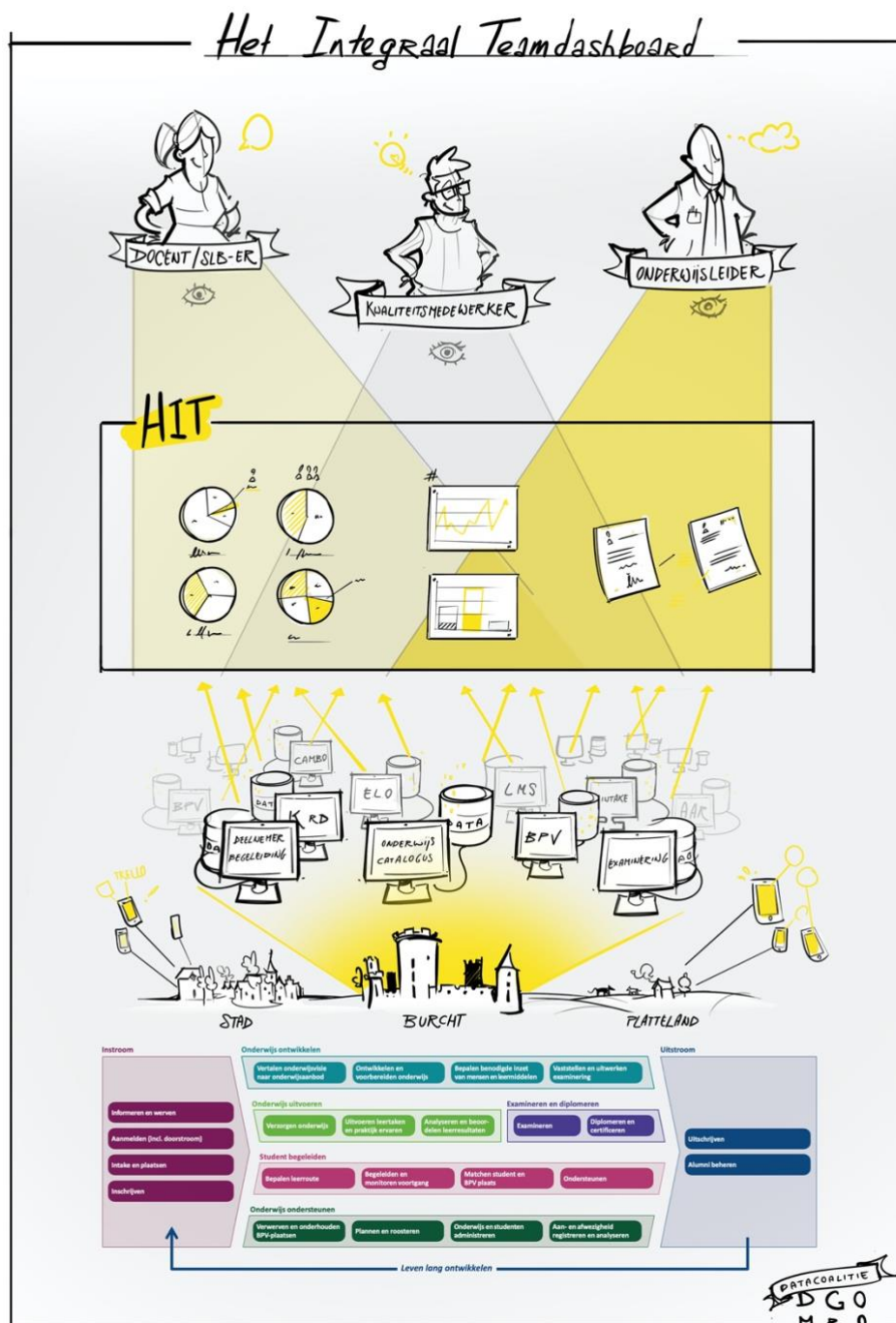


Datacoalitie Datagedreven onderzoek mbo

Eerste functionele beschrijving van 'Het Integraal Teamdashboard'



Juni 2021

Inhoudsopgave

1. Inleiding: effectief omgaan met verwachtingen en verschillen	3
2. Opdracht, aanpak en resultaten	7
2. Resultaat: eerste functionele beschrijving Integraal teamdashboard	8
2.1 Het Integraal Teamdashboard	8
2.2 De doelgroep en gebruikers.....	8
2.3 Teamleider (Onderwijsleider)	8
2.4 Docent / SLB'er.....	15
2.5 Kwaliteitszorgmedewerker	17
3. Voorstel vervolg	20
Bijlage 1 - Overzicht en analyse van bestaande indicatoren en dataleveringen	21
Bijlage 2 - Gespreksinstrument (vragenlijst en praatplaat)	27
Bijlage 3 – Definitie indicatoren dashboard (eerste uitwerking)	29
Bijlage 4 – Literatuur	40

1. Inleiding: effectief omgaan met verwachtingen en verschillen

“Er verandert veel en tegelijkertijd blijft er veel bij het oude. De negatieve duiding daarvan is dat we vastzitten in oude routines die we niet kunnen of durven loslaten. De positieve duiding is dat we stabiliteit en innovatiedynamiek aardig met elkaar weten te combineren ... (De Vijlder, 2019)”

Volgens de Onderwijsraad is het de verantwoordelijkheid van onderwijsinstellingen om zelfbewust vanuit de eigen visie te kiezen hoe om te gaan met maatschappelijke verwachtingen én met maatschappelijke verschillen (Onderwijsraad, 2008). En er is sprake van grote verschillen tussen leerlingen op hetzelfde niveau. Verschillen die sinds de vingerwijzing van de Onderwijsraad uit 2008 niet kleiner maar eerder groter zijn geworden. Daarnaast zien we een toenemende kansenongelijkheid. Een vorm van ongelijkheid die voor een belangrijk deel wordt toegeschreven aan de verschillen tussen scholen. Zo stelt de Inspectie van het Onderwijs dat niet alle leerlingen in gelijke mate van het onderwijs kunnen profiteren (Inspectie van het Onderwijs, 2016). Daarmee wordt de suggestie gewekt dat onderwijsinstellingen te weinig doen aan het terugdringen van kansenongelijkheid. Scholen zijn blijkbaar niet de grote ‘gelijkmaker’ en maken te weinig gebruik van de mogelijkheden om invloed uit te oefenen op deze maatschappelijke problemen.

In een context waarin sprake is van voortdurende verandering en toenemende onzekerheid en complexiteit, verwerft datagedreven werken binnen scholen een steeds prominentere plaats in het denken over onderwijskwaliteit. We weten uit onderzoek dat mbo-instellingen het omzetten van informatie uit monitoring naar (verbeter)acties echter lastig vinden (Inspectie van het Onderwijs, 2010; Oomens et al., 2015). Dit vraagt ook om de nodige vaardigheden. Maar er is veel meer nodig dan investeren in vaardigheden (i.c. datageletterdheid) ook al wordt (docent)professionalisering vaak gezien als een ‘silver bullet’ en voor de hand liggende oplossing voor ieder willekeurig probleem. Er is anders gezegd ook meer te doen dan te werken aan het deskundigheidsprobleem (Schenke & Meijer, 2018).

Er is tot heden slechts een beperkt aantal mbo-instellingen dat ervaring heeft opgebouwd met betrekking tot het verzamelen en analyseren van studentgegevens met het doel om voorspellingen te doen over het studiesucces van studenten. Om tot betere inzichten te komen moeten schoolorganisaties hun ‘systemen’ voor bedrijfsvoering en informatiemanagement op orde hebben (Klatter & van der Meer, 2019).

Een ruime meerderheid van de instellingen gebruikt data alleen voor business intelligence (86%). Zeven van de 51 (14%) instellingen geven aan dat zij geen gebruikmaken van data. Een klein aantal benut learning analytics (8%) of artificial intelligence (2%) (Bijleveld & Heuzels, 2020).

Een niet geheel onbelangrijke horde lijkt de ontbrekende systeemverbinding tussen de bedrijfsvoering enerzijds en het onderwijs en informatiemanagement (De Vijlder et al., 2014).

Drie van de 51 instellingen (6%) meldt dat zij geen toegang tot relevante data hebben; een op de vijf instellingen (22%) heeft wel toegang, maar alleen tot ongestructureerde data; een op de drie (35%) heeft toegang tot data in gesloten systemen en een iets groter deel (37%) heeft toegang tot data in datawarehouses (Bijleveld & Heuzels, 2020).

Datagedreven onderzoek als manier om complexe vragen te beantwoorden

In het onderwijsverslag ‘De staat van het onderwijs 2015-2016’ riep Inspecteur-generaal van het Onderwijs Vogelzang instellingen en bestuurders op geen kansen op verbetering te laten liggen. “Slim omgaan met data en die informatie goed vertalen naar de lespraktijk moet daarin een centrale rol spelen. (Inspectie van het Onderwijs, 2017)” Ook de MBO Raad roept instellingen ook op meer gebruik te maken van de mogelijkheden: “De kennis rondom het gebruik van data-analyse en learning analytics in het mbo is beperkt. Dat vraagt om een gezamenlijke aanpak binnen de sector, te beginnen met de instellingen die

hierin willen investeren. (MBO Raad, 2018)” Anno 2020 zien we echter dat slechts een beperkt aantal mbo-instellingen structureel ervaring heeft opgebouwd met betrekking tot het verzamelen en analyseren van studentgegevens met het doel om voorspellingen te doen over het studiesucces van studenten (Kennisset, 2019). Gelukkig zien we ook een groeiend aantal zogenaamde datacoalities die de handschoen oppakken.

Datagedreven onderzoek voor informatiegestuurde organisaties

Een belangrijk uitgangspunt van informatiegebruik is dat niet het gebruik van informatie op zich telt of het bereiken van het resultaat, maar dat het een proces is, en daarmee een middel, dat wordt ingezet en opgestart vanuit een achterliggend doel. Het achterliggende doel van informatiegebruik, de onderwijskwaliteit, maakt dat resultaten louter dienen als ijkpunt voor het meten van uitvoering/verbetering/ontwikkeling t.o.v. een vorige meting en het definiëren van (nieuwe) punten met het oog op een verbeterde schoolkwaliteit (Schildkamp, Rekers-Mombarg, & Harms, 2012).

Procesgebonden informatie* ten behoeve van:

- **Operationeel sturen:** informatie die teamleiders of teams nodig hebben om hun team in de dagelijkse praktijk aan te kunnen sturen. Denk aan verzuim en vervanging van leraren, lesuitval, de realisatie van de onderwijstijd, aan- en afwezigheid van leerlingen en kosten.
- **Verantwoorden:** informatie die teamleiders of teams nodig hebben om zich te verantwoorden over hun aanpak en opbrengsten aan het hogere management en het bestuur van de organisatie. Steeds vaker verantwoorden mbo-scholen en teams zich horizontaal naar direct belanghebbenden, bijvoorbeeld de bedrijven in de regio waar het gaat om de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt en de gemeente waar het voortijdig schoolverlaten betreft.
- **Verbeteren:** informatie die teamleiders of teams nodig hebben om het onderwijsproces te verbeteren. Teams werken vaak cyclisch aan verbetertrajecten in hun primaire proces. De informatie die nodig is voor verbetering, gaat vaak over het ‘waarom’ van een bepaalde ontwikkeling. Bijvoorbeeld: voor succesvolle interventies om het schoolverlaten terug te dringen, moeten de diepere, achterliggende oorzaken daarvan helder zijn. Dan pas kan het team daarop ingrijpen. De behoefte aan verbeterinformatie is sterk afhankelijk van de specifieke problemen in het team. (Van Gasse et al., 2015)

[* informatie die door onderling samenhangende werkprocessen is gegenereerd en die zodanig door die werkprocessen is gestructureerd en vastgelegd dat ze vanuit de context van die werkprocessen kan worden bevroegd.]

Informatie die het product is van dataverzameling en -analyse kan worden gezien en gebruikt als *gegeven* om de uitvoering van het kernproces te optimaliseren en de gemaakte keuzes te onderbouwen en uit te leggen (verantwoorden). Informatie kan daarnaast ook het product zijn van meer exploratieve dataverzameling en -analyse, waarbij die informatie kan worden gezien en gebruikt als *middel* om nieuwe denkrichtingen en handelingsperspectieven bespreekbaar te maken.

Het is daarbij van belang een onderscheid te blijven maken tussen het ‘meetbare’ resultaat (als ijkpunt voor de sturing van de actie en referentiepunt voor de effectiviteit van de actie) en het uiteindelijke, ‘merkbaar’ effect. In de kwaliteitszorg zien we dit terugkomen in het verschil tussen ‘single-loop learning’ (doen we de dingen goed?) en ‘double-loop learning’ (doen we de goede dingen?). Door dit onderscheid te benadrukken wordt ook voorkomen dat het rendementsdenken de overhand krijgt bij het kijken naar, reflecteren op en praten over onderwijskwaliteit. Dit eenzijdige denken kan ertoe leiden dat doelen niet meer ter discussie komen te staan zolang de cijfers daartoe geen aanleiding geven.

