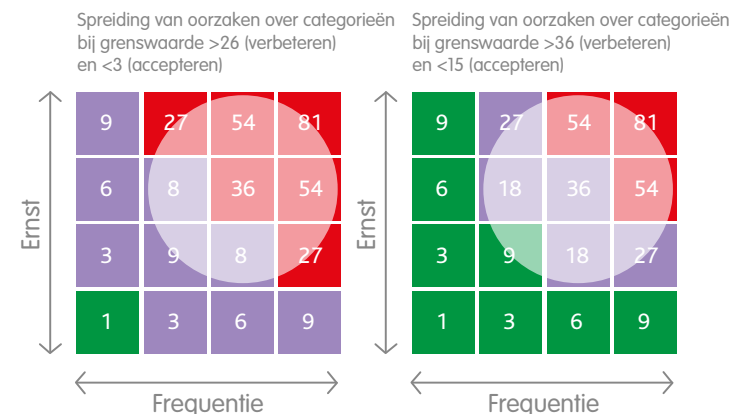
GROEPSPROCES

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 werkgroepleden. Zie STAP 8 in bestand 'Format MBObeter-gereedschappen'.



Figuur 14 Grenswaarden instellen

VOORBEREIDING



Om de scores van de werkgroepleden te verzamelen en te verwerken gebruik je het bestand 'Format MBObeter-gereedschappen' (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 'Format MBObeter-gereedschappen')
- ☐ PowerPointpresentatie met agenda en uitleg
-  Op de website www.mbobeter.nl vind je een standaard presentatie die je als basis kunt gebruiken voor deze sessie.
-  Daarnaast is een Excelbestand met de naam 'Format MBObeter-gereedschappen' 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 'Format MBObeter-gereedschappen' 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.

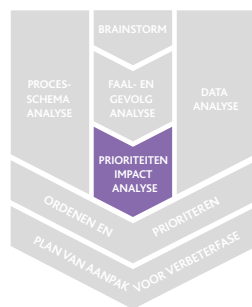
		Faal- en gevolganalyse															
		Wilbert	Susan	Hans	Jeroen	Milou	Patrick	ERNST	Wilbert	Susan	Hans	Jeroen	Milou	Patrick	FREQUEN- TIE	PRIO NR	Resultaat
Nr	Brainstormresultaten																
31	Niet handhaven van gedragsregels	6	6	6	6	3	6	5,5	9	9	9		6	6	7,8	42,9	Verbeteren
25	Soms een te joviale relatie met studenten, waardoor er soms te weinig professionele distantie is	9	9	9	9	6	9	8,5	1	1	9	6	3	9	4,8	41,1	Verbeteren
12	Onduidelijkheid prioriteiten (wat gaan we aanpakken en wat laten we liggen)	1	9	6	9	6	6	6,2	6	6	6		9	6	6,6	40,7	Verbeteren
7	Gebrekkige ondersteuning van ondersteunende dienst (bv. WIFI)	3	9	6	9	6	6	6,5	3	6	6		9	6	6,0	39,0	Verbeteren
1	Het kleine team / weinig flexibiliteit	6	9	6	1	3	9	5,7	9	9	3	9	3	6	6,5	36,8	Verbeteren
24	Ontbreken van examens	3	6	6	6	6	6	5,5	9	3	9		6	6	6,6	36,3	Verbeteren
29	Didactische kwaliteiten van docenten in relatie tot keuze voor projectonderwijs	6	6	6	9	3	6	6,0	9	3	9		3	6	6,0	36,0	Verbeteren
3	Gebrekkige structuur (planning, rooster, projecten)	6	6	6	6	3	6	5,5	9	9	3	6	6	6	6,5	35,8	Verbeteren
30	Niet tijdig aanschaffen van leermiddelen door studenten	9	1	9	9	3	9	6,7	3	1	9	6	3	9	5,2	34,4	Verbeteren
8	Communicatie via portal (gebruiksonvriendelijk) interne communicatie	6	6	6	6	3	6	5,5	9	6	3	6	6	6	6,0	33,0	Verbeteren
2	Afspraken door collega's worden slecht nagekomen	3	6	9	9	6	3	6,0	3	6	9		6	3	5,4	32,4	Verbeteren
11	Steeds meer extra taken worden op de werkvloer belegd	3	1	6	9	6	6	5,2	9	1	9	6	6	6	6,2	31,9	Controleren
13	Tijdsinschatting per taak waardoor soms lessen in gedrang komen	1	9	6	9	6	6	6,2	1	1	9	9	6	3	4,8	29,8	Controleren
14	Criteria voor beoordeling (doorstroom, overgang)	3	6	9	6	6	3	5,5	3	6	9		3	3	4,8	26,4	Controleren
15	Ontbreken van structuur van BPV organisatie (ook richting leerling)	1	6	6	6	6	6	5,2	1	6	6		6	6	5,0	25,8	Controleren
16	Onvoldoende duidelijkheid richting studenten (bv. Schoolregels)	3	3	3	9	6	6	5,0	1	6	6		6	6	5,0	25,0	Controleren
17	Kwaliteit van de lessen	6	3	3	6	3	6	4,5	9	1	6	6	6	3	5,2	23,3	Controleren
18	Onvoldoende structuur in - en naleving van examenproces / -programma	3	3	6	6	6	3	4,5	3	3	9	6	6	3	5,0	22,5	Controleren
19	Gebrek aan tijd voor scholing	1	6	6	9	3	3	4,7	1	3	9	6	6	3	4,7	21,8	Controleren
20	Ontbreken van formats voor bv. begeleiding (systeem, gesprekken)	1	6	9	9	3	3	5,2	1	3	6	6	6	3	4,2	21,5	Controleren
21	Helderheid van onderwijsprogrammering in relatie tot het examenprogramma	1	6	6	9	3	3	4,7	1	3	6	6	6	3	4,2	19,4	Controleren
22	Ontbreken van relatie tussen onderwijsprogrammering en KD	3	1	6	6	6	3	4,2	1	1	9	6	6	3	4,3	18,1	Controleren
27	Te weinig anticipatie van team op ontwikkelingen arbeidsmarkt	9	3	3	1	3	6	4,2	1	1	9	3	6	6	4,3	18,1	Controleren
9	Onduidelijkheid en ongestructureerdheid m.b.t. beleid (bv. taalonderwijs Engels)	3	1	3	3	6	6	3,7	3	3	6		6	6	4,8	17,6	Controleren
23	Trajectplanner niet goed geïmplementeerd	3	3	3	6	6	3	4,0	6	3	6	3	3	3	4,0	16,0	Controleren
6	Niet up-to-date zijn van kennis	1	6	3	6	3	6	4,2	1	3	3	6	6	3	3,7	15,3	Controleren
10	Gemakzuchtig in het verzorgen van het onderwijs	3	3	6	6	3	3	4,0	3	3	3		6	3	3,6	14,4	Accepteren
28	Ontbreken van helderheid in communicatie	1	1	3	3	3	3	2,3	1	1	9		6	3	4,0	9,3	Accepteren
5	Extra werkzaamheden (bv. administratieve afhandeling, 16-uurs meldingen, 850 uren)	3	1	1	3	3	3	2,3	3	1	9		3	3	3,8	8,9	Accepteren
26	Ontbreken van arbeids-/ stageperspectief voor studenten	1	1	3	3	3	3	2,3	1	1	6		3	3	2,8	6,5	Accepteren
4	Onvoldoende aanspreekcultuur binnen team	1	3	3	1	3	3	2,3	3	3	3	1	3	3	2,7	6,2	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 bedenken 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 samengesteld. 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 'Format MBObeter-gereedschappen'. 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 gemakkelijk is er op te anticiperen? Een score van 1, 2, 3 of 4 geeft aan hoe moeilijk of makkelijk een oorzaak op te lossen is.

