

CASE



# MBO BETER

IN TEAMVERBAND WERKEN AAN DUURZAME VERBETERING

## CASE DE EINDHOVENSE SCHOOL

VERSIE 1.0

# CASE

## DE EINDHOVENSE SCHOOL



FASE 1



FASE 2



FASE 3



FASE 4



FASE 5

In dit document wordt het project bij de eindhovense school uitgewerkt aan de hand van de vijf fasen uit het handboek *MBO beter*.

### 1. DEFINIEERFASE

De definieerfase is bij de eindhovense school met een select aantal betrokkenen doorlopen. Het is belangrijk dat de opdrachtgever samen met de projectleider een helder beeld creëert van de uitdaging die aangegaan moet worden.

De informatie die tijdens de definitiefase is vastgelegd, wordt beschreven in onderstaande paragrafen.

Projectnaam

Rendement Mediavormgever de eindhovense school.

Looptijd

Februari 2009 tot november 2009 (9 maanden).

Verantwoordelijk

Plus Delta

Projectleider: Joris van de Lindeloof

Programmaleider: Hans van der Haar

Probleemstelling

De rendementsnorm die de inspectie hanteert, wordt binnen het kwalificatiedossier 'Mediavormgever' sinds cursusjaar 06-07 niet behaald. De 'Inspectienorm' is 70,2%. De eindhovense school heeft in cursusjaar 06-07 een rendement van 59% en in cursusjaar 07-08 een rendement van 58% behaald op het betreffend kwalificatiedossier.

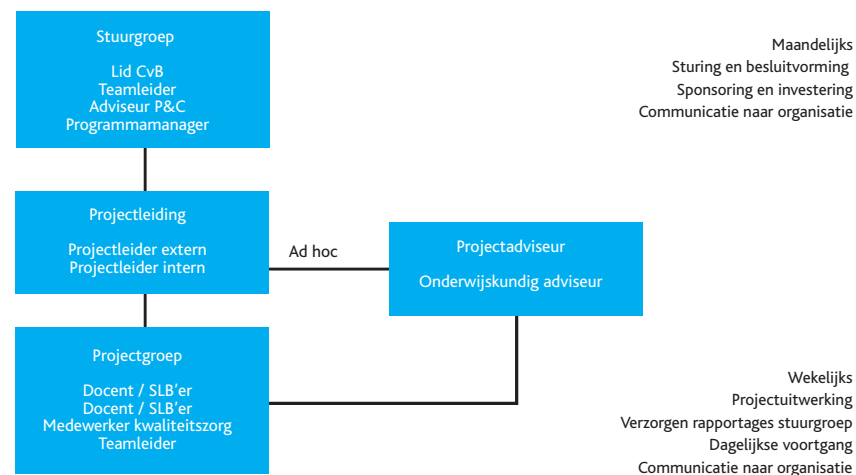
Tot het kwalificatiedossier behoren de specialisaties: Grafische vormgeving, Animatie/ audiovisuele vormgeving, Interactieve vormgeving, Art & Design.

Het betreft BOL opleidingen.

Doelstelling

In eerste instantie de norm van de Onderwijsinspectie: 70,2%. Aangezien de Onderwijsinspectie in juni 2009 de norm voor het diplomaresultaat voor niveau vier opleidingen heeft verlaagd tot 48,5%, heeft de eindhovense school een interne doelstelling geformuleerd van 65%.

Projectorganisatie



De projectgroep zelf bestaat uit twee docenten, een medewerker kwaliteitszorg en twee

onderwijsteamleiders. Met deze invulling is betrokkenheid geborgd van de werkvloer, op beleidsniveau en van het management binnen de organisatie.

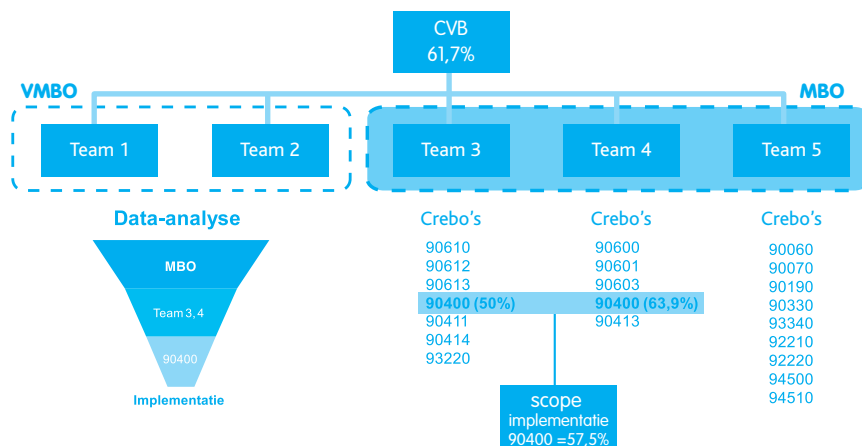
Bij het opstellen van de projectorganisatie is daarnaast gekozen voor een 'fors bezette' stuurgroep (college van bestuur, management, adviseur).

Er is daarnaast tot en met de analysefase een projectadviseur betrokken geweest om de projectgroep van advies te voorzien.

#### Scope

De analyse op de data heeft plaatsgevonden op CREBO 90400 Mediavormgever. Team 4 zou in eerste instantie worden betrokken.

Tijdens de definieerfase is door middel van analyse van de data geconstateerd dat met



name team 3 een laag diplomaresultaat behaalde op CREBO 90400. Vandaar dat besloten is om onderwijsteams 3 en 4 beide te betrekken in het project. Zie figuur voor een grafische weergave.

#### Activiteiten

De activiteiten die in de definieerfase worden benoemd, zijn bedoeld om het project een vliegende start te geven:

- Organiseren openingsbijeenkomst (kick off).
- Interviews (docenten, deelnemers, management, ondersteunend personeel).
- Analyse relevante documenten / data / procedures.
- Inventarisatie huidig proces en procesknelpunten.
- Inventarisatie huidige proces en organisatie KPI's (kritische proces indicatoren).

Een samenvatting van de definieerfase is vastgelegd op het projectoverzicht. Het ingevulde projectoverzicht is weergegeven op de volgende pagina.

#### Op te leveren producten

- Plan van aanpak analysefase.
- Identificatie van de significante oorzaken en het verbeterpotentieel.
- Procesbeschrijving met kritische procesparameters.
- Implementatieplan met mijlpalen.
- Projectstructuur / organisatie / doelstelling.

## Voorwaarden voor succes

- Beschikbaarheid van relevante data (in digitaal formaat) en informatie.
- Tijd en commitment betrokkenen.
- Openstaan voor verbeteringen en (zelf) kritisch zijn.
- Klein beginnen, successen delen en doorvertalen.

Hieronder is een ingevuld projectoverzicht weergegeven.

