

“Uitbreiding van de Geest van Kwaliteitsverzekering”

Kort verslag over de uitkomsten van de discussies tijdens de seminars met docenten en managers over de verbetering van de impact van kwaliteitsinitiatieven in de verschillende partner landen

Quality Austria

Barbara Stöhrmann

Revalento

Roger Van de Winkel

Januari 2014

Inhoud:	pagina:
1. Introductie	3
2. Procedure	4
3. Impact van de procedure	5
4. Uitkomst van de discussie m.b.t. de resultaten van de online vragenlijst	8
5. Uitkomst discussie Hypothese 1	9
6. Uitkomst discussie Hypothese 2	10
7. Uitkomst discussie Hypothese 3	11
8. Uitkomst discussie Hypothese 4	12
9. Uitkomst discussie Hypothese 5	13
10. Uitkomst discussie Hypothese 6	14
11. Algemene aanbevelingen	15

1. Introductie

Dit verslag is onderdeel van het Europese project "Uitbreiding van de Kwaliteitsgeest van VET (Q&VET)", welke zich richt op het onderzoeken van manieren om de kloof tussen het managementbeleid over de Kwaliteitsverzekering van onderwijs en de daadwerkelijke effecten van dit beleid op het onderwijs te dichten. Het project is gecoördineerd door de Folksuniversitetet Uppsala in Zweden. Het project heeft de volgende partners: Quality Austria (Oostenrijk), Republican Institute for Vocational Education (RIPO) van Wit-Rusland, Bey pazari District Directorate for National Education (Turkije), General Directorate for Friuli Venezia Giulia School Inspection Service (Italië), Institute of Economics, Management and Law of Kazan (Rusland), N.P. Pastuhov's State Academy of Industrial Management (Rusland), Revalento (Nederland) and Tomsk State University (Rusland).

Het onderzoeksdeel van het project bestaat uit twee fasen. In de eerste fase wordt er een online vragenlijst aan de docenten en managers geboden over de kwaliteitsinitiatieven die zijn genomen en de uitkomsten daarvan. De tweede fase bestaat uit groepsinterviews met managers en docenten. Deze interviews zullen zich richten op het omschrijven van de procedures en de manier waarop deze voorbereid en geïntroduceerd worden in de organisatie om een goed effect op het onderwijs te verzekeren. Beide vormen van onderzoek zullen gebruikt worden om tot praktische aanbevelingen te komen die de uitkomst van dit project zullen zijn.

In dit verslag zullen de resultaten van de tweede fase van het onderzoek worden gepresenteerd: De uitkomsten van de groepsdiscussies en interviews met docenten en managers in de verschillende partner landen. Dit verslag beschrijft de stappen die zijn genomen, de uitkomsten van de discussies en eindigt met een samenvatting over hoe kwaliteitsinitiatieven verbeterd kunnen worden. Bij elke suggestie wordt aangegeven hoe deze kan bijdragen aan een betere implementatie van een PDCA cyclus in de organisatie. Hierdoor kunnen de resultaten gemakkelijk worden verbonden aan het EU beleid over de implementatie van het EQARF kader. Dit verlag moet gelezen worden in combinatie met het verslag over de resultaten

van de online vragenlijst in de verschillende partner landen. Samen vormen deze verslagen de basis voor de totstandkoming van de richtlijnen.

In dit verslag worden de woorden "respondent" en "hij, hem" gebruikt om te refereren naar zowel mannelijke als vrouwelijke respondenten.

2. Procedure

In het project Uitbreiding van de Geest van Kwaliteitsverzekering zijn Quality Austria en Revalento verantwoordelijk geweest voor het onderzoek en de workshop procedures als de basis voor de totstandkoming van de richtlijnen. Een online vragenlijst werd ontworpen om het eerste gedeelte van het onderzoek te voltooien. Tijdens de eerste transnationale bijeenkomst werden relevante onderwerpen voor de vragenlijst besproken. Deze onderwerpen zijn uitgebreid door CEDEFOP onderzoek te doen naar andere onderzoeksinitiatieven over kwaliteit en de hoofdbevindingen van deze initiatieven.