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.



VOORBEELD

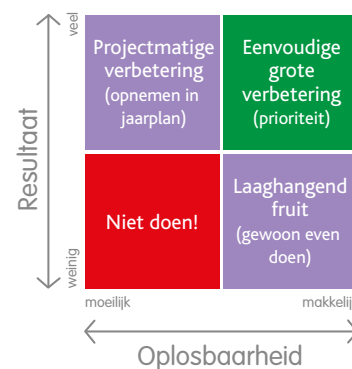
Vraagstelling brainstorm

Welke factoren (processen, organisatie, mensen, middelen et cetera) hebben een negatieve invloed op het jaarresultaat bij de Kappersopleiding, BOL niveau 2.

Oorzaak	Oplosbaarheid	Resultaat
Kwaliteit van de lessen	Het ontwikkelen en verzorgen van kwalitatief betere 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 studenten minder verzuimen wanneer de kwaliteit van de lessen hoog is. Dit kan onder andere worden bereikt door meer te variëren en de lesstof aantrekkelijker te maken. Minder verzuim leidt tot een hogere slagingskans. Kwalitatief betere lessen zullen dus een positief resultaat hebben op het rendement (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 'Format MBObeter-gereedschappen' voor ondersteunend materiaal.

STAP 1 UITDELEN SCORELIJST

Deel een scorelijst uit waarop alle overgebleven oorzaken vernoemd zijn (STAP 6 in bestand 'Format MBObeter-gereedschappen'). 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 'Format MBObeter-gereedschappen'. Het Excelbestand bepaalt op basis van de scores automatisch in welke kwadrant een oorzaak wordt geplaatst.

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																
		Wilbert	Susan	Hans	Jeroen	Milou	Patrick	OPLOSBAARHEID	Wilbert	Susan	Hans	Jeroen	Milou	Patrick	RESULTAAT	Plaats in kwadrant		
Nr	Brainstormresultaten																	
1	Het kleine team / weinig flexibiliteit	3	1	1	1	1	1	1,3	3	3	2	2	2	3	2,5	4. Niet doen!		
2	Afspraken door collega's worden slecht nagekomen	3	2	3	3	3	3	2,8	3	3	3	3	2	3	2,8	1. Eenvoudige grote verbetering		
3	Gebrekkige structuur (planning, rooster, projecten)	3	3	2	3	3	3	2,8	3	4	4	4	4	3	3,7	1. Eenvoudige grote verbetering		
4	Onvoldoende aanspreekcultuur binnen team	3	2	2	2	2	3	2,3	3	3	3	3	3	3	3,0	2. Projectmatige verbetering		
5	Extra werkzaamheden (bv. administratieve afhandeling, 16-uurs meldingen, 850 uren)	3	1	2	2	2	3	2,2	2	2	3	2	3	3	2,5	4. Niet doen!		

