



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



IO4 De Management Tool Box

De toolbox is ontworpen om de manager van het onderwijsinstituut te ondersteunen. Hij moet het komende jaar vooraf plannen en budgetteren en wil weten welke inspanningen nodig zijn om de kwaliteit van reguleren en de competenties van zijn personeel verder te verbeteren.

- STAP 1** Noteer de gewenste competenties
- STAP 2** Scan personeel over regionale leerambities / -kwaliteiten met een selectietool (een profileringsstool over de benodigde competenties in Regional Learning)
- STAP 3** Stel uw team samen
- STAP 4** Zorg voor training (overbrug de kloof tussen de hier en nu situatie en de gewenste situatie)
- STAP 5** stel een gedragscode op
- STAP 6** Verzamel feedback
- STAP 7** Evalueer en handel

STAP 1-2 Rubric competenties voor duurzame samenwerking met ondernemers

Deze rubriek beschrijft de competenties die nodig zijn voor een succesvolle samenwerking met ondernemers. Medewerkers vullen de rubriek in en beantwoorden de vragen om erachter te komen wie het beste past in het Reguleren Team en welke training nodig is.

Opdracht voor alle personeelsleden: bepaal uw niveau door de juiste box te kiezen, waar A = starter / beginner; B = gevorderd; C = vergevorderd; D = expert.

Competenties	A	B	C	D
Interpersoonlijke vaardigheden <i>Communicatie met anderen in al zijn vormen, vertrouwen en het vermogen om te luisteren en anderen te begrijpen</i>				
Algemene communicatievaardigheden				
Procesmatig denken				
Sociale en culturele vaardigheden				
Intrapersoonlijke vaardigheden <i>Elk van de invloeden die de persoon (en zijn gedrag) van binnenuit beïnvloeden. Te verdelen in de volgende factoren: - leeftijd - fase in</i>				



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



erasmus+
meer perspectief

<i>de gezinslevenscyclus - bezetting - gratis besteedbaar inkomen - producteigendom - levensstijl - persoonlijkheid - zelfbeeld</i>				
Ondernemend				
Onafhankelijk besluiten durven nemen				
Flexibiliteit				
Digitale vaardigheden <i>de mogelijkheid om media en technologieën op een zinnvolle manier te gebruiken</i>				
Media wijsheid				
Beheersing digitale platforms				
Acties documenteren				
Denkvaardigheden <i>Analyseren, evalueren en creëren</i>				
Creativiteit				
Probleemoplossend vermogen				
Kritische procesdenker				

Geef een antwoord op de volgende vragen voor een volledig beeld van de gewenste ontwikkelingen / leerwensen.

Ik wil mijn vaardigheden ontwikkelen

Ik heb de volgende concrete leer / ontwikkelingsvraag:

Om mezelf te ontwikkelen, heb ik (soort hulp) van (naam) ... nodig

Naam:

Datum:



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



STAP 3 Stel je team samen

Nadat de scan is uitgevoerd en verwerkt, is duidelijk welke medewerkers geschikt zijn voor een plaats in het team.

Ga door met het volgende actieplan.

- organiseer een interview met elke kandidaat apart voor een definitieve beslissing: is er een plaats in het team voor het personeelslid
- het team komt een aantal halve dagen bijeen om de verschillende rollen te bespreken (zie ook Rollen in Regionaal Leren in de onderstaande sectie)
- op basis van competenties en voorkeuren verdeelt het team de rollen en taken
- het team ontwikkelt een plan en bespreekt dit met het management
- het definitieve plan (inclusief een PDCA* -cyclus) is goedgekeurd door het management

* De PDCA-cyclus geeft het principe weer van continue verbetering en wordt gevormd door de facetten Plan-Do-Check-Act. Met dit principe wordt aangegeven dat voor het bereiken van een hogere kwaliteit een continue cyclus op gang moet worden gebracht van het plannen van acties, het ten uitvoer brengen van geplande acties, het checken of de resultaten van de acties werkelijk zijn zoals was beoogd, en het bijsturen of bijstellen van de uitvoering of plannen naar aanleiding van de checkresultaten.