Informatie omvat betekenisvolle context-, input-, proces- en outputgegevens die gedocumenteerd zijn, doelgericht en systematisch verzameld werden en die door de gebruiker gerelateerd worden aan de kernprocessen van de school.

De kernprocessen in de school staan in dienst van de doelen van de school. Doelen die gerelateerd zijn aan onderwijskwaliteit. Teams krijgen steeds meer verantwoordelijkheid. Niet alleen om optimaal gebruik te kunnen maken van de ruimte binnen die kernprocessen om de dingen goed te doen. Maar ook de verantwoordelijkheid om zelf doelen te stellen die bijdragen aan onderwijskwaliteit ('eigen aspecten van kwaliteit') en zich als team met regelmaat de vraag te stellen of de goede dingen worden gedaan (Klatter & van der Meer, 2019):

... benchmarkgegevens kunnen behulpzaam zijn om vragen te stellen naar het waarom van bepaalde resultaten, steeds zijn ze slechts het begin van de (in dit geval) onderwijsverbetering en niet het sluitstuk ervan.

Bestuurders

Maatschappelijke verwachtingen en verschillen duiden veelal op complexe, onderliggende problemen. Om complexe problemen in de maatschappelijk omgeving te beïnvloeden is het van belang te opereren als alliantie van organisaties, zoals in de samenwerking tussen onderwijsinstellingen en gemeenten (De Vijlder, 2019) Vraagstukken zitten niet meer *binnen* één organisatie, maar *tussen* meerdere organisaties. Zo is er niet één organisatie maar zijn meer organisaties verantwoordelijk voor de noodzakelijke verandering (Boonstra, 2018). De mogelijkheid tot beïnvloeding van die complexe problemen wordt sterker als stakeholders ook betrokken worden bij het bespreken van datagebruik/-analyse en beïnvloedingsmogelijkheden en niet alleen informatie wordt gedeeld (Van der Meer, 2017).

Een wens van bestuurders voor de toekomst is bijvoorbeeld dat kwalitatieve gegevens uit voortgangsdossiers en kwantitatieve gegevens over rendement en tevredenheid aan elkaar worden gelinkt (Oomens et al., 2015). Een wens van onderwijsinstellingen en gemeenten is bijvoorbeeld om de gegevens van gezinnen met multiproblematiek te kunnen verbinden om vroegtijdige signalering en preventieve interventies voorbij beleids-, systeem- en datagrenzen mogelijk te maken.

De meeste besturen hanteren algemeen geldende standaarden (normen) om hun regionale praktijk en context tegen af te zetten. Dit bemoeilijkt het verbinden van bepaalde voor die regionale context 'geldige' en 'relevante' conclusies aan al deze data en het komen tot een beoordeling of de 'eigen kwaliteit' (of onderdelen daarvan) voldoet in de ogen van de stakeholders (Inspectie van het Onderwijs, 2010).

Team-/onderwijsmanagers

Als de school een andere werkwijze wil bevorderen, waarbij onderwijsteams worden versterkt in hun aanpak door eigenaarschap te krijgen dan wel te kunnen nemen, moeten zij in staat worden gesteld om als team op collectief niveau kennis te creëren. Door deze vorm van democratisering van het werk moeten medewerkers zelf informatie verzamelen, zelf vraagstukken uitwerken, zelf doelen stellen (Van der Meer, 2017). Teammanagers hebben behoefte aan managementinformatie over de kwaliteit van 'hun' onderwijs; ze zijn nieuwsgierig naar de effecten van het werk en willen zicht op de zaken waarop ze met het team nu wel of juist geen invloed hebben. Data willen ze kunnen analyseren vanuit het besef dat het willen kennen van het verhaal over de oorzaken achter de bevindingen veel kan opleveren (Stichting Kwaliteitsnetwerk MBO, 2021).

Team-/onderwijsmanagers zorgen voor de ontwikkeling van een heldere en gedragen visie over leren, onderwijs en studiesucces. Over de inzet van evidence-based informatie ten behoeve van te nemen maatregelen bestaat zodoende binnen het gehele onderwijsteam commitment en draagvlak (Klatter et

al., 2019). Onderwijsteams vinden het een zaak van de teammanager om relevante data te filteren en analyseren en deze mee te nemen bij de bespreking van onderwerpen op team- en docentniveau (Brouwer et al., 2019). Met dit formuleren van 'eigen aspecten van kwaliteit' is een aarzelend begin gemaakt. Maar veel instellingen en teams worstelen nog met deze opdracht.

Student, docent en slb-er

Crisis of geen crisis, iedere verandering vraagt van docenten om 'slim om te gaan met data' of 'doordacht te digitaliseren. Docenten worden steeds vaker door omstandigheden uitgedaagd om op het juiste moment de juiste beslissing te nemen. Naast een breed, didactisch handelingsrepertoire en lerend en onderzoekend vermogen wordt ook datageletterdheid, i.c. het benutten van de mogelijkheden van moderne technologie, gezien als onderdeel van het besluitvormingskapitaal¹ van docenten.

Hoe kunnen mbo-docenten goed inspelen op de verschillen in ontwikkeling en leerbehoeften van hun studenten? Dat werkt het best als de opleiding daar planmatig een aanpak voor bedenkt en die aanpak ook als team uitvoert.

Datagedreven onderzoek heeft verschillende voordelen voor de individuele student, docent en slb-er. Daarbij valt te denken aan de inzet van big data om ongelijkheid te bestrijden, onderwijs adaptief te maken, leermiddelen te verbeteren en rendementen te verbeteren (Veldkamp et al., 2017). Ten eerste kunnen technieken voor data-analyse worden gebruikt om het leerproces van de student te verbeteren door de student realtime feedback te geven of door de leerervaring te verrijken. Om de docent daarbij te ondersteunen en ontlasten wordt technologie ingezet voor de bouw van oplossingen (zoals de opzet is bij het iGuideME project van de UvA²). Ten tweede kan data-analyse worden gebruikt om de docent of slb-er te ondersteunen. Met behulp van data-analyse kunnen docent en slb-er het leerproces van de student beter traceren en gerichte acties ondernemen om het leerproces te verbeteren. (Vanthienen & De Witte, 2017; Veldkamp et al., 2017).

Werken met een teamdashboard

Veel onderwijsteams ervaren door het moeten omgaan met verwachtingen en verschillen (SER, 2019) een erosie van vaste structuren, patronen en spelregels en vragen om meer overzicht en inzicht aan de hand van data. De vertrouwde 'onderbuik' voldoet niet meer als intuïtief kompas. Planmatig en onderbouwd (samen)werken aan onderwijskwaliteit lijkt vandaag de dag gewoon en onderdeel van een groeiend verwachtingspatroon (Inspectie van het Onderwijs, 2021; Van Bussel et al., 2021). Data verzamelen en analyseren om als team binnen kernprocessen slim te verbeteren of kwetsbare studenten eerder te spotten en beter te begeleiden is echter niet zo vanzelfsprekend als het routinematig bijhouden van de kernregistratie of het pedagogisch dossier. Crisis of geen crisis, verwachting of verrassing, iedere verandering vraagt van docenten om 'slim om te gaan met data' of 'doordacht te digitaliseren. Daarbij vormen dashboards een welkome blikvanger voor ieder onderwijsteam

¹ het kapitaal dat professionals, in de praktijk en door middel van reflectie, verwerven en verzamelen via georganiseerde en toevallige ervaringen en dat hen in staat stelt verstandige beslissingen te nemen in situaties waarvoor nog geen vaste regels gelden en waarvoor geen onomstotelijk bewijs is aan te dragen (Hargreaves & Fullan, 2013).

² 'iGuideME' is een feedbackinstrument waarin informatie over het leerproces overzichtelijk bij elkaar staat. Door het proces te automatiseren is het mogelijk grote groepen studenten gepersonaliseerde feedback te geven. Deze aanpak daagt studenten uit, activeert en motiveert ze ([bron](#)).

2. Opdracht, aanpak en resultaten

Opdracht datacoalitie, onderzoeksgroep 1:

Onderzoek, aan de hand van de metafoor van 'Het Integraal Teamdashboard', welke indicatoren en data onderwijsinstellingen reeds aan onderwijsteams beschikbaar stellen en op welke wijze dat gebeurt. En onderzoek wat de behoefte van onderwijsteams is met betrekking tot meer datagedreven werken en – besluitvorming.

Beoogd doel:

- Meer ervaring opdoen met het bedenken en ontwerpen van praktische, in teams toepasbare, tools en vormen van datagedreven werken/besluitvorming.
- Meer inzicht verkrijgen in de behoefte van onderwijsteams (tbv welke werkprocessen, welke besluitvorming, op welk moment en in welke vorm)
- Meer inzicht verkrijgen in welke indicatoren en data onderwijsinstellingen reeds aan onderwijsteams beschikbaar stellen

Aanpak

- De onderzoeksgroep heeft gezamenlijk het concept 'Het Integraal Teamdashboard' gedefinieerd. Met een duidelijke doelgroepgerichte benadering van het onderwijsteam. Bestaande uit 'de teamleider', 'de docent&SLB'er' en 'de kwaliteitsmedewerker' én focus op twee typen indicatoren: (1) voor (bij)sturen tijdens het proces (waar doelgroep verantwoordelijk voor is) en (2) voor verantwoording en kwaliteitsborging achteraf.
- De onderzoeksgroep heeft de door de sector ontwikkelde Route21 procesarchitectuur gebruikt om "het werk" van onderwijsteams te definiëren en om scope te bepalen en af te bakenen. Gekozen scope: het primaire onderwijsproces van aanmelden tot diplomeren.
- De onderzoeksgroep heeft bij de deelnemende instellingen een inventarisatie en analyse gedaan van bestaande indicatoren en dataleveringen aan onderwijsteams.
- De onderzoeksgroep heeft een interviewhandleiding en (concept) praatplaat ontwikkeld voor het kunnen onderzoeken van de behoefte van onderwijsteams (doelgroep gericht).
- De onderzoeksgroep heeft 18 semi-gestructureerde interviews afgenomen bij teamleiders, docenten/SLB'ers en kwaliteitszorgmedewerkers.
- De onderzoeksgroep heeft de opgedane inzichten verwerkt tot eerste functionele beschrijving van 'Het Integraal Teamdashboard'

Leeswijzer en resultaten

In hoofdstuk twee geeft de eerste functionele beschrijving van Het Integraal Teamdashboard op basis van de wensen en behoeften van teamleiders, docenten/SLB'ers en kwaliteitszorgmedewerkers. Hier wordt vanuit gebruikersperspectief beschreven wat het dashboard functioneel moet bieden. Hoofdstuk drie beschrijft drie mogelijke richtingen voor vervolgonderzoek naar het thema Integraal Teamdashboard. Met advies van de onderzoeksgroep aan stuurgroep. Bijlage één geeft overzicht van bestaande indicatoren en dataleveringen aan onderwijsteams. Bijlage twee bevat het gespreksinstrument op basis waarvan de interviews zijn afgenomen. Bijlage drie toont in tabelvorm eerste uitwerking van de definitie van de indicatoren voor het Integraal Teamdashboard. En bijlage vier geeft overzicht van gebruikte literatuur.

2. Resultaat: eerste functionele beschrijving Integraal teamdashboard

Bij het uitdenken en beschrijven van het integraal teamdashboard is gebruikgemaakt van semi-gestructureerde interviews en van praatplaten met schermvoorbeelden die aangeven hoe de dashboards eruit kunnen zien. De ontwikkelde praatplaten met schermvoorbeelden zijn uitdrukkelijk voorbeelden. Voorbeelden ter inspiratie. Onderwijsinstellingen kunnen deze inzichten en voorbeelden gebruiken bij intern 'behoefte-onderzoek' en bij de uitwerking van een 'functioneel Programma van Eisen' te behoeve van bijvoorbeeld een aanbesteding of een opdracht tot realisatie.

2.1 Het Integraal Teamdashboard

Het integraal teamdashboard (HIT) biedt de leden van het onderwijsteam op één centrale plaats inzicht in voor hen relevante indicatoren en informatie ter ondersteuning van de uitvoering van hun werk.