Figuur 19 Bespreken van grote verschillen

Wat is de onderbouwing voor Wilbert om een 3 te geven voor oplosbaarheid bij 'Het kleine team/weinig flexibiliteit'? Wilbert geeft hiermee aan dat deze oorzaak eenvoudig weg te nemen is. Hij 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 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.

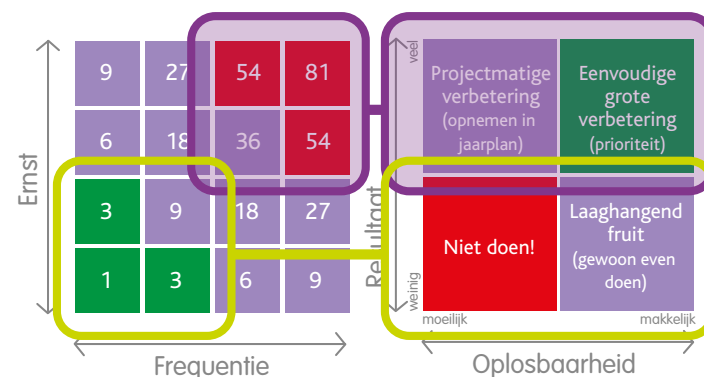


TIP

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 'Format MBObeter-gereedschappen'. 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 'Format MBObeter-gereedschappen'). 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

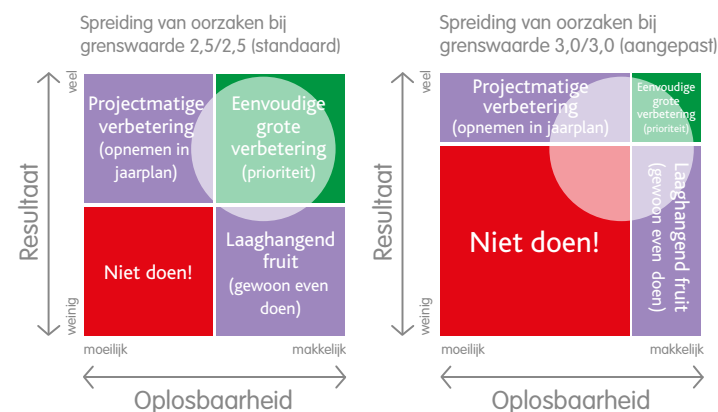
een gemeenschappelijk beeld gevormd.

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 'Format MBObeter-gereedschappen'.



Figuur 21 Genswaarden instellen

VOORBEREIDING



Om de scores van de werkgroepleden te verwerken gebruik je bestand 'Format MBObeter-gereedschappen'. 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 'Format MBObeter-gereedschappen' 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 'Format MBObeter-gereedschappen')
- ☐ PowerPointpresentatie met agenda en uitleg
-  Op de website www.mbobeter.nl vind je een standaard presentatie die je als basis kunt gebruiken voor deze sessie.
-  Daarnaast is een Excelbestand met de naam 'Format MBObeter-gereedschappen' 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 'Format MBObeter-gereedschappen' 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.