### Projectoverzicht project Rendement Mediavormgever

versie 1.6

<b>Project</b>
Rendement Mediavormgever De Eindhovense School
<b>Looptijd</b>
Februari 2009 tot november 2009 (10 maanden).
<b>Maninzet</b>
Plus Delta: 2,5 mandagen per week, totaal 20 - 25 mandagen Klant: 20 uur verspreid over meerdere medewerkers
<b>Verantwoordelijke</b>
Plus Delta Projectleider: Joris van de Lindeloof Programmaleider: Hans van der Haar
<b>Probleemstelling</b>
De rendementsnorm die de inspectie hanteert, wordt binnen het kwalificatiedossier "Mediavormgever" sinds cursusjaar 06-07 niet behaald. De 'Inspectienorm' is 70,2%. De Eindhovense School heeft in cursusjaar 06-07 een rendement van 59% en in cursusjaar 07-08 een rendement van 58% behaald op betreffend kwalificatiedossier.  Tot het kwalificatiedossier behoren de specialisaties: Grafische vormgeving, Animatie/ audiovisuele vormgeving, Interactieve vormgeving, Art & Design Het betreft BOL opleidingen.
<b>Doelstelling</b>
In eerste instantie de norm van de Onderwijsinspectie: 70,2%. Aangezien de Onderwijsinspectie in juni 2009 de norm voor het diplomaresultaat voor niveau vier opleidingen heeft verlaagd tot 48,5%, heeft de Eindhovense school een interne doelstelling geformuleerd van 65%.
<b>Scope</b>
De analyse op de data zal plaatsvinden op de opleiding Mediavormgever. Team 3 en 4 worden beide meegenomen in de analysefase

## de eindhovense school

<b>Op te leveren producten</b>
Plan van aanpak analysefase Identificatie van de significante oorzaken en het verbeterpotentieel Procesbeschrijving met kritische procesparameters Implementatieplan met mijlpalen Projectstructuur / organisatie / doelstelling
<b>Deelnemers - Functie</b>
Beleidsmedewerker / adviseur kwaliteitszorg Teamleider team 4 Teamleider team 3 SLB-er / docent SLB-er / docent Beleidsmedewerker Beleidsmedewerker Hans van der Haar (Plus Delta) Joris van de Lindeloof (Plus Delta)
<b>Rol in project</b>
Stuurgroep Projectgroep Projectgroep Projectgroep Projectgroep Projectadviseur Projectgroep Stuurgroep Projectleider
<b>Voorwaarden voor succes</b>
Beschikbaarheid van relevante data (in digitaal formaat) en informatie Tijd en commitment betrokkenen Openstaan voor verbeteringen en (zelf) kritisch zijn Klein beginnen, successen delen en doorvertalen
<b>Activiteiten</b>
Openingsbijeenkomst Interviews (docenten, deelnemers, management, ondersteunend personeel) Analyse relevante documenten / data / procedures Inventarisatie huidig proces en procesknelpunten Inventarisatie huidige proces en organisatie KPI's (kritische proces indicatoren)
<b>Meetbare doelen/baten</b>
Nog te identificeren procesparameters (normering tijdens project) met link naar strategische doelstelling

## Kick off

Binnen de eindhovense school is een zogenaamde 'kick off' bijeenkomst georganiseerd om het project een formele start te geven.

Doelstellingen van de kick off zijn:

- Het project een formele start geven (inclusief koffie met gebak).
- Kennismaken, informeren, enthousiasmeren.
- De definieerfase bespreken en de rolverdeling bespreken.
- Persoonlijke 'softe' doelstellingen en verwachtingen bespreken en vastleggen.
- Een vergaderagenda vastleggen.

Voor deze kick off zijn alle direct betrokken uitgenodigd. Zij zien elkaar dus voor de eerste maal in deze samenstelling.

## 2. MEETFASE

De meetfase bestaat uit drie stappen:

1. Stel de meetwaarde vast.
2. Controleer het meetsysteem.
3. Voer een nulmeting uit.

In onderstaande paragrafen worden de deelstappen uitgewerkt.

### 2.1 STEL DE MEETWAARDE VAST

De doelstelling van het project wordt gemeten door berekening van het diplomaresultaat.

#### Operationele definitie

Te meten waarde

Deelnemer die de organisatie verlaat zonder diploma te hebben behaald binnen de organisatie.

Wanneer wordt gemeten?

In oktober na afloop van ieder schooljaar over de periode 01-10 tot 01-11.

Hoe vaak wordt gemeten?

Jaarlijks

Te meten eenheid

% deelnemers dat zonder diploma uitschrijft

Wanneer niet goed (defect)?

Nooit diploma binnen de organisatie

Mogelijkheid

Ja of nee

Data type

Discreet

In de huidige situatie binnen de eindhovense school werden drie verschillende definities gebruikt om 'rendement' te meten.

1. Diplomaresultaat.
2. Jaarresultaat.
3. Rendement kwartaalrapportage.

Het diplomaresultaat en jaarresultaat zijn externe definities die worden berekend ten behoeve van verantwoording richting Onderwijsinspectie (zie [www.onderwijsinspectie.nl](http://www.onderwijsinspectie.nl) voor de meest actuele informatie). De definities zijn opgelegd alsmede de normen die daarbij horen.

Het rendement uit de kwartaalrapportage is een intern ontwikkelde indicator met als doel: gedurende het schooljaar zicht houden op ongediplomeerde uitstroom.

Alle drie de definities zijn uitvoerig besproken om bewustzijn te creëren binnen de projectgroep (wat zegt het rendement ons, hoe komt het tot stand, waar wordt het door beïnvloed, wat zijn voor- en nadelen).

Daarbij is in deze fase binnen de projectgroep de conclusie getrokken dat geen van de drie definities aansluit op de behoefte binnen de onderwijsteams.



FASE 1



FASE 2



FASE 3



FASE 4



FASE 5

Diplomaresultaat en jaarresultaat zijn rendementen die drie maanden na afloop van het schooljaar berekend worden. Dit houdt in dat tussentijdse sturing onmogelijk is: je staat voor een voldongen feit.

Het rendement uit de kwartaalrapportage geeft de tussentijdse uitstroom op onderwijs-team-niveau per leerjaar weer. Er wordt bij deze indicator geen rekening gehouden met tussentijdse instroom. Daarnaast is er geen zicht op uitstroom op opleiding(sniveau) en geen inzicht in de redenen van uitstroom.

Binnen de projectgroep is een nieuwe indicator / rapportage ontwikkeld. Hierbij is rekening gehouden met de volgende uitgangspunten:

- De relatie van een interne indicator naar externe is belangrijk, wil je zicht houden op de 'prestaties' die de inspectie opvraagt.
- Je moet de indicator gedurende het schooljaar kunnen berekenen en volgen.
- Het onderwijsteam moet een indicator op korte en/ of lange termijn kunnen beïnvloeden.
- De indicator moet de prestatie van het proces binnen het onderwijsteam weergeven.
- De indicator moet de onderlinge samenwerking van onderwijsteams niet negatief uitdrukken.
- De indicator moet makkelijk uit te leggen en betekenisvol zijn.