Rollen in Regioleren¹

Er zijn negen rollen voor een docent die deelneemt aan Regioleren:

1. Acquisiteur
2. Regio-ontwikkelaar
3. Educatieve ontwikkelaar
4. Coach
5. Stichtingscoach
6. Beoordelaar
7. Deskundige
8. Actor
9. Leren in een lerend netwerk

In de dagelijkse praktijk voert een docent niet één maar meerdere rollen tegelijk uit. In een kleine(re) organisatie is het onmogelijk om de negen rollen te laten vervullen door negen verschillende personen (te weinig werknemers, te weinig opdrachten, te weinig studenten). Een docent is, terwijl hij/ zij een student begeleidt, het ene moment de expert en het volgende de beoordelaar. Een ander moment is hij actor of een ontwikkelaar. De docent moet snel kunnen schakelen tussen de verschillende rollen.

¹sources: www.groenkennisnet.nl and <http://edepot.wur.nl/369968>



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



De drie belangrijkste rollen zijn (op basis van conclusies van ervaren docenten Regioleren):

Acquisiteur, Coach en Stichtingscoach.

Om uit te vinden op welk niveau de teamleden zich bevinden, kan de manager de rubriek gebruiken. De competenties in deze rubriek zijn gericht op deze specifieke rollen. De betrokken docenten voldoen al aan de algemene vaardigheden die hierboven zijn uiteengezet in STAP 1-2 de Rubric-competenties voor duurzame samenwerking met ondernemers.

ACQUISITEUR

Als een acquireur, bouw en onderhoud ik relaties met bedrijven met het doel opdrachten voor regioleren te vinden. Daarnaast heb ik een goed overzicht van de inhoud van de programma's op onze school die zich bezighouden met regioleren. Met die inhoud in gedachten, onderzoek ik welke opdrachten bedrijven hebben en zoeken we samen naar opdrachten die passen in de opleidingen van onze school.

Ik vervul deze rol al en wil mezelf niet verder ontwikkelen. Ik kies waar ik sta. Ik wil deze rol in de komende periode verder ontwikkelen. Ik kies waar ik sta en waar ik naartoe wil. Ik speel deze rol niet en ben van plan dit het komende jaar niet te doen. Ik hoef niets in te vullen.

	A	B	C	D
Netwerken met de regio	Via collega's kom ik opdrachten voor regionaal leren tegen. Als partijen uit de regio me benaderen met opdrachten, denk ik met hen mee.	Voor opdrachten zoek ik actief binnen mijn bestaande netwerk.	Ik ben een ambassadeur voor onze school in de regio. Ik zie nieuwe mogelijkheden om mijn netwerk uit te breiden en actie te ondernemen om deze nieuwe relaties te interesseren in het geven van opdrachten aan studenten en ik benader onbekende bedrijven uit de leervragen van studenten.
Verduidelijk opdrachten en vertaal ze	Ik verbind studenten met bestaande opdrachten van bedrijven.	Ik kan een opdracht van een bedrijf vertalen naar onze eigen opleidingen. Dan kan ik deze opdracht met studenten en het bedrijf verduidelijken tot een werkbaar en zinvolle opdracht	Ik weet wat er speelt, zowel binnen het bedrijf als binnen het studieprogramma, en kan daarom nieuwe opdrachten ontwerpen die vervolgens worden ontwikkeld tot een werkbaar en zinvolle opdracht voor iedereen	Ik weet wat er speelt bij meerdere bedrijven en opleidingen en kan daarom bedrijven en cursussen verbinden aan een opdracht.
Verantwoordelijkheid nemen voor het onderhouden van goede relaties.	Ik verbind bedrijven en studenten met elkaar en informeer de betrokkenen. Deze gaan dan apart van	Ik verbind het bedrijf, de studenten en de betrokken leerkracht(en) en zorg voor een	... en houd de voortgang van het project in de gaten in overeenstemming met de afspraken in de	... en follow-up, maar zonder intrinsieke inmenging, het bedrijf en de studenten tijdens de opdracht en



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



erasmus+
meer perspectief

	mij werken.	leerovereenkomst (leerofferte), zodat alle partijen weten wat er van hen verwacht wordt ...	leerovereenkomst. Ik houd in de gaten of de studenten en het bedrijf tevreden zijn ...	zorgen dat zowel het bedrijf als de training uiteindelijk tevreden zijn over de relatie. Ik doe dit door tussentijdse en eindevaluaties uit te voeren.
--	-------------	---	--	--

COACH

Als coach begeleid ik studenten bij het plannen, uitvoeren, invullen en nadenken over de opdracht.