Scope is het primaire proces: instroom | onderwijs & begeleiding | examinering | uitstroom. De indicatoren en informatievoorziening hebben enerzijds als doel om tijdig te kunnen (bij)sturen (in/tijdens het proces; om preventief en curatief te kunnen handelen) en anderzijds als doel om te kunnen verantwoorden (achteraf) en kwaliteitsborging in te vullen. HIT helpt onderwijsteams om meer datagedreven tot prioriteitstelling, besluitvorming en interventies te komen.

2.2 De doelgroep en gebruikers

Het integraal teamdashboard kent 3 doelgroepen / gebruikers:

1. De teammanager
2. De docent en SLB'er
3. De kwaliteitsmedewerker

Iedere doelgroep en type gebruiker heeft zijn eigen 'dashboard-view'. In het volgende hoofdstuk wordt per doelgroep een eerste beeld geschetst van de werkzaamheden, verantwoordelijkheden en relevante indicatoren en informatievoorziening in het HIT voor deze doelgroep.

Let op: het betreft een eerste uitwerking van verantwoordelijkheden en relevante indicatoren en informatievoorziening. Met als doel te inspireren en om deze vervolgens samen met de doelgroepen aan te vullen en aan te scherpen. Verantwoordelijkheden kunnen per onderwijsinstellingen verschillen.

2.3 Teamleider (Onderwijsleider)

2.3.1 Beschrijving van de actor + werkprocessen + verantwoordelijkheidsgebieden

Onderstaande is een beschrijving van het functioneel perspectief van een teamleider in een mbo-instelling vanuit een doorsnee functiebeschrijving. Het gaat om taken en verantwoordelijkheden waarbij het gebruik van data een rol kan spelen.

De teamleider is verantwoordelijk voor de aansturing van het team en voor de facilitering van de medewerkers in het team, zodat zij hun onderwijskundige en coördinerende taken uit kunnen voeren. Daarnaast is het de verantwoordelijkheid van de teamleider om inzicht te bieden over de gang van zaken in het team aan de rest van de organisatie.

Vanuit een resultaatperspectief is de teamleider verantwoordelijk voor 'het leveren van' resultaat binnen de beschikbare middelen of vastgestelde begroting. Aan de basis van die verantwoordelijkheid ligt een resultaatverplichting die kan zijn vastgelegd in kwantitatieve afspraken, zoals in de vorm van prestatie-indicatoren.

De kwaliteit van de planvorming en realisatie hangt voor een deel af van de mate waarin een teamleider zicht heeft op ontwikkelingen, knelpunten en alternatieven en deze kan meenemen in de besluitvorming.

Dit strekt zich ook uit tot de besluitvorming bedoeld om processen en activiteiten bij te sturen. De communicatie over de uitvoering en de kwaliteit van de leiding en sturing aan de werkprocessen met leidinggevend, teamleden en stakeholders (zoals studenten) hangt voor een deel af van de kwaliteit van (registratie van) de procesgebonden informatie.

De teamleider wil tijdig weten hoe het onderwijsteam ervoor staat als het gaat om de voortgang van studenten, de financiële stand van zaken en hoe het gaat met zijn medewerkers.

Hoofdprocessen

Bij een verdere uitwerking van het functioneel perspectief is gebruik gemaakt van de in Route 21 (MORA³) beschreven hoofdprocessen:

- Instroom
- Onderwijs ontwikkelen
- Onderwijs uitvoeren
- Student begeleiden
- Onderwijs ondersteunen
- Uitstroom
- Leven lang ontwikkelen

Werkprocessen

- Voortgang studenten
- Stand van zaken onderwijsproces (instroom – uitstroom)
- Monitoren uitval
- Gesprekscyclus medewerkers
- Ziekteverzuim medewerkers
- Budgettering
- Monitoren voortgang teamactieplannen

De verschillende hoofdprocessen kunnen geordend worden op basis van de landelijke Benchmark middelbaar beroepsonderwijs; 'Bouwsteen studiesucces'. In zoverre een benchmark onderdeel is van het kwaliteitsbeleid zijn de volgende kenmerken van belang:

- De benchmark is geïntegreerd in de PDCA-cyclus of in een eigen kwaliteitsmonitor.
- De benchmarkgegevens en eigen (andere) gegevens vormen input voor het kwaliteitsbeleid.
- Mede op basis van de benchmarkscores worden in de jaarplannen/kaderbrief etc. indicatoren opgenomen gericht op kwaliteitsverbetering.
- Op alle onderdelen is de benchmark geïntegreerd.⁴

Verantwoordelijkheidsgebieden (t.b.v. ordening hoofdprocessen Route 21)

Het is van belang een duidelijk onderscheid te maken tussen (hoofd)processen, met daarin werkwijzen met afgebakende doorlooptijden en oplever-/rapportagetermijnen, en de daaraan verbonden verantwoordelijkheidsgebieden. Activiteiten binnen (hoofd)processen, gedragen door activiteiten - eventueel in projectvorm - kennen een vastomlijnd, eindig doel en maken het mogelijk om resultaten te rapporteren. Bijvoorbeeld t.a.v. groepen, cohorten en modules of leseenheden. Verantwoordingsgebieden kennen een norm en zijn daarentegen niet eindig. Prestaties op een gebied kunnen na verloop van tijd blijvend afnemen en afnemen, maar de norm gaat voor onbepaalde tijd door en vereist te allen tijde een bepaald niveau van aandacht.

- Studentsucces (jaarresultaat, diplomaresultaat, doorstroom naar het hbo)
- VSV (jongeren in kwetsbare positie)

³ Zie referentiearchitectuur mbo: <https://route21.wikixl.nl/index.php/Hoofdpagina>

⁴ Van Esch, W., Groenenberg, R., Petit, R., & Van de Venne, L. (2012). *Hoe groen is het gras bij de burens? De gebruiks- en leerwaarde van de Benchmark mbo*. Utrecht/'s-Hertogenbosch: Expertisecentrum Beroepsonderwijs.

- Studenttevredenheid (communicatie; onderwijs ondersteunen; onderwijs ontwikkelen; onderwijs uitvoeren; student begeleiden; examineren en diplomeren)
- Medewerkertevredenheid
- Budgetbeheer

Perspectieven m.b.t. de inzet van data (vergelijk BSC)

Voor ieder van de verantwoordingsgebieden is het mogelijk om een of meerdere perspectieven te hanteren als vertrekpunt voor de dataverzameling en -analyse. In onderstaande is daarvoor gebruikgemaakt van de Balanced Scorecard.

- Resultaatperspectief: processen en teams leveren resultaat binnen de beschikbare middelen of vastgestelde begroting;
- (Intern) procesperspectief: management van het team(ontwikkel)proces;
- Klant en marktperspectief: waardering van stakeholders;
- Innoveren en lerenperspectief: zelfontwikkeling en organisatieontwikkeling.

2.3.2 Beschrijving van de behoefte

Wat beweegt een teamleider tot het gebruiken van een dashboard in zijn dagelijks werk?

Gebruik alleen is niet het doel, maar het daaruit voortkomende nut (effect/impact) dat ervaren wordt door teamleider en organisatie. Zoals hiervoor aangegeven geeft inzicht in bepaalde data (zoals d.m.v. een of meer van de aangegeven BSC--perspectieven) oplossingsrichtingen om dalende normen te beïnvloeden. De beïnvloeding vindt plaats door ingrepen in de (hoofd)processen. Als het kan zelfs kort-cyclisch, wat wil zeggen dat lopende het proces ingrepen plaats vinden.

Gebaseerd op de *Analytics Capability Landscape* (infographic⁵) wordt er onderscheid gemaakt tussen 3 analytische functies voor het analyseren van bedrijfsgegevens:

- rapporteren/verantwoorden;
- monitoren;
- beslissen.

Bovenstaande analytische functies zijn niet alle drie in dezelfde mate ontwikkeld in onderwijsorganisaties. Er is een globale trend zichtbaar waarbij het rapporteren/verantwoorden (een externe, terugblikkende focus) wordt gecombineerd met monitoren (een interne, actuele focus) en beslissen (een interne én externe, voortuitziende focus).

Monitoren kan de vorm hebben van *embedded analytics* (Gartner, 2020⁶), wat voor een deel verklaart waarom de integratie van analytische mogelijkheden en bepaalde presentaties binnen werkprocessen (in de vorm van procesgebonden informatie) centraal staan in de behoefte. Tenslotte is er behoefte aan *augmented analytics* met het oog op sturingsmogelijkheden. Gebruikers willen zelf(standig) aan de knoppen kunnen draaien en daarbij ondersteuning ervaren m.b.t. aspecten als gegevensvoorbereiding, het genereren van nieuwe inzichten en uitleg over hoe informatie moet worden geïnterpreteerd (Gartner, 2020).

Datagebruik in het onderwijs

Middels het gebruik van analytische tools (business intelligence) zoeken instellingen naar een meer datagedreven en daarmee mogelijk effectiever beslissingsproces. In de meest recente ICT-monitor van Kennisnet is o.a. de vraag gesteld hoeveel kennis het management heeft van datagebruik in het onderwijs (2020). De uitkomsten laten zien dat dit deze ontwikkeling in het onderwijs nog van de grond moet komen.

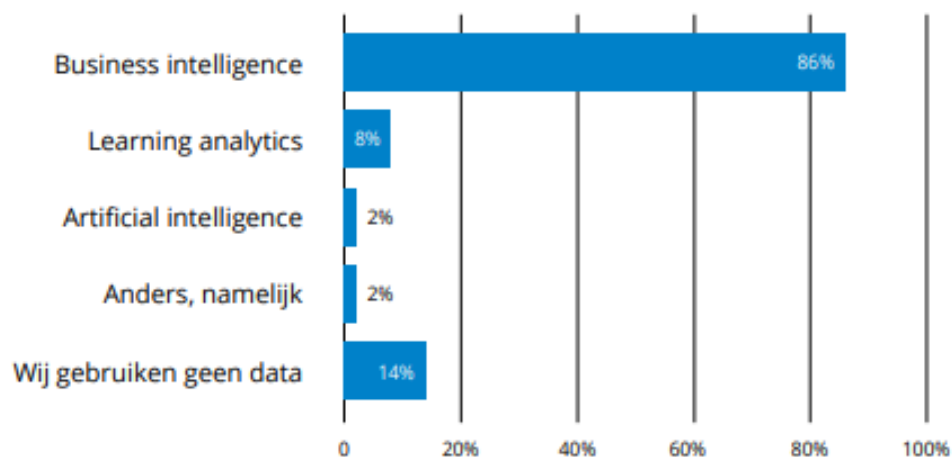
⁵ [analytics capability landscape \(opentext.com\)](https://opentext.com); Hierna vertalen we capabiliteit als vermogen.

⁶ [First impressions of Gartner's Magic Quadrant for Analytics and Business Intelligence Platforms 2020 - Advectas](#)

Mate van kennis	2019
We hebben nog weinig zicht op de reikwijdte en mogelijkheden.	40%
We oriënteren ons op de mogelijkheden.	40%
Is geen onderwerp van gesprek.	10%
We maken er goed gebruik van.	4%
Weet ik niet	6%

Figuur 1 Hoeveel kennis heeft het management van datagebruik in het onderwijs? (Kennisset, 2020)

Een ruime meerderheid van de instellingen gebruikt data alleen voor business intelligence (86%). Zeven van de 51 (14%) instellingen geven aan dat zij geen gebruikmaken van data. Een klein aantal benut learning analytics (8%) of artificial intelligence (2%).



Figuur 2 Waar gebruiken instellingen de data voor? (Kennisset, 2020)

Beslissingen worden gewogen op basis van 4 karakteristieken:

- Volume (aantal)
- Herhaalbaarheid (frequentie)
- Tijdsdruk (respons time)
- Complexiteit

De bovenstaande karakteristieken zijn te relateren aan de diverse voorbeeldrollen die onderkend worden in organisaties:

- Beslisser
- Business controller
- IT data professional
- Analist

Het gaat hier meer om het soort taken van de rollen dan dat deze direct toepasbaar zijn in de mbo-situatie. Afhankelijk van de rol (teamleider, docent of business controller) en het type beslissing kunnen verschillende use cases worden onderscheiden.

Analysestijl: exploiteren of exploreren?

De combinatie van de bovenstaande twee groepen leidt tot de passende vormgeving van de analytische omgeving. Met een duidelijk begrip van de te verbeteren beslissing en de rollen (functionarissen) die daarbij betrokken zijn, is het mogelijk om het juiste type analytisch vermogen te identificeren. Drie elementen definiëren analytische stijlmogelijkheden:

1. Interactiviteit: is het analytisch vermogen ontworpen voor ontdekkingsreizigers (exploratie) of kolonisten (exploitatie)?
2. Presentatie: is het analytisch vermogen gebaat bij een visueel of een numeriek resultaat?
3. Schaalbaarheid: is analytisch vermogen een doe-het-zelf oplossing of een standaard (overdraagbare) aanpak?