Iedere indicator heeft voor- en nadelen. Het is belangrijk dat de trend wordt gevolgd en dat er geen 'afrekening' plaatsvindt op een momentopname.

Na een tweetal sessies van twee uur is besloten om te gaan werken met een CREBO-rendement.

Uitval wordt op onderwijsteam-, opleidings- en leerjaarniveau berekend.

Onder uitval wordt verstaan: alle studenten die de opleiding verlaten (kwalificatieprofiel en bijbehorende uitstroomdifferentiaties), ongeacht de bestemming (andere opleiding intern of extern, werk et cetera).

Naast de aantallen 'uitval' worden ook de redenen van uitval weergegeven.

Het onderwijsteam kan met deze rapportage nauwkeurig in de gaten houden waar (welke opleidingen) de meeste studenten uitstromen en waarom (redenen).

Omdat deze rapportage vier keer per jaar wordt opgesteld (einde van ieder blok) is er tussentijds inzicht in de migratie van studenten. Dit geeft de mogelijkheid tot bijsturen op beïnvloedbare factoren.

De acties die hiertoe gepland moeten worden, dienen in een teamoverleg geformuleerd te worden. Alle docenten en begeleiders dienen input te geven en betrokken te zijn bij het uitvoeren van de acties.

## 2.2 CONTROLEER HET MEETSISTEEM

Tijdens het uitvoeren van deze stap is bepaald of het meetsysteem betrouwbaar is. Met de periodieke uitwisseling naar BRON hebben vele (verplichte) opschoonacties plaatsgevonden op de database met inschrijvingen en studentgegevens. Hierdoor is ook bij de eindhovense school het studenten administratiepakket 'schoner' geworden. De aanpak die gehanteerd is om te controleren of het meetsysteem voldoende betrouwbaar is, is als volgt.

Stap 1: Er zijn 20 willekeurige studenten uit Magister (MBO, schooljaar 2008/2009) gehaald.

Stap 2: Er is bepaald of deze studenten een actuele inschrijving hebben of dat ze zijn uitgeschreven.

Stap 3: Vervolgens is er een manuele check uitgevoerd op de presentie / absentie van betreffende studenten.

### Conclusie

Bij 20 van de 20 (100%) kwam de status van de inschrijving overeen met de presentie/absentie registratie.

Conclusie: het meetsysteem is voldoende betrouwbaar.

## 2.3 VOER EEN NULMETING UIT

De huidige procesprestatie (schooljaar 2007-2008) is gemeten middels de definitie van diplomaresultaat.

Het diplomaresultaat voor de niveau 4 opleiding 90400 Mediavormgever = 57,6%

Hiermee is de huidige procesprestatie vastgelegd.

Deze informatie is breed gecommuniceerd naar de gehele organisatie en afgezet tegen de eisen van de Onderwijsinspectie.

### 3. ANALYSEERFASE

Het einddoel van de analyseerfase is het achterhalen van de significante factoren van uitval binnen de eindhovense school.

De volgende stappen zijn gevolgd:

1. Bepaal de doelstelling.
2. Breng de mogelijke factoren in kaart.
3. Beoordeel de factoren.

In de volgende paragrafen worden de drie stappen uitgewerkt.

#### 3.1 BEPAAL DE DOELSTELLING

De projectdoelstelling was in eerste instantie gelijk aan de norm van de onderwijsinspectie voor niveau 4 opleidingen.

Een diplomaresultaat van 70,2%.

In juni 2009 heeft de Onderwijsinspectie nieuwe normen gepubliceerd voor niveau 4 opleidingen.

Voorheen hanteerde de Onderwijsinspectie de mediaan (50/50). Nu wordt met terugwerkende kracht de relatieve norm gehanteerd waarbij 30% van de opleidingen onder de norm en 70% boven de norm scoort.

De nieuwe norm voor het diplomaresultaat van niveau 4 opleidingen binnen een onderwijsinstelling is nu 48,5% (juni 2009).

Zie [www.onderwijsinspectie.nl](http://www.onderwijsinspectie.nl) voor actuele informatie.

Dit zou betekenen dat één van de doelstellingen van het project in een klap ruimschoots 'behaald' is.

Namelijk: het behalen van rendementscijfers die voldoen aan de door de inspectie gehanteerde normen.

Het college van bestuur heeft hierop gereageerd door een MEMO te verspreiden waarin

de situatie uitgelegd wordt. Tevens heeft het college van bestuur de situatie aangegepen om de eigen, interne norm te communiceren. Deze norm is vastgesteld op basis van in het verleden behaalde resultaten.

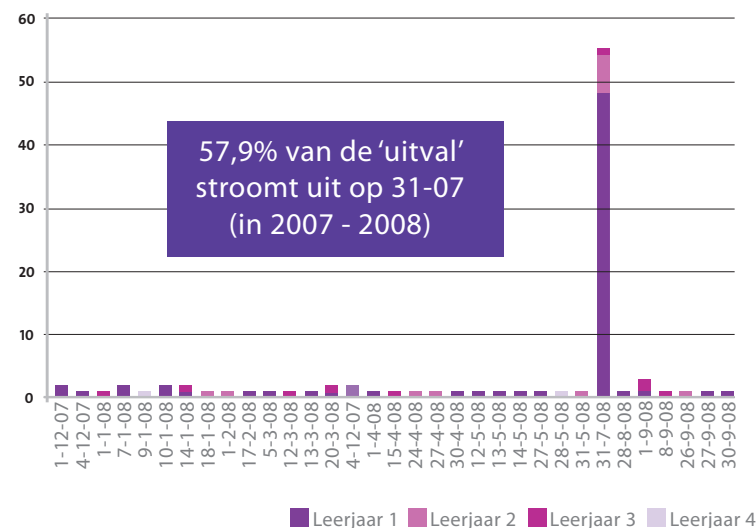
Een diplomaresultaat van 65% voor niveau 4 opleidingen.

Naast deze harde doelstelling zijn tevens de 'zachte' doelstellingen opgetekend die benoemd zijn tijdens de kick-off. Deze doelstellingen/verwachtingen waren:

- Een bijdrage leveren aan een cultuurverandering (cultuur die we zelf hebben gecreëerd). Typering huidige cultuur: pappen en nathouden (medewerkers en leerlingen).
- Gezamenlijk de handschoen op pakken. Ons realiseren dat het probleem van VSV een gedeelde verantwoordelijkheid is en dat oplossingen dus ook breed opgepakt en gedragen moeten worden.
- Meer grip op / beter zicht op waarom leerlingen uitvallen (onderbouwen). Er zijn veel oorzaken te benoemen, maar welke doen er écht toe en daarop focussen.

