



TVLC-trainingscurriculum

Dit trainingscurriculum is gebaseerd op de EQAVET-bouwstenen en op de behoeften van partners binnen het TVLC-project



Inleiding

Het EQAVET (European Quality Assurance in Vocational Education and Training) is ontwikkeld om de kwaliteit van beroepsonderwijs in Europa te bevorderen door een gemeenschappelijk kwaliteitskader te bieden voor scholen, inspectie en beleidsmakers. Dit gemeenschappelijk kwaliteitskader wil op internationaal niveau transparantie, consistentie en overdraagbaarheid van informatie voor scholen en beleidsmakers mogelijk maken. Het bevordert wederzijds vertrouwen en vergemakkelijkt internationale mobiliteit van studenten en werknemers. Het EQAVET kader is een co-productie van de lidstaten en de Europese Commissie die in 2009 door het Europees Parlement en de Europese Raad goedgekeurd.

Naar aanleiding van een analyse hoe het beroepsonderwijs in Europa haar van kwaliteitsborging vorm geeft zijn er zes bouwstenen beschreven. Deze zes bouwstenen ondersteunen elkaar, vullen elkaar aan en bouwen voort op de EQAVET indicatoren en descriptoren.



Figure: The EQAVET building blocks

De zes EQAVET-bouwstenen bieden houvast omdat ze belangrijkste activiteiten met betrekking tot kwaliteitsverbetering en kwaliteitsborging omvatten. De bouwstenen vormen een leidraad voor scholen bij het opzetten en onderhouden van een kwaliteitsmanagementsysteem dat in overeenstemming is met het EQAVET-raamwerk. Ze omvatten de volgende vier elementen:

1. Een verwijzing naar het EQAVET kwaliteitskader
2. Een "oproep tot actie"
3. Het benoemen van de belangrijkste zaken die moeten worden meegenomen bij kwaliteitsboring, inclusief succesfactoren
4. Een verwijzing naar "geleerde lessen" van andere scholen, met de intentie om "door te groeien"



De zes EQAVET-bouwstenen hebben de volgende kernboodschap:

EQAVET Bouwsteen 1

Zorg voor een managementcultuur met toewijding voor kwaliteitsborging

Vragen ten aanzien van de belangrijkste succesfactoren:

1. Hoe kan met managementteam:
 - Voor leiderschap op het gebied van kwaliteitsborging zorgen?
 - Een cultuur van kwaliteitsborging garanderen waarbij lessen worden getrokken uit ervaringen van anderen?
 - De betrokkenheid van het personeel bij kwaliteitsborging stimuleren?
 - Voor kostenefficiënte en juiste benadering van kwaliteitsborging zorgen?
2. wat is de beste manier om het personeel binnen het beroepsonderwijs te stimuleren om hun aanpak van kwaliteitsborging te verbeteren?

EQAVET Bouwsteen 2

Ontwikkel verschillende aanpakken die de omstandigheden van school weerspiegelen

Vragen ten aanzien van de belangrijkste succesfactoren:

1. Waar moeten scholen rekening mee houden tijdens de ontwikkeling van hun aanpak voor kwaliteitsborging?
2. Hoe kunnen scholen lering trekken uit ervaringen van anderen?
3. Hoe kan het nationaal coördinatiepunt scholen helpen om ervoor te zorgen dat hun benadering aansluit op het EQAVET raamwerk?

EQAVET Bouwsteen 3

Ontwikkel een cultuur van zelfevaluatie

Vragen ten aanzien van de belangrijkste succesfactoren:

1. Hoe kunnen managers hun personeel en andere betrokkenen aanmoedigen om voortdurend na te denken over de kwaliteit van de beroepsopleidingen?



2. Hoe kunnen scholen van elkaar leren?
3. Hoe worden de resultaten van zelfevaluatie gebruikt om verbeteringen door te voeren?
4. Hoe kunnen scholen effectieve praktijken uitwisselen binnen een commerciële en concurrerende omgeving?

EQAVET Bouwsteen 4

Zorg voor training van het personeel op het gebied van kwaliteitsborging

Vragen ten aanzien van de belangrijkste succesfactoren:

1. Hoe kunnen managers ervoor zorgen dat ieder die het nodig heeft, training op het gebied van kwaliteitsborging krijgt?
2. Hoe kan men zorgen voor een even kostenefficiënte als kwalitatief hoogwaardige training?

EQAVET Bouwsteen 5

Gebruik informatie en feedback om de kwaliteits van het beroepsonderwijs te verbeteren

Vragen ten aanzien van de belangrijkste succesfactoren:

1. Hoe kunnen scholen hun voordeel doen met het gebruik van de EQAVET indicatoren?
2. Hoe kunnen scholen:
 - bepalen welke informatie relevant is?
 - bronnen identificeren en gegevens verzamelen?
 - de gegevens analyseren?
 - de gegevens gebruiken om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren?
 -

EQAVET Bouwsteen 6

Zorg dat beroepsonderwijs is gebaseerd op betrokkenheid van zowel interne- als externe stakeholders

Vragen ten aanzien van de belangrijkste succesfactoren:

1. Hoe houdt men rekening met de interne meningen over de kwaliteit van het onderwijs?
2. Hoe worden meningen van belangrijke externe betrokkenen verzameld en beoordeeld?
3. Welke lessen kunnen worden getrokken uit de ervaringen van andere scholen?



De opbouw van het curriculum, gebaseerd op de EQAVET bouwstenen

In het TVLC project (“The VET learning Community”), hebben alle partners hun wensen leerdoelen en prioriteiten als het gaat om kwaliteits van de opleiding benoemd. Deze wensen en leerdoelen zijn gekoppeld aan de EQAVET bouwstenen. Naar aanleiding van een needs-assessment, gerelateerd aan de vragen ten aanzien van de belangrijkste succesfactoren, is in het project een modulair curriculum ontwikkeld. Dit is tijdens het project verder uitgewerkt/beschreven en door de deelnemende scholen getest op bruikbaarheid.

De modules vormen samen het curriculum, maar staan relatief op zichzelf, omdat ze gebaseerd zijn op de doelen die de partners in het project wilden bereiken. Elke module van het curriculum heeft specifieke leerdoelen. Vanzelfsprekend zit er wel een opbouw in waarbij op elkaar volgende stappen kan maken. We hebben echter gekozen voor een opbouw in modules zodat het mogelijk is verschillende modules te kiezen en te combineren op basis van de eigen leerbehoeftes.

Alle modules van het curriculum hebben dezelfde opbouw:

- I. Titel en verwijzing naar een van de EQAVET Bouwstenen
- II. Korte beschrijving / introductie van de inhoud
- III. Te volgen stappen. (Wat) Voor iedere stap is een suggestie/schatting van de benodigde tijd aangegeven. (Tijd)
- IV. Leerdoelen. Voor iedere stap worden specifieke leerdoelen aangegeven. Ook wordt aangegeven welke informatie kan worden gebruikt om de doelen te bereiken. (Doelen)
- V. Materialen die bij het geven van een workshop kunnen worden gebruikt. (Materiaal) Het gaat daarbij om PowerPoint presentaties, film en andere leermiddelen die kunnen worden gebruikt door een trainer/docent. De materialen maken onderdeel uit van het curriculum en zijn bij de projectleider op te vragen.



Module 1 Verbeteracties voor kwaliteitscultuur indentificeren

01 Managementcultuur

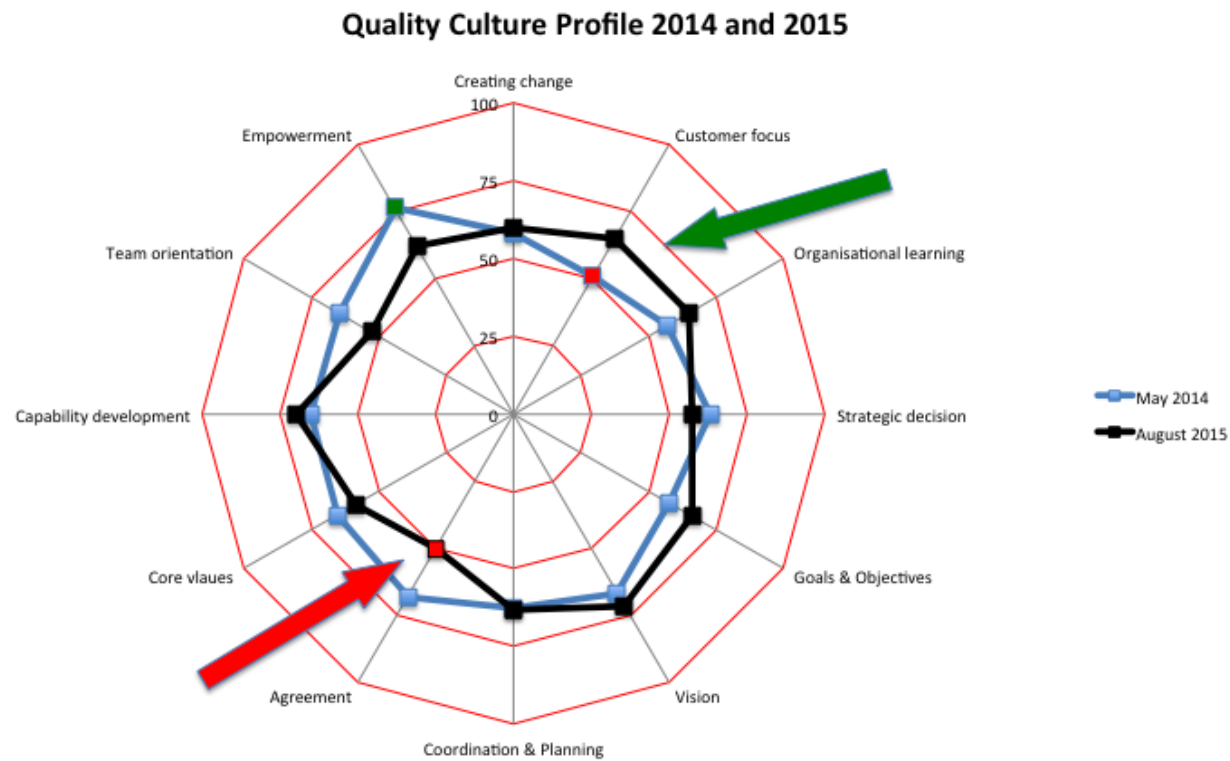
Alle organisaties hebben een kwaliteitscultuur. Veel organisaties begrijpen tegenwoordig hoe belangrijk de kwaliteitscultuur is voor een succesvolle en duurzame implementatie van het kwaliteitssysteem. Het Quality Culture Assessment (QCA) instrument, is ontworpen om de sterke en zwakte punten van de kwaliteitscultuur te beoordelen, aangezien zij een rol spelen in de prestaties van dienstverleners. De QCA is gebaseerd op het theoretische kader van dr. R. Quin en de methodologie van de Organisational Culture Assessment van dr. D. Denison. Het QCA bestaat uit een enquête van 60 vragen die specifieke aspecten van de kwaliteitscultuur van een organisatie meten, onderverdeeld in vier dimensies en twaalf managementpraktijken die worden beschouwd als de sleutelfactoren voor een goede kwaliteitscultuur binnen een organisatie. De kernvragen van de QCA zijn onderverdeeld in vier dimensies: interne oriëntatie versus externe oriëntatie, en flexibiliteit versus stabiliteit. Elke dimensie wordt verder onderverdeeld in drie subcategorieën. Deze subcategorieën beschrijven specifieke gedragingen die de resultaten zowel relevant als uitvoerbaar maken in uw organisatie.