Ik vervul deze rol al en wil mezelf niet verder ontwikkelen. Ik kies waar ik sta. Ik wil deze rol in de komende periode verder ontwikkelen. Ik kies waar ik sta en waar ik naartoe wil. Ik speel deze rol niet en ben van plan dit het komende jaar niet te doen. Ik hoef niets in te vullen.

	A	B	C	D
Planning	Ik ga ervan uit dat studenten plannen maken en dat ik in actie kom als er iets mis gaat.	Ik voel me verantwoordelijk voor de planning, maak die en bespreek het met studenten.	De studenten maken een schema en samen bespreken we het	Ik begeleid studenten op basis van hun behoeften bij het maken van een plan.
Coachen op het proces	Als ik zie dat studenten / het proces in de problemen zitten, zal ik dit oplossen.	Ik herinner studenten regelmatig aan hun verantwoordelijkheid bij de voortgang van het proces en geef tips voor oplossingen.	Ik stimuleer de studenten om zelf om coaching te vragen en hen te ondersteunen bij het vinden van oplossingen zonder oplossingen te geven en reflecteer met hen hierover, zodat ze de volgende keer zelfstandig in een vergelijkbare situatie kunnen doorgaan.
Rapportage	Ik geef de studenten richtlijnen voor rapportage en ik geef tips om de rapportage te verbeteren en ik laat studenten nadenken over hoe ze met hun rapporten aan de verwachtingen van de klant voldoen.	Ik coach studenten bij het kiezen van een rapportageformulier en inhoud die direct van toepassing is op relevante regionale partijen (inclusief de klant).
Reflectie	Ik vraag individuele studenten van tijd tot tijd wat ze van hun project leren.	Ik plan vaste momenten om met studenten over de voortgang en het resultaat van het project te reflecteren.	Ik organiseer momenten om met studenten over het project na te denken en wat ze hiervan hebben geleerd.	Op verschillende momenten reflecteer ik samen met de studenten op het product, het proces en de persoonlijke inbreng en laat ze op basis hiervan vervolgdelen ontwikkelen.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Relatie met partijen die relevant zijn voor de opdracht (bijvoorbeeld klant, de acquisiteur)	Ik heb vooraf contact en daarna en ik breng de betrokken partijen op de hoogte	Ik houd de partijen regelmatig op de hoogte van de voortgang en ik pas de verwachtingen aan indien nodig en ik moedig de studenten aan om relevante partijen op de hoogte te houden en erbij te betrekken.
--	--	--	---	--

COACH van de STICHTING

Als stichtingscoach ben ik verantwoordelijk voor het goed functioneren van de studentenstichting.

Ik vervul deze rol al en wil mezelf niet verder ontwikkelen. Ik kies waar ik sta. Ik wil deze rol in de komende periode verder ontwikkelen. Ik kies waar ik sta en waar ik naartoe wil. Ik speel deze rol niet en ben van plan dit het komende jaar niet te doen. Ik hoef niets in te vullen.

	A	B	C	D
Coaching om de stichting draaiende te houden	Ik vertel de studenten wat ze moeten doen om de stichting te laten functioneren.	Samen met de studenten bespreek ik welke taken ze moeten uitvoeren in de stichting en hen helpen deze taken te verdelen.	Ik laat de studenten zelfstandig de stichting draaiende te houden, ik kijk en breng aanpassingen aan als ik dit nodig vind en ik reflecteer met de studenten op alles wat bij een stichting komt kijken en verbind het met hen aan hun professionele carrière.

STAP 4 Bied training aan

Opleidingscursussen worden aangeboden op basis van de door het team voltooide rubric. In aanvulling op de uitkomsten van de rubric, kan het team ook aangeven welke ontwikkeling/ leerwensen het heeft. Omdat het onderwijs in de snel veranderende maatschappij ook snel verandert en de rol van docent verschuift van kennisoverdracht naar een meer coachende rol, is het slim om de training aan te bieden aan een grotere groep docenten. Een strategische stap naar de toekomst.