#### 3.2 BRENG DE MOGELIJKE FACTOREN IN KAART

Na analyse van in- en uitschrijfgegevens van studenten zijn de volgende conclusies getrokken.



In 2007-2008 vond 73,7% van de ongediplomeerde uitstroom plaats in het eerste leerjaar. In 2007-2008 stroomde 57,9 % van de 'uitval' uit op 31-07. 87,2% van deze uitstroom op 31-07 betreft leerlingen in het eerste leerjaar.

De informatie die direct het meeste inzicht geeft in waarom studenten zonder diploma uitstomen is de uitschrijfreden die de student zelf heeft opgegeven.

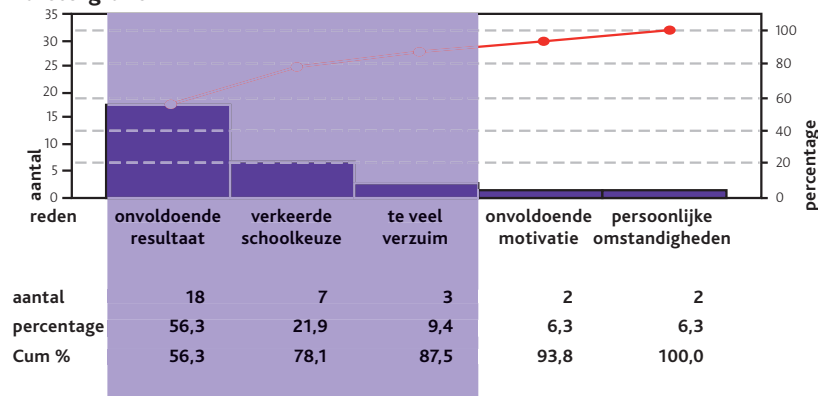
Binnen de eindhovense school was de uitschrijfprocedure verre van waterdicht. In schooljaar 2007-2008 is 58% van de ongediplomeerde uitstroom vertrokken zonder reden op te geven.

De projectgroep heeft enerzijds een aangepaste procedure beschreven en per direct ingevoerd, waarbij het nagenoeg onmogelijk wordt om studenten uit te schrijven zonder dat er een reden is opgegeven.

Hierbij is tevens een nieuwe set aan uitschrijfreden opgenomen, die een verfijnder en dieper inzicht geeft in 'waarom' studenten de opleiding en / of school verlaten.

Daarnaast is een enquête gehouden onder 95 ongediplomeerde schoolverlaters om alsnog te achterhalen wat de reden voor vertrek is geweest.

**Pareto-grafiek**



In de pareto-grafiek is te zien dat 'onvoldoende resultaat' met 56,3% de belangrijkste reden is voor ongediplomeerde uitstroom. Van deze uitstroom (56,3%) was 67% verplicht om te stoppen, 21,9% is uitgestroomd vanwege een 'verkeerde schoolkeuze' en 9,4% vanwege 'te veel verzuim'.

Het percentage studenten dat uitstroomt onder deze drie categorieën is 87,5%.

Met het wegnemen dan wel verminderen van de drie grootste oorzaken wordt de meeste winst geboekt.

'Onvoldoende motivatie' en 'persoonlijke omstandigheden' worden dus niet meegenomen bij de verdere analyse.

De grootste categorie 'Onvoldoende resultaat' geeft onvoldoende inzicht in het achterliggende 'waarom'. Maar het is bekend dat 67% verplicht was om te stoppen. Om meer inzicht te krijgen in de achterliggende redenen zijn een aantal stappen genomen.

1. Brainstorm m.b.v. Ishikawa diagram.
2. Prioriteren factoren.
3. Parallel data onderzoek (Odin).

#### Brainstorm 1

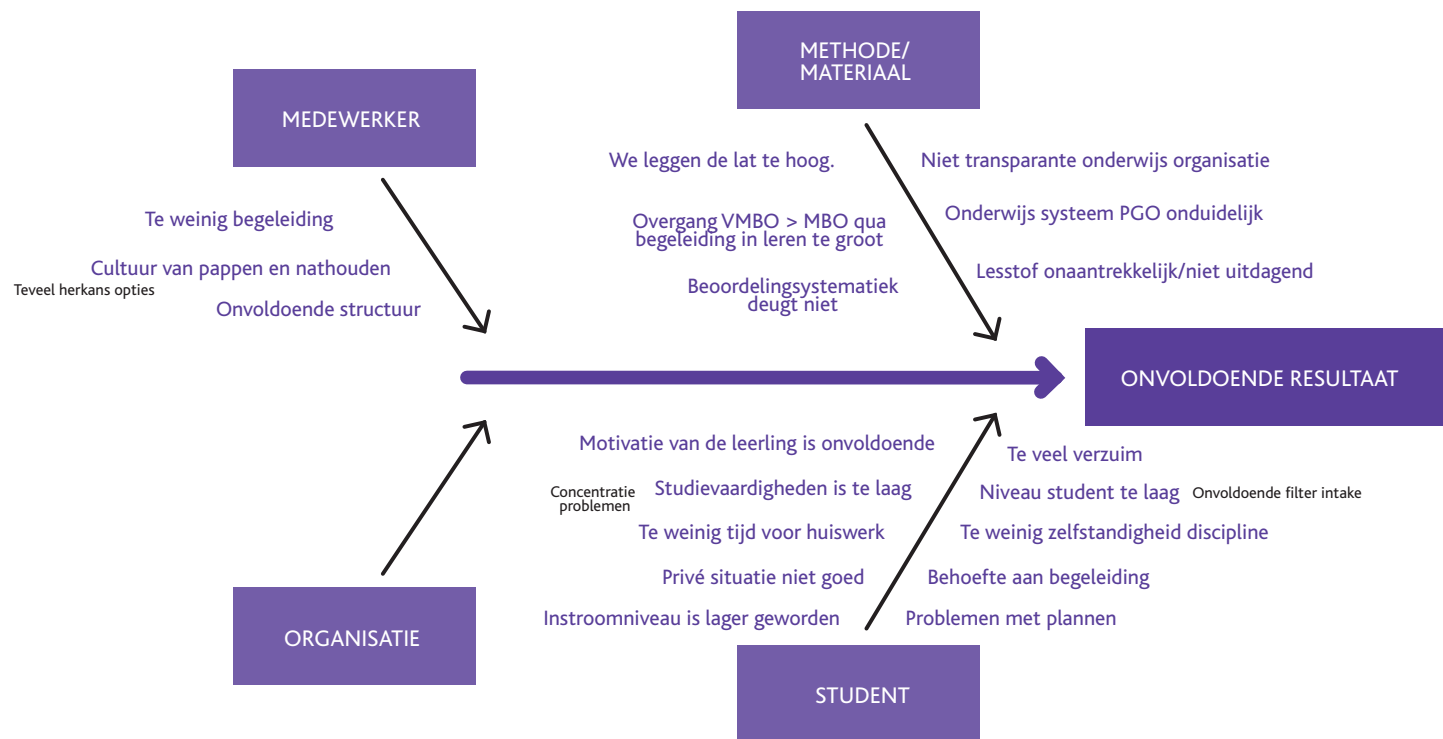
Om inzicht te krijgen in de achterliggende oorzaken is een brainstorm sessie met de projectgroep georganiseerd. Tijdens deze sessie zijn met behulp van een oorzaak/gevolg diagram allerlei factoren geordend die leiden tot de drie grootste oorzaken van ongediplomeerde uitstroom.