		Faal- en gevolganalyse			Prioriteiten-impactanalyse		
		ERNST	FREQUENTI E	Resultaat	OPLOSBAAR- HEID	RESULTAAT	Plaats in kwadrant
Nr Brainstormresultaten							
1	Het kleine team / weinig flexibiliteit	5,7	6,5	Verbeteren	1,3	2,5	4. Niet doen!
2	Afspraken door collega's worden slecht nagekomen	5,0	5,0	Controleren	2,8	2,8	1. Eenvoudige grote verbetering
3	Gebrekkige structuur (planning, rooster, projecten)	6,0	5,4	Verbeteren	2,8	3,7	1. Eenvoudige grote verbetering
4	Onvoldoende aanspreekcultuur binnen team	5,2	5,0	Controleren	2,3	3,0	2. Projectmatige verbetering
5	Extra werkzaamheden (bv. administratieve afhandeling, 16-uurs meldingen, 850 uren)	5,5	6,5	Verbeteren	2,2	2,5	4. Niet doen!
6	Niet up-to-date zijn van kennis	4,7	4,2	Controleren	2,7	3,0	1. Eenvoudige grote verbetering
7	Gebrekkige ondersteuning van ondersteunende dienst (bv. WIFI)	2,3	2,7	Accepteren	2,0	2,8	2. Projectmatige verbetering
8	Communicatie via portal (gebruiksvriendelijk) interne communicatie	2,3	3,8	Accepteren	2,0	2,0	4. Niet doen!
9	Onduidelijkheid en ongestructureerdheid m.b.t. beleid (bv. taalonderwijs Engels)	4,2	3,7	Controleren	2,2	2,5	4. Niet doen!
10	Gemakzuchtig in het verzorgen van het onderwijs	6,5	6,0	Verbeteren	2,8	3,7	1. Eenvoudige grote verbetering
11	Steeds meer extra taken worden op de werkvloer belegd	5,5	6,0	Verbeteren	1,7	3,2	2. Projectmatige verbetering
12	Onduidelijkheid prioriteiten (wat gaan we aanpakken en wat laten we liggen)	3,7	4,8	Controleren	3,0	3,2	1. Eenvoudige grote verbetering
13	Tijdsinschatting per taak waardoor soms lessen in gedrang komen	4,0	3,6	Accepteren	2,8	3,0	1. Eenvoudige grote verbetering
14	Criteria voor beoordeling (doorstroom, overgang)	4,2	4,3	Controleren	3,3	3,3	1. Eenvoudige grote verbetering
15	Ontbreken van structuur van BPV organisatie (ook richting leerling)	5,2	6,2	Controleren	3,2	3,3	1. Eenvoudige grote verbetering
16	Onvoldoende duidelijkheid richting studenten (bv. Schoolregels)	4,5	5,0	Controleren	3,5	2,7	1. Eenvoudige grote verbetering
17	Kwaliteit van de lessen	6,2	6,6	Verbeteren	2,7	3,5	1. Eenvoudige grote verbetering
18	Onvoldoende structuur in - en naleving van examenproces / -programma	6,2	4,8	Controleren	3,0	3,5	1. Eenvoudige grote verbetering
19	Gebrek aan tijd voor scholing	4,5	5,2	Controleren	2,0	3,2	2. Projectmatige verbetering
20	Ontbreken van formats voor bv. begeleiding (systeem, gesprekken)	4,0	4,0	Controleren	3,2	2,2	3. Laaghangend fruit
21	Helderheid van onderwijsprogrammering in relatie tot het examenprogramma	5,5	4,7	Controleren	3,0	3,2	1. Eenvoudige grote verbetering
22	Ontbreken van relatie tussen onderwijsprogrammering en KD	5,5	6,0	Verbeteren	2,8	3,2	1. Eenvoudige grote verbetering
23	Trajectplanner niet goed geïmplementeerd	5,5	7,8	Verbeteren	2,3	2,8	2. Projectmatige verbetering
24	Ontbreken van examens	8,5	4,8	Verbeteren	1,8	4,0	2. Projectmatige verbetering
25	Soms een te joviale relatie met studenten, waardoor er soms te weinig professionele distantie is	2,3	2,8	Accepteren	3,3	1,7	3. Laaghangend fruit
26	Ontbreken van arbeids- / stageperspectief voor studenten	5,5	4,3	Controleren	1,5	3,5	2. Projectmatige verbetering
27	Te weinig anticipatie van team op ontwikkelingen arbeidsmarkt	2,3	4,0	Accepteren	2,2	2,5	4. Niet doen!
28	Ontbreken van helderheid in communicatie	5,5	4,8	Controleren	3,2	2,7	1. Eenvoudige grote verbetering
29	Didactische kwaliteiten van docenten in relatie tot keuze voor projectonderwijs	6,5	6,6	Verbeteren	2,7	3,5	1. Eenvoudige grote verbetering
30	Niet tijdig aanschaffen van leermiddelen door studenten	7,2	5,7	Verbeteren	3,0	3,5	1. Eenvoudige grote verbetering
31	Niet handhaven van gedragsregels	6,0	7,8	Verbeteren	3,3	3,5	1. Eenvoudige grote 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.

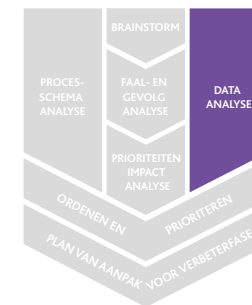
ONTKRACHTEN OF ONDERBOUWEN VAN OORZAKEN MET DATA

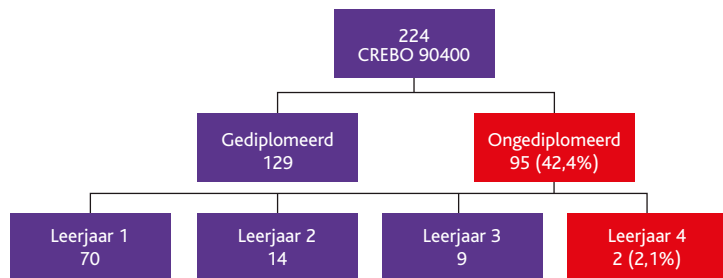


VOORBEELD 1

Zakken voor het examen

Een van de genoemde oorzaken van uitval is 'veel studenten verlaten de opleiding wanneer ze voor het examen zakken'. Na onderzoek is gebleken dat slechts 2,1% van de uitval in het vierde leerjaar plaatsvindt. De oorzaak is hiermee ontkracht.





Figuur 23 Uitval per leerjaar

VOORBEELD 2

Te veel verzuim

Een andere oorzaak van uitval is dat studenten die uitvallen te veel verzuimen. Deze oorzaak is onderzocht door per schooljaar te onderzoeken of er een relatie is tussen het percentage verzuim en het jaarresultaat.

Jaarresultaat per schooljaar en categorie verzuim	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Percentage verzuim <10%	76%	82%	84%
Percentage verzuim 10-40%	70%	69%	77%
Percentage verzuim >40%	13%	22%	17%

Figuur 24 Verzuim in relatie tot het jaarresultaat

Bovenstaande tabel laat zien dat er een relatie lijkt te bestaan tussen het percentage verzuim en het jaarresultaat van de verschillende populaties. Met name de populatie met meer dan 40% verzuim laat trendmatig een zeer afwijkend (lager) rendement zien. Verzuim als oorzaak voor ongediplomeerde uitstroom lijkt hiermee aannemelijk geworden.