Alle vertaalde versies zijn in februari 2013 geüpload op de Folkuniversitetet Uppsala en beschikbaar gemaakt met behulp van een Zweeds programma genaamd Netigate. De online vragenlijst was beschikbaar tot april 2013, wat alle partners de mogelijkheid bood om een optionele tweede uitnodiging tot deelname te versturen. Over het algemeen heeft dit geleid tot het aantal respondenten dat was aangegeven in het initiële voorstel (gemiddeld 50 of meer docenten en managers). De resultaten zijn gepresenteerd in september 2013 in het verslag "Short report on the outcomes re the online questionnaire on quality initiatives in the partner countries".

Gebaseerd op de uitkomsten van het eerste onderzoek is een set van 6 hypothesen ontwikkeld om de onderzoeksbevindingen te bespreken en input te geven voor de vorming van de aanbevelingen. De discussies vonden plaats in werkgroep sessies, seminars of andere discussievormen die het beste bij de voorgestelde doelgroep (docenten en managers) in de verschillende landen pasten. Het doel van de bijeenkomsten was om de resultaten van het eerste onderzoek te bevestigen en

om input te verzamelen voor de aanbevelingen. Om een gemeenschappelijke procedure te verzekeren in alle partner landen met betrekking tot informatie uitwisseling, discussie en data verzameling, is er een sjabloon ontworpen. Dit sjabloon is in september 2013 naar de partners verzonden (zie "General plan for discussion with peer groups and teachers"). Verder is er een sjabloon voor een flyer voor dit evenement ontworpen door de Italiaanse partner. Workshops, focusgroepen, seminars, interviews, en dergelijke zijn georganiseerd in de periode van eind september tot eind november 2013. Gebaseerd op het sjabloon en een voorbeeldverslag heeft elke partner een standaardverslag gemaakt over de eigen bevindingen en heeft deze verzonden naar Quality Austria en Revalento. De eerste algemene bevindingen van deze fase van het project zijn gepresenteerd tijdens de derde transnationale bijeenkomst van het project in december 2013 in Istanbul. De uitkomsten van deze discussie en de uitkomsten van elk partnerverslag zijn gebruikt om tot dit verslag te komen.

3. Impact van de algemene procedure

Deze sectie vat de resultaten van de partners met betrekking tot de procedures die zijn gevolgd in de verschillende landen en het aantal respondenten samen. De meeste deelnemers van de partnerlanden hebben de eerste onderzoeksbevindingen en de verschillende hypothesen vooraf ontvangen.

3.1 Procedure:

Oostenrijk: Uitnodigingen werden verzonden via e-mail, telefoongesprekken en persoonlijke uitnodigingen. Dit resulteerde in een workshop in november met deelnemers uit het hoger beroepsonderwijs en de middelbare school. De discussie kan gevonden worden in hypothesen 4 en 5 (zie hieronder).

Wit-Rusland: Als national regeringsinstituut heeft RIPO VET instituten uit alle hoeken van het land uitgenodigd. De groepsdiscussies waren onderdeel van een algemener programma van RIPO over de kwaliteit van het onderwijs in Wit-Rusland. Hierdoor was het redelijk gemakkelijk om grote aantallen deelnemers uit het technisch beroepsonderwijs, het hoger beroepsonderwijs en de middelbare

school aan te trekken. In totaal zijn er 4 bijeenkomsten gehouden in de periode van september en oktober 2013.

Italië: Een mix van benaderingen werd gebruikt, waarbij focusgroepen (10 sessies), persoonlijke gesprekken en een groot congres werden gecombineerd. USR Friulli Venezia Giulia heeft deelnemers van de middelbare school, (initiële) VET, het hoger beroepsonderwijs en het volwassenenonderwijs betrokken in de periode van eind juni tot november 2013.

Nederland: Een mix van benaderingen werd gebruikt om deelnemers van de basisschool, middelbare school, het middelbaar beroepsonderwijs en het hoger beroepsonderwijs aan te trekken. De workshops werden aangeboden tijdens een groot internationaal congres in september 2013. Drie verschillende focusgroep sessies zijn georganiseerd in drie verschillende VET instituten, met zowel managers als docenten. Aanvullende informatie werd verzameld door persoonlijk contact, interviews en online reacties op de hypothesen in de periode van september tot eind november 2013. Sector experts waren ook betrokken.