STAP 5 Gedragscode voor leraren in regioleren

Om ervoor te zorgen dat leraren in Regioleren dezelfde houding aannemen, is de onderstaande code opgesteld. Die kan worden gebruikt om docenten opnieuw bewust te maken van het feit dat de veranderde rol van de school betekent dat zij ook een andere rol hebben. Dit vereist veel, maar de code kan hierbij helpen.

In het algemeen

Als een docent met een of meer rollen in Regioleren, ken ik mijn opdracht en voer ik ze uit als een professionele medewerker. Ik reflecteer jaarlijks op mijn functioneren met behulp van de Rubric Regioleren. Wanneer ik ontdek dat ik niet of onvoldoende ontwikkel, geef ik dit aan, aan mijn leidinggevende met het doel een geschikte training te vinden en te volgen. Ik ben me er voortdurend van bewust dat ik een belangrijke schakel ben * tussen het onderwijsinstituut, de studenten en mijn collega's en de cliënt (de buitenkant). Ik laat de klant expliciet weten dat de uitvoerende student zich in een leerproces bevindt. Ik fungeer verder als een ondernemer met een open oog voor mogelijkheden en ik denk buiten vaste



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



kaders. Ik ben flexibel, enthousiast, proactief, open, gevoelig voor sfeer en cultuur en communiceer duidelijk en transparant. Ik kan de juiste, open vragen stellen zonder iets in te vullen voor de ander.

* Omgaan met externe contacten

De criteria voor dit deel van de code zijn gebaseerd op de situatie waarin contact wordt gemaakt met externe partijen die mogelijk een opdracht voor studenten hebben. Verwachtingsmanagement is het sleutelwoord. De volgende zaken zijn belangrijk:

1. Wees je bewust van het feit dat de meeste externe klanten weinig weten van de structuren die een school gebruikt. Dit moet duidelijk en eenvoudig in het gesprek worden uitgelegd. Dit kunnen zaken zijn zoals: hoe is het programma gestructureerd, hoeveel studenten volgen de cursus, waarvoor worden ze opgeleid, enz.
2. Geef de externe opdrachtgever ruim de tijd om te vertellen over zijn bedrijf / instelling en welke opdracht hij heeft voor de studenten. Stel zo nodig vragen op en vat ze regelmatig samen.
3. Zoek samen met de cliënt naar de concrete opdracht die aan de studenten kan worden gegeven en controleer zelf of deze opdracht past in het curriculum, het niveau (en het jaar) van de studenten en of zij, de studenten en de school, kunnen omgaan met de organisatorische aspecten van de opdracht
4. Maak duidelijke afspraken over:
 - de expertise van de studenten
 - de tijdsduur dat u samenwerkt
 - het aantal uren dat studenten beschikbaar zijn voor de klant
 - hoe om te gaan met uitgaven van studenten
5. Besteed veel aandacht aan alles wat te maken heeft met de begeleiding van studenten. Denk aan wat er van de klant wordt verwacht en wat de cliënt en student van de school mogen verwachten.
6. Wees open en eerlijk over het feit dat de student een lerende professional is. Dat dit kan betekenen dat er fouten worden gemaakt. Maak daarom samen met de klant afspraken over hoe te handelen op het moment dat de zaken anders verlopen dan is afgesproken. Bijvoorbeeld: de student blijft weg zonder dat de klant weet waarom, of het eindproduct is zo teleurstellend dat de klant overlast ervaart. Naar wie kan de klant gaan in geval van dergelijke calamiteiten?

STAP 6 Feedback verzamelen

Feedback formulier

De verzamelde feedbackformulieren kunnen worden gebruikt voor de planning en het budget van de volgende jaren.