Een teamleider heeft op basis van de bovenstaande kenmerken (type beslissing – rol – stijl) een eigen mix. Deze mix is eigen binnen de varianten in een instelling. In een ROC zijn de meeste combinaties van rollen en karakteristieken wel voor te stellen. Op basis van de interviews met de teamleiders blijkt dat er behoefte is aan inzicht in de effectiviteit van het primair proces, maar ook aan gegevens over het personeel en de financiën.

Zijn we in staat om op basis van onderstaand schema een eigen voorbeeld te maken waarbij we het verschil tussen teamleider en bijv. docent verduidelijken?



Daarnaast wordt er een mix van redenen genoemd waarom men al dan niet gebruikmaakt, of zou gaan maken, van dashboards. Deze zijn onder te brengen in de volgende kenmerken:

1. noodzaak/urgentie;
2. opbrengst;
3. toegankelijkheid.
4. Vaardigheid.

Ad. 1.

Procesgebonden informatie is tijdgebonden, en wel aan bijvoorbeeld de jaarcyclus, een cohort of een agenda met langere doorlooptijd (vergelijk de kwaliteitsagenda)⁷. En daarmee ook de urgentie. Aanmeldingen zijn aan het begin van het kalenderjaar relevant. Diploma's aan het einde van het schooljaar en volledigheid van dossiers aan het begin van het schooljaar. Een dashboard moet daarin mee kunnen bewegen. Wanneer sprake is van een langere doorlooptijd is er minder gevoel van urgentie en een grotere neiging tot uitstellen. Dit kan worden voorkomen door het formuleren van tussentijdse mijlpalen/resultaten.

Ad. 2.

Het moet duidelijk zijn waar het dashboard aan bijdraagt (zie ook de BSC-perspectieven). Is het toepasbaar voor de beoogde doelgroep. Is het duidelijk waar men naar kijkt (welk perspectief, welke ontwikkeling/trend, welke prognose). Definities en transparantie van data.

⁷ Dit in tegenstelling tot informatie over verantwoordingsgebieden in de vorm van normen en de eigen positie t.o.v. die norm.

Meer een-dimensioneel, visueel en signalerend dan zelf samen te stellen of te analyseren.

Ad. 3.

Onder het kopje toegankelijkheid vallen ook de ervaren drempels zoals de betrouwbaarheid, complexiteit en organisatorische ballast uit het verleden zoals imagoproblemen. Maar ook de toegankelijkheid van de dashboards zelf: zijn ze makkelijk te vinden en is duidelijk welk dashboard de gebruiker moet hebben.

Ad. 4.

Dashboards zijn zo in te richten dat ze redelijk eenvoudig te bedienen zijn. Maar ook dan zullen er gebruikers zijn die daar moeite mee hebben en hulp nodig hebben. Het is zaak om een goede balans te vinden tussen diepgang en bruikbaarheid in de aangeboden gegevens en de eenvoud van de bediening van een dashboard.

Samenvattend

Er is behoefte aan een dashboard voor teamleiders. Dat werd wel duidelijk aan de hand van de reacties op de eerste praatplaat.

Het Integraal Teamdashboard moet een grote diversiteit aan gebruikers bedienen waar het gaat om vaardigheden. De ervaren urgentie is voor de meeste teamleiders gelijk. Eén dashboard dat aansluit bij de behoefte van de specifieke gebruiker (teamleider, docent/SLB'er en kwaliteitszorgmedewerker) van het moment in het jaar en overzichtelijk diverse gegevens presenteert over meerdere thema's heen heeft de voorkeur. Met indicatie van de 'versheid' van de indicator (data). Een cijfer van de JOB-enquête van 2 jaar geleden is iets anders dan het ziekteverzuim van vandaag.

Het is verleidelijk om alle gevraagde gegevens te presenteren in 1 dashboard, maar in deze situatie lijkt het goed om te beperken in de hoeveelheid indicatoren of gegevens die gepresenteerd worden. Niet alle onderwijsinstellingen hebben dezelfde prioriteiten of focusgebieden. We stellen voor om een lijst samen te stellen met thema's en daaronder liggende indicatoren met een korte omschrijving waar een onderwijsinstelling er dan, op basis van de behoeften van hun teamleiders, er een 10-tal uit kan kiezen.

Het is mogelijk om deze 10 indicatoren op een achterliggend tabblad verder te verdiepen.

In de volgende paragraaf worden de relevante indicatoren benoemd die een plek zouden kunnen krijgen op het Teamleider dashboard.

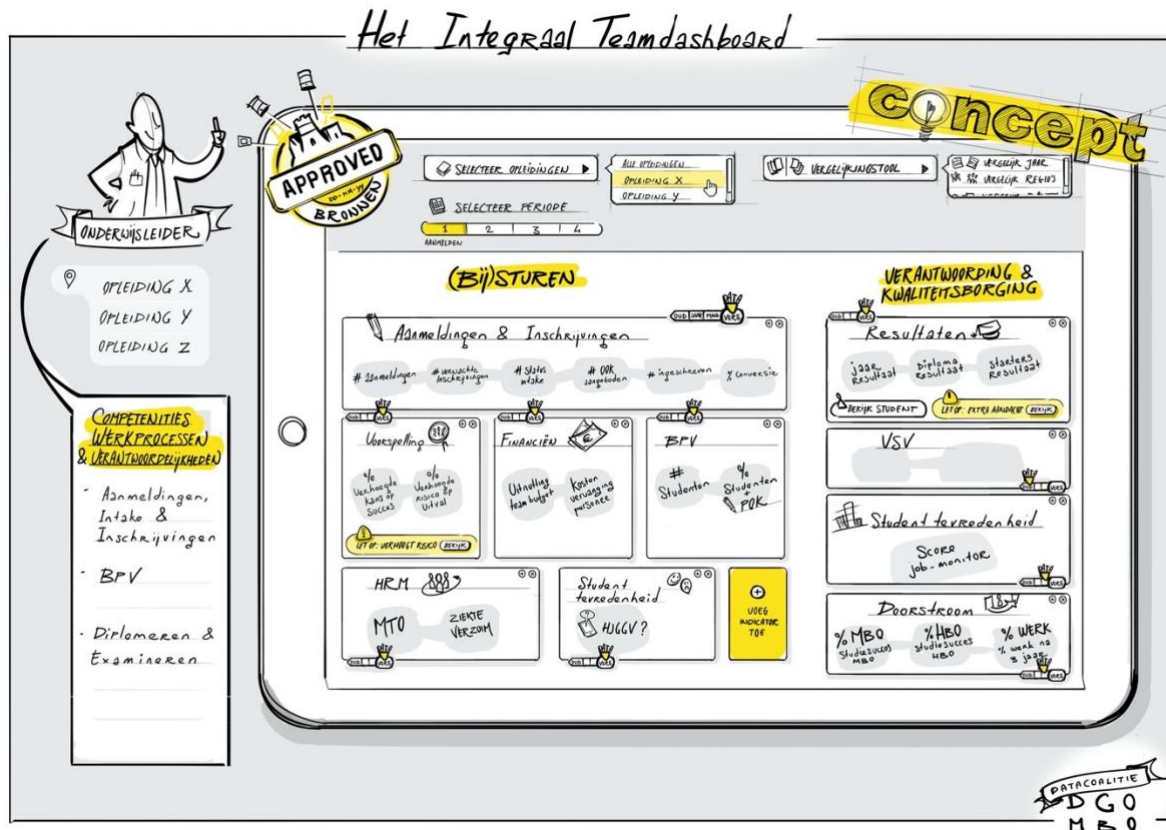
2.3.3 Inhoud dashboard teamleider

Op basis van interviews met teamleiders is in hoofdlijn de volgende inhoud van het dashboard gewenst. In bijlage drie is een nadere beschrijving en eerste definitie opgenomen:

- Studenten
 - Aanmeldingen (status)
 - Inschrijvingen (verwacht en gerealiseerd)
 - Klokuren (BOT)
 - Tevredenheid
 - JOB-monitor (Landelijk studentonderzoek)
 - BPV (Landelijk bpv-onderzoek - SBB)
 - Eigen tevredenheidsonderzoeken, inclusief alumni
 - HJGGV (of andere kort cyclische tevredenheidsmetingen)
 - BSA
 - Verzuim studenten (AAR)
 - VSV
 - Jaarresultaat
 - Diplomasresultaat
 - Startersresultaat

- HR
 - Ziekteverzuim medewerkers
 - Gesprekscyclus
 - FTE
 - Medewerkerstevredenheid
 - Beschrijvende indicatoren (Inspectie indicator)
 - %Opstroom
 - %Passende Plaatsing
 - %Passende Diploma
 - Doorstroom MBO-HBO
 - % mbo-4 gediplomeerden dat staat ingeschreven in het hbo
 - Succes: % mbo-4 gediplomeerden
- Financieel
 - Uitputting budget
 - Kosten vervanging personeel

2.3.4 Visualisatie van dashboard: de praatplaat Teamleider



2.4 Docent / SLB'er

2.4.1 Beschrijving van de actor + werkprocessen + verantwoordelijkheidsgebieden

Een docent wil graag op het niveau van de student en zijn opleiding alles weten. Hoe staat mijn opleiding en hoe staan mijn studenten ervoor en hoe tevreden zijn zij over mijn/ons onderwijs, hoe zit het met studentaantallen, voortgang, examens etc. Het integraal teamdashboard voor de docent geeft antwoord op deze vragen en helpt de docent in zijn dagelijkse werkzaamheden.

Voornaamste taken vanuit kwalificatiedossier docent mbo (MBO Raad):

1. De docent draagt er zorg voor dat hij professional is en blijft
2. De docent ontwikkelt een onderwijsprogramma
3. De docent voert een onderwijsprogramma uit
4. De docent begeleidt de studenten tijdens de leerbaan
5. De docent is actief betrokken bij de beroepspraktijkvorming
6. De docent construeert, hanteert en evalueert beoordelingsinstrumenten

Een SLB-er (Studieloopbaanbegeleider) werkt in nauwe samenwerking met alle docenten en praktijkbegeleiders van zijn/haar studenten. Binnen het mbo kan iedere docent tevens de rol van SLB'er hebben. Een SLB-er is op hoofdlijnen verantwoordelijk voor:

1. Het zijn van een contactpersoon voor de student en zijn ouders of wettelijk vertegenwoordigers
2. Het individueel begeleiden en coachen van studenten op het gebied van:
 - a. Voortgang studie
 - b. Sociaal-emotionele problemen
 - c. Studie- en leerproblemen
 - d. Beperkingen
 - e. Speciale loopbaanvragen

Binnen het mbo zijn de verschillende taken en/of rollen verdeeld binnen een onderwijsteam. Het integraal teamdashboard voor de docent/SLB-er geeft input op de volgende processen:

- Verzorgen van (goed) onderwijs (en dit ook monitoren)
- Analyseren en beoordelen leerresultaten (monitoren studievoortgang)
- Instroom (aanmelden, intake en plaatsen, inschrijven)
- Student begeleiden (begeleiden en monitoren voortgang, matchen student en BPV plaats)
- Aan- en afwezigheid registreren en analyseren

2.4.2 Beschrijving van de behoefte

De docent/SLB-er wil goed zicht hebben op de individuele voortgang van de studenten. Het dashboard heeft een signaalfunctie dat de docent/SLB-er helpt om tijdig afwijkingen te signaleren.

De docent/SLB-er logt in op een overkoepelend dashboard en ziet een totaaloverzicht van al zijn studenten per klas/vak/groep. Elke individuele student heeft op dit dashboard een indicator (bijv. Stoplicht indicator: Groen, Oranje, rood).

Aan de hand van deze indicator kan een docent/SLB-er in één opslag zien hoe het er met die student voor staat. En het kan een trigger zijn voor het plannen van een gesprek of om door te klikken. Vanuit dit dashboard kan een docent/SLB-er doorklikken naar een individuele student waarin hij een overzicht krijgt in de hieronder beschreven indicatoren.

De docent/SLB-er heeft de mogelijkheid om zelf 'tegels'/indicatoren toe te voegen afhankelijk van zijn of haar behoeften. Door middel van een 'tijd-slider' kan de docent/SLB-er een periode selecteren. Op basis van deze selectie krijgt hij of zij de resultaten van een bepaalde periode te zien.