Zweden: Resultaten zijn gebaseerd op telefonische interviews met docenten en managers van Zweedse VET instituten in het land in de periode van september tot november 2013. De telefonische interviews omvatten alle 6 de hypothesen. Een deel van de bevindingen werd ook verzameld tijdens het internationale congres in Vasteras op 26 september 2013.

Rusland: Discussies en workshops werden georganiseerd door de drie deelnemende partners uit Rusland (Kazan, Tomsk and Yaroslavl). Focusgroepen waren het algemene middel voor de discussies, hoewel er ook een discussie door middel van Skype is georganiseerd door de grote afstanden. In totaal zijn er 5 focusgroepen georganiseerd: 2 omvatten alle hypothesen, de overige een selectie ervan. De focusgroepen bestonden uit deelnemers van het middelbaar en hoger beroepsonderwijs, trainingcentra en vertegenwoordigers uit 20 verschillende steden. Het is belangrijk om te begrijpen dat de dynamiek met betrekking tot kwaliteitsinitiatieven drastisch verschilt tussen marktgerichte onderwijsinstellingen en de rest van de onderwijsinstellingen. De eerstgenoemde

zijn kwaliteitsbewust en -gericht, terwijl de laatstgenoemde meer gefrustreerd zijn.

Turkije: Met behulp van het regionale network van Beypazari District Directorate is er een workshop aangeboden aan het regionale onderwijs om de hoofdbevindingen en de kwaliteit van het onderwijs te bespreken. Er werden drie vervolgende sessies georganiseerd om een selectie van 3 van de 6 hypothesen te bespreken. Promotie van de workshop en seminar door direct contact en e-mail resulteerde in het aantrekken van deelnemers van voornamelijk VET instituten.

3.2 Deelnemers

In de table hieronder is een overzicht van alle deelnemers uit de verschillende partnerlanden te zien.

Onderwijs/personeel	AU	BE	IT	NL	SE	RU	TU	Tot:
Basis, totaal:				2				2
- managers								
- docenten				2				
Middelbaar, totaal	3		122	3		18		146
- managers			8	1				
- docenten			114	2		18		
(initieel) VET, totaal		112	9	21		19	28	189
- managers		33	1	6		12	5	
- docenten		79	8	15		7	23	
HBO, totaal	3		19	9		38		69
- managers			1	5		10		
- docenten			18	4		28		
AVET, totaal			7		12			19
- managers								
- docenten			7					
Sector experts				11				11

De verschillende strategieën die de partners hebben gebruikt om deelnemers uit verschillende onderwijssegmenten aan te trekken zijn succesvol geweest, aangezien het onderzoek alle onderwijssectoren omvat. De meerderheid van de deelnemers komt echter uit VET of de middelbare school. VET sector resultaten

laten het hoogste percentage deelnemende managers (30%) zien, vergeleken met het percentage van de deelnemende docenten (69%) in bijna alle partnerlanden.

De bereikte deelnemersaantallen zijn over het algemeen hoger dan aangegeven in het initiële projectvoorstel.

4. Uitkomst van de discussie m.b.t. de resultaten van de online vragenlijst

Aan het begin van elke sessie, workshop, focusgroep en/of interview werden de deelnemers gevraagd om een aantal van de bevindingen van de online vragenlijst (er werd een nationaal verslag verzonden naar alle deelnemers voorafgaand aan de sessie of een korte samenvatting van de bevindingen werd vooraf gepresenteerd) te bespreken. Over het algemeen bevestigden alle deelnemers dat er verschillende realiteiten lijken te bestaan in onderwijsinstellingen. De realiteit van managers en schoolbesturen en de realiteit van docenten die elke dag bij de studenten betrokken zijn. Aangezien deze realiteiten niet goed overlappen of aansluiten, verschillen de percepties van managers en docenten. Deze kloof werd in alle landen bevestigd, hoewel de omvang van de gepercipieerde kloof per land en per organisatie verschilde. KV maatregelen worden dus op verschillende manieren gepercipieerd en geëvalueerd. Zoals aangegeven door Italiaanse vertegenwoordigers, kan er in ieder geval onderscheid tussen instituten gemaakt worden door een duidelijke top down visie en aanpak, met minder aandacht voor de betrekking van docenten. Een andere visie is van een opener en holistischer aard waarin gemeenschappelijke doelen en ambities worden erkend. Een derde visie en realiteit is dat van organisaties die tamelijk passief zijn geworden en een negatieve houding met kritische acceptatie tegenover modernisering vertonen.