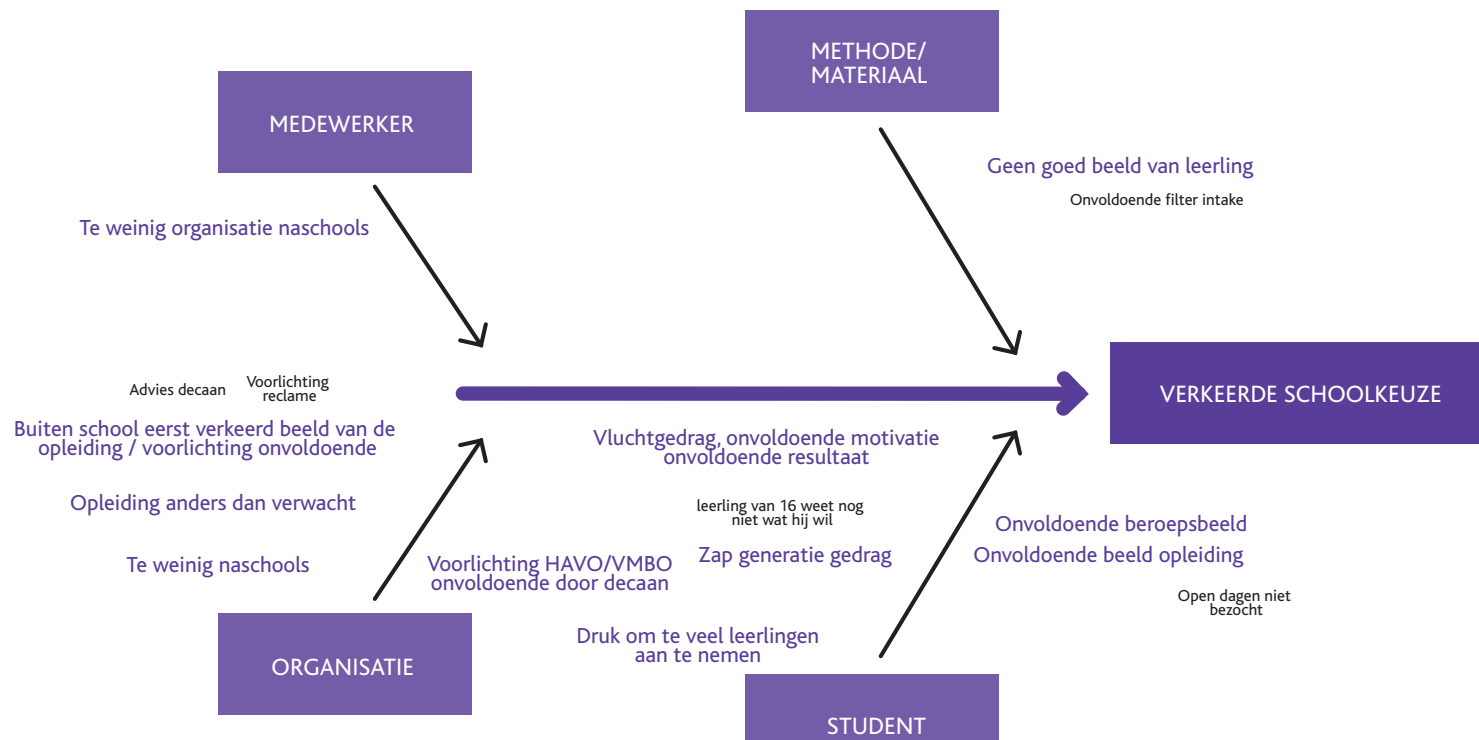
De factoren zijn tijdens de sessie geordend onder de volgende vier categorieën:

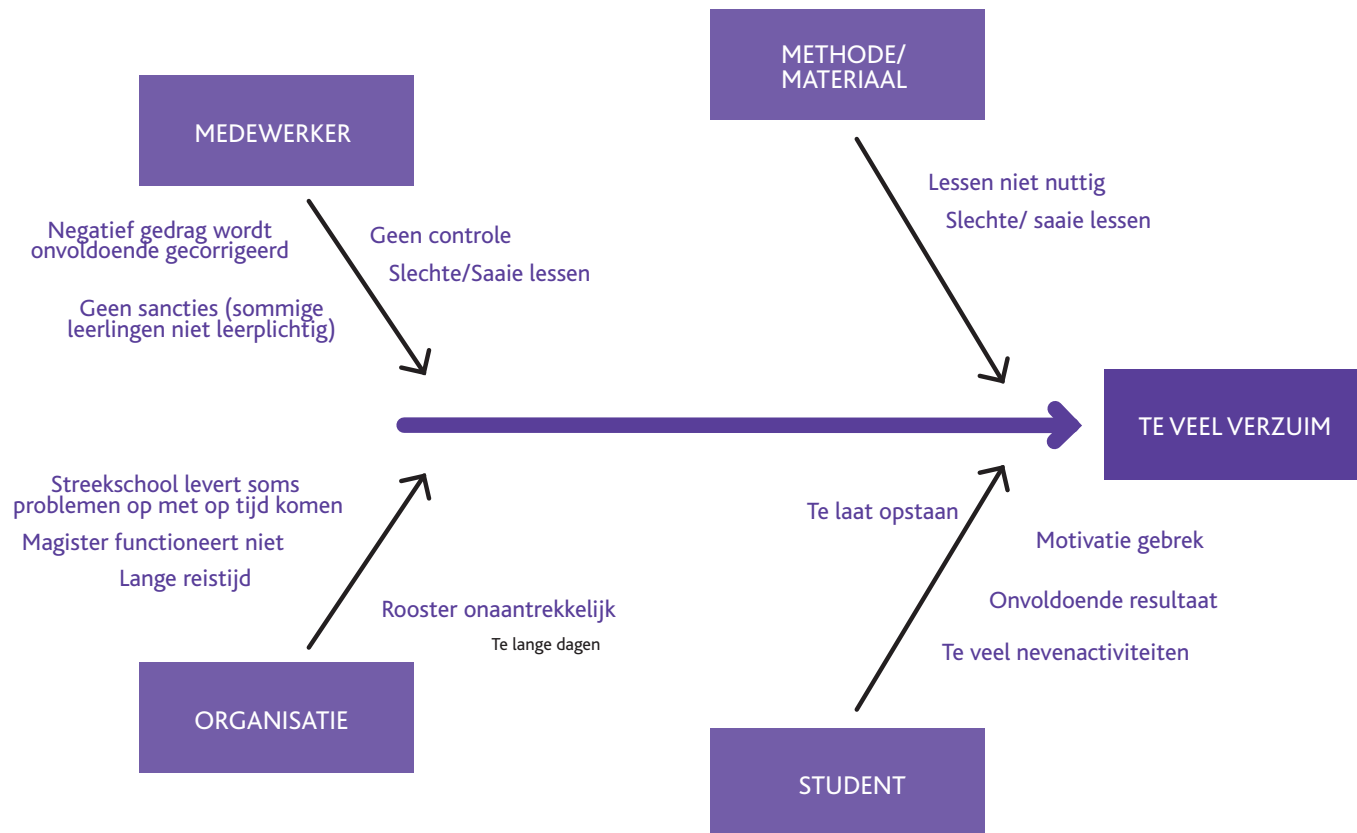
1. Medewerker.
2. Methode/materiaal.
3. Student.
4. Omgeving/organisatie.