TIP

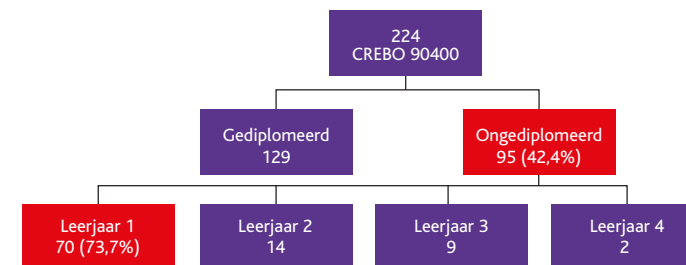
Er zijn statistische testen, zoals bijvoorbeeld de Chi-kwadraattoets of de T-toets, waarmee je kunt aantonen of er sprake is van een statistisch significant verschil tussen populaties. Uitleg met betrekking tot deze testen valt buiten de scope van dit boekje.

FOCUSGEBIEDEN BENOEMEN MET BEHULP VAN DATA

VOORBEELD 1

Focus op leerjaar

Na onderzoek van de uitval per leerjaar is gebleken dat 73,7% van de uitval in het eerste leerjaar plaatsvindt. Het is op basis van deze kennis verstandig om bij verbeteringen te focussen op het eerste leerjaar van de opleiding. Hier is namelijk de meeste winst te pakken.

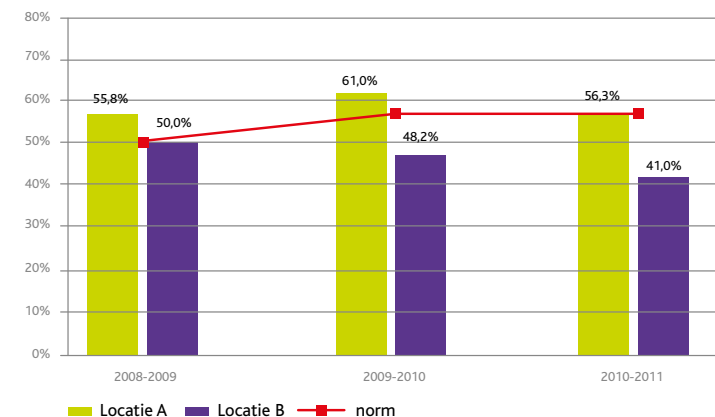


Figuur 25 Focus op leerjaar 1

VOORBEELD 2

Focus op uitvoeringslocatie

Na analyse van het jaarresultaat per locatie blijkt dat het jaarresultaat van locatie B gedurende drie cursusjaren achterblijft op het jaarresultaat van locatie A. De focus voor verbeteren ligt bij locatie B.



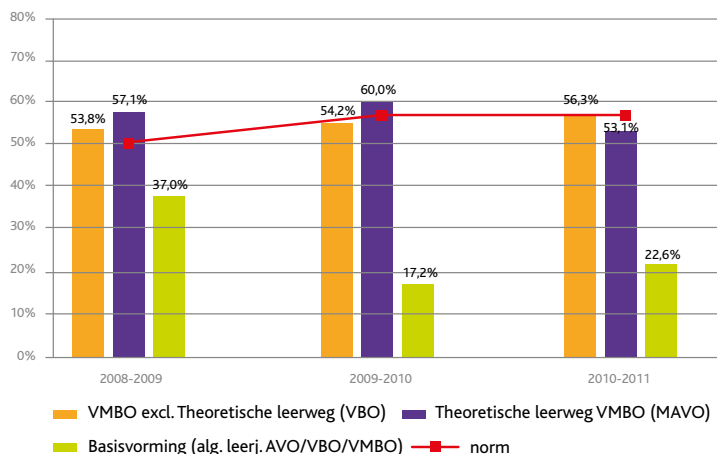
Figuur 26 Focus op locatie B



VOORBEELD 3

Focus op studenten met een specifieke vooropleiding

Na analyse van het jaarresultaat blijkt dat het jaarresultaat bij studenten zonder vmbo-diploma structureel aanzienlijk achterblijft op het rendement van de studenten mét een diploma. Het is dus verstandig om bij verbeteringen te focussen op de studenten zonder vmbo-opleiding.



Figuur 27 Focus op studenten zonder vmbo-diploma

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 draaitabellen 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 'Format MBObeter-gereedschappen' (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 'Format MBObeter-gereedschappen'.

AFVINKLIJST BENODIGDHEDEN

- ☐ Excelbestand 'Format MBObeter-gereedschappen' 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.mbobeter.nl vind je een standaard presentatie die je als basis kunt gebruiken voor deze sessie.



Daarnaast is een Excelbestand met de naam 'Format MBObeter-gereedschappen' te downloaden, waarin je alle analyseresultaten kunt verwerken. Het bestand zelf bevat een handleiding voor gebruik.