In Rusland zijn deze verschillen duidelijker in instituten die zich focussen op het traditionele onderwijs. Dit is anders in instituten die marktgericht zijn. Deze begrijpen de voordelen en noodzaak van KV om een betere positie in de markt te bereiken.

5. Uitkomst discussie Hypothese 1

Een congres, workshops, focusgroepen en interviews hebben het mogelijk gemaakt om alle zes de hypothesen te bespreken en antwoorden voor de onderliggende problemen van de hypothesen te genereren. Opmerkingen zullen per hypothese gepresenteerd worden. Indien toepasselijk, zullen er speciale opmerkingen van verschillende landen worden gerapporteerd. Houd er rekening mee dat de hypothesen in verband met elkaar staan. Hierdoor was het niet nodig om alle hypothesen in de discussiegroepen of interviews te bespreken, dit hing af van de keuzes die de deelnemers maakten.

"Een open en veilige cultuur van onze organisatie is een voorwaarde voor effectief kwaliteitsmanagement en voor het leren en ontwikkelen van al het personeel"

Niet besproken in Oostenrijk door de keuze van de deelnemers. Bijna alle deelnemers waren het eens met de hypothese. De deelnemers vinden dit essentieel/ideaal in onze Westerse cultuur en zien het als een basisvoorwaarde voor managers en docenten om constructief samen te werken en samen bij te dragen aan de voortdurende verbetering van het onderwijs. Het is ook belangrijk om fouten te tolereren. Sleutelwoorden genoemd door de deelnemers zijn: creatie van openheid door transparantie, creëer gemeenschappelijke doelstellingen, behandel elkaar (en de studenten) met respect en communiceer met respect (NL, Zweden, Italië, Turkije, Wit-Rusland). Deel verantwoordelijkheden en geef verantwoordelijkheid, creëer medezeggenschap en nodig docenten uit om te praten en deel te nemen, aangezien docenten vaak vinden dat hier een gebrek aan is (Rusland, Wit-Rusland, Italië, NL, Zweden). Tegenwoordig vinden werknemers in scholen dat er een gebrek is aan gemeenschappelijke verantwoordelijkheid, dat het beleid te top down is en dat docenten alleen verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen deel. Velen stellen dat de hypothese

theorie is en helaas geen realiteit. Ook is het delen in strijd met het paradigma dat de docent koning is van zijn eigen klas (Italië, NL). Deelnemers noemen ook dat deze houding is gerelateerd aan teleurstelling (geen baten waargenomen, teveel extra werk en bureaucratie), wat leidt tot een soort van "terugtrekken" (Italië, Zweden, NL).

6. Uitkomst discussie Hypothese 2

"Managers zijn minder verbonden met het onderwijsproces. Daarom lopen hun kwaliteitsinitiatieven het risico om hun effect te verliezen of zelfs tot frustrerende leeruitkomsten voor deelnemers te leiden."