	Tijd	Wat	Doelen	Materiaal
1	15 minuten	Inleiding	Elkaar leren kennen	-
2	20 minuten	Introductie van het concept van organisatiecultuur en kwaliteitscultuur	<ul style="list-style-type: none"> De dimensies en aspecten van de organisatiecultuur begrijpen 	PowerPoint
3	20 minuten	Uitleg van: <ol style="list-style-type: none"> Theoretisch kader Opzet van de enquête Interpretatie van het spinnenwebdiagram Interpretatie van de staafdiagrammen 	<ul style="list-style-type: none"> Het theoretische kader van R. Quin begrijpen De dimensies van het model van R. Quin begrijpen Begrijpen hoe de dimensies worden gehanteerd kwaliteitsbeleid, gerelateerd aan in gedragsindicatoren De resultaten van Quality Culture Assessment begrijpen 	PowerPoint
4	15 minuten	Introductie van een casestudy	<ul style="list-style-type: none"> De relatie tussen de verschillende aspecten van kwaliteitscultuur begrijpen De impact van de verbeteracties voor kwaliteit begrijpen 	PowerPoint

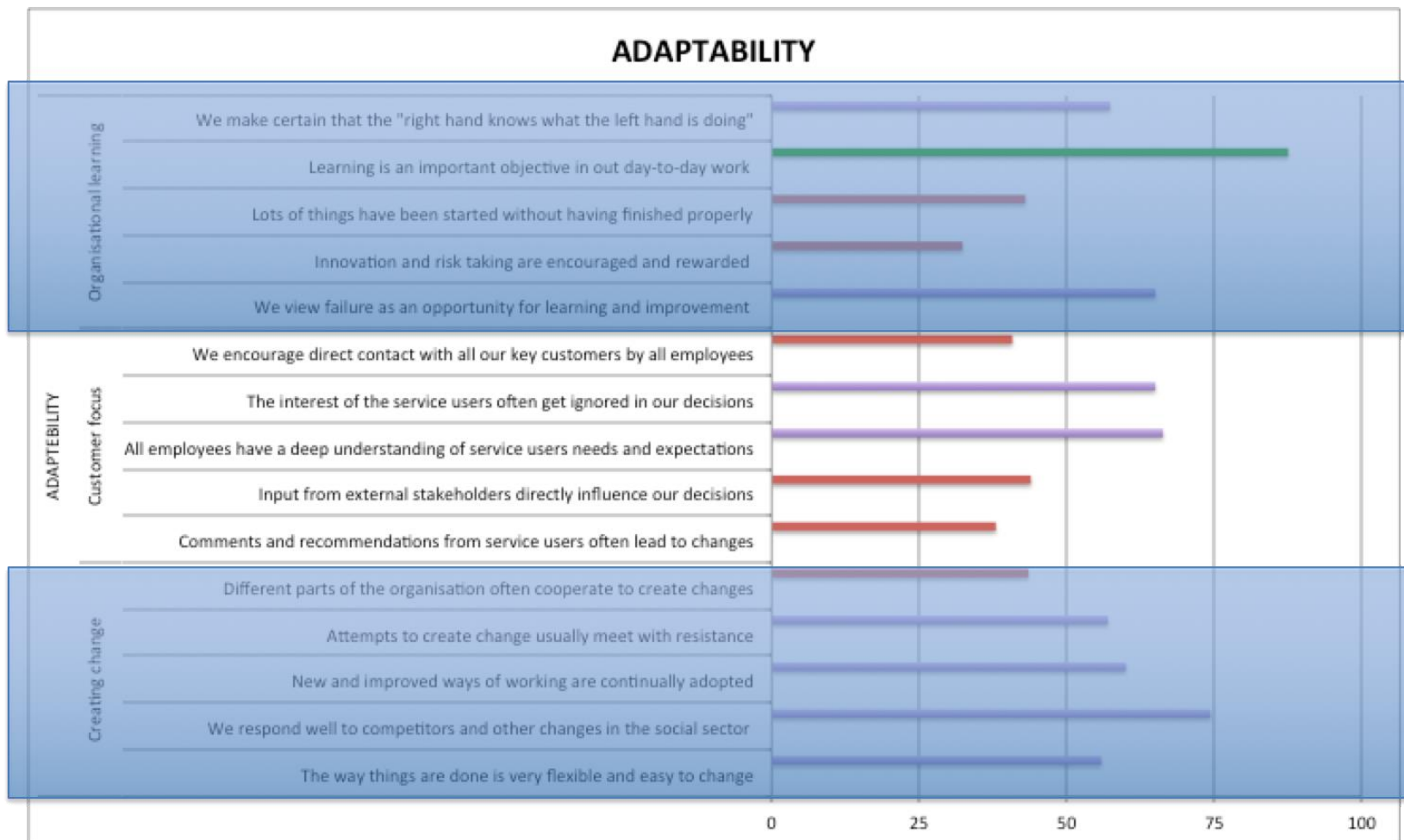


5	30 minuten	<p>Workshop in kleine groepen van 4 personen per groep:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bespreek het organisatorische profiel (augustus 2014) en de details van het aspect "overeenkomst" (zie: bijlage 1 en bijlage 2). 2. Formuleer doelen en 3 concrete acties die het team kan nemen om de prestaties op het aspect "instemming/overeenstemming" met betrekking tot kwaliteitscultuur te verbeteren. 3. Noteer de doelstellingen en verbeteracties op het "Verzamelblad" (zie bijlage 2). 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificeren van concrete acties voor de verbetering van de prestaties van het kwaliteitscultuuraspect "instemming/overeenstemming" 	<p>Bijlage 1 Bijlage 2 Bijlage 3</p>
6	30 minuten	<p>Presentatie: de trainer zal uitleggen welke activiteiten zijn uitgevoerd om de kwaliteitscultuur van deze organisatie te verbeteren. De trainer zal ook de resultaten van de interventie op het kwaliteitscultuurprofiel laten zien.</p>		<p>PowerPoint</p>

Module 1: Bijlage 1: Kwaliteitscultuurprofiel



Module 1: Bijlage 2: Kwaliteitscultuurprestaties: Instemming/overeenstemming





Module 1: Bijlage 3: Verzamelblad

Doel	Actie

Module 2	Oorzaak/gevolganalyse “5 keer WAAROM-methode”	<h1 style="margin: 0;">04</h1> <p>Ondersteuning medewerkers</p>
----------	---	---

De techniek van de 5 keer Waarom werd ontwikkeld en verfijnd binnen de Toyota Motor Corporation als een cruciaal onderdeel van hun training in probleemoplossing. Taiichi Ohno, de architect van het Toyota Production System omschreef in de jaren 50 van de vorige eeuw de methode in zijn boek Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production als “de basis van de wetenschappelijke benadering van Toyota die bestaat uit vijf keer herhalen waarom het probleem zich voordoet, waardoor de oplossing duidelijk wordt.” Ohno moedigde zijn team aan om zich in elk probleem te verdiepen totdat ze de oorzaak van het probleem hadden gevonden. “Observeer de productievloer zonder vooroordelen,” adviseerde hij. “Vraag vijf keer “waarom” bij elk probleem.”

5 keer Waarom is een vraagtechniek met herhaling die wordt gebruikt om een oorzaak/gevolg-relatie van een specifiek probleem te onderzoeken. Het primaire doel van de techniek is het bepalen van de oorzaak van een probleem of defect door de vraag “Waarom?” vijf keer te herhalen. Elk antwoord vormt hierbij de basis voor de volgende vraag. De “5” in de naam komt voort uit een anekdotische observatie van het aantal herhalingen dat nodig is om een probleem op te lossen. Niet alle problemen hebben één oorzaak. Als iemand meerdere oorzaken wil achterhalen, moet de methode worden herhaald door elke keer een andere reeks vragen te stellen. De methode biedt geen strikte en snelle regels over welke vragenreeksen moeten worden gesteld, of over hoe lang moet worden gezocht naar eventuele aanvullende of andere oorzaken. Zelfs als de methode nauwlettend wordt gevolgd, hangt de uitkomst dus nog altijd af van de kennis en volharding van de betrokken personen.

Het is belangrijk om op te merken dat het doel van deze 5keer Waarom niet bedoeld is om ergens of bij iemand de schuld te leggen. Het is juist de bedoeling om te achterhalen waarom er iets onverwachts gebeurde. Een team kan op deze manier kleine stappen nemen die ervoor te zorgen dat het probleem zich niet opnieuw (en bij niemand) voordoet.