EINDRESULTAAT

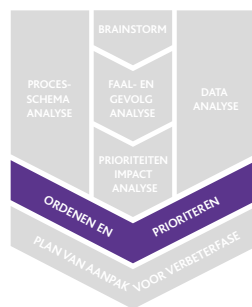
Een onderbouwing of ontkrachting van, tijdens de brainstorm genoemde, oorzaken. Inzicht in de meest urgente focusgebieden

Het Excelbestand 'Format MBObeter-gereedschappen' 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 1 (A→Z) ↓			SORTERING 2 (hoog→laag) ↓		Prioriteiten-impactanalyse	Proceschema	Data analyse
			Faai- en gevolganalyse	Resultaat			
Nr	Deelproject	Brainstormresultaten	PRIOR NR	Resultaat	Plaats in kwadrant	Knelpunt uit processchema analyse	Is de oorzaak feitelijk onderbouwd?
16	Communicatie	Onvoldoende duidelijkheid richting studenten (bv. Schoolregels)	22,5	Controleren	3. Laaghangend fruit		
8	Communicatie	Communicatie via portal (gebruiksonvriendelijk) interne communicatie	8,9	Accepteren	4. Niet doen!		
5	Jaartaak	Extra werkzaamheden (bv. administratieve afhandeling, 16-uurs meldingen, 850 uren)	35,8	Verbeteren	2. Projectmatige verbetering		Er is slechts 60% van het aantal beschikbare FTE ingepland voor lessen en begeleiding
11	Jaartaak	Steeds meer extra taken worden op de werkvloer belegd	33,0	Verbeteren	2. Projectmatige verbetering		
13	Jaartaak	Tijdsinschatting per taak waardoor soms lessen in gedrang komen	14,4	Accepteren	3. Laaghangend fruit		
17	Kwaliteit onderwijs	Kwaliteit van de lessen	40,7	Verbeteren	1. Eenvoudige grote verbetering	Ja	Studenten beoordelen de lessen met een 4,3
10	Kwaliteit onderwijs	Gemakzuchtig in het verzorgen van het onderwijs	39,0	Verbeteren	1. Eenvoudige grote verbetering	Ja	
19	Kwaliteit onderwijs	Gebrek aan tijd voor scholing	23,3	Controleren	2. Projectmatige verbetering		Slecht 10% van scholings- budget is opgenomen in de jaartaken
6	Kwaliteit onderwijs	Niet up-to-date zijn van kennis	19,4	Controleren	2. Projectmatige verbetering	Ja	
3	Onderwijsstructuur	Gebrekkige structuur (planning, rooster, projecten)	32,4	Verbeteren	1. Eenvoudige grote verbetering	Ja	
15	Onderwijsstructuur	Ontbreken van structuur van BPV organisatie (ook richting leerling)	31,9	Controleren	1. Eenvoudige grote verbetering	Ja	
18	Onderwijsstructuur	Onvoldoende structuur in - en naleving van examenproces / -programma	29,8	Controleren	1. Eenvoudige grote verbetering		
14	Onderwijsstructuur	Criteria voor beoordeling (doorstroom, overgang)	18,1	Controleren	3. Laaghangend fruit	Ja	
20	Onderwijsstructuur	Ontbreken van formats voor bv. begeleiding (systeem, gesprekken)	16,0	Controleren	3. Laaghangend fruit	Ja	
1	Organisatie	Het kleine team / weinig flexibiliteit	36,8	Verbeteren	2. Projectmatige verbetering		
12	Organisatie	Onduidelijkheid prioriteiten (wat gaan we aanpakken en wat laten we liggen)	17,6	Controleren	1. Eenvoudige grote verbetering		
9	Organisatie	Onduidelijkheid en ongestructureerdheid m.b.t. beleid (bv. taalonderwijs Engels)	15,3	Controleren	4. Niet doen!	Ja	
7	Organisatie	Gebrekkige ondersteuning van ondersteunende dienst (bv. WIFI)	6,2	Accepteren	4. Niet doen!		WIFI is gemiddeld een dag per week niet beschikbaar
4	Professionalisering	Onvoldoende aanspreekcultuur binnen team	25,8	Controleren	4. Niet doen!		
2	Professionalisering	Afspraken door collega's worden slecht nagekomen	25,0	Controleren	4. Niet doen!		

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: 'Onvoldoende duidelijkheid richting studenten', 'Communicatie via portal' en 'Tijdsinschatting per taak, waardoor soms lessen in gedrang komen'.

Nr	Deelproject	Brainstormresultaten	Faal- en gevolganalyse		Prioriteiten-impactanalyse	Proceschema	Data analyse
			PRIOR NR	Resultaat	Plaats in kwadrant	Knelpunt uit processchema analyse	Is de oorzaak feitelijk onderbouwd?
16	Communicatie	Onvoldoende duidelijkheid richting studenten (bv. Schoolregels)	22,5	Controleren	3. Laaghangend fruit		
8	Communicatie	Communicatie via portal (gebruiksonvriendelijk) interne communicatie	8,9	Accepteren	4. Niet doen!		
5	Jaartaak	Extra werkzaamheden (bv. administratieve afhandeling, 16-uurs meldingen, 850 uren)	35,8	Verbeteren	2. Projectmatige verbetering		Er is slechts 60% van het aantal beschikbare FTE ingepland voor lessen en begeleiding
11	Jaartaak	Steeds meer extra taken worden op de werkvloer belegd	33,0	Verbeteren	2. Projectmatige verbetering		
13	Jaartaak	Tijdsinschatting per taak waardoor soms lessen in gedrang komen	14,4	Accepteren	3. Laaghangend fruit		
17	Kwaliteit onderwijs	Kwaliteit van de lessen	40,7	Verbeteren	1. Eenvoudige grote verbetering	Ja	Studenten beoordelen de lessen met een 4,3
10	Kwaliteit onderwijs	Gemakzuchtig in het verzorgen van het onderwijs	39,0	Verbeteren	1. Eenvoudige grote verbetering	Ja	
19	Kwaliteit onderwijs	Gebrek aan tijd voor scholing	23,3	Controleren	2. Projectmatige verbetering		Slecht 10% van scholings-budget is opgenomen in de jaartaken
6	Kwaliteit onderwijs	Niet up-to-date zijn van kennis	19,4	Controleren	2. Projectmatige verbetering	Ja	