Niet besproken in Oostenrijk door de keuze van de deelnemers. Bijna alle docenten en managers van de verschillende landen zijn het eens met de hypothese (licht verschillend in NL voor het basisonderwijs). Deelnemers geven aan dat er geen eigendom, of zelfs gemeenschappelijk begrip voor het werk van docenten bestaat. Managers geven aan dat er vaak ook geen begrip is voor hun rol, verantwoordelijkheden en beperkingen (Zweden, Italië, NL). Men moet zich vaak verantwoorden naar de regering, de inspectie, belanghebbenden of andere externe inputs zonder te begrijpen hoe het instituut en de leeruitkomsten van de student ervan zullen profiteren (Zweden, Italië, NL, Wit-Rusland). Deelnemers geven aan dat, naar hun mening, geld en regels de hoofdzorg het ondernemen van actie zijn. De situatie is enigszins anders voor schoolleiding in (kleine) basisscholen (NL). Voor hun besturen (die meerdere scholen omvatten) is de hypothese ook correct. Deelnemers van enkele landen geven aan dat er ook een andere houding van managers nodig is om deze situatie te veranderen (Zweden, NL, Wit-Rusland). Managers zijn niet toegankelijk genoeg (Zweden, NL, Italië, Turkije). Sleutelwoorden genoemd zijn: communicatie, gedeelde verantwoordelijkheden, medezeggenschap, het vormen van teams / regelen van teamwork, op een realistische manier initiatieven realiseren, op een zichtbare manier belanghebbenden (organisaties) betrekken, realistische verwachtingen creëren,

het delen van baten, uitkomsten en verbeteringen (Wit-Rusland, Italië, NL, Rusland, Zweden, Turkije).

7. Uitkomst discussie Hypothese 3

"Docenten zijn sceptisch geworden over kwaliteitsinitiatieven aangezien deze initiatieven over het algemeen geen duidelijke doelen en voldoende facilitering hebben."

Niet besproken in Oostenrijk door de keuze van de deelnemers. Met deze hypothese zijn alle deelnemers, zowel managers als docenten, uit alle landen, het eens. Dit scepticisme is geleidelijk ontstaan, laten de deelnemers weten, en is ontstaan door een overvloed aan regels en voorschriften en de create van grote onderwijsorganisaties. Ook geven deelnemers aan dat initiatieven niet goed worden gepresenteerd door managers en dat deze daarom niet goed worden begrepen. Dit leidt gemakkelijk tot teleurstellingen bij mensen, papierwerk en verspilling van energie zonder duidelijke resultaten / effecten / beloningen (Wit-Rusland, Italië, NL, Rusland, Zweden, Turkije). Ook verliezen docenten interesse in initiatieven die lijden aan een gebrek aan middelen en/of tijd. Bovendien worden initiatieven als een evaluatie gezien (Rusland, Zweden en NL): Als je het beoogde niveau niet haalt, word je ontslagen (wordt dus als negatief ervaren). Door dit scepticisme hebben docenten de neiging om te vergeten dat vernieuwing en innovatie ook nieuwe mogelijkheden voor beter onderwijs kunnen creëren (Italië, NL, Rusland, Zweden) en zien / nemen zij de kansen die geboden worden niet (meer). Sleutelwoorden genoemd voor het oplossen van dit scepticisme zijn: Creëer eigendom, formuleer realistische doelen, bied persoonlijke ruimte (voor ontwikkeling, verantwoordelijkheid en betrokkenheid), zorg voor goede faciliteiten en steun, zorg voor gemeenschappelijke doelen en een gemeenschappelijke visie, zorg voor duidelijkheid en betrek mensen, motiveer en waardeer het personeel, laat de baten zien, open cultuur (Wit-Rusland, Rusland, Zweden, NL, Italië, Turkije).

8. Uitkomst discussie Hypothese 4

"Docenten houden er niet van om te reflecteren op de kwaliteit van hun eigen werk en zijn niet bereid om feedback daadwerkelijk aan te nemen."

De meerderheid van de deelnemers uit de verschillende partnerlanden (zowel managers als docenten) zijn het eens met de inhoud van deze hypothese, maar hebben gemengde gevoelens naar zichzelf toe. Men herkent de hypothese, maar niet altijd in iemands eigen gedrag (NL, Zweden), men is overtuigd van de eigen vrijheid van lesgeven en accepteert daarom controles of externe feedback niet (Wit-Rusland, Italië, Rusland in de traditionele instituten, Turkije). Er is te weinig teamgevoel, te weinig samenwerking en het gevoel van openheid en respect (naar de studenten) is vaak afwezig. "We kunnen allemaal beter worden in het geven en ontvangen van feedback". Onderwijsinstellingen moeten zich ontwikkelen naar professionele leergemeenschappen (Wit-Rusland, NL, Zweden, Rusland in de marktgerichte instellingen) met meer geïnstitutionaliseerde kwaliteitsmethoden op alle niveaus (Oostenrijk, Rusland, Turkije).