	Tijd	Wat	Doelen	Materiaal
1	20 minuten	Introductie van de “5 keer WAAROM-methode”. Uitleg van de stappen van de “5 keer WAAROM-methode”. Een voorbeeld van de “5 keer WAAROM-methode”.	<ul style="list-style-type: none"> De “5 keer WAAROM-methode” begrijpen als methode voor oorzaak/gevolganalyse De toe te passen methodologie van de “5 keer WAAROM-methode” begrijpen 	PowerPoint



2	30 minuten	<p>Workshop in kleine groepen van 4 personen per groep: Pas de “5 keer WAAROM-methode” toe in 4 onderstaande gevallen (zie bijlage 1):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De aanbieder van beroepsonderwijs en -opleiding heeft een hoog <i>drop-out</i>-percentage van studenten! (Drop-out wordt gedefinieerd als: “een student die het opleidingsprogramma stopt voordat het is voltooid”) 2. Een groot aantal studenten komt niet opdagen op woensdag. (“niet opdagen” wordt gedefinieerd als: “niet aanwezig bij de lessen”) 3. Minder dan 40% van de studenten vindt een baan na het voltooien van het opleidingsprogramma. (een baan wordt gedefinieerd als een arbeidsovereenkomst voor minimaal 20 uur per week) 4. Minder dan 40% van de familieleden van de gebruikers van de dienst komt opdagen bij informatiebijeenkomsten van de aanbieder van beroepsonderwijs en -opleiding 	<ul style="list-style-type: none"> • Oefenen van de “5 keer WAAROM-methode”. 	Bijlage 1
---	------------	---	---	-----------



Module 2: Bijlage 1: Opdracht

Pas de “5 keer WAAROM-methode” toe voor de 4 onderstaande gevallen:

1. De aanbieder van beroepsonderwijs en -opleiding heeft een hoog drop-out-percentage van studenten! (Drop-out wordt gedefinieerd als: “een student die het opleidingsprogramma stopt voordat het is voltooid”)
2. Een groot aantal studenten komt niet opdagen op woensdag. (“niet opdagen” wordt gedefinieerd als: “niet aanwezig bij de lessen”)
3. Minder dan 40% van de studenten vindt een baan na het voltooien van het opleidingsprogramma. (een baan wordt gedefinieerd als een arbeidsovereenkomst voor minimaal 20 uur per week)
4. Minder dan 40% van de familieleden van studenten komt opdagen bij informatiebijeenkomsten van de aanbieder van beroepsonderwijs en -opleiding

<h2 style="margin: 0;">Module 3</h2>	<h1 style="margin: 0;">Oorzaak/gevolganalyse “visgraatdiagram”</h1>	<h1 style="margin: 0;">04</h1> <p style="margin: 0;">Ondersteuning medewerkers</p>
--------------------------------------	---	--

Het visgraatdiagram stelt tal van mogelijke oorzaken en/of gevolgen vast voor een probleem. Het kan worden gebruikt om structuur te geven aan een brainstormsessie. Het sorteert ideeën in onmiddellijk bruikbare categorieën. Het visgraatdiagram wordt ook wel een “oorzaak/gevolgdiagram” of een “Ishikawa Diagram” genoemd. Visgraatdiagrammen, gecreëerd door Kaoru Ishikawa, leggen de oorzaken van een specifiek probleem bloot. Het visgraatdiagram is bedoeld om belangrijke verbanden bloot te leggen tussen verschillende variabelen. De resulterende mogelijke oorzaken bieden extra inzicht in het proces. Het specifieke probleem staat in de kop van de vis aan de rechterkant, de belangrijkste oorzaken staan in de graten van de vis aan de linkerkant, met zoveel vertakkingen als nodig voor de basisoorzaken. Het basisconcept werd voor het eerst gebruikt in de jaren 20 van de vorige eeuw als een van de zeven basisinstrumenten voor kwaliteitscontrole. We noemen het een visgraatdiagram vanwege de vorm die lijkt op het zijaanzicht van een visskelet. Ishikawa-diagrammen werden gepopulariseerd in de jaren 1960 door Kaoru Ishikawa, een pionier in de kwaliteitsmanagementprocessen van de scheepswerven van Kawasaki, en op die manier werd het een van de grondleggers van modern management. Het Ishikawa-diagram wordt voornamelijk gebruikt om potentiële factoren met een algemeen effect te identificeren. Elke oorzaak of reden voor imperfectie is een bron van variatie. Om deze bronnen van variatie te identificeren en classificeren, worden de oorzaken meestal gegroepeerd in een aantal hoofdcategorieën. De oorzaken worden ontdekt door analyse, vaak in brainstormsessies, en zijn gegroepeerd in categorieën op de hoofdgraten van de vis. Om een duidelijke structuur te hebben, worden categorieën vaak gekozen op basis van één van onderstaande modellen, maar het is mogelijk dat specifieke gevallen andere unieke categorieën hebben.

	Tijd	Wat	Doelen	Materiaal
1	20 minuten	Introductie van de oorzaak/gevolganalyse “visgraatdiagram”. Voorbeelden van ‘Pareto analyse	<ul style="list-style-type: none"> • Visgraatdiagrammethode begrijpen 	PowerPoint
2	20 minuten	Implementatie van het “Visgraatdiagram” (zie bijlage 1) Uitleg van de 6 stappen voor de implementatie van de “Pareto analyse”	<ul style="list-style-type: none"> • De zes stappen voor het maken van een visgraatdiagram begrijpen 	Bijlage 1
3	45 minuten	Workshop in kleine groepen (4 personen)	<ul style="list-style-type: none"> • Oefenen in het maken van een visgraatdiagram 	Bijlage 2 Flipchart & markeerstiften
4	30 minuten	Presentatie van de resultaten. Ervaringen delen en de uitdagingen bespreken.		.



Module 3: Bijlage 1: Methode van een visgraatdiagram

Methode van visgraatdiagram

1. Bepaal een probleemstelling (effect). Schrijf dit probleem rechts in het midden op de flipchart of het whiteboard. Teken er een rechthoek omheen en trek er een horizontale pijl naartoe.
2. Brainstorm over de hoofdcategorieën van de oorzaken van het probleem. Als dit moeilijk is, kunt u de volgende algemene categorieën gebruiken:
 - a. Mensen: oorzaken met betrekking tot menselijk gedrag en menselijk handelen.
 - b. Apparaten: oorzaken met betrekking tot het functioneren van apparaten of installaties.
 - c. Materiaal / gereedschap: oorzaken met betrekking tot het gebruikte materiaal of gereedschap.
 - d. Methode / procedures: oorzaken met betrekking tot werkmethode, -processen of -procedures.
 - e. Omgeving: oorzaken met betrekking tot de omgeving.
 - f. Kennis en training: oorzaken met betrekking tot gebrek aan informatie of kennis.
3. Schrijf deze categorieën van oorzaken op alsof het aftakkingen zijn van de horizontale pijl.
4. Brainstorm over alle mogelijke oorzaken van het probleem. Vraag: “Waarom gebeurt dit?” Wanneer iemand een idee geeft, schrijft de trainer het op als een kleinere aftakking van



de betreffende categorie. Sommige oorzaken kunnen in meerdere categorieën worden geplaatst.

5. Vraag nogmaals: “Waarom gebeurt dit?” over elke oorzaak. Schrijf sub-oorzaken op als kleinere vertakkingen van de oorzaken. Door “waarom?” te blijven vragen, bereikt u dieperliggende oorzaken. De verschillende lagen van de takken geven relaties aan.
6. Wanneer de groep geen ideeën meer heeft, kunt u focussen op de plekken waar weinig ideeën staan.



Module 3: Bijlage 2: Taak: Maak een visgraatdiagram

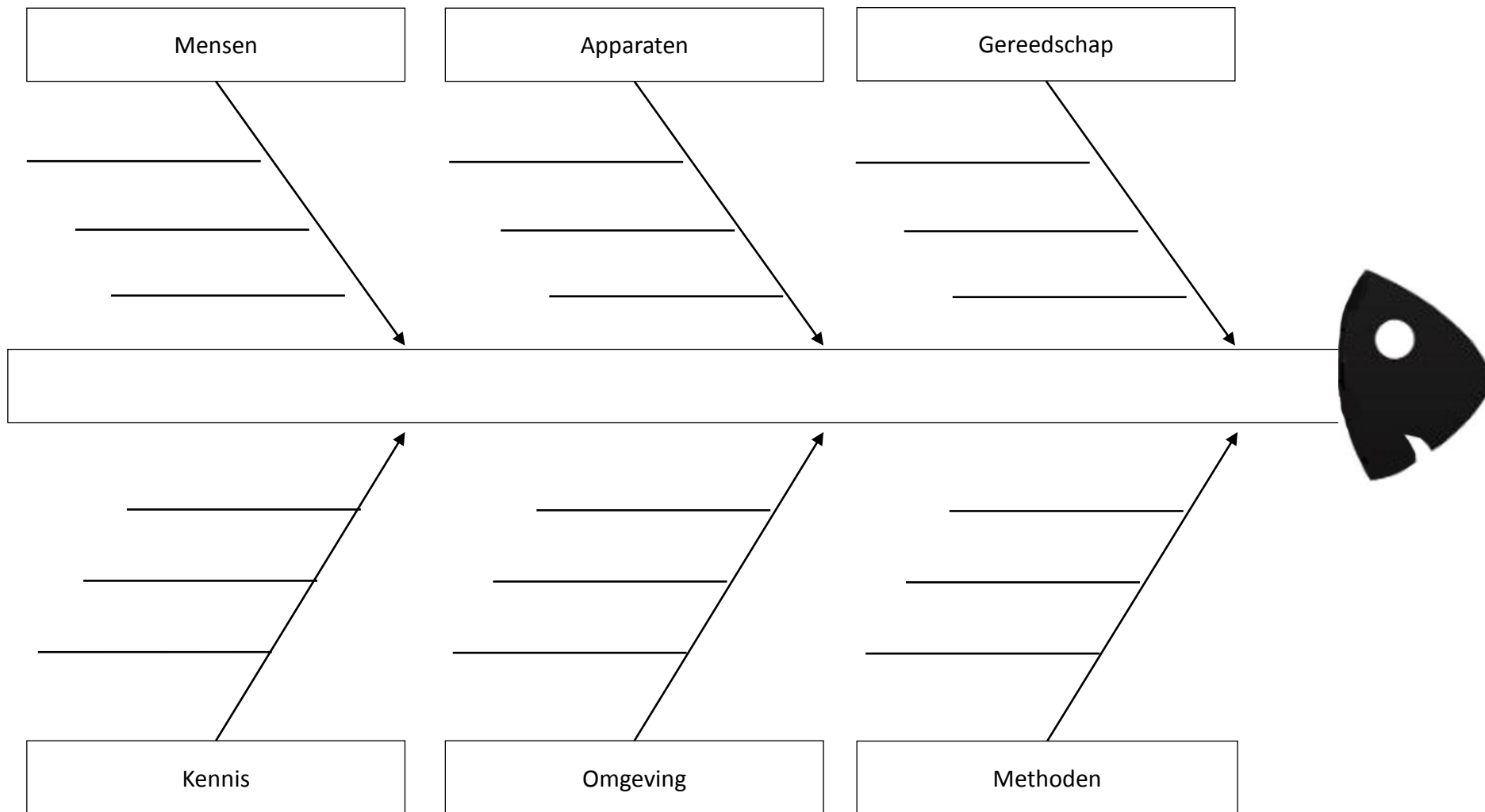
Taak voor de werkgroepen:

1. Omschrijf het probleem zo concreet en specifiek mogelijk
2. Schrijf het probleem op in de kop van de vis
3. Brainstorm over mogelijke oorzaken
4. Denk na over alle hoofdcategorieën
5. Vraag, nadat de redenen zijn bepaald waarom dit gebeurde
6. Schrijf het resultaat op als verdere aftakkingen/visgraten
7. Controleer de logische geldigheid voor causale vectoren
8. Controleer op volledigheid

Bepaal ten slotte de prioriteiten: welke oorzaken zullen we eerst aanpakken?