Aandachtspunt bleef steeds het benoemen van beïnvloedbare factoren. Dus 'de treinen hebben iedere week vertraging' en 'ouders brengen hun kinderen geen discipline bij' zijn bij voorbaat uitgesloten van verdere deelname.









Onvoldoende resultaat 56%	1	Te weinig begeleiding	1,3
	2	Cultuur van pappen en nathouden	1,7
	2A	Te veel herkans opties	2,3
	3	Onvoldoende structuur	2,0
	1	We leggen de lat te hoog	1,7
	2	Niet transparante onderwijs organisatie	2,0
	3	Overgang VMBO > MBO qua begeleiding in leren te groot	2,7
	4	Beoordelingsystematiek deugt niet	1,0
	5	Onderwijs systeem PGO onduidelijk	1,0
	6	Lesstof onaantrekkelijk/niet uitdagend	1,3
	1	Motivatie leerling is onvoldoende	1,3
	6	Niveau leerling te laag	1,7
	2A	Concentratie problemen	1,3
	3	Te weinig tijd voor huiswerk	2,3
	4	Instroomniveau is lager geworden	3,0
	5	Te veel verzuim	1,0
	6	Niveau leerling te laag	3,0
	6A	Onvoldoende filter intake	1,7
Verkeerde schoolkeuze 22%	7	Te weinig zelfstandigheid discipline	1,7
	8	Problemen met plannen (behoefte aan begeleiding)	1,3
	9	Te weinig zelfstandigheid discipline (behoefte aan begeleiding)	1,3
	1	Te weinig organisatie naschools	3,0
	1	Geen goed beeld van de leerling	2,3
	1A	Onvoldoende filter intake	1,3
	1	Vluchtgedrag, onvoldoende motivatie, onvoldoende resultaat	2,0
	2	Leerling van 16 weet niet wat hij wil/Zageneratie	3,0
	3	Onvoldoende beroepsbeeld	2,0
	3A	Open dagen niet bezocht	3,0
Te veel verzuim 10%	4	Onvoldoende beeld opleiding	1,7
	1	Voorlichting HAVO-VMBO onvoldoende door decaan	1,3
	2	Te weinig naschoolse activiteiten	2,7
	3	Opleiding anders dan verwacht	1,0
	4	Buiten school heerst een verkeerd beeld van de opleiding/voorlichting onvoldoende	1,0
	4A	Voorlichting/Reclame	1,0
	4B	Advies Decaan	1,3
	1	Negatief gedrag wordt onvoldoende gecorrigeerd	1,0
	2	Geen sancties (sommige leerlingen niet leerplichtig)	1,3
	3	Geen controle	1,0
	4	Slechte/saaie lessen (medewerker)	2,0
	1	Lessen niet nuttig	2,0
	2	Slechte/saaie lessen (methode/materiaal)	2,0
	1	Motivatiegerebrek	2,0
	2	Onvoldoende resultaat	2,0
	3	Te veel nevenactiviteiten	2,3
	1	Rooster onaantrekkelijk	1,3
	1A	Te lange dagen	1,7
	2	Magister functioneert niet	1,3

Om al enige filtering aan te brengen op deze factoren zijn ze besproken en geprioriteerd. Het resultaat ziet er als volgt uit (donkere rijen zijn prioriteit). Bij iedere stap is de achterban veelvuldig geraadpleegd. Met name de medewerkers, maar ook de studenten, binnen de onderwijsteams hebben bij iedere stap input kunnen leveren.

#### Data onderzoek (Odin)

Parallel zijn de Odin resultaten geprojecteerd op de genoemde factoren. Hiermee wordt de vraag beantwoord: "wat vinden de studenten ervan?".

Hieronder zijn enkele voorbeelden weergegeven.

#### Factor bij onvoldoende resultaat

##### Lesstof onaantrekkelijk/niet uitdagend

Odin score (score onder de <3 is onvoldoende)

Lesmateriaal	mediavormg.
Vind je het lesmateriaal goed? (ook bijv. de spullen in het praktijklokaal)	2,6
Worden boeken en lesmaterialen die je moet kopen gebruikt?	1,9

Conclusie: verder meenemen

#### Factor bij onvoldoende resultaat

##### Beoordeling deugt niet

Odin score (score onder de <3 is onvoldoende)

Toetsing	mediavormg.
Vind je dat alle leerlingen op dezelfde manier beoordeeld worden?	2,8

Conclusie: verder meenemen

#### Factor bij te veel verzuim

##### 1 Rooster onaantrekkelijk

##### 1a Te lange dagen

Odin score (score onder de <3 is onvoldoende)

Onderwijservaring (studiebelasting)	mediavormg.
Hoe vind je het aantal uur dat je gemiddeld per week op school moet zijn?	4

Conclusie: verder niet meenemen.

### 3.3 BEOORDEEL DE FACTOREN

Op basis van de beschikbare data zijn de factoren beoordeeld en een onderdeel geworden van de verbeterstappen. Het was duidelijk dat een aantal basisprocessen niet op orde waren. Besloten is dan ook om drie deelprojecten te formuleren (zie volgende fase)

Onderstaand een voorbeeld op het beoordelen middels een chi-kwadraat test op intake beoordeling. Met behulp van deze test is statistisch aangetoond dat er geen relatie bestaat tussen de score van de intake en latere uitstroom van deelnemers (P-waarde is hoger dan 0,05).

Waargenomen	Ongediplomeerde uitstroom	Geen ongediplomeerde uitstroom	Totaal
Scoren intake boven	16	40	56
Score intake midden	36	76	112
Score intake onder	8	11	19
Totaal	60	127	187

Chi -Sq = 1,193	DF = 2	P-Value = 0,551
-----------------	--------	-----------------

De conclusie was dan ook: strenger filteren op basis van de intake score brengt geen significante verbetering van het rendement met zich mee. Het is bij deze conclusie natuurlijk wel raadzaam om de intakeprocedure en beoordeling te herzien, zodat de intakescore een meer voorspellend karakter krijgt.