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 'Communicatie', 'Organisatie' en 'Professionalisering' niet opgenomen in het verbeterplan. De deelprojecten 'Jaartaak', 'Kwaliteit onderwijs' en 'Onderwijsstructuur' worden wel meegenomen naar de verbeterfase.

Nr	Deelproject	Brainstormresultaten	Faal- en gevolganalyse	Prioriteiten-impactanalyse	Proceschema	Data analyse
			Resultaat	Plaats in kwadrant	Knelpunt uit processchema analyse	Is de oorzaak feitelijk onderbouwd?
16	Communicatie	Onvoldoende duidelijkheid richting studenten (bv. Schoolregels)	Controleren	3. Laaghangend fruit		
8	Communicatie	Communicatie via portal (gebruiksonvriendelijk) interne communicatie	Accepteren	4. Niet doen!		
5	Jaartaak	Extra werkzaamheden (bv. administratieve afhandeling, 16-uurs meldingen, 850 uren)	Verbeteren	2. Projectmatige verbetering		Er is slechts 60% van het aantal beschikbare FTE ingepland voor lessen en begeleiding
11	Jaartaak	Steeds meer extra taken worden op de werkvloer belegd	Verbeteren	2. Projectmatige verbetering		
13	Jaartaak	Tijdsinschatting per taak waardoor soms lessen in gedrang komen	Accepteren	3. Laaghangend fruit		
17	Kwaliteit onderwijs	Kwaliteit van de lessen	Verbeteren	1. Eenvoudige grote verbetering	Ja	Studenten beoordelen de lessen met een 4,3
10	Kwaliteit onderwijs	Gemakzuchtig in het verzorgen van het onderwijs	Verbeteren	1. Eenvoudige grote verbetering	Ja	
19	Kwaliteit onderwijs	Gebrek aan tijd voor scholing	Controleren	2. Projectmatige verbetering		Slecht 10% van scholings-budget is opgenomen in de jaartaken
6	Kwaliteit onderwijs	Niet up-to-date zijn van kennis	Controleren	2. Projectmatige verbetering	Ja	
3	Onderwijsstructuur	Gebrekkige structuur (planning, rooster, projecten)	Verbeteren	1. Eenvoudige grote verbetering	Ja	
15	Onderwijsstructuur	Ontbreken van structuur van BPV organisatie (ook richting leerling)	Controleren	1. Eenvoudige grote verbetering	Ja	
18	Onderwijsstructuur	Onvoldoende structuur in - en naleving van examenproces / -programma	Controleren	1. Eenvoudige grote verbetering		
14	Onderwijsstructuur	Criteria voor beoordeling (doorstroom, overgang)	Controleren	3. Laaghangend fruit	Ja	
20	Onderwijsstructuur	Ontbreken van formats voor bv. begeleiding (systeem, gesprekken)	Controleren	3. Laaghangend fruit	Ja	
12	Organisatie	Het kleine team / weinig flexibiliteit	Verbeteren	2. Projectmatige verbetering		
9	Organisatie	Onvoldoende duidelijkheid prioriteiten (wat gaan we aanpakken en wat later)	Controleren	1. Eenvoudige grote verbetering		
7	Organisatie	Onduidelijkheid en onstructuurdeerdheid m.b.t. belasting (bv. lesonderwijs Engels)	Controleren	4. Niet doen!	Ja	
4	Professionalisering	Gebrekkige ondersteuning van ondersteunende dienst (bv. WiFi)	Accepteren	4. Niet doen!		WiFi is gemiddeld een dag per week niet beschikbaar
2	Professionalisering	Algemeen: collega's worden slecht nagekomen	Controleren	4. Niet doen!		

Figuur 30 Welke clusters vallen af?

VOORBEREIDING

VERWERKEN RESULTATEN PROCESSHEMA- EN DATA-ANALYSE



Op de eerste plaats vul je de kolommen data-analyse en processchema-analyse in het bestand 'Format MBObeter-gereedschappen' (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.