Vraag de volgende vragen voor elke oorzaak:

1. Is het mogelijk om de oorzaak te veranderen om een probleem op te lossen?
2. Is het mogelijk/doenbaar om de verbetering te meten?
3. Is het mogelijk om de impact van het probleem te bepalen?



Module 4	Oorzaak/gevolganalyse “Pareto analyse”	<h1 style="margin: 0;">04</h1> <p>Ondersteuning medewerkers</p>
----------	--	---

De Pareto analyse is een creatieve manier om naar oorzaken van problemen te kijken. Het stimuleert het denken en organiseert gedachten. Het kan echter worden beschouwd als beperkt omdat mogelijke belangrijke problemen die aanvankelijk klein lijken maar langzaamaan steeds groter kunnen worden, buiten beschouwing worden gelaten.

De Pareto analyse is een formele techniek die van pas kan komen als verschillende mogelijke actieplannen naar boven zijn gekomen. In essentie schat de probleemoplosser het voordeel van elke actie in, en selecteert hij/zij vervolgens een aantal van de meest doeltreffende acties die een zo groot mogelijk voordeel opleveren.

Met deze techniek kunt u de belangrijkste oorzaken identificeren die moeten worden opgelost om de meerderheid van de problemen op te lossen. Zodra deze belangrijkste oorzaken zijn geïdentificeerd, kan een instrument zoals de Ishikawa diagram of een visgraatanalyse worden gebruikt om de basisoorzaken van de problemen te achterhalen. Hoewel er vaak naar Pareto wordt verwezen als de “80/20”-regel, in de veronderstelling dat 20% van de oorzaken in alle gevallen verantwoordelijk is voor 80% van de problemen, is die verhouding slechts een indicatie en zeker geen onveranderlijke natuurwet.

	Tijd	Wat	Doelen	Materiaal
1	30 minuten	Introductie van de oorzaak/gevolganalyse “Pareto analyse” Voorbeelden van “Pareto analyse”	<ul style="list-style-type: none"> De methode van Pareto analyse begrijpen 	PowerPoint Bijlage 1
2	20 minuten	Implementatie van de “Pareto analyse” (zie bijlage 1) Uitleg van de 7 stappen om de methode van “Pareto analyse” te implementeren	<ul style="list-style-type: none"> De zeven stappen begrijpen om een Pareto analyse uitvoeren 	PowerPoint Bijlage 2
3	40 minuten	Workshop in kleine groepen (4 personen):	<ul style="list-style-type: none"> Oefenen van de methode van Pareto analyse 	PowerPoint Bijlage 3
4	20 minuten	Presentatie van de resultaten in een plenaire sessie. Uitleg van de werkwijze en het diagram. Delen van de ervaringen.		



Module 4: Bijlage 1: Zeven stappen om de belangrijkste oorzaken te achterhalen aan de hand van de 80/20-regel

De onderstaande zeven stappen worden toegepast bij een Pareto analyse:

1. Bepaal in de vorm van een percentage hoe vaak een probleem voorkomt
2. Rangschik de rijen volgens belangrijkheid van de oorzaken (d.w.z. de belangrijkste oorzaak moet bovenin staan)
3. Voeg een kolom met een cumulatief percentage toe en bereken deze informatie
4. Teken (#1) een curve met oorzaken op de x-as, en het cumulatieve percentage op de y-as
5. Teken (#2) een staafdiagram met oorzaken op de x-as, en het frequentiepercentage op de y-as
6. Teken een horizontale stippellijn op 80% van de y-as om de curve te verdelen. Teken dan een verticale stippellijn vanaf het snijpunt naar de x-as. De verticale stippellijn scheidt de hoofdoorzaken (links) van de triviale oorzaken (rechts)
7. Kijk de grafiek goed na zodat u zeker weet dat u 80% van de problemen heeft vastgesteld



Module 4: Bijlage 2: Taak voor de werkgroepen

Taak voor de werkgroepen:

1. Bestudeer en bespreek de voordelen van de Pareto analyse
2. Volg onderstaande stappen:
 1. Schrijf alle oorzaken van uw visgraatdiagram op in een kolom (willekeurige selectie).
 2. Bespreek de oorzaken en schat voor elke oorzaak de bijdrage aan het probleem in. De bijdrage wordt uitgedrukt in percentages. Alle oorzaken moeten een percentage hebben.
 3. Het totaal van alle schattingen (de percentages) moet uitkomen op 100%.
 4. Zet alle oorzaken op volgorde: het hoogste percentage eerst, het op een na hoogste percentage als tweede etc.
 5. Maak een staafdiagram en bepaal welke 20% van de oorzaken een impact heeft op 80% van de problemen.
 6. Presenteer de resultaten tijdens de plenaire sessie, en bespreek de resultaten en hoe u de methodologie heeft toegepast.

Module 5	Begrijpen van verschillende leiderschapsstijlen en de impact daarvan op kwaliteitsmanagement	01 Managementcultuur
-----------------	---	--------------------------------

Effectieve leiders hebben een stijl of een combinatie van meerdere stijlen waardoor zij hun medewerkers succesvol kunnen begeleiden en inspireren. Elke leider heeft zijn/haar eigen stijl, maar bijna iedere leiderschapsstijl valt onder een van zes hoofdcategorieën. Een bedrijf is net zo sterk als zijn managementteam, dus elke bedrijfseigenaar en leidinggevende moet bekend zijn met verschillende leiderschapsstijlen en weten wat deze te bieden hebben. De juiste combinatie van een competente leider met een passende leiderschapsstijl kan een bedrijf helpen al zijn zakelijke doelen te bereiken.

Kwaliteit is een fundamenteel aspect van onderdelen van het bedrijfsleven en bedrijfsmanagement. De deelnemers van de workshop konden lezen over een aantal kwaliteitsmanagementsystemen, en tijdens de workshop werden een aantal punten van een aantal van deze kwaliteitsmanagementsystemen verder verkend.

Time	Wat	Doelen	Materiaal
20 minuten	Introductie van leiderschapsstijlen	<ul style="list-style-type: none"> Verschillende leiderschapsstijlen begrijpen 	PowerPoint
20 minuten	Introductie van kwaliteitsmanagementsystemen	<ul style="list-style-type: none"> Verschillende kwaliteitsmanagementsystemen begrijpen 	PowerPoint
60 minuten	Workshop in kleine werkgroepen (4 personen): <ol style="list-style-type: none"> Bespreek hoe u kunt achterhalen hoe er binnen een organisatie aan kwaliteitsmanagement wordt gedaan Bespreek hoe u de resultaten van kwaliteitsmanagement in een organisatie kunt achterhalen 	<ul style="list-style-type: none"> Manieren van kwaliteitsmanagement achterhalen Resultaten van kwaliteitsmanagement achterhalen 	Bijlage 1 Leiderschapsstijlen
30 minuten	Plenaire rapportage en delen van de resultaten van de discussie	<ul style="list-style-type: none"> Variatie in kwaliteitsmanagement achterhalen 	

<h2 style="margin: 0;">Module 6</h2>	<h1 style="margin: 0;">Verzamelen, vergelijken en analyseren van gegevens voor verbetering</h1>	<h1 style="margin: 0;">05</h1> <p style="margin: 0;">Gebruik van gegevens en feedback ter verbetering van beroepsonderwijs</p>
--------------------------------------	---	--

Het vergelijken van benaderingen, werkwijzen (processen) en prestaties (prestatiegegevens) met andere organisaties kan nuttig zijn en een stimulans voor verbetering betekenen. Bij voorkeur worden organisaties uit de beroepsonderwijs met elkaar vergeleken, maar het is ook heel goed mogelijk om een vergelijking te maken met organisaties uit andere sectoren. Een vergelijking van werkwijzen (processen) en prestaties (prestatiegegevens) moet gebaseerd zijn op kwalitatieve informatie en cijfers. Er zijn verschillende soorten informatie/gegevens. Informatie/gegevens kunnen subjectief of objectief zijn, en kunnen worden gepresenteerd op een kwalitatieve en/of kwantitatieve manier.

Subjectieve informatie is gebaseerd op persoonlijke meningen, interpretaties, standpunten, emoties en oordelen. Objectieve informatie is gebaseerd op feiten, meetbaar en waarneembaar. Beide soorten informatie kunnen op een kwalitatieve en/of kwantitatieve manier worden uitgedrukt.