Aan het einde van de analyseerfase is besloten om geen acties te formuleren op de uitstroomreden 'Verkeerde schoolkeuze'. De factoren die hiertoe leiden hebben betrekking op de voorlichting voorafgaand aan de keuze van een student tot en met de intake van een student. Van de intake is bepaald dat deze geen relatie heeft met ongediplomeerde uitstroom. Er is natuurlijk wel een aanbeveling aan de stuurgroep gedaan om het intake proces te herzien. Dit is vervolgens buiten het project om in werking gezet.

Verder is besloten om de focus te leggen op de interne organisatie en het onderwijs.

## 4. VERBETERFASE

### 4.1. VERMINDER DE FACTOREN

In deze fase zijn drie deelprojecten geformuleerd om de basisprocessen op orde te brengen. Het doel is tweeledig. Op de eerste plaats worden de factoren die leiden tot ongediplomeerde uitstroom verminderd. Op de tweede plaats wordt er op een gestructureerde wijze gewerkt aan het verzamelen van relevante data, waarmee in een later stadium verder onderzoek kan plaatsvinden.

De drie deelprojecten zijn:

1. Structuur en beoordeling.
2. Vroegtijdige signalering dreigende uitval.
3. Evaluatie van het onderwijs.

#### AD 1. STRUCTUUR EN BEOORDELING

Probleemstelling

De (beoordelings)structuur van het eerste jaar is rigide en tegelijkertijd subjectief.

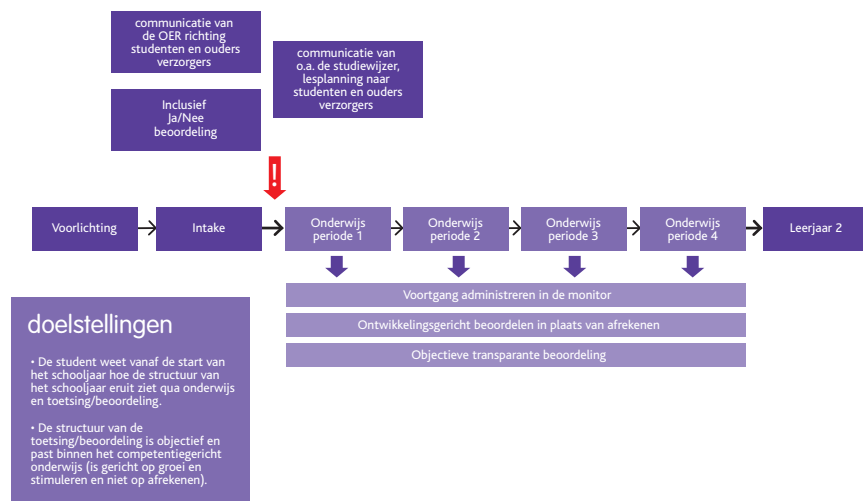
Doelstellingen

- De student weet vanaf de start van het schooljaar hoe de structuur van het schooljaar eruit ziet qua onderwijs en toetsing/beoordeling.
- De structuur van de toetsing/beoordeling is objectief en past binnen het competentiegericht onderwijs (is gericht op groei en stimuleren en niet op afrekenen).

Dit deelproject heeft betrekking op de factoren die leiden tot 'Onvoldoende resultaat'.

OR 56%	1	Te weinig begeleiding
OR 56%	4	Beoordelingssystematiek deugt niet
OR 56%	5	Onderwijssysteem PGO onduidelijk
OR 56%	6	Lesstof onaantrekkelijk/niet uitdagend
OR 56%	1	Motivatie leerling is onvoldoende
OR 56%	5	Te veel verzuim
OR 56%	8	Problemen met plannen (behoefte aan begeleiding)
OR 56%	9	Te weinig zelfstandigheid discipline (behoefte aan begeleiding)

## Schematische weergave deelproject 1



## AD 2. VROEGTIJDIGE SIGNALERING DREIGENDE UITVAL

### Probleemstelling

Dreigende uitval van studenten wordt niet altijd tijdig onderkend. De begeleiding van studenten door de studieloopbaanbegeleider is te vrijblijvend en er ligt geen heldere structuur voor studieloopbaanbegeleider en student waarbinnen de begeleiding vorm moet krijgen.

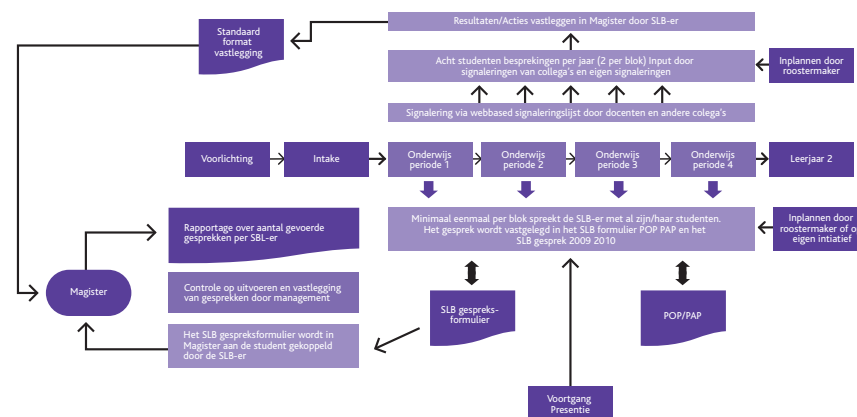
### Doelstellingen

- Duidelijk structuur in begeleiding met tijdsbesteding. Een student heeft recht op minimaal één gesprek per periode (= vier per jaar) met de studieloopbaanbegeleider.
- Focus tijdens gesprekken op relatie met toekomstig beroep.
- Vroegtijdig signaleren van dreigende uitval (rode knop of signaleringsformulier).
- Sturen van studieloopbaanbegeleider en teamleider op voorkomen van uitval door rode knop (signaal voor dreigende uitval) op te volgen.
- Studenten worden minimaal acht keer per jaar binnen het kernteam besproken, acties worden vastgelegd en uitgevoerd.

Dit deelproject heeft betrekking op de factoren die leiden tot 'Onvoldoende resultaat' en 'Te veel verzuim'.