Enkele sleutelwoorden genoemd door de deelnemers om dit te verbeteren: werk aan de cultuur (leerlingen zijn klanten), managers zouden een inspirerend voorbeeld moeten zijn en docenten zouden studenten met respect moeten behandelen. Verbeter de communicatie: positieve feedback met betrekking tot resultaten en prestaties, verminder de administratie voor docenten, wees ervan bewust dat kwaliteit plaatsvindt in het klaslokaal en creëer ontwikkelingsmogelijkheden (Oostenrijk, Wit-Rusland, Italië, NL, Rusland, Zweden, Turkije).

9. Uitkomst discussie Hypothese 5

"Kwaliteitsinitiatieven worden vaak onmiddellijk opgevolgd door nieuwe initiatieven, wat voor zowel veel rusteloosheid in de organisatie zorgt als voor een gebrek aan tijd voor een goede implementatie."

Over deze hypothese zijn de deelnemers in alle partnerlanden het eens. Deelnemers geven aan dat veel docenten klagen over de overvloed aan initiatieven en de beperkte tijd die ze hebben om eraan te besteden, evenals het gebrek aan financiële middelen om de initiatieven naar behoren te ondersteunen (Wit-Rusland, NL, Italië, Oostenrijk, Rusland). Beslissingen die genomen worden komen tijd tekort om geïmplementeerd te worden over de gehele organisatie, of ze komen tijd tekort om naar behoren besproken en geëvalueerd te worden (NL, Italië, Zweden, Turkije). Docenten worden vaak niet bij het nemen van de beslissingen betrokken (Oostenrijk, Wit-Rusland, NL, Zweden, Italië), dus als deze niet werken worden er weer nieuwe maatregelen genomen (NL, Italië). "Vereisten eisen alle aandacht en energie op en voor de rest wordt niet gezorgd, valt buiten onze macht". Deelnemers gaven aan dat de bovenste laag van grote organisaties andere eisen heeft dan de lagere niveaus. Initiatieven die genomen worden door de lagere niveaus worden zelden vertaald naar onderwijsprogramma's of uitgelegd aan het niveau van de docent. Deelnemers geven aan dat initiatieven niet gelinkt worden aan de werkelijke en herkenbare behoeftes van de lagere niveaus. Het creëren van eigendom wordt vaak vergeten (Oostenrijk, Wit-Rusland, NL, Rusland, Zweden, Italië, Turkije). Initiatieven worden vanaf het begin aan niet goed doordacht: wat betekent het voor een organisatie met meerdere niveaus? (Oostenrijk, NL, Zweden, Turkije).

Om dit te verbeteren worden de volgende sleutelwoorden genoemd door de deelnemers: creëer een gemeenschappelijke visie en doelen, maak van KV initiatieven een prioriteit en concentreer enkel op een aantal kwesties en houd deze altijd op de agenda, plan de beschikbare middelen, laat docenten de effecten en baten zien, creëer win-win situaties, zorg voor tijdige communicatie met verschillende groepen in de organisatie, creëer medezeggenschap, verbeter de verwantschap van docenten en vorm teams met eigen verantwoordelijkheden (creëer een leercultuur) en tolereer fouten! (Oostenrijk, Wit-Rusland, Italië, NL, Zweden, Turkije).

10. Uitkomst discussie Hypothese 6

"Docenten hebben geen duidelijk en soortgelijk begrip voor de redenen voor en resultaten van kwaliteitsinitiatieven."