2.4.3 Inhoud dashboard docent/SLB'er

Op basis van interviews met docenten en SLB'ers is in hoofdlijn de volgende inhoud van het dashboard gewenst. In bijlage X is een nadere beschrijving en eerste definitie opgenomen:

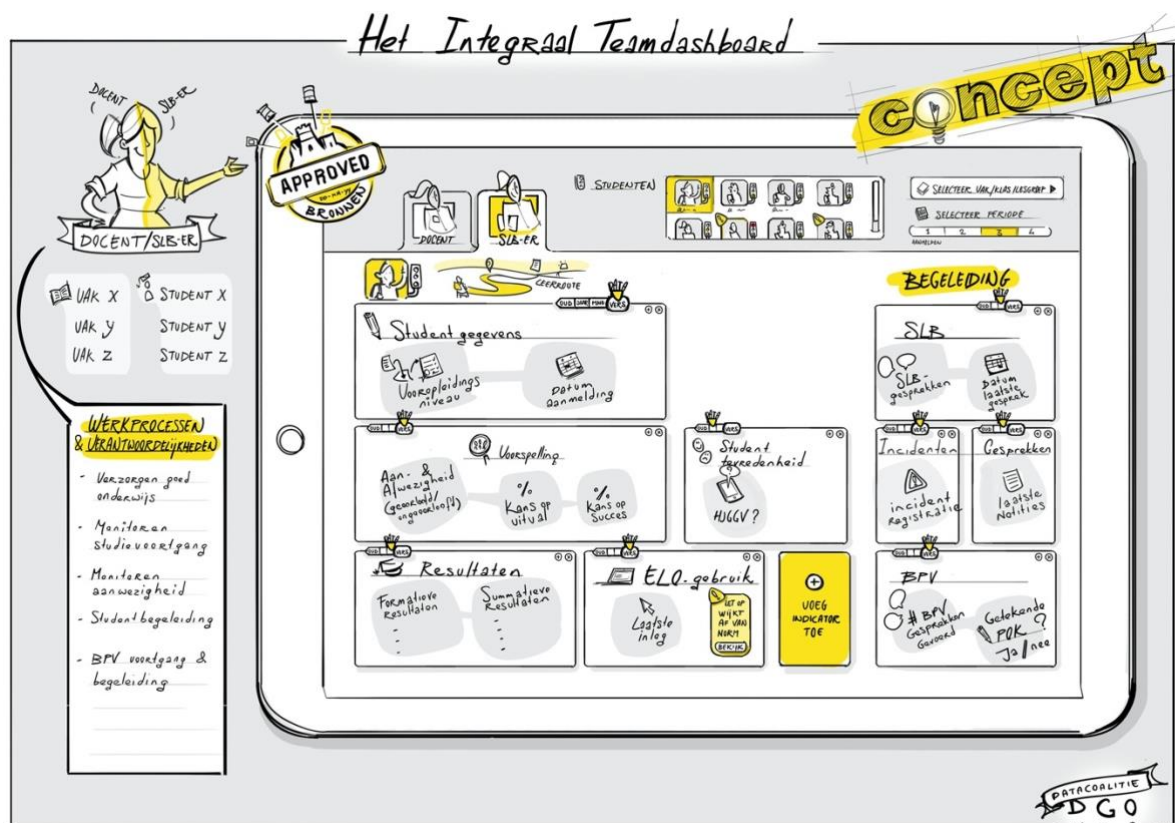
Rol: SLB'er (per student)

- Studentgegevens
 - Naam
 - leeftijd
 - Vooropleidingsniveau (en cijferlijst van vooropleiding)
 - Datum aanmelding
 - Voorspelde kans op uitval (zie Proof-of-concept Datacoalitie DGO: nv2-student)
- Aan- en afwezigheid
- Resultaten
 - Formatieve resultaten
 - Summatieve resultaten
- Studenttevredenheid
 - JOB-monitor (rapportcijfer opleiding)
 - Eigen tevredenheidsonderzoek (HJGGV) op vakniveau
- BPV
- ELO-gebruik
- Incidenten
- Begeleiding
 - SLB-gesprekken
 - Gekozen leerroute individuele student

Rol: Vakdocent (per klas, per student)

- Studentgegevens
 - Naam
 - leeftijd
- Aan- en afwezigheid in de les
- Resultaten voor het vak
 - Formatieve resultaten
 - Summatieve resultaten
- ELO-gebruik voor het vak
- Studenttevredenheid
 - Eigen tevredenheidsonderzoek (HJGGV) op vakniveau

2.4.4 Visualisatie van dashboard: de praatplaat



2.5 Kwaliteitszorgmedewerker

2.5.1 Beschrijving van de actor + werkprocessen + verantwoordelijkheidsgebieden

Een kwaliteitszorgmedewerker wil graag overall inzicht hebben in de kwaliteit van het onderwijs (monitoren en signaleren onderwijskwaliteit). Hoe staat het ervoor met de kwaliteit van het onderwijs instellingsbreed en op locatie- en opleidingsniveau. Maar ook t.o.v. bijvoorbeeld een benchmark. Het integraal teamdashboard geeft antwoord op die vragen en helpt om te kunnen monitoren en signaleren op verschillende gebieden.

Hoofdprocessen

Bij een verdere uitwerking van het functioneel perspectief is gebruik gemaakt van de in Route 21 beschreven hoofdprocessen die ook terugkomen in de praatplaat.

- Instroom
- Onderwijs ondersteunen
- Onderwijs uitvoeren
- Uitstroom
- Onderzoek & innovatie
- Leven lang ontwikkelen

Werkprocessen

- Monitoren onderwijskwaliteit
- Monitoren onderwijsresultaat

- Monitoren aan- en afwezigheid (ge- en ongeoorloofd)
- Monitoren VSV
- Monitoren in, uit- en doorstroom
- Voortgang over de opleidingen/ over de klassen heen

Verantwoordelijkheidsgebieden

- Aan- en afwezigheid registreren en analyseren
- AAR; aan- en afwezigheid van studenten
- Onderwijs en studenten administreren
- Aanbod keuzedelen
- Deelnemersaantallen (is geen verantwoordelijkheidsgebied, maar wel noodzakelijke informatie voor de kwaliteitszorgmedewerker)
- In-, uit- en doorstroom
- Analyseren en beoordelen leerresultaten
- Tevredenheid van stakeholders
- Studiesucces
- Beschrijvende indicatoren
- VSV
- Verzuim: geoorloofd en ongeoorloofd
- Zelfbeoordeling van de opleiding / kwaliteitscyclus
- Resultatenanalyse; resultaten per vak
- Uitstroom
- Doorstroom MBO-HBO

2.5.2 Beschrijving van de behoefte

De kwaliteitszorgmedewerker wil zicht hebben op de overall onderwijskwaliteit en daar waar nodig kunnen inzoomen op een gedetailleerder niveau zoals locatie, opleiding of klas. Daarbij is het ook relevant om te kunnen vergelijken bijvoorbeeld met andere opleidingen of met landelijke normering en het inspectiekader.

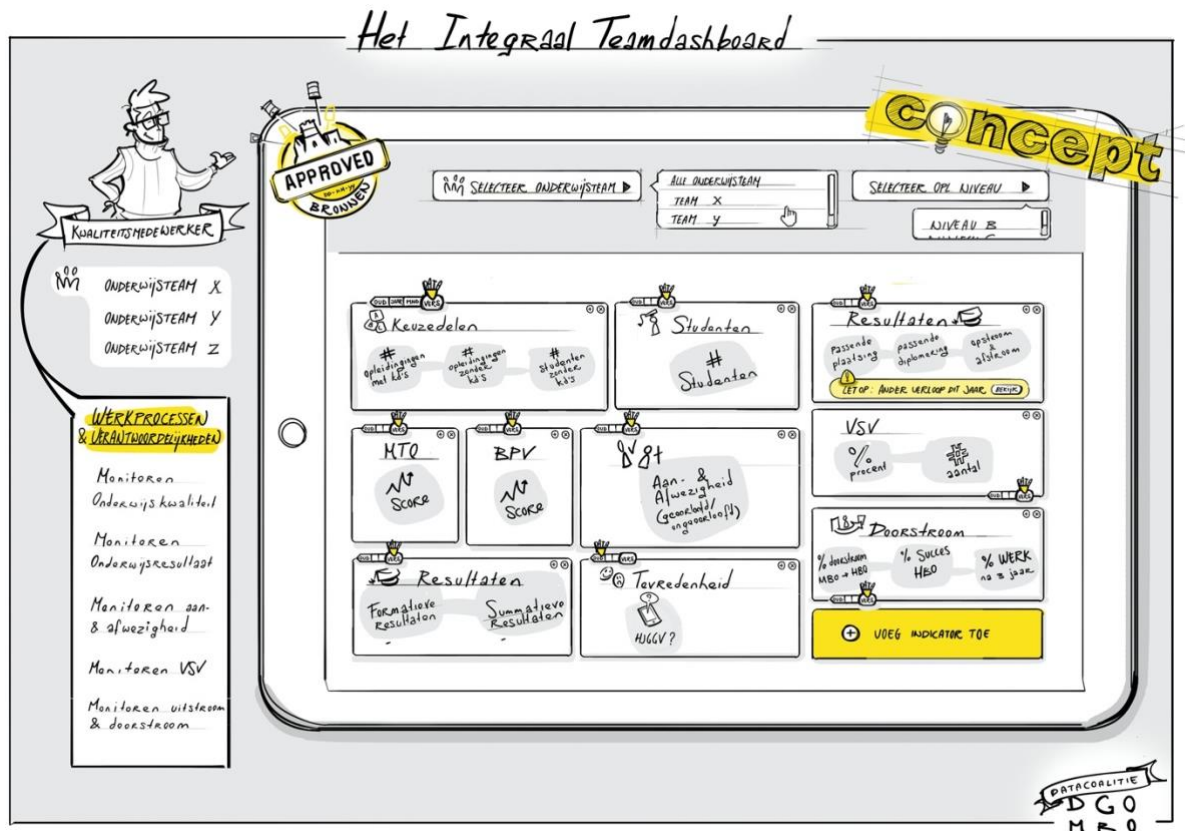
2.5.3 Inhoud dashboard kwaliteitszorgmedewerker

Op basis van interviews met kwaliteitszorgmedewerkers is in hoofdlijn de volgende inhoud van het dashboard gewenst. In bijlage X is een nadere beschrijving en eerste definitie opgenomen:

- AAR
- Verzuim; geoorloofd en ongeoorloofd
- Tevredenheid van stakeholders
 - JOB-monitor (Landelijk studentonderzoek)
 - Medewerkerstevredenheid
 - BPV
 - eigen tevredenheidsonderzoeken, inclusief alumni
- Studiesucces (beoordelende indicatoren)
 - Studiesucces: aantal opleidingen Goed/Voldoende/Onvoldoende/geen oordeel
 - Beoordelende indicatoren: % Jaarresultaat/Diplomaresultaat/Startersresultaat
 - Early warning inclusief de ontwikkeling van het aantal onvoldoendes op een rij
- Beschrijvende indicatoren
 - % Opstroom
 - %Passende Plaatsing
 - %Passende Diploma
- Doorstroom MBO-HBO
 - % mbo-4 gediplomeerden dat staat ingeschreven in het hbo
 - Succes: % mbo-4 gediplomeerden

- Aandeel werkende schoolverlaters
- Achtergrondinformatie:
 - In-, uit- en doorstroom
 - Deelnemersaantallen
- VSV
- Aanbod keuzedelen
- Resultatenanalyse (teamniveau)
 - Formatieve resultaten
 - Summatieve resultaten

2.5.4 Visualisatie van dashboard kwaliteitszorgmedewerker



3. Voorstel vervolg

Op basis van de resultaten uit het onderzoek en de opgedane inzichten uit de interviews binnen de instellingen, ziet de onderzoeksgroep drie mogelijke richtingen voor vervolgonderzoek en -aanpak:

1. Onderzoek naar datakwaliteit
2. Onderzoek naar en realisatie van een Proof-of-concept Integraal teamdashboard
3. Onderzoek naar de datageletterdheid van teamleiders, docenten/SLB'ers en kwaliteitszorgmedewerkers

Ad1: Onderzoek naar het verbeteren van datakwaliteit

Ondanks dat veel mbo-instellingen- een op-en-top- kernregistratie in huis hebben, dobberen onderwijsteams ogenschijnlijk stuurloos op een groeiend meer van ongestructureerde data. Van bestuurders wordt verwacht achter het bureau met dashboard weg te komen om meer oog te krijgen voor de praktijk en problematiek van de werkvloer. Van teams wordt juist verwacht de complexe interacties van de werkvloer te leren duiden, o.a. aan de hand van data. Een interessante paradox.

Naast het feit dat er twijfels bestaan over de kwaliteit van ongestructureerde data (zoals gespreksverslagen en de registratie van intake en exit) worden ook problemen gesignaleerd m.b.t. de toegankelijkheid van die data voor analysedoeleinden (Schenke & Meijer, 2018; Veldkamp et al., 2017).