Tijd	Wat	Doelen	Materiaal
20 minuten	Inleiding	<ul style="list-style-type: none"> Het belang van het verzamelen van informatie ter vergelijking begrijpen Het verschil tussen objectieve en subjectieve informatie begrijpen Het verschil tussen kwalitatieve en kwantitatieve informatie begrijpen 	PowerPoint
20 minuten	Workshop 1: Verzamelen en analyseren van kwantitatieve informatie	<ul style="list-style-type: none"> De variatie van kwantitatieve informatie begrijpen Verbeterpunten en leermogelijkheden bepalen 	PowerPoint Bijlage 1 Bijlage 3 (tabel)
60 minuten	Workshop 2: Verzamelen en analyseren van kwalitatieve informatie	<ul style="list-style-type: none"> De variatie van kwalitatieve informatie begrijpen Verbeterpunten en leermogelijkheden bepalen 	PowerPoint Bijlage 2 Bijlage 4
30 minuten	Plenaire rapportage en delen van de resultaten van de workshops		



Module 6: Bijlage 1: Verzamelen en analyseren van kwantitatieve informatie

Taak:

1. Bestudeer de tabel (zie: pdf-bestand (bijlage 3))
2. Bespreek de verschillen tussen gegevens
3. Probeer de redenen van deze variatie te begrijpen
4. Formuleer potentiële problemen die kunnen worden verbeterd en waar van kan worden geleerd

Module 6: Bijlage 2: Verzamelen en analyseren van kwalitatieve informatie

Taak:

1. Bestudeer de schriftelijke informatie (zie: pdf-bestand (bijlage 4))
2. Bespreek de verschillen tussen de benaderingen en beschrijvingen
3. Probeer de redenen van deze variatie te begrijpen
4. Formuleer potentiële problemen die kunnen worden verbeterd en ontwikkeld, en waar van kan worden geleerd

Module 7		Zelfevaluatie volgens het EQAVET-kader		03 Een cultuur van zelfevaluatie
<p>De term “zelfevaluatie voor kwaliteit” kan worden gebruikt in het beroepsonderwijs om te verwijzen naar elke procedure of activiteit die is bedoeld om meer informatie te vergaren over de kwaliteitsprestaties van een organisatie. Een meer gedetailleerde definitie van die beoordeling is: “...het proces van het vergaren van informatie die wordt gebruikt om beslissingen te nemen over de uitvoering van kwaliteitscriteria, om feedback te geven aan de actoren over de voortgang van kwaliteitsverbetering en de sterke en zwakke punten, en om de educatieve effectiviteit te bepalen...” Zelfevaluatie kan worden beschouwd als een uitgebreide, systematische en periodieke evaluatie van de activiteiten en resultaten van een organisatie aan de hand van een model/kader, uitgevoerd door de organisatie zelf.</p>				
Tijd	Wat	Doelen	Materiaal	
20 minuten	Introductie van het EQAVET-kader	<ul style="list-style-type: none"> De gedachte achter en de elementen van het EQAVET-kader begrijpen 	PowerPoint	
45 minuten	<p>Workshop in kleine groepen (4 personen): Deelnemers bespreken en geven antwoord op de volgende vragen:</p> <ol style="list-style-type: none"> Hoe kunnen managers hun personeel en andere belanghebbenden aanmoedigen om voortdurend te blijven nadenken over de kwaliteit van de voorzieningen van het beroepsonderwijs? Hoe kan ik mijn zelfevaluatiesteam samenstellen? Wie moet deel uitmaken van dat team? Hoe worden de resultaten van de zelfevaluatie gebruikt om verbeteringen aan te brengen? 	<ul style="list-style-type: none"> Nadenken over de prestaties van de aanbieder van beroepsonderwijs door middel van een cultuur voor zelfevaluatie in hun instelling 	PowerPoint	
	Workshop:	<ul style="list-style-type: none"> Achterhalen hoe hun huidige manier van zelfevaluatie kan worden verbeterd 	PowerPoint Bijlage	
	Workshop:	<ul style="list-style-type: none"> Nadenken over de implementatie van een zelfevaluatie 	PowerPoint Bijlage	



Module 7: Bijlage 1: Checklist voor zelfevaluatie op basis van het EQAVET-model

Checklist	JA	NEE	Beschrijving (d.w.z. hoe wordt deze informatie vergaard?)
Indicator 2: investering in opleiding van leerkrachten en trainers			
a) Aandeel van leerkrachten en trainers die deelnemen aan bijscholing			
b) Bedrag van de investeringen			
Indicator 4: voltooiingspercentage in onderwijsprogramma's			
Aantal leerlingen van beroepsonderwijs die hun studie succesvol hebben voltooid / niet hebben voltooid			
Indicator 5: plaatsingssnelheid in onderwijsprogramma's			
a) Bestemming van leerlingen van beroepsonderwijs nadat zij hun opleiding hebben afgerond			
b) Aandeel van tewerkgestelde leerlingen nadat zij hun opleiding hebben afgerond.			
Indicator 6: gebruik van de geleerde vaardigheden op de werkplek			
a) Informatie over tewerkstelling van leerlingen nadat zij hun opleiding hebben afgerond			



Checklist	JA	NEE	Beschrijving (d.w.z. hoe wordt deze informatie vergaard?)
b) Tevredenheidspercentage van individuen en werkgevers in verband met hun verworven vaardigheden/competenties			
Indicator 8: Aandeel van kwetsbare groepen			
a) Percentage van deelnemers aan beroepsonderwijs die worden geclassificeerd als kwetsbare groepen (in een bepaalde regio of opleidingsrichting) ingedeeld op leeftijd en geslacht			
b) Slagingskans van kwetsbare groepen ingedeeld op leeftijd en geslacht			
Indicator 9: Mechanismen om de opleidingsbehoeften in de arbeidsmarkt te identificeren			
Mechanismen om de veranderende eisen op verschillende niveaus te achterhalen			

03

Een cultuur van
zelfevaluatie

Module 8 Zelfevaluatie met het EQUASS-systeem

Zelfevaluatie op kwaliteit kan worden gedefinieerd als een “cyclische, uitgebreide, systematische en regelmatige evaluatie van de activiteiten van een organisatie aan de hand van een model (bijvoorbeeld het EQUASS-model) op basis waarvan geplande verbeteringen kunnen worden uitgevoerd.” (Europese Stichting voor Kwaliteitsmanagement). Het concept van zelfevaluatie is door bedrijven overal ter wereld aangenomen als een mechanisme dat dergelijke kwaliteitsactiviteiten moet begeleiden. Dit omvat regelmatige en systematische beoordelingen van de activiteiten en prestaties op basis van de criteria van het kwaliteitsmodel waardoor geplande verbeteringen kunnen worden uitgevoerd.

EQUASS biedt twee soorten zelfevaluatie.

1. Diepgaande analyse van prestaties door een analyse van de documentatie waarin benaderingen van resultaten van een aanbieder staan geregistreerd, en door onderzoek te doen naar het implementatieniveau.
2. Een checklist, ingevuld door leden van een managementteam, om de gemeenschappelijke en verschillende opvattingen over prestaties te achterhalen op basis van specifieke criteria.

De checklist is bedoeld om een eerste indruk te krijgen van de prestaties van de sociale dienstverleners op basis van de EQUASS-criteria voor de EQUASS Assurance certificering. De checklist kan door één persoon of door een kleine groep personen worden ingevuld nadat zij het eens zijn over de antwoorden op de stellingen. De resultaten zijn een weerspiegeling van de perceptie van de perso(o)n(en) die de stellingen heeft/hebben ingevuld. Dit kan sterk worden beïnvloed door persoonlijke ervaringen en opvattingen, self-fulfilling prophecy en/of sociaal wenselijke antwoorden.

De resultaten kunnen worden gebruikt:

1. Als input voor discussies binnen de organisatie van de aanbieder van beroepsonderwijs en -opleidingen.
2. Om maatregelen voor aanvullende analyse vast te stellen.
3. Om maatregelen voor verbeteringen vast te stellen.
4. Om visies en percepties over de prestaties van de verschillende functies binnen de organisatie te delen.
5. Om prioriteiten voor het verduidelijken en begrijpen van elementen van de EQUASS-norm vast te stellen.
6. Om een indruk te krijgen van de prestaties van de organisatie / diensten van de aanbieder van beroepsonderwijs en -opleidingen volgens de EQUASS-norm.

	Tijd	Wat	Doelen	Materiaal
1	20 minuten	Introductie van het EQUAS-kader: principes, criteria en indicatoren	<ul style="list-style-type: none"> • De gedachte achter en de elementen van het EQUASS-systeem begrijpen 	PowerPoint
2	10 minuten	Zelfevaluatiesmethoden in het EQUASS-systeem	<ul style="list-style-type: none"> • De zelfevaluatiesmethoden van het EQUASS-systeem begrijpen 	PowerPoint



3	90 minuten	<p>Workshop 1: Zelfevaluatie met checklist</p> <p>Deelnemers van vergelijkbare organisaties vullen de antwoorden in op de checklist (Excel-bestand) (individuele oefening). Nadat u de vragen heeft ingevuld op de checklist, zullen individuen van dezelfde organisatie de grafische weergave van werkblad 10 (principes) vergelijken, en de verschillen in de prestaties bespreken om elkaars keuzes te begrijpen. Op basis van de argumenten voor de keuzes, kan een consensus (gemeenschappelijk antwoord) worden bereikt zodat er een gemeenschappelijk resultaat kan worden gepresenteerd.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Een EQUASS-zelfevaluatie uitvoeren met de checklist • De grafische weergave van de resultaten van de uitkomsten van het EQUASS-zelfevaluatiesinstrument interpreteren 	<p>PowerPoint Bijlage 1 Instructie workshop Bijlage 2 Checklist voor zelfevaluatie</p>
4	30 minuten	<p>Workshop 2: identificatie van gemeenschappelijke punten in de zelfevaluatie</p> <p>Deelnemers zullen de resultaten van de zelfevaluatie (resultaat workshop 1) vergelijken om gemeenschappelijke sterke punten en veelvoorkomende verbeterpunten te achterhalen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inzicht krijgen in gemeenschappelijke punten en verschillen in de prestaties van aanbieders van beroepsonderwijs en -opleidingen op basis van de EQUASS-criteria 	<p>Bijlage 2 Checklist voor zelfevaluatie</p>



Module 8: Bijlage 1: Instructie workshop zelfevaluatie met het EQUASS-systeem

Indeling van de workshop

- Duur: 30 minuten presentatie
90 minuten workshop (individuele oefening en discussie)
30 minuten plenaire sessie voor feedback en informatie

Doel: *“inzicht verwerven in gemeenschappelijke punten en verschillen in de prestaties van aanbieders van beroepsonderwijs en -opleidingen op basis van de EQUASS-criteria”*

Methode / opdracht:

1. Kom het toepassingsgebied van de zelfevaluatie overeen met uw collega
2. Vul de EQUASS-checklist in (Zelfevaluatie-instrument – Excel-bestand) Individuele oefening!
3. Vergelijk de prestatiediagrammen en bepaal de gemeenschappelijke punten en verschillen!
4. Deel prestaties en ervaringen met andere projectpartners.
5. Bepaal een specifieke verbeteractie op basis van de resultaten van de zelfevaluatie



Module 8: Bijlage 2: Checklist voor zelfevaluatie met het EQUASS-systeem

Hoe gebruikt u deze checklist?