Niet besproken in Oostenrijk. Deze hypothese wordt over het algemeen herkend door de meeste deelnemers, hoewel nationale contexten verschillen en voor zowel verschillende verklaringen als oplossingen hiervoor zorgen. Deelnemers gaven aan dat docenten vaak de motieven voor en baten van (sommige) KV initiatieven niet compleet begrijpen (Italië, Wit-Rusland, NL, traditionele instellingen in Rusland, Turkije). In sommige landen suggereerden deelnemers dat er vraag is naar meer stapsgewijze veranderingsprocessen (Italië, traditionele instellingen in Rusland). Deelnemers gaven aan dat de belangrijkste elementen die nodig zijn voor het verbeteren van dit aspect betrekking hebben tot de sleutelwoorden genoemd in de andere 5 hypothesen. "Communiqueer, communiceer, communiceer" is wat veel deelnemers suggereren aan managers en besturen. "Creëer verbanden tussen verschillende niveaus en delen van de instelling". Definieer win-win situaties op alle niveaus. Neem de tijd om alles naar behoren te doen. Plan voor een geschikte en complete PDCA-cyclus. Deelnemers suggereerden aan managers / besturen om vooruit te denken over de manier waarop het beleid van het instituut op teamniveau geïmplementeerd kan worden (Wit-Rusland, Italië, NL, Zweden, Turkije), evenals over de manier waarop relevante belanghebbenden betrokken kunnen worden.

11. Overzicht van de belangrijkste Aanbevelingen

Alle workshops, focusgroepen, seminars en interviews werden afgesloten met de "hoe"-vraag aan de deelnemers: hoe kunnen we toewerken naar een situatie waarin deze, soms verdeelde, realiteiten meer overlap bereiken. De aanbevelingen zijn een soort van samenvatting van de belangrijkste ideeën uit de discussies van de hypotheses. In de tabellen hieronder is een algemeen overzicht van deze ideeën gepresenteerd. Het formaat volgt de Europese EQARF structuur (European Quality Assurance Reference Framework for VET, Aanbeveling van het Europees Parlement en van de Raad op 18 juni 2009): Planning, Implementatie, Evaluatie en Terugblik. De bevindingen van de partners worden zoveel mogelijk samengevat in korte, algemenere uitspraken. De onderstaande bevindingen zullen gebruikt worden voor de totstandkoming van de voorgenomen richtlijnen, het doel van dit project.

Planning	<ul style="list-style-type: none"> • Wees transparent bij het nemen van beslissingen • Communiceer met meer respect, en tijdig • Betrek het personeel en maak geef het personeel meer verantwoordelijkheden, stimuleer een ondernemende houding in scholen; overtuig van nuttigheid, medezeggenschap • Creëer een professionele leergemeenschap in scholen • Creëer een gemeenschappelijke visie en doelen • Ontwikkel (samen) richtlijnen voor het team / een professionele code • Definieer win-win situaties samen • Definieer kristische punten • Wijs realistische middelen toe op een transparante manier • Management: Realiseer dat ontwikkeling tijd kost, maak duidelijke keuzes, hou het bij één tot twee initiatieven per jaar (prioriteer) • Kijk naar de wereld achter de figuren: De realiteit is anders; Analyseer het probleem goed voordat je een initiatief neemt • Werk SMART, plan de gehele PDCA cyclus tijdig • Formuleer haalbare en gedeelde doelen • Nieuwe initiatieven moeten duidelijk in verband staan met oude initiatieven • Inspectie: Herzie je eigen parameters voor goed onderwijs en je eigen betrokkenheid • Verspreid de geplande activiteit naar alle relevante belanghebbenden en betrek ze erbij • Ontwikkel een toepasselijke evaluatie- en communicatiestrategie en plan • Institutionaliseer KV (op persoonlijk niveau en school niveau) • Plan de middelen, voornamelijk tijdgerelateerde middelen
-----------------	---

Implementatie	<ul style="list-style-type: none"> • Geef het personeel meer verantwoordelijkheid, stimuleer een ondernemende houding in scholen • Faciliteer de deelname van gemotiveerde docenten • Betrek externe experts voor het starten van een objectief proces van intervisie • Aanvullende training voor managers • Wijs middelen toe aan het personeel voor het bereiken van specifieke ontwikkelingen • Managers zouden ook moeten deelnemen aan het primaire proces om te weten wat er aan de hand is • Managers moeten persoonlijk betrokken en inspirerende voorbeelden zijn • Neem kleine stappen die tot goede resultaten leiden en maak van deze motivators • Kies voor geschikte communicatiestrategieën tijdens het proces • Docenten: Grijp jouw kansen • Werk SMART • Zorg voor een betere balans van de werklast van docenten • Houd initiatieven op de agenda van jouw team • Maak gebruik van de externe expertise van mensen (docenten) met ervaring in het gebied • Zorg voor feedback van studenten • Promoot LLL voor managers en docenten • Verminder administratief werk voor docenten • Verbeter de verwantschap onder docenten door ze het gevoel van gedeelde verantwoordelijkheid voor Kwaliteit te geven → Draagt bij aan de ontwikkeling van een kwaliteitsgerichte cultuur
----------------------	---