		Faal- en gevolganalyse	Prioriteiten- impactanalyse	Proceschema	Data analyse
Nr Brainstormresultaten		Resultaat	Plaats in kwadrant	Knelpunt uit processchema analyse	Is de oorzaak feitelijk onderbouwd?
1	Het kleine team / weinig flexibiliteit	Verbeteren	2. Projectmatige verbetering		
2	Afspraken door collega's worden slecht nagekomen	Controleren	4. Niet doen!		
3	Gebrekkige structuur (planning, rooster, projecten)	Verbeteren	1. Eenvoudige grote verbetering	Ja	
4	Onvoldoende aanspreekcultuur binnen team	Controleren	4. Niet doen!		
5	Extra werkzaamheden (bv. administratieve afhandeling, 16- uurs meldingen, 850 uren)	Verbeteren	2. Projectmatige verbetering		Er is slechts 60% van het aantal beschikbare FTE ingepland voor lessen en begeleiding
6	Niet up-to-date zijn van kennis	Controleren	2. Projectmatige verbetering	Ja	
7	Gebrekkige ondersteuning van ondersteunende dienst (bv. WIFI)	Accepteren	4. Niet doen!		WIFI is gemiddeld een dag per week niet beschikbaar

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 'Format MBObeter-gereedschappen' 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.mbobeter.nl vind je een standaard presentatie die je als basis kunt gebruiken voor deze sessie.



Daarnaast is een Excelbestand met de naam 'Format MBObeter-gereedschappen' te downloaden, waarin je alle analyseresultaten 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



FASE 4 DE VERBETERFASE

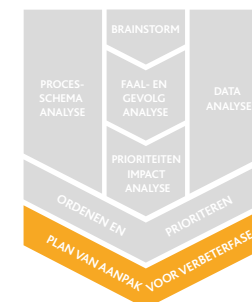
In de verbeterfase voer je de gewenste verbeteringen door. Dit handboek beschrijft niet alle stappen die je hiervoor moet doorlopen. Deze zijn immers volledig afhankelijk van het soort verbetering dat je moet doorvoeren.

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 'Format MBObeter-gereedschappen' (STAP 14).



VOORBEELD 2

De privéproblemen van studenten kun je veelal niet oplossen. Wanneer het aantal studenten met privéproblemen procentueel hoog is, dan kan hierop



FASE 4

onder andere geanticipeerd worden door extra begeleiding in te zetten.

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 'Format MBObeter-gereedschappen' voor het vastleggen van de acties per oorzaak/deelproject
- ☐ PowerPointpresentatie met agenda en uitleg en resultaten van de analyses
-  Op de website www.mbobeter.nl vind je een standaard presentatie die je als basis kunt gebruiken voor deze sessie.
-  Daarnaast is een Excelbestand met de naam 'Format MBObeter-gereedschappen' 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- en gevolganalyse	Prioriteiten- impactanalyse	Proceschema	Data analyse
Nr	Deelproject	Brainstormresultaten	Acties	Resultaat	Plaats in kwadrant	Kiepunt uit processchema analyse	Is de oorzaak feitelijk onderbouwd?
5	Jaartaak	Extra werkzaamheden (bv. administratieve afhandeling, 16- uurs meldingen, 850 uren)	Wat - Nieuwe urenplanning maken, waarbij lessen en begeleiding het uitgangspunt vormen - Prioriteiten stellen door management Wie Onderwijsmanager Wanneer Start per direct, per volgend schooljaar effectief	Verbeteren	2. Projectmatige verbetering		Er is slechts 60% van het aantal beschikbare FTE ingespland voor lessen en begeleiding
17	Kwaliteit onderwijs	Kwaliteit van de lessen	Wat Meting uitzetten onder studenten met betrekking tot aantrekkelijkheid lessen inrichten procedure bespreken resultaten inventarisatie van kennisachterstand Opnemen in scholingsplan van schooljaar 2012-2013 Wie Hannie Wanneer Meting in mei 2012, bespreking en scholing daarna	Verbeteren	1. Eenvoudige grote verbetering	Ja	Studenten beoordelen de lessen met een 4,3
10		Gemakzuchtig in het verzorgen van het onderwijs		Verbeteren	1. Eenvoudige grote verbetering	Ja	
19		Gebrek aan tijd voor scholing		Controleren	2. Projectmatige verbetering		Slecht 10% van scholingsbudget is opgenomen in de jaartaken
6		Niet up-to-date zijn van kennis		Controleren	2. Projectmatige verbetering	Ja	
3	Onderwijs- structuur	Gebrekkige structuur (planning, rooster, projecten)	Wat Werkgroep formeren om binnen 2 maanden een nieuwe basis onderwijsstructuur neer te zetten Wie Voorzitter Wanneer Werkgroep bestaat reeds. Planning aanpassen.	Verbeteren	1. Eenvoudige grote verbetering	Ja	
15		Ontbreken van structuur van BPV organisatie (ook richting leerling)		Controleren	1. Eenvoudige grote verbetering	Ja	
18		Onvoldoende structuur in - en naleving van examenproces / - programma		Controleren	1. Eenvoudige grote verbetering		

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



TIP

Download handboek MBObeter borgen!

Verbeteracties zijn vaak veranderingen in de processen in een team en het vergt de nodige tijd en inzet voordat deze met een zekere zelfsprekendheid onderdeel zijn geworden van het dagelijkse handelen van het team. De gewenste veranderingen dienen geborgd te worden. MBObeter borgen is een handreiking aan teams en hun leidinggevendenden om ingezette verbeteringen vast te houden, te borgen. Handboek MBObeter borgen is te downloaden op website www.mbobeter.nl



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