Het integraal teamdashboard is sterk afhankelijk van data die niet alleen beschikbaar zijn, maar ook van goede kwaliteit zijn. Datakwaliteit is een aandachtspunt bij veel onderwijsinstellingen. Datakwaliteit gaat over de **mate** waarin data geschikt zijn voor het beoogde gebruiks**doel**. Om de kwaliteit te beoordelen is een helder beeld nodig van het doel, de kwaliteit en beschikbaarheid van data. Afhankelijk van de bevindingen kan er door instellingen of overige data-eigenaren ingezet worden op bijvoorbeeld uniforme collectie van data, tijdigheid van de data, detailniveau et cetera.

Deze richting sluit aan bij een van de conclusies van het Kwaliteitsnetwerk (Kwaliteit onder de loep Thema's, dilemma's en aanbevelingen binnen de dialoograpporten 2019/2020) waarin staat: *dat er niet altijd adequate (management)informatie is. Deze levert niet altijd de gegevens op die passen bij de doelen. Waar kijk je naar om na te gaan of je op koers ligt? Wat wil je dan zien? Adequate (management)informatie zorgt voor ijkpunten, die de geleidingen in organisaties al aan het begin van ontwikkelprocessen houvast kunnen bieden.*

Ad 2: Onderzoek naar en realisatie van een Proof-of-Concept Integraal teamdashboard

"The proof of the pudding is in the eating". De interviews met teamleiders, docenten en kwaliteitszorgmedewerkers hebben geleid tot enthousiaste reacties op het concept. Met de functionele beschrijving van het teamdashboard is een goede basis gelegd om een stap naar realisatie mogelijk te maken. Uit de inventarisatie bij onderwijsinstellingen is gebleken dat groepen instellingen hetzelfde dataplatform gebruiken. Dit maakt samenwerking rondom de realisatie van een Proof-of-Concept Integraal Teamdashboard mogelijk.

Ad 3: Onderzoek naar de datageletterdheid van teamleiders, docenten/SLB'ers en kwaliteitszorgmedewerkers

Data literacy is een onmisbare vaardigheid voor de tegenwoordige teamleider, docent/SLB'er en kwaliteitszorgmedewerker. Het stelt hen in staat kritische vragen te stellen over data, kennis op te bouwen, besluiten te nemen en de betekenis ervan met anderen te delen. Toch schatten experts dat slechts eenderde van de mensen écht vol zelfvertrouwen kan werken met data. Dit onderzoek richt zich op wat er nodig is om deze doelgroepen actief te gaan laten werken met een Integraal Teamdashboard.

Advies onderzoeksgroep aan stuurgroep: focus op onderzoek naar datakwaliteit tbv integraal teamdashboard.

Bijlage 1 - Overzicht en analyse van bestaande indicatoren en dataleveringen

Om zicht te krijgen op bestaande dashboards en datalevering (in alle vormen¹) aan onderwijsteams heeft de datacoalitie DGO een inventarisatie gedaan bij elk van de betrokken instellingen. Primaire focus qua doelgroep is het onderwijsteam: de mensen verantwoordelijk voor de uitvoering van het primaire proces.

De inventarisatie is vanuit de scope van de beschreven processen van de Procesarchitectuur Route 21 uitgevoerd. Gevraagd is naar het proces, doel, doelgroep/gebruiker, omschrijving gegevensset, middel en prestatievorm. Op basis van het inventarisatiebestand is onderstaande analyse gemaakt:

Doelgroepen

Uit de inventarisatie komt naar voren dat met name de volgende doelgroepen worden voorzien van data/informatie/dashboards:

- Docent/SLB-er/onderwijsteam (65x)
- Teammanager/afdelingsmanager (51x)
- Ondersteunende diensten (denk aan kwaliteitsmedewerker, business controller, deelnemers- administratie, M&C, BPV-coördinator) (30x)

Ook zien we dat veel data/overzichten/rapportages voor de directie/CvB/RvB beschikbaar worden gesteld (25x). SLB-ers zijn overigens niet expliciet benoemd in het inventarisatiebestand. Maar de onderzoeksgroep ziet hier wel een belangrijke doelgroep voor het gebruik van verschillende data (met name tbv het integraal overzicht over de voortgang en ontwikkeling van de student). Hiernaast blijkt uit de inventarisatie dat een groot deel van de informatieproducten voor meerdere doelgroepen gebruikt wordt.

Werkprocessen

Bij de volgende werkprocessen wordt/is data het vaakst beschikbaar gesteld voor de onderwijsteams (top 3):

- Analyseren en beoordelen leerresultaten (13x)
- Onderwijs en studenten administreren (9x)
- Aan- en afwezigheid registreren en analyseren (8x)

Voor de teammanager/afdelingsmanager is dit:

- Analyseren en beoordelen leerresultaten (13x)
- Onderwijs en studenten administreren (9x)
- Ontwikkelen en voorbereiden onderwijs (5x)

Gegevenssets

In bijlage 1 is een lijst te vinden van de relevante gegevenssets die gebruikt worden per werkproces. Hieronder volgt een korte samenvatting van de hierboven genoemde processen 'analyseren en beoordelen leerresultaten', 'onderwijs en studenten administreren' en 'aan- en afwezigheid registreren en analyseren'.

Bij het (sub)proces Analyseren en beoordelen leerresultaten worden gegevens gebruikt als:

- Gegevens over onderwijsresultaten (rendementen, uitval, vsv, switch, etc.)
- Specifieke resultaten van studenten (formatieve en summatieve cijfers,
- Tevredenheidscijfers onderzoeken

Bij het (sub)proces Onderwijs en studenten administreren worden gegevens gebruikt als:

- Deelnemersaantallen
- Getekende OOK's
- Aanmeldingen

Bij het (sub)proces aan- en afwezigheid registreren en analyseren worden gegevens gebruikt als:

- Aan- en afwezigheidscijfers
- Verzuim
- Roosterinformatie

Presentatievorm

Voor wat betreft de gebruikte presentatievorm kunnen we het volgende zeggen. De volgende programma's worden het vaakst gebruikt momenteel voor het inzichtelijk maken van de verschillende data/indicatoren:

- Qlikview
- SIS (Studentinformatiesysteem/studentvolgsysteem)
- Excel/eigen rapportages/lijstjes

Hierbij wordt voor het grootste deel aangegeven dat er gebruik gemaakt wordt van een interactieve rapportage (bijv. draaitabel, filters).

Bijlage: Overzicht van indicatoren en dataleveringen die onderwijsinstellingen reeds aan onderwijsteams beschikbaar stellen

NAAM(SUB)PROCES	OMSCHRIJVING GEGEVENSSET
Aan- en afwezigheid registreren en analyseren	<ul style="list-style-type: none"> - Presentie registratie (aan en afwezigheidsregistratie/ roostering / verzuim - VSV / inzicht in wie dreigt uit te vallen (student presentie per vak/dag etc.)
	<ul style="list-style-type: none"> % afwezig, ongeoorloofd afwezig, te laat, ziekmeldingen, meldingen DUO, e.d.
	<ul style="list-style-type: none"> Aanwezigheid en afwezigheidsregistratie en roostering
	<ul style="list-style-type: none"> AAR en Roosters
	<ul style="list-style-type: none"> Registratiegedrag van aanwezigheid studenten per medewerker, openstaande roosterafspraken, e.d.
	<ul style="list-style-type: none"> student presentie, per vak, docent, dag etc
	<ul style="list-style-type: none"> VSV
	<ul style="list-style-type: none"> Registratie van AAR
Analyseren en beoordelen leerresultaten	<ul style="list-style-type: none"> - Studiesucces Onderwijsrendementen - Doorstroom van studenten (uitstroom, swits, uitval) - VSV aantallen en % per opleiding - Resultaten tevredenheidsonderzoeken - Kwaliteitsagenda - KPI s t.b.v. strategische monitoring - Inzicht voortgang student individuele student (summatief en formatief) - Tevredenheidscijfers onderzoeken
	<ul style="list-style-type: none"> Formatieve en summatieve cijfers
	<ul style="list-style-type: none"> Interne benchmark, populatie, studiesucces, passende plaatsing / diplomering, JOB, zelfbeoordeling, studiebijsluiter, op- en afstroom, vsv, crebo-wisseling, doorstroom hbo
	<ul style="list-style-type: none"> Onderwijsresultaten, JR, DR en SR
	<ul style="list-style-type: none"> Resultaten per student, specifieke controles tbv cito, keuzedelen per student, keuzedelen per opleiding
	<ul style="list-style-type: none"> Resultatenoverzicht; Resultatenrapporten per student
	<ul style="list-style-type: none"> Risicoanalyse (ten behoeve van bepaling audits en ranking)
	<ul style="list-style-type: none"> Studiesucces
	<ul style="list-style-type: none"> Teamresultatenbox
	<ul style="list-style-type: none"> Thermometer met 'risico' studenten (uitval voorkomen)

	Zelfbeoordeling o.b.v. inspectiekader	
	Resultaten o.b.v. toetsboom	
Begeleiden en monitoren voortgang	- Voortgangsgesprekken/ notities - Begeleidingsgesprekken/ notities - SLB-uren / notities - Overgangsoverzicht / uitval	
	Bindend Studieadvies; Inventarisatie van studenten waarvoor BSA geldt, naleving van termijnen en registratie van documenten.	
	Notities en voortgang	
	Workflow met gesprekken/verslagen	
Bepalen benodigde inzet van mensen en leermiddelen	Jaarovergangslijsten	
	Jaarplanning Opleidingsteam	
	Prognose aantal studenten, jaarplanning	
	Werkverdeling, rooster en daaraan gekoppeld agenda	
Diplomeren en certificeren	- Aanvraag diplomering - Aantal gediplomeerden per schooljaar - Aantallen extraneus - Aantal afgekeurde diplomadossiers - Aantal uitgereikte certificaten (keuzedeel en beroepsgericht) - Aantal steekproeven op dossier - Aantal steekproeven op afname	
	Examineren	
	- Examenhandboek - Aantallen toegekende-/ afgewezen vrijstellingen - Aantal toekenningen - Afwijzigen aangepaste examinering - Aanvragen en toekenningen extra examenkansen	
	Matchen student en BPV plaats	- POK wel/niet ingeleverd - Inzicht BPV-voortgang van individuele student
		BPV-module EOL, Onstage, CVS
		Notities en Matching
vastleggen contract e.d. bpv		
Registratie van match, bpv-periode en begeleiding		

Ondersteunen	<ul style="list-style-type: none"> - Begeleidingsnotities - SLB-gesprekken - Begeleidingstrajecten
Onderwijs en studenten administreren	<ul style="list-style-type: none"> - Inschrijving student - Ondertekende OOKS
	(on)getekende OOK's
	Aanmeldingen
	Deelnemersaantallen
	Instroomaantallen
	Instroomaantallen, uitval, aantal meldingen, studentaantallen, vsv etc.
	Switchers / wisselingen
Uitstroom	
Ontwikkelen en voorbereiden onderwijs	<ul style="list-style-type: none"> - Keuzedelenaanbod - Bekostiging van student - Studentaantallen en marktaandeel per school
	ELO
	Resultaten taal en rekenen
	Schoolkostenoverzicht
Plannen en roosteren	<ul style="list-style-type: none"> - Roosters - Begeleide onderwijstijd - Werkverdeling (jaartaken) / bezettingsgraad (inzicht in gepland en gerealiseerd rooster, bezetting, ruimtedruk, roosterdruk)
	rooster
	Roosters, Begeleide onderwijstijd
Uitvoeren leertaken en praktijk ervaren	- Studentvolgsysteem (gemaakte leertaken en gemaakte praktijkopdrachten)
	digitale leervolgsystemen
Vaststellen en uitwerken examinering	<ul style="list-style-type: none"> - Aantallen toegekende- / afgewezen vrijstellingen - Aantal toekenningen - Afwijzigen aangepaste examinering - Aanvragen en toekenningen extra examenkansen
	<ul style="list-style-type: none"> - Opleidingenaanbod

Vertalen onderwijsvisie naar onderwijsaanbod	Lijst keuzedelen
	Macrodoelmatigheidsanalyse
Verwerven en onderhouden BPV- plaatsen	(on)getekende POK's
	Relatiemanagement
Verzorgen onderwijs	- OOK wel/niet ingeleverd - Roostering

Bijlage 2 - Gespreksinstrument (vragenlijst en praatplaat)

2.1 Toelichting

Om te komen tot de inzichten die verwerkt zijn in de functionele beschrijving van het Integraal Teamdashboard hebben de leden van de onderzoeksgroep collega's binnen de eigen onderwijsinstelling geïnterviewd. Tijdens die interviews is, aan de hand van de metafoor van een 'Integraal Teamdashboard', onderzocht welke indicatoren en data de onderwijsteams nu ontvangen en gebruiken en wat de behoefte van onderwijsteams is met betrekking tot meer datagedreven werken en –besluitvorming.