Deze checklist is bedoeld om een eerste indruk te krijgen van de prestaties van de sociale dienstverleners op basis van de EQUASS-criteria van 2018 voor de EQUASS Assurance-certificering. De checklist kan door één persoon of door een kleine groep personen worden ingevuld nadat zij het eens zijn over de antwoorden op de stellingen. De resultaten zijn een weerspiegeling van de perceptie van de perso(o)n(en) die de stellingen heeft/hebben ingevuld. Dit kan sterk worden beïnvloed door persoonlijke ervaringen en opvattingen, self-fulfilling prophecy en/of sociaal wenselijke antwoorden.

Wat kunt u doen met de resultaten?

De resultaten van de analyse kunnen worden gebruikt:

1. Als input voor discussies binnen de organisatie van de aanbieder van beroepsonderwijs.
2. Om maatregelen voor aanvullende analyse vast te stellen.
3. Om maatregelen voor verbeteringen vast te stellen.



4. Om visies en percepties over de prestaties van de verschillende functies binnen de organisatie te delen.
5. Om prioriteiten voor het verduidelijken en begrijpen van elementen van de EQUASS-norm vast te stellen.
6. Om een indruk te krijgen van de prestaties van de organisatie / diensten van de aanbieder van beroepsonderwijs volgens de EQUASS-norm



Module 8: Bijlage 2: Checklist voor zelfevaluatie met het EQUASS-systeem

CHECKLIST		MEE EENS	NIET MEE EENS	WEET IK NIET
LEIDERSCHAP				
1	Mijn organisatie heeft haar missie vastgesteld.			
2	Mijn organisatie heeft haar visie op de toekomst vastgesteld.			
3	Mijn organisatie heeft haar kernwaarden vastgesteld.			
4	Onze werknemers kennen onze missie, visie en waarden.			
5	We hebben een sterke kwaliteitscultuur.			
6	Management stimuleert een kwaliteitscultuur.			
7	Mijn organisatie heeft haar kwaliteitsbeleid vastgesteld.			
8	Het kwaliteitsbeleid heeft duidelijke kwaliteitsdoelen.			
9	Onze werknemers kennen ons kwaliteitsbeleid.			
10	Innovatie staat hoog op de agenda van onze organisatie.			
11	Onze werknemers mogen fouten maken, zolang ze leren van hun fouten.			
12	We hebben een systeem om onze activiteiten van het volgende jaar te plannen.			
13	We evalueren de prestaties van onze plannen.			



CHECKLIST		MEE EENS	NIET MEE EENS	WEET IK NIET
14	Mijn organisatie stimuleert de inclusie in de maatschappij van mensen met een beperking.			
15	We hebben specifieke preventieve maatregelen om een vervuilde en beschadigde omgeving te voorkomen.			
PERSONEEL				
16	We hebben een duidelijk beschreven beleid en duidelijke schriftelijke procedures voor het werven en selecteren van werknemers.			
17	Mijn organisatie voldoet aan alle nationale wettelijke vereisten voor het leveren van diensten.			
18	We hebben een opleidingsprogramma voor alle medewerkers dat hen helpt om hun kennis en vaardigheden te ontwikkelen.			
19	Elke medewerker heeft een beschrijving van zijn/haar taken en verantwoordelijkheden.			
20	Alle medewerkers evalueren jaarlijks hun prestaties.			
21	Medewerkers hebben de mogelijkheid om feedback te geven.			
22	We vinden de feedback van medewerkers een waardevolle input met het oog op verbeteringen.			
23	De meeste medewerkers zijn gemotiveerd voor hun werk.			
RECHTEN				
24	Medewerkers zijn op de hoogte van hun rechten van onze studenten.			
25	We geven studenten uitleg over hun rechten.			
26	De meeste studenten kennen hun rechten.			
27	Studenten kunnen vrijuit keuzes maken.			



CHECKLIST		MEE EENS	NIET MEE EENS	WEET IK NIET
28	We evalueren de wijze waarop wij studenten uitleg geven over hun rechten			
29	Mijn organisatie heeft een formeel systeem voor het verzamelen en beheren van klachten			
30	In mijn organisatie is het makkelijk om klachten te uiten.			
31	Alle klachten worden op een passende manier afgehandeld.			
ETHIEK				
32	Mijn organisatie heeft een beleid inzake ethisch gedrag voor werknemers.			
33	We hebben strikte richtlijnen en procedures voor ethisch gedrag voor werknemers om de waardigheid van studenten te waarborgen.			
34	We faciliteren externe ondersteuning voor studenten.			
35	We selecteren geen studenten op basis van leeftijd, religie en/of seksuele voorkeur.			
36	Mijn organisatie heeft een gezondheids- en veiligheidsplan.			
37	De meeste werknemers en studenten zijn op de hoogte van dit gezondheids- en veiligheidsplan.			
38	We hebben strikte regels en voorschriften voor het voorkomen van fysiek, mentaal en financieel misbruik van studenten.			
39	Onze ethische werkwijze wordt met regelmaat organisatie breed geëvalueerd.			
PARTNERSCHAP				
40	Mijn organisatie werkt samen met allerlei publieke en private organisaties in de maatschappij.			
41	Dankzij het partnerschap worden studenten makkelijker opgenomen in de maatschappij			



CHECKLIST		MEE EENS	NIET MEE EENS	WEET IK NIET
42	Alle partnerschappen zijn in het voordeel van onze studenten.			
PARTICIPATIE				
43	Studenten kunnen vrijuit hun wensen, meningen en opvattingen uiten.			
44	Studenten worden betrokken bij de planning van de diensten.			
45	Studenten worden betrokken bij de levering van de diensten.			
46	Studenten worden betrokken bij de evaluatie van de diensten.			
47	We evalueren jaarlijks de manier waarop wij onze studenten betrekken bij de diensten.			
48	Feedback van studenten leidt vaak tot wijzigingen en verbeteringen.			
49	Onze diensten dragen bij aan het empowerment van studenten.			
50	We zijn ons bewust van de omstandigheden van de omgeving om het empowerment van studenten te ondersteunen.			
51	We hebben tastbare informatie dat studenten meer empowered zijn vanwege onze diensten.			
52	Onze medewerkers hebben de competenties om een empowerende omgeving te creëren voor onze studenten.			
PERSOONSGERICHTE AANPAK				
53	Mijn organisatie heeft een systeem voor het in kaart brengen van de wensen van studenten.			
54	Alle studenten krijgen een individueel assessment voordat zij van de diensten gebruik maken.			
55	Onze diensten worden verleend op basis van het resultaat van de individuele behoefteanalyse.			



CHECKLIST		MEE EENS	NIET MEE EENS	WEET IK NIET
56	Onze diensten zijn gericht op het verbeteren van de levenskwaliteit van de studenten.			
57	Mijn organisatie heeft het begrip “levenskwaliteit van zijn studenten” beschreven.			
58	Medewerkers zijn zich bewust van onze op levenskwaliteit gerichte benadering.			
59	We hebben tastbare informatie waaruit blijkt dat de levenskwaliteit van studenten is verbeterd dankzij onze diensten.			
60	Elke student heeft een individueel plan op basis van de behoefteanalyse.			
61	We evalueren het individuele plan regelmatig.			
62	Het individuele plan wordt bijgewerkt en gewijzigd waar nodig.			
63	We betrekken studenten bij het ontwerp van het individuele plan.			
64	We betrekken studenten bij de evaluatie van het individuele plan.			
65	We betrekken studenten bij wijzigingen aan het individuele plan.			
66	We betrekken familie en vrienden bij de planning van onze diensten.			
67	We betrekken familie en vrienden bij de levering van onze diensten.			
68	We betrekken familie en vrienden bij de evaluatie van onze diensten.			
SAMENHANG				
69	Mijn organisatie verzekert dat onze diensten ononderbroken worden geleverd.			
70	We hebben tastbare informatie waaruit blijkt dat onze diensten ononderbroken worden geleverd.			
71	We houden rekening met alle aspecten van het leven bij onze beoordeling.			



CHECKLIST		MEE EENS	NIET MEE EENS	WEET IK NIET
72	Mijn organisatie heeft alle kernactiviteiten van haar diensten duidelijk beschreven.			
73	De kernactiviteiten van onze diensten worden regelmatig geëvalueerd.			
74	Diensten worden geleverd binnen de samenleving.			
75	Diensten en activiteiten worden gecoördineerd aangeboden.			
76	Diensten worden op een multidisciplinaire manier geleverd.			
RESULTAATGERICHTHEID				
77	Mijn organisatie heeft duidelijke resultaten van diensten.			
78	Mijn organisatie heeft duidelijke bedrijfsresultaten (financiële en niet-financiële resultaten).			
79	De resultaten van de organisatie worden gevalideerd door een onafhankelijk extern orgaan (boekhoudkundige controle).			
80	We hebben tastbare informatie waaruit blijkt dat onze diensten ten goede komen van onze studenten.			
81	We verbeteren onze diensten op basis van de evaluaties.			
82	We hebben tastbare informatie over de tevredenheid van onze studenten.			
83	We hebben tastbare informatie over de tevredenheid van onze financiers.			
84	We hebben tastbare informatie over de tevredenheid van andere belanghebbenden.			
85	We hebben feedback van onze financiers verzameld over het begrijpen van onze bedrijfsrapportages.			
86	We hebben feedback van onze studenten verzameld over het begrijpen van onze bedrijfsrapportages.			



CHECKLIST		MEE EENS	NIET MEE EENS	WEET IK NIET
87	We informeren onze belanghebbenden op verschillende manieren over de prestaties (inspanningen en resultaten) van onze organisatie.			
CONTINUE VERBETERING				
88	We hebben een duidelijke en eenduidige methode om onze diensten te verbeteren.			
89	We hebben tastbare informatie over de verbetering van onze diensten.			
90	Er wordt rekening gehouden met toekomstige behoeften van belanghebbenden wanneer nieuwe diensten worden ontwikkeld.			
91	Er wordt rekening gehouden met wensen van belanghebbenden, nu en in de toekomst, wanneer de diensten worden verbeterd.			
92	We gebruiken informatie wensen van toekomstige studenten om onze diensten te verbeteren.			
93	We gebruiken informatie wensen van toekomstige studenten om nieuwe diensten te ontwikkelen.			
94	We vergelijken onze systemen met die van andere organisaties.			
95	We vergelijken onze methodes met die van andere sociale dienstverleners.			
96	We vergelijken de manier waarop we de diensten leveren met die van andere sociale dienstverleners in de sector.			
97	We vergelijken onze bedrijfsresultaten met die van andere organisaties.			
98	We vergelijken onze dienstresultaten met die van andere sociale dienstverleners.			
99	We passen de manier waarop we de diensten leveren aan na het vergelijken met andere dienstverleners.			
100	We verbeteren onze methoden na het vergelijken met de methodes van andere dienstverleners.			