OR 56%	1	Te weinig begeleiding
OR 56%	4	Beoordelingssystematiek deugt niet
OR 56%	5	Onderwijssysteem PGO onduidelijk
OR 56%	6	Lesstof onaantrekkelijk/niet uitdagend
OR 56%	1	Motivatie leerling is onvoldoende
OR 56%	2a	Concentratieproblemen
OR 56%	5	Te veel verzuim
OR 56%	8	Problemen met plannen (behoefte aan begeleiding)
OR 56%	9	Te weinig zelfstandigheid discipline (behoefte aan begeleiding)
TV 10%	1	Negatief gedrag wordt onvoldoende gecorrigeerd
TV 10%	2	Geen sancties (sommige leerlingen niet leerplichtig)

## Schematische weergave deelproject 2



## AD 3. EVALUATIE VAN HET ONDERWIJS

### Probleemstelling

Studenten hebben het gevoel dat ze geen inspraak hebben binnen de school. Er vindt op dit moment geen evaluatie plaats van lessen en docenten, begeleiding en studieloopbaanbegeleiders door studenten om lessen aantrekkelijker en uitdagender te maken.

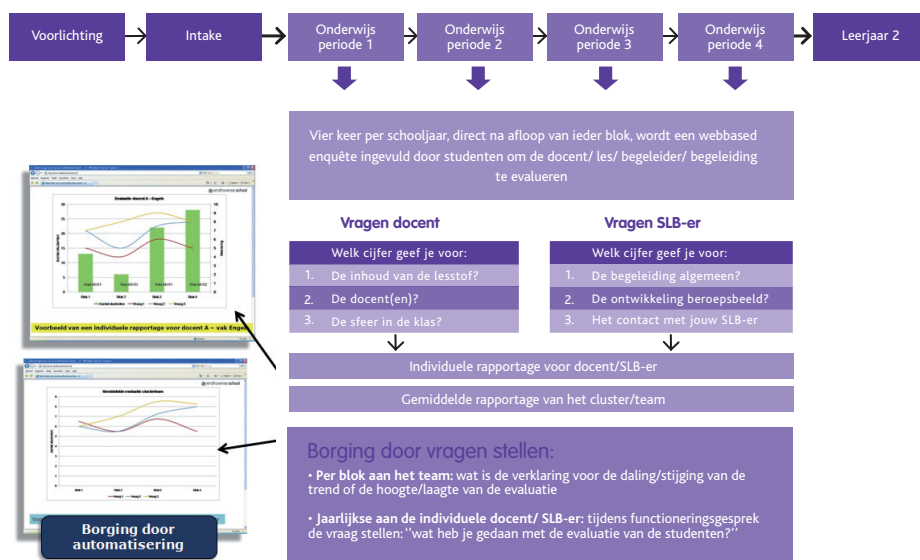
### Doelstelling

Middels BODE (Beter Onderwijs Door Evaluatie) studenten (klanten) inspraak laten hebben door ze het onderwijs (les/docent/begeleiding/studieloopbaanbegeleider) te laten evalueren.

ren en hiermee een verbetering van de kwaliteit van het onderwijs bewerkstelligen.  
Dit deelproject heeft betrekking op de factoren die leiden tot 'Onvoldoende resultaat'.

OR 56%	6	Lesstof onaantrekkelijk/niet uitdagend
OR 56%	1	Motivatie leerling is onvoldoende
OR 56%	2a	Concentratieproblemen
OR 56%	5	Te veel verzuim

### Schematische weergave deelproject 3



## 4.2. CONTROLEER HET MEETSYSTEEM

Deelproject 1 Structuur en beoordeling  
Geen meetsysteem.

Deelproject 2 Vroegtijdige signalering dreigende uitval

Vastlegging gesprekken en acties in Magister. Controle door middel van rapportages over SLB gesprekken met studenten uit Magister.

Deelproject 3 Evaluatie van het onderwijs

Meetsysteem is valide door automatisering en vaste vraagstelling en antwoordmogelijkheden.

## 4.3 BEPAAL DE TOLERANTIE VAN DE FACTOREN

Deelproject 1 Structuur en beoordeling  
Geen toleranties bepaald.

Deelproject 2 Vroegtijdige signalering dreigende uitval

- Vier besprekingen tussen studieloopbaanbegeleider en student per jaar (één per blok).
- Acht studentenbesprekingen per jaar waarin acties worden geformuleerd om de 'probleem'studenten binnen te houden.

Deelproject 3 Evaluatie van het onderwijs

Wanneer is een evaluatie onvoldoende? Nog bepalen tijdens implementatie in 2010.

## 5. BORGFASE

### 5.1. CONTROLEER HET PROCES

Deelproject 1 Structuur en beoordeling  
Gebeurt middels een audit einde van schooljaar 2009-2010.

Deelproject 2 Vroegtijdige signalering dreigende uitval

Gebeurt gedurende het schooljaar 2009-2010 middels rapportages uit Magister en audits.

Deelproject 3 Evaluatie van het onderwijs

Gebeurt na implementatie in schooljaar 2009-2010 middels teamrapportages die de gemiddelde evaluatie van het onderwijsteam weergeven. Hierdoor wordt het mogelijk om het team aan te spreken op de kwaliteit van het onderwijs binnen het team. Hiermee wordt de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit binnen het onderwijsteam gelegd.

### 5.2. BORG DE VERBETERINGEN

Er is veelal sprake van verbeteringen die niet per direct resultaat brengen, maar die over een periode van minimaal één schooljaar aangehouden moeten worden. Dus er is voor gezorgd dat de verbeteringen die zijn geformuleerd ingevoerd en geborgd zijn totdat gemeten kan worden of er daadwerkelijk sprake is van een verbetering.

Deelproject 1 Structuur en beoordeling

Organisatorische borging door procesverantwoordelijken en audits

Deelproject 2 Vroegtijdige signalering dreigende uitval

Organisatorische borging door procedures op te nemen in kwaliteitssysteem en inroostering gespreksmomenten.

Deelproject 3 Evaluatie van het onderwijs

Borging door automatisering (je kunt er niet omheen) en aanpassing procedure functioneringsgesprekken. Daarnaast wordt door de teamleider per periode een rapportage opgevraagd aan het team.

### 5.3. VERTAAL DE VERBETERINGEN

Deelproject 1 Structuur en beoordeling

Geldt voor alle opleidingen van het oriëntatiejaar, dus directe horizontale vertaling.

Deelproject 2 Vroegtijdige signalering dreigende uitval

Geldt voor alle opleidingen van het oriëntatiejaar en na evaluatie halverwege schooljaar 2009-2010 volgt wellicht een uitbreiding van de geautomatiseerde signaleringslijst naar de overige leerjaren en het VMBO. Dus horizontale en verticale vertaling.

Deelproject 3 Evaluatie van het onderwijs

Geldt voor alle opleidingen van het oriëntatiejaar, dus directe horizontale vertaling. Na succesvolle proefperiode uitbreiding naar de overige leerjaren en het VMBO. Dus horizontale en verticale vertaling.

Het complete project en de projectresultaten zijn in een overzichtelijke PowerPoint-presentatie beschikbaar gemaakt. Deze wordt gebruikt voor presentaties, maar is ook rondgestuurd naar alle betrokkenen.

Zie figuur aan de rechterkant voor het voorblad van de presentatie.