Evaluatie	<ul style="list-style-type: none"> • Communiceer met meer respect • Neem feedback van studenten serieus (studenten / leerlingen zijn klanten) • Docenten moeten gewezen worden op het positieve effect van feedback • Creëer een professionele leergemeenschap in scholen • Betrek externe experts voor het starten van een objectief proces van intervisie • Neem kleine stappen die tot goede resultaten leiden en maak van deze motivators • Werk SMART • Houd initiatieven op de agenda van jouw team
------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Organiseer een collegiale terugblik, maar introducer deze door een extern persoon • Houd de meest urgente behoeften die naar voren komen tijdens het proces in de gaten en pak ze zonder vertraging aan • Een cultuur waarin fouten getolereerd worden is essentieel; zorg een kader van verbetering en ervaar fouten als een kans voor verbetering
--	---

Terugblik	<ul style="list-style-type: none"> • Wees transparent bij het nemen van beslissingen • Communiceer met meer respect • Creëer een professionele leergemeenschap in scholen • Kijk naar de wereld achter de figuren: De realiteit is anders • Werk SMART • Houd initiatieven op de agenda van jouw team • Nieuwe initiatieven moeten duidelijk in verband staan met oude initiatieven • Inspectie: Herzie je eigen parameters voor goed onderwijs en je eigen betrokkenheid • Sluit initiatieven naar behoren af, evalueer alle vooraangenomen doelen • Communiceer het proces op een duidelijke manier • Luister naar en accepteer kritiek • Leg de positieve effecten van terugblikken uit • Accepteer fouten
------------------	--

Aanvullende algemene opmerkingen:

Hieronder wordt een samenvatting van opmerkingen en aanbevelingen die niet bij de bovenstaande structuur passen, gepresenteerd. Dit omdat ze kwesties met betrekking tot een national beleid omvatten of de context van onderwijs en lesgeven in het algemeen. Ook zijn enkele opmerkingen tegenstrijdig door de specifieke nationale context en geschiedenis.

- Het respect voor de professie van docenten is gedaald, geef de professie een nieuwe boost (aantrekkelijke professie, verbeter het beeld)
- Verminder administratieve lasten, creëer een eigen beleid op schoolniveau

- Evalueer de huidige manier van het meten van kwaliteit (criteria, indicators), de (bureaucratische) impact ervan en de impact ervan op het onderwijs: kunnen we dit verbeteren?
- "Maak van KV geen sportwedstrijd" (SE, NL) ten opzichte van "Maak van KV sportwedstrijden (met aanvullende symbolen en beloningen)" (Wit-Rusland, Rusland)
- Behoeftte aan een bepaalde hoeveelheid zelfregulatie ten opzichte van een behoefte aan structuur
- Introduceer de EU dimensie in het onderwijs

Slotopmerkingen

De bovenstaande bevindingen zijn verzameld in verschillende landen met verschillende tradities met betrekking tot het onderwijs en kwaliteitsverzekering. Ook is het materiaal verzameld uit een reeks van verschillende vormen van onderwijs. Hierdoor zullen niet alle opmerkingen die gemaakt zijn door de deelnemers dezelfde betekenis hebben in de verschillende partnerlanden.

Het gepresenteerde materiaal zal gebruikt worden om richtlijnen voor KV initiatieven te ontwikkelen, wat het eindproduct van dit project zal zijn. Om te verzekeren dat de richtlijnen van transnationale aard zijn, zullen deze gepresenteerd worden aan managers en docenten in elk partnerland voordat het project voltooid wordt.