06

Betrekken van
belanghebbenden

Module 9 Het personeel betrekken bij continue verbeteren

Het is misschien niet altijd gemakkelijk om tijd te vinden om over de knelpunten van een organisatie en mogelijke oplossingen te praten. Met de hulp van een verbeterbord kunt u knelpunten en mogelijkheden tot verbetering zichtbaar maken voor een team. Elk teamlid kan tijdens zijn/haar dagelijkse werk opschrijven tegen welke knelpunten/uitdagingen hij/zij aanloopt. De andere teamleden kunnen bijdragen aan een oplossing door hun voorgestelde oplossing op het bord te schrijven. Deze voorgestelde oplossingen worden wekelijks besproken en worden één voor één door de teamleden uitgetoetst. Het resultaat van deze verbeteractiviteit maakt ook deel uit van de discussie. Alle leden worden betrokken bij de evaluatie van het resultaat. Op die manier worden gezamenlijke problemen opgelost en neemt iedereen verantwoordelijkheid voor het identificeren van knelpunten en oplossingen. Het identificeren en uiten van problemen in het dagelijkse werk is een belangrijk onderdeel van deze methodologie. Door het op deze manier aan te pakken, weten alle medewerkers wat er aan de hand is en kan iedereen nadenken over en bijdragen aan een oplossing. Door de knelpunten dagelijks op te schrijven op een bord worden de uitdagingen klein gehouden en blijven ze zichtbaar totdat het knelpunt is opgelost. Het is handig om het verbeterbord op een centrale plek op de afdeling te plaatsen. Zo wordt het makkelijker om de knelpunten te delen, de oorzaken te bespreken en ideeën te identificeren en definiëren. Door dit te doen, zal de methodiek een onderdeel worden van het dagelijkse werk van elke medewerker.

	Tijd	Wat	Doelen	Materiaal
1	10 minuten	Introductie van het thema “betrokkenheid van medewerkers bij continue verbeteren”	<ul style="list-style-type: none"> Begrijpen hoe belangrijk het is om medewerkers te betrekken bij continue verbeteren De belangrijkste elementen van duurzame verbetering begrijpen 	PowerPoint
2	45 minuten	Opdracht 1: <ol style="list-style-type: none"> Een van de problemen selecteren Bespreken hoe het probleem kan worden aangepakt De werkmethode beschrijven en visualiseren 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse en visualisering van verbeterprocessen 	PowerPoint Bijlage 1
3	30 minuten	Plenaire sessie: <ol style="list-style-type: none"> Ervaringen delen en werkmethode visualiseren Werkwijzen evalueren 	<ul style="list-style-type: none"> Ervaringen delen en verschillende verbeterprocessen visualiseren Zich bewust worden van cyclisch denken 	
4	45 minuten	Introductie van de methode met het verbeterbord / Manieren om met het verbeterbord te werken Uitleg van de cyclische processen (PDCA) in de methodiek van het verbeterbord	<ul style="list-style-type: none"> De methodiek van continue verbetering begrijpen Het belang van een cyclisch proces in verbeteren begrijpen 	PowerPoint



5	30 minuten	Opdracht 2: 1. Verbeteren van de uitkomst van Opdracht 1 (oefenen van de PCDA-cyclus)	<ul style="list-style-type: none">• Verbeteren en visualisatie van het verbeterproces• Implementatie van stap 4	Bijlage 2
6	30 minuten	Plenaire sessie: 1. Ervaringen delen en werkmethodes visualiseren	<ul style="list-style-type: none">• Ervaringen delen en zich bewust worden van de PCDA-cyclus	



Module 9: Bijlage 1: Verbeteropdracht

Opdracht:

Werkgroep (max. 6 personen):

1. Selecteer een van onderstaande problemen
2. Bespreek hoe het probleem kan worden opgelost
3. Beschrijf en visualiseer het probleemoplossingsproces

Probleem 1: “De meeste personeelsleden van de school houden zich niet aan de procedures die zijn ingesteld door het kwaliteitsmanagementsysteem”

Probleem 2: “Meer dan 25 % van de studenten komt niet opdagen voor de les”

Module 10 Het EQAVET-kader begrijpen

Europese kwaliteitsborging in beroepsonderwijs en -opleidingen (European Quality Assurance in Vocational Education and Training (EQAVET)) maakt deel uit van de “aanbeveling van het Europees Parlement en de Raad die zich buigt over een Europees referentiekader voor kwaliteitsborging in beroepsonderwijs en -opleidingen”, gepubliceerd in 2009. Dit document heeft de overeengekomen **Europese normen** geformaliseerd, waarna de EU-lidstaten werd gevraagd om de aanbeveling te implementeren op een nationaal niveau. Dit kader is niet dwingend maar biedt gemeenschappelijke principes, kwaliteitscriteria, indicatieve descriptoren en indicatoren die kunnen helpen bij het beoordelen en verbeteren van het aanbod in beroepsonderwijs en -opleidingen. Het kader bestaat uit een kwaliteitsborgings- en verbeteringscyclus (planning, implementatie, evaluatie/beoordeling en herziening) op basis van een aantal indicatoren die van toepassing zijn op kwaliteitsmanagement in zowel het systeem van beroepsonderwijs en -opleidingen, als op het niveau van de aanbieder van beroepsonderwijs en -opleidingen.

Tijd	Wat	Doelen	Materiaal
60 minuten	Inleiding Het EQAVET-kader Implementatie van het EQAVET-kader	<ul style="list-style-type: none"> Zich bewust zijn van het EQAVET-kader en zijn belangrijkste kenmerken 	PowerPoint
45 minuten	Workshop: vaststellen van gepersonaliseerde belangrijke prestatie-indicatoren	<ul style="list-style-type: none"> Herzien van huidige kwaliteitsborgingsystemen Vaststellen van het belang van een systeem voor kwaliteitsborging Vaststellen van belangrijke prestatie-indicatoren voor kwaliteitsborging 	PowerPoint Bijlage 1
30 minuten	Conclusies en praktische suggesties om mee te nemen in het verbeterinitiatief		

Module 10: Bijlage 1: De belangrijkste indicatoren verzamelen en aanpassen

Opdracht 1:

De belangrijkste indicatoren verzamelen en aanpassen

1. Omschrijf aan de hand van onderstaande gesimplificeerde tabel hoe u de tabel in uw instelling zou invullen – individueel

no.	Quality indicator	Process for gathering data	Person/ dept. responsible	Evidence produced for indicator	Where can this indicator be found	Work which needs to be done to implement this indicator
4	Completion rate in VEt programmes					
5	Placement rate in VEt programmes					
6	Utilisation of acquired skills at the workplace					

2. Zou u meer indicatoren aanbevelen om het model beter bij de realiteit van uw instellingen te laten passen? – 3 groepen



Module 11

Oorzaak/gevolganalyse “Mud-analyse”

04

Ondersteuning
medewerkers

Bestaat er ruis (mud) in de communicatie? Met andere woorden, waarom blijft communicatie soms haperen of stopt het gewoon?

Wat is ruis (mud)?

“Ruis in communicatie” draait allemaal rond tijd, geld en energie. “Ruis in communicatie” heeft helemaal geen toegevoegde waarde voor de interne of externe klant. Normaal gesproken gebruiken we het concept van ruis (mud) in een context van fysieke processen, zoals de productie van een motor. Het is minder gangbaar in niet-fysieke processen. Maar desondanks kan een “mud-analyse” ook een handig hulpmiddel zijn voor het analyseren en verbeteren van processen.

Soorten ruis in communicatie

De kracht van het concept “ruis (mud)” ligt in het feit dat er verschillende soorten ruis bestaan. We kunnen ruis herkennen en het in een hokje plaatsen. Het voordeel van dit soort analyses is dat elk hokje de richting aangeeft voor de oplossing van het probleem. Bijvoorbeeld:

Informatie ontbreekt: U moet opleidingen aanbieden. Alle deelnemers hebben een registratieformulier ingediend, evenals een overzicht van hun werkervaring. Er ontbreekt een registratieformulier van een van de deelnemers.

1. **Informatie is verkeerd:**

Tijdens hun opleiding hebben deelnemers toegang tot internet nodig. De internetcode die wordt gegeven is AA-44280. Maar de juiste code is AA-44380-23

2. **Informatie komt te laat:**

U hebt een workshop georganiseerd voor geregistreerde deelnemers op een conferentie voor docenten. De workshop bestaat uit 20 verschillende oefeningen. Vanmorgen kreeg u een bericht van uw coördinator met de melding dat de workshop waarschijnlijk zal worden geannuleerd vanwege een wijziging in het programma. U hebt de workshop “voor niets” georganiseerd.

3. **Informatie is niet duidelijk:**

Het management laat elke week een spinnenwebdiagram zien over de prestaties van de afdeling. Niemand op de afdeling begrijpt waar het diagram voor staat of wat de informatie betekent.

4. **Te veel informatie:**

U moet leren hoe u bepaalde informatie moet invullen in het Microsoft Excel-programma. Uw coördinator stuurt u naar een Excel-training die 10 dagen duurt.

5. **Informatie komt te vroeg:**

De projectcoördinator stuurt u een gedetailleerd programma voor de volgende vergadering die over een paar dagen zal plaatsvinden. Deze informatie bevat ook logistieke informatie en een werkschema. De informatie wordt schriftelijk naar de teamleider gestuurd. Een paar dagen later weet niemand waar de informatie te vinden is.