Ter voorbereiding op de interviews met teamleiders, docenten en SLB'ers en kwaliteitszorg-medewerkers heeft de datacoalitie een gespreksinstrument gemaakt, bestaande uit:

1. Een interviewhandleiding met vragen
2. Een aantal praatplaten ter visualisatie van het 'Integraal Teamdashboard'

Het gespreksinstrument kan door iedere onderwijsinstelling gebruikt worden om het gesprek met de eigen onderwijsteams aan te gaan over indicatoren en data die onderwijsteams nu ontvangen en gebruiken, wat de behoeften zijn en wat daarin de mogelijke rol van een Integraal Teamdashboard is.

2.2 Interviewhandleiding integraal teamdashboard

Check-in

1. Wat zijn jouw verwachtingen van dit gesprek / hoe sta je er in?

Focus/aandachtsgebied

2. Wat is jouw belangrijkste taak / verantwoordelijkheid?

Huidige situatie; wat gebruik je, wat mis je?

3. Welke data/dashboards gebruik je momenteel? Wanneer en waarvoor?
4. Wat vind je van de huidige rapportages? Wat werkt goed, wat niet, wat kan beter => rapportcijfer?
(toegankelijkheid, kwaliteit, leesbaarheid, gebruikersgemak, tijdigheid)
5. Is de data die je nu gebruikt 'klaar' of moet je hem nogmaals bewerken?
6. Welke informatie mis je op dit moment? Wat kan jou helpen bij je dagdagelijkse werkzaamheden/verantwoordelijkheden (verantwoording versus sturing) ?
7. Maak je nu gebruik van data die niet door de organisatiebrede systemen wordt aangeleverd?

Zo ja: wat, waarom en voor welk doel? Hoe organiseer je het verzamelen/analyseren van die data op dit moment?

8. Heb je behoefte aan ondersteuning / gebruik van dashboards/data? (ben je bekwaam genoeg?)

Behoeft

9. Wat maakt het voor jou dat jij je dag begint met het openen van een dashboard?
10. Welke processen zie je graag samenkomen in een teamdashboard?
11. Welke informatie zou het teamdashboard moeten bevatten?
12. Heb je behoefte aan samengestelde gegevens (over systemen heen)?
13. Heb je data nodig om te analyseren of wil je data die al geanalyseerd is?
14. Hoe kunnen we de administratieve last van een docent verlagen d.m.v. een dashboard?
15. Hoe gaan jullie proactief om met jullie studenten? Wanneer weten jullie, wanneer je bij een student of klas, welke interventie moet plegen?
16. Welke vorm hebben de gegevens die je nodig hebt? Lijsten, grafieken, of anders?
17. Zie je toegevoegde waarde in het idee van een Integraal Teamdashboard? (na uitleg praatplaat 1 'HIT')

Check-out

18. Zijn er andere zaken die je binnen deze overleg wilt benoemen die we niet hebben besproken?

2.3 praatplaten ter visualisatie van 'Het Integraal Teamdashboard'

Ter inspiratie bij het onderwerp en de interviewvragen en ter visualisatie van het Integraal Teamdashboard zijn 7 praatplaten gemaakt.

- Plaat 1 toont de denklijn achter het integraal teamdashboard. Ter ondersteuning van de werkprocessen van de onderwijsinstelling (Route21) zijn er informatiesystemen die functioneel die werkprocessen ondersteunen. In die informatiesystemen wordt data vastgelegd over het werkproces, die via een Integraal Teamdashboard ontsloten kunnen worden. Iedere actor in het onderwijsteam heeft eigen werkprocessen en verantwoordelijkheidsgebieden en van daaruit een eigen informatiebehoefte. Het Integraal Teamdashboard voorziet in deze behoefte.
- Plaat 2 toont, ter inspiratie, de inhoud van het dashboard voor een teamleider
- Plaat 3 toont, ter inspiratie, de inhoud van het dashboard voor een docent en SLB'er
- Plaat 4 toont, ter inspiratie, de inhoud van het dashboard voor een kwaliteitszorgmedewerker
- Plaat 5, 6 en 7 toont een leeg dashboard en is bedoeld als een soort invulformat voor onderwijsteams om hun ideeën, wensen en behoeften zelf uit te tekenen.

De praatplaten zijn als losse bijlagen bij het rapport beschikbaar.

Bijlage 3 – Definitie indicatoren dashboard (eerste uitwerking)

Teamleider

Naam indicator	Definitie	Bron	Functie/Handeling
Financieel			
Uitputting budget	In hoeverre onder- of overschrijden de uitgaven in een bepaalde periode de toebedeelde gelden (budget)	Financieel systeem (eigen data)	Selectie naar kostenplaatsen, afdelingen en periodes
Kosten vervanging personeel	Totale financiële consequenties voor het vervangen van personeel wegens ziekte, zwangerschap of anderszins	Personeel systeem icm salarisadministratie	Selectie naar kostenplaatsen, afdelingen en periodes
HR			
Ziekteverzuim medewerkers	Verzuim houdt in dat een werknemer niet op het werk verschijnt en hiervoor 'ziekte' als reden opgeeft. Een ziekmelding kan voor een korte periode zijn, bijvoorbeeld vanwege griep of migraine, maar kan ook langer duren.	Personeel systeem	Selectie naar team, functie, schaal, geslacht, leeftijd
Gesprekscyclus	De gesprekscyclus, ook wel de HR-cyclus of gesprekkencyclus genoemd, omvat alle momenten waarop leidinggevende met medewerkers praten over hun ontwikkeling.	Personeel systeem	Selectie naar team, functie, schaal, geslacht, leeftijd
FTE	Eén fte (fulltime equivalent) komt overeen met één voltijdbaan.	Personeel systeem	Selectie naar team, functie, schaal, geslacht, leeftijd
MTO	Medewerkerstevredenheid: Scoren uit medewerkersonderzoek, dit kan zijn: rapportcijfer/ alle scores/ keuze uit thema's	Enquête systeem	Medewerkers-tevredenheid. Scoren op instellingsniveau + downdrillen naar opleidingsteam/ opleiding? (keuze van ROC) + Benchmark
Studenten			

Aanmeldingen (status)	Een student doorloopt het aanmeldingsproces met de intentie deel te gaan nemen aan een opleiding. De aanmelding bestaat uit diverse fasen (statussen). Een uitvloeisel van deze indicator kan de conversie zijn van aanmelders naar inschrijvingen.	Eigen SIS Straks mogelijk obv CAMBO-data	Selectiemogelijkheden: - instellingsniveau - niveau - bc-code - crebo - benchmarkperiode (schooljaar)
Inschrijvingen	Aan een inschrijving van een student ligt een onderwijsovereenkomst tussen het college van bestuur (bevoegd gezag) van een mbo-school en de student ten grondslag. De onderwijsovereenkomst regelt de rechten en verplichtingen van de school en de student. Deze hebben ze onderling afgesproken binnen de formele kaders. Na ondertekening van de onderwijsovereenkomst is een student ingeschreven.	Eigen SIS	Selectiemogelijkheden: - instellingsniveau - niveau - bc-code - crebo - benchmarkperiode (schooljaar)
Klokuren (BOT)	Onder begeleide onderwijstijd (bot) vallen onderwijsactiviteiten die worden gegeven onder verantwoordelijkheid van en met actieve betrokkenheid van bevoegd onderwijspersoneel. Dit kan een multidisciplinair onderwijsteam zijn van bijvoorbeeld bevoegde docenten, instructeurs, gastdocenten en studiebegeleiders. Een goede onderwijskwaliteit en begeleiding van de studenten staan altijd voorop. Daarbij is essentieel dat de begeleiding van de studenten plaatsvindt door de bevoegde docent zelf óf door een onderwijsgevende die werkt onder aansturing en verantwoordelijkheid van de bevoegde docent. Belangrijk is om in het onderwijsteam heldere afspraken te maken over de begeleiding van de studenten. En over de manier waarop de bevoegde docenten overzien wat de mensen doen die lesgeven onder hun begeleiding.	Eigen roosterprogramma in combinatie met presentieregistratie	Selectiemogelijkheden: - instellingsniveau - niveau - bc-code - crebo - benchmarkperiode (schooljaar)
Tevredenheid	1. JOB-monitor (Landelijk studentonderzoek) Scoren uit JOB-monitor, dit kan zijn:	Dump scoren JOB-monitor (externe data) aangevuld met eigen SIS	JOB Scoren op instellingsniveau +

	<p>rapportcijfers/ alle scores/ keuze uit thema's (keuzevrijheid ROC)</p> <p>3. BPV (Landelijk bpv-onderzoek - SBB) Scoren uit bpv-onderzoek op het niveau van student en praktijkbegeleider</p> <p>4. Eigen tevredenheidsonderzoeken stakeholders, inclusief alumni</p>	<p>Dump scoren BPV (externe data)</p> <p>Dump scoren eigen onderzoeken</p>	<p>downdrillen naar opleidingsteam/opleiding/bc-code? (keuze van ROC) + Benchmark</p> <p>Medewerkers-tevredenheid.</p> <p>Scoren op instellingsniveau + downdrillen naar opleidingsteam/ opleiding? (keuze van ROC) + Benchmark</p> <p>op instellingsniveau</p> <p>Scoren uit eigen onderzoeken, indien mogelijk op opleidings- en teamniveau</p>
BSA	<p>Binnen de 'Wet vroegtijdige aanmelddatum voor en toelatingsrecht tot het mbo' heeft het bindend studieadvies (bsa) een vaste plaats gekregen. Iedere student die wordt ingeschreven in een mbo-opleiding, krijgt in het eerste jaar een bsa. Dit advies wordt bij voorkeur gegeven aan de hand van een studievoortgangsgesprek, dat uitmondt in een bsa.</p> <p>Een bindend studieadvies heeft betrekking op de studievoortgang van de student en kan positief of negatief zijn. Bij een positief bsa</p>	Registratie binnen eigen SIS	Selectie naar aantallen, team, periode, opleiding

	kan de student zijn opleiding gewoon vervolgen. Bij een negatief bsa, kan de onderwijsovereenkomst worden ontbonden. In dat geval moet de student met de opleiding stoppen. De mbo-school heeft daarna de plicht om gedurende ten minste acht weken de student te begeleiden naar een andere opleiding, binnen de eigen school of elders.		
Verzuim studenten (AAR)	<p>We spreken van verzuim als een leerplichtige leerling of een leerling zonder startkwalificatie zonder geldige reden afwezig is. Verzuim bestaat uit relatief en absoluut verzuim.</p> <p>Relatief verzuim</p> <p>Een leerling staat wel ingeschreven op een school, maar is afwezig tijdens les- of praktijktijd. Relatief verzuim kan geoorloofd zijn (bijvoorbeeld ziekte) of ongeoorloofd (spijbelen). Scholen zijn volgens de Leerplichtwet verplicht om ongeoorloofd verzuim te melden.</p>	Eigen presentieregistratie	<p>Selectiemogelijkheden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - instellingsniveau - niveau - bc-code - crebo - benchmarkperiode (schooljaar)
VSV	Een voortijdig schoolverlater (vsv'er) is een voor bekostiging in aanmerking komende student jonger dan 23 jaar zonder een diploma op havo-, vwo-, mbo-niveau 2, 3 of 4 of hoger de instelling uitstroomt.	Eigen SIS in combinatie met DUO. Een instelling kan alleen bepalen of een student de instelling voortijdig verlaat.	<p>Selectiemogelijkheden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - instellingsniveau - niveau - bc-code - crebo - benchmarkperiode (schooljaar)
Jaarresultaat	Het aantal gediplomeerden in een jaar als percentage van hetzelfde aantal gediplomeerden plus de ongediplomeerde instellingverlaters in hetzelfde jaar.		<p>Selectiemogelijkheden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - instellingsniveau - niveau - bc-code

			<ul style="list-style-type: none"> - crebo - benchmarkperiode (schooljaar)
Diplomaresultaat	Het aantal gediplomeerde instellingverlaters in een jaar als percentage van alle instellingverlaters in hetzelfde jaar. Het diploma moet in het opbrengstjaar of in de vijf jaar daaraan voorafgaand behaald zijn bij de instelling.	Eigen SIS	Selectiemogelijkheden: <ul style="list-style-type: none"> - instellingsniveau - niveau - bc-code - crebo - benchmarkperiode (schooljaar)
Startersresultaat	Het aantal nieuwe instromers dat een jaar later nog studeert bij de instelling of de instelling heeft verlaten met een diploma in het eerste jaar als percentage van alle nieuwe instromers.	Eigen SIS	Selectiemogelijkheden: <ul style="list-style-type: none"> - instellingsniveau - niveau - bc-code - crebo - benchmarkperiode (schooljaar)
Beschrijvende indicatoren (Inspectie indicator)	Beschrijvende indicatoren: %Opstroom %Passende Plaatsing %Passende Diploma Entree	1-cijferbestand (grondslagbestand) in combinatie met eigen SIS Of eigen berekening	Selectiemogelijkheden: <ul style="list-style-type: none"> - Instellingsniveau - Teamniveau - niveau - bc-code