	Tijd	Wat	Doelen	Materiaal
	20 minuten	Introductie van de belangrijkste principes van communicatie en “mud-analyse”	<ul style="list-style-type: none"> • Het communicatieproces begrijpen • De oorzaken van misverstanden begrijpen • De 6 soorten ruis (mud) in communicatie begrijpen 	PowerPoint Film
	30 minuten	<p>Opdracht 1:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bepaal en beschrijf voorbeelden van de 6 soorten ruis(6 categorieën) in communicatie in de driemaandelijke vergadering van het team waar de voortgang en prestaties van studenten worden besproken. 2. Bepaal en beschrijf voorbeelden van de 6 soorten ruis (6 categorieën) in communicatie in de tussentijdse beoordeling van de doelstellingen van het individuele plan door het multidisciplinaire team. 	<ul style="list-style-type: none"> • De soorten ruis in dagelijkse communicatie begrijpen • Zich bewust worden van ruis in de dagelijkse praktijk • Analyse van dagelijkse communicatieproblemen 	PowerPoint Bijlage 1
	20 minuten	Rapportage en discussie tijdens de plenaire sessie	<ul style="list-style-type: none"> • Zich bewust worden van communicatie-uitdagingen in de dagelijkse praktijk 	



Bijlage 1: Opdracht

Oefening (twee groepen)

Groep 1:

Bepaal en beschrijf voorbeelden van de 6 soorten ruis (6 categorieën) in communicatie in de driemaandelijke vergadering van het team waar de voortgang en prestaties van studenten worden besproken.

Groep 2:

Bepaal en beschrijf voorbeelden van de 6 soorten ruis (6 categorieën) in communicatie in de tussentijdse beoordeling van de doelstellingen van het individuele plan door het multidisciplinaire team.



Rapportage

	Soorten ruis	Praktijkvoorbeelden van de aanbieder van beroepsonderwijs en -opleidingen
1	Informatie ontbreekt	
2	Informatie is verkeerd	
3	Informatie komt te laat	
4	Informatie is niet duidelijk	
5	Te veel informatie	
6	Informatie komt te vroeg	



Module 12

Visualisatie van processen

04

Ondersteuning
medewerkers

Visueel management is erop gericht om de situatie eenvoudig te begrijpen door er alleen maar naar te kijken. Het doel is om zo veel mogelijk informatie te krijgen met zo weinig mogelijk observatie of in zo weinig mogelijk tijd. Het visualiseren van de workflow van iets dat in essentie verborgen is op de computers van de ontwikkelaars, zorgt ervoor dat u een concreter begrip krijgt van waar aan wordt gewerkt, wat vastzit en aandacht nodig heeft, en welke prioriteiten moeten worden gesteld in de verschillende stappen van deze workflow. Het doel van goed visueel management is om als team steeds dichterbij de echte problemen te komen die we moeten aanpakken en om niet alleen beter te zijn in de dienstverlening, maar ook om de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen – en zoals we hier kunnen zien, bestaat er een verband tussen de kwaliteit van de visuele managementinstrumenten en de relevantie van de kwesties waarvoor zij worden gebruikt (m.a.w. hoe goed de visuele managementinstrumenten ons oriënteren in de richting van de juiste problemen. Problemen die, als we ze oplossen, ons meer inzicht geven in onze eigen technische vaardigheden).

- **Visuele duidelijkheid:** Een van de grootste voordelen van een stroomdiagram is de mogelijkheid om meerdere voortgangen en hun volgorde te visualiseren in één enkel document. Belanghebbenden van een organisatie kunnen de workflow makkelijk begrijpen, en ze kunnen bekijken welke stappen overbodig zijn en welke voortgang moet worden verbeterd.
- **Directe communicatie:** Teams kunnen stroomdiagrammen gebruiken als vervanging van vergaderingen. Door voortgang op een eenvoudige manier verduidelijken, hebben teamleden een eenvoudige en visuele methode die hen helpt om onmiddellijk begrijpen wat zij stap voor stap moeten doen.
- **Effectieve coördinatie:** Voor projectmanagers en resource planners ligt het voordeel van een stroomdiagram in de mogelijkheid om evenementen achtereenvolgens te plannen en het aantal potentieel overbelaste teamleden te verminderen. Overbodige stappen worden geëlimineerd om tijd en middelen te besparen.
- **Efficiëntieverhoging:** Efficiëntieverhoging is een belangrijk voordeel van stroomdiagrammen. Het stroomdiagram geeft een overzicht van elke stap die nodig is om een proces uit te voeren. Dankzij een stroomdiagram kan een ontwerper de overbodige stappen, en fouten, in een proces elimineren. Het stroomdiagram mag enkel de stappen bevatten die nodig zijn om het eindpunt van een proces te bereiken.
- **Effectieve analyse:** Een probleem kan effectiever worden geanalyseerd met behulp van een stroomdiagram. Het geeft specifiek aan welke soort actie moet worden ondernomen in elke stap van het proces. Over het algemeen geeft een rechthoek met afgeronde zijden aan waar het begin of het einde van een proces ligt. Een ruitvorm geeft het punt aan waarop een beslissing moet worden genomen, en een vierkant geeft een actie aan die tijdens het proces is genomen. Een stroomdiagram kan ook symbolen bevatten die het mediatype aangeven waarin gegevens worden opgeslagen, zoals een rechthoek met een gebogen onderkant als verwijzing naar een papieren document, of een cilinder als verwijzing naar de harddrive van een computer.
- **Probleemoplossing:** Stroomdiagrammen delen een probleem op in eenvoudig te definiëren onderdelen. Het gedefinieerde proces dat wordt weergegeven in het stroomdiagram, geeft de methode weer voor het oplossen van een complex probleem. Een stroomdiagram verkleint de kans dat een noodzakelijke stap voor de probleemoplossing wordt weggelaten omdat deze vanzelfsprekend lijkt. Op deze manier worden geld en tijd bespaard.
- **Passende documentatie:** Digitale stroomdiagrammen zijn een goede papierloze documentatie die voor verschillende doeleinden handig kan zijn en waardoor zaken efficiënter zullen lopen.



Tijd	Wat	Doelen	Materiaal
20 minuten	Introductie van visualisatiemanagement en het maken van stroomdiagrammen voor de beschrijving en analyse van processen	<ul style="list-style-type: none"> Het voordeel van visualisatie van processen begrijpen De basiselementen voor het opstellen van een stroomdiagram begrijpen 	PowerPoint
30 minuten	<p>Opdracht 1: Procesontwerp in stroomdiagrammen (groep van 4 personen)</p> <p>Visualiseer de flow van activiteiten en beslissingen binnen het proces vanuit het perspectief van de aanbieder van beroepsonderwijs en -opleidingen, te beginnen met:</p> <p>Start: Iemand heeft interesse om deel te nemen aan een opleidingsprogramma in uw instituut voor beroepsonderwijs en -opleidingen.</p> <p>Einde: De persoon wordt geaccepteerd als dienstgebruiker/student en zal volgende week beginnen aan zijn/haar lessen</p>	<ul style="list-style-type: none"> De huidige werkwijzen analyseren De huidige praktijken analyseren Ervaring opdoen in het maken van stroomdiagrammen 	Bijlage 1 Papier in A1-formaat Post-its Marker Edding 200-
20 minuten	Ervaringen delen en discussie		
30 minuten	<p>Opdracht 2: Value stream mapping (groep van 4 personen)</p> <p>Herbekijk uw stroomdiagrammen vanuit het perspectief van de aanbieder van beroepsonderwijs en -opleidingen, en beantwoord de volgende vragen:</p> <ol style="list-style-type: none"> Welke activiteiten doen we nu? Waarom doen we dat? Levert deze stap een reële meerwaarde voor de klant op? Kunnen we de taak in minder stappen uitvoeren? 	<ul style="list-style-type: none"> Huidige werkwijzen herzien Huidige werkwijzen verbeteren Efficiënter maken van het proces 	Bijlage 2 Papier in A1-formaat Post-its Marker Edding 200-
20 minuten	Ervaringen delen en discussie		



	30 minuten	<p>Opdracht 3: Herontwerp van een proces (groep van 4 personen)</p> <p>Visualiseer de flow van activiteiten en beslissingen binnen het proces vanuit het perspectief van de student, te beginnen bij:</p> <p>Start: Iemand heeft interesse om deel te nemen aan een opleidingsprogramma in uw instituut voor beroepsonderwijs en -opleidingen.</p> <p>Einde: De persoon wordt geaccepteerd als dienstgebruiker/student en zal volgende week beginnen aan zijn/haar lessen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Huidige werkwijzen analyseren vanuit het perspectief van de student • Visualisatie van de huidige praktijken vanuit het perspectief van de student • Ervaring opdoen in het maken van stroomdiagrammen vanuit het perspectief van de student 	<p>Bijlage 3 Papier in A1-formaat Post-its Marker Edding 200-</p>
	20 minuten	Ervaringen delen en discussie		

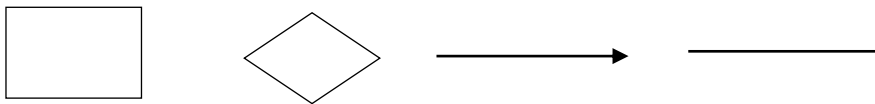


Bijlage 1: Opdracht

Visualiseer de flow van activiteiten en beslissingen binnen het proces vanuit het perspectief van de aanbieder van beroepsonderwijs en -opleidingen, te beginnen met:

Start: Iemand heeft interesse om deel te nemen aan een opleidingsprogramma in uw instituut voor beroepsonderwijs en -opleidingen.

Einde: De persoon wordt geaccepteerd als dienstgebruiker/student en zal volgende week beginnen aan zijn/haar lessen.

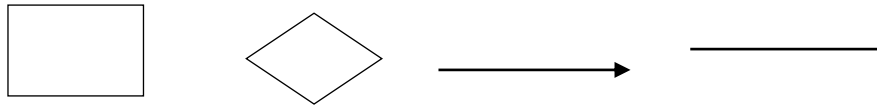




Bijlage 2: Opdracht (value stream mapping)

Bekijk uw stroomdiagrammen vanuit het perspectief van de aanbieder van beroepsonderwijs en -opleidingen, en beantwoord de volgende vragen:

1. Welke activiteiten doen we nu?
2. Waarom doen we dat?
3. Levert deze stap een reële meerwaarde voor de klant op?
4. Kunnen we de taak in minder stappen uitvoeren?





Bijlage 3: Opdracht (herontwerp van een proces)

Houd rekening met de lessen die u hebt geleerd.

Visualiseer de flow van activiteiten en beslissingen binnen het proces vanuit het perspectief van de student, te beginnen bij:

Start: Iemand heeft interesse om deel te nemen aan een opleidingsprogramma in uw instituut voor beroepsonderwijs en -opleidingen.

Einde: De persoon wordt geaccepteerd als dienstgebruiker/student en zal volgende week beginnen aan zijn/haar lessen.