			<ul style="list-style-type: none"> - crebo - benchmarkperiode
Doorstroom MBO-HBO	<p>Doorstroom:</p> <p>% mbo-4 gediplomeerden dat staat ingeschreven in het hbo</p> <p>Succes: % mbo-4 gediplomeerden die staan ingeschreven in het hbo en het jaar erop nog steeds ingeschreven staan en/of bachelordiploma behaald hebben</p>	DUO verrijkt met eigen SIS	<p>Selectiemogelijkheden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - instellingsniveau - niveau - bc-code - crebo - benchmarkperiode (schooljaar)

Docent/SLB'er

Naam indicator	Definitie	Bron	Functie/Handeling
Studentgegevens	Naam leeftijd Vooropleidingsniveau (en cijferlijst van vooropleiding) en datum aanmelding. Voorspelde kans op uitval (nv2-student)	Eigen SIS, DUO data (vooropleidingsniveau). <i>Uitkomst onderzoeksgroep 2?</i>	
Aan- en afwezigheid	Geoorloofde en ongeoorloofde verzuimmeldingen (aantal en duur)	PARS, AAR systemen	
Resultaten	- Formatieve resultaten (cijfers per vak) - Summatieve resultaten (cijfers)	Eigen SIS, Cijferpakket	
Studenttevreden-heid op vakniveau	Cijfers uit de JOB-monitor (rapportcijfer opleiding) <i>of meerdere themascores?</i> <i>Evt. eigen tevredenheidsonderzoek (HJGGV)</i>	Dump tevredenheidsonderzoek (JOB-monitor)	
BPV	# gesprekken gevoerd Ongetekende POK's,	Uit eigen SIS/KRD	
ELO-gebruik	Laatste ELO inlog	ELO	
Incidenten	Hier staat het aantal geregistreerde incidenten. Bij doorklikken zicht op wat het incident inhoudt.	Eigen SIS/studentbegeleidingssysteem	
Begeleiding	Door op deze tegel te klikken krijg je zicht in de gespreknotities van de studenten....	Eigen SIS/studentbegeleidingssysteem	
SLB-gesprekken	Aantal gevoerde gesprekken en overzicht van slb-gesprekken die niet gevoerd zijn. Alsmede datum van laatste gesprek.	Eigen SIS/studentbegeleidingssysteem	
Gekozen leerroute individuele student	Overzicht van welke modules/vakken/keuzedelen een student volgt en nog gaat volgen	Uit eigen SIS/KRD	

Kwaliteitszorgmedewerker

Naam indicator	Definitie	Bron	Functie/Handeling
AAR	Aan- en afwezigheid van studenten - % aanwezigheid - % afwezigheid (Evt. Aanvullen met openstaande roosterafspraken voor de volledigheid) - Inclusief interne normstelling	Eigen SIS	Selectiemogelijkheden: - Instellingsniveau - Teamniveau (evt. locatie) - Opleidingsniveau (crebo) - periode Signaalfunctie op behalen van norm
Verzuim; geoorloofd en ongeoorloofd	- Aantallen en %'s geoorloofd en ongeoorloofd verzuim - Inclusief interne normstelling	Eigen SIS	Selectiemogelijkheden: - Instellingsniveau - Teamniveau (evt. locatie) - Opleidingsniveau (crebo) - periode Signaalfunctie op behalen van norm
Tevredenheid van stakeholders	1. JOB-monitor (Landelijk studentonderzoek) Scores uit JOB-monitor: 1 rapportcijfers 2 themascores 3 vraagcores 4 landelijke benchmark 5 responsepercentage	Dump JOB-monitor (externe data) aangevuld met eigen SIS	Selectiemogelijkheden: - Instellingsniveau - Teamniveau (evt. locatie) - niveau-bc - Opleidingsniveau (crebo) - Periode (benchmark) - landelijke benchmark + Benchmark

	<p>2. Medewerkerstevredenheid (Landelijk medewerkersonderzoek - Effactory) Scoren uit medewerkersonderzoek: -themascores -reponsepercentage -benchmark voorgaande jaren -landelijke benchmark</p> <p>3. BPV (Landelijk bpv-onderzoek - SBB) Scoren uit bpv-onderzoek op het niveau van student en praktijkbegeleider -categoriescores -benchmark op instellingsniveau -response%</p> <p>4. Optioneel: eigen tevredenheidsonderzoeken stakeholders, inclusief alumni</p>	<p>Dumpbestand van Effactory Medewerkersonderzoek (externe data)</p> <p>Dump scoren BPV (externe data)</p> <p>Dump scoren eigen onderzoeken</p>	<p>Selectiemogelijkheden: - Instellingsniveau - Teamniveau - Periode (benchmark) -landelijke benchmark</p> <p>Selectiemogelijkheden: -instellingsniveau -onderscheid naar geënquêteerden -periode (benchmark) -landelijke benchmark</p>
<p>Studiesucces (beoordelende indicatoren)</p>	<p>1. Studiesucces: aantal opleidingen Goed/Voldoende/Onvoldoende/geen oordeel</p> <p>2. Beoordelende indicatoren: % Jaarresultaat/Diplomaresultaat/Startersresultaat</p> <p>3 Optioneel: Early warning inclusief de ontwikkeling van het aantal onvoldoendes op een rij</p>	<p>1-cijferbestand (Grondslagbestand) in combinatie met eigen SIS</p> <p>Of eigen berekening of op basis van internet schooldossier</p>	<p>Selectiemogelijkheden: -Instellingsniveau -Teamniveau -niveau-bc -crebo -Periode (3-jaarsgemiddelde én opbrengstjaar) - periode benchmark / landelijke benchmark</p>

		Eigen berekening o.b.v. eigen Sis	
Beschrijvende indicatoren	Beschrijvende indicatoren: % Opstroom/ Passende Plaatsing/ Passende Diploma/ Entree	1-cijferbestand (grondslagbestand) in combinatie met eigen SIS Of eigen berekening	Selectiemogelijkheden: -Instellingsniveau -Teamniveau -niveau-bc -crebo -benchmarkperiode
Doorstroom MBO-HBO	Doorstroom: % mbo-4 gediplomeerden dat staat ingeschreven in het hbo Succes: % mbo-4 gediplomeerden die staan ingeschreven in het hbo en het jaar erop nog steeds ingeschreven staan en/of bachelordiploma behaald hebben	DUO verrijkt met eigen SIS	Selectiemogelijkheden: - instellingsniveau - niveau-bc - benchmark-periode (schooljaar)
Aandeel werkende schoolverlaters	%	DUO-bestand verrijkt met eigen SIS	Selectiemogelijkheden: - instellingsniveau -niveau-bc
Als achtergrond-informatie: In-, uit- en doorstroom	Aantallen per schooljaar	Eigen SIS	Selectiemogelijkheden: - instellingsniveau -niveau-bc -crebo -leerweg -niveau -benchmarkperiode (schooljaar)
VSV	-% + aantal vsv per niveau -maandelijks -afgezet tegen landelijke norm	Maandelijks DUO-bestanden aangevuld met eigen SIS	Selectiemogelijkheden: - opleidingsniveau - niveau-bc
Aanbod keuzedelen	-# opleidingen met kd's -# opleidingen zonder kd's -# studenten zonder kd's	Eigen Sis	Selectiemogelijkheden: - crebo - schooljaar

<p>Resultatenanalyse (teamniveau)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formatieve resultaten - Summatieve resultaten 	<ul style="list-style-type: none"> -resultaten (cijfers) per opleiding -resultaten (cijfers) per vak 	Eigen SIS, Cijferpakket	<p>Selectiemogelijkheden</p> <ul style="list-style-type: none"> - per team - per opleiding - per vak - per cohort
<p>Deelnemersaantallen (is geen verantwoordelijkheidsgebied, maar wel noodzakelijke achtergrondinformatie voor de kwaliteitszorgmedewerker)</p>	Aantallen per moment (kan afwijken van bekostigde aantallen)	Eigen SIS	<p>Selectiemogelijkheden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - instellingsniveau - per team - per crebo - per niveau - per leerweg

Bijlage 4 – Literatuur

- Bijleveld, M., & Heuzels, L. (2020). *Ict-monitor mbo 2019*.
- Brouwer, P., Hermanussen, J., Vink, R., Doppenberg, J., Van den Hout, J., & Van Kan, C. (2019). *Samenwerken aan onderwijskwaliteit*.
- De Vijlder, F. (2019). Service out is service in Mbo-instellingen in het netwerk. *De Nieuwe Meso*, 6(3), 52–56.
- De Vijlder, F., Rozema, M., & Verheijen, E. (2014). *Slimmer werken in het beroepsonderwijs Over kennisintensivering in het middelbaar beroepsonderwijs*.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2013). The Power of Professional Capital: With an Investment in Collaboration, Teachers Become Nation Builders. *Journal of Staff Development*.
- Inspectie van het Onderwijs. (2010). *Besturing en onderwijskwaliteit in het mbo*.
- Inspectie van het Onderwijs. (2021). *Themaonderzoek differentieren in MBO Een inventarisatie naar de kansen en aandachtspunten bij differentiëren in het mbo*.
<https://www.onderwijsinspectie.nl/binaries/onderwijsinspectie/documenten/themaraapporten/2021/03/11/differentieren-in-het-mbo/Themaonderzoek+differentiëren+in+het+mbo.pdf>
- Klatter, E., & van der Meer, M. (2019). Een lerende instelling: inquiry naar het professioneel kapitaal in het beroepsonderwijs. In *Naar een lerend bestel in het mbo: over enkele institutionele voorwaarden van onderwijskwaliteit* (pp. 21–50). Hogeschool Rotterdam.
- Klatter, E., Visser, K., Theeuwes, S., Wassenaar, T., & Van Veen, T. (2019). *Grip op Studiesucces Adviesrapport Studiesucces*.
- Oomens, M., Buynsters, M., Donker, A., Geldhof, T., Frietman, J., Verhaegh, T., Ehren, M., & Twente, U. (2015). *Informatiegebruik voor kwaliteitsverbetering*.
- Schenke, W., & Meijer, J. (2018). *Datagebruik in het onderwijs Problematiek uiteengezet*. Kohnstamm Instituut.
- SER. (2019). *Hoge verwachtingen: Kansen en belemmeringen voor jongeren in 2019* (No. 11; VERKENNING 19). www.ser.nl
- Stichting Kwaliteitsnetwerk MBO. (2021). *Kwaliteit onder de loep Thema's, dilemma's en aanbevelingen binnen de dialoograpporten 2019/2020*. https://www.kwaliteitsnetwerk-mbo.nl/content/files/Files/Audits/auditrapportages/2021/Kwaliteit_onder_de_Loop.pdf
- Van Bussel, M., Nieuwenhuis, L., & Kamphuis, A. (2021). *Werken aan kwaliteit in onderwijsteams*. <https://eqavet.nl/wp-content/uploads/2021/05/Rapport-Hoe-teams-werken-aan-kwaliteit-DEF-NCP-EQAVET.pdf>
- Van der Meer, M. J. S. M. (2017). Twee kanten van dezelfde medaille ? Decentralisatie van overheidsbeleid en onderwijskwaliteit in het mbo. In M. J. S. M. Van der Meer & E. Klatter (Eds.), *Naar een lerend bestel in het mbo: over enkele institutionele voorwaarden van onderwijskwaliteit* (Issue november, pp. 143–168). NRO.
https://www.caop.nl/app/uploads/2019/02/O_A_46_Marc_vd_Meer_overheidsbeleid_onderwijskwaliteit_mbo.pdf
- Van Gasse, R., Vanhoof, J., Mahieu, P., & Van Petegem, P. (2015). *Informatiegebruik door schoolleiders en leerkrachten Beleidsamenvatting* (OBPWO-Project 11.04).
- Vanthienen, J., & De Witte, K. (2017). *Data Analytics Applications in Education*. CRC Press.
- Veldkamp, B., Schildkamp, K., Keijsers, M., Visscher, A., & Jong, T. De. (2017). *Verkenning datagedreven onderwijsonderzoek in Nederland*.
https://ris.utwente.nl/ws/files/18442089/Verkenning_datagedreven_onderzoek.pdf