Naam:



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



erasmus+
meer perspectief

Datum:

Vink het juiste vakje aan

	goed	voldoende	onvoldoende
Eigen functioneren			
Contact met de cliënten			
Acquisitie			
Onderhouden van het netwerk			
Uitbreiding van het netwerk			
Coaching van de studenten			
Ondernemendheid			
Onafhankelijkheid			
Creativiteit			
Flexibiliteit			
Probleemoplossend vermogen			
Kritische instelling			
Voorwaarden (tijd, ondersteuning, materialen)			
Projecten/ opdrachten			
Aantal opdrachten			
Niveau van de opdrachten			
De opdrachten kwamen overeen met de leervragen van de studenten			
De opdrachten waren voldoende uitdagend			
De opdrachten moedigden samenwerking aan			
De opdrachten moedigden ondernemersgedrag aan			
Ondersteuning van de ondernemer / opdrachtgever			
Empathie van de ondernemer / klant			
Samenwerking in de eigen organisatie			
Samenwerking in het team			
Samenwerking met de leidinggevenden			
Coaching door de leidinggevenden			
Duidelijkheid in taken en rollen			
Samenstelling van het team			
Verdeling van de taken in het team			
Tijd en ruimte voor eigen ontwikkeling			
Tijd en ruimte voor teamontwikkeling			

Opmerkingen*:

.....

.....



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



* persoonlijke leervragen, persoonlijke leerwensen; hulp nodig voor

STAP 7 Evalueer en handel

Er zijn twee evolutievormen hieronder. De eerste moet de beoordeling op teamniveau vergemakkelijken. De tweede kan worden gebruikt door de manager die is toegewezen aan Regioleren en herpositionering van het onderwijs in de regio. Met de uitkomsten van de evaluaties kan de manager mogelijk een actieplan opstellen als dat nodig is.

A. Evaluatieformulier Regioleren-team

Met dit evaluatieformulier kunt u het project, de actiepunten en de samenwerking met andere partijen evalueren.

Datum:

Ingevuld door:

Doelen van het actieplan

1. Wat waren de doelen van het afgelopen jaar?

Pak de actieplannen erbij en kijk welke doelen zijn gesteld.

2. Zijn de geformuleerde doelstellingen toetsbaar?

0 Ja

0 Nee.

Uitleg:

.....

.....

3. Welke doelstellingen zijn bereikt?

.....

.....

4. Welke doelstellingen zijn niet bereikt en waarom niet?

Denk aan:

▣ Samenstelling van de projectgroep



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



▣ Geld

▣ Tijd

▣ Samenwerking met andere partijen (districtsorganen, inspectiebureaus)

▣ Externe factoren (ziekte, reorganisatie, renovatie, enz.)

.....

.....

Project management

5. Was de begroting voldoende?

0 Ja

0 Nee.

Uitleg:

.....

.....

6. Is er een haalbaar tijdschema gemaakt?

0 Ja

0 Nee.

Uitleg:

.....

.....

7. Is de tijdsplanning / doorlooptijd gehaald?

0 Ja

0 Nee:

Uitleg:

.....

.....



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



8. Zijn alle actiepunten op tijd gestart?

0 Ja

0 Nee.

Uitleg:

.....

.....

9. Waren er voldoende uren beschikbaar?

0 Ja

0 Nee.

Uitleg:

.....

.....

10. Was er voldoende voorbereidingstijd voor de actiepunten?

0 Ja

0 Nee.

Uitleg:

.....

.....

11. Heeft de verantwoordelijke (projectmanager) de betrokken partijen voldoende en tijdig geïnformeerd over het doel, specifieke taken, mogelijke veranderingen en voortgang?

0 Ja

0 Niet altijd

0 Nee.

Uitleg:

.....

.....



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



12. Was het duidelijk wie welke verantwoordelijkheid had?

0 Ja

0 Nee.

Uitleg:

.....

.....

Samenwerking

13. Hoe was de samenwerking met/ ondersteuning van

a. ondernemers

.....

.....

b. De Innovatie Werkplaats Manager / programmaleiders / projectleiders in de regio

.....

.....

c. Andere docenten

.....

.....

14. Wat waren succesfactoren?

.....

.....

15. Wat waren de knelpunten?

.....

.....

16. Welke verbeterpunten worden volgend jaar verder uitgewerkt?

.....

.....



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



17. Wat zijn de doelen voor volgend jaar?

.....
.....

B. Evaluatieformulier Regioleren Manager

Met dit formulier kunt u het proces van herpositionering van uw school / onderwijsinstelling in de regio evalueren. U kunt de uitkomsten van de evaluatie op teamniveau gebruiken (zie Evaluatieformulier Regioleren-team in de bovenstaande sectie).

Actieplan voor doelen

1. Wat waren de doelen van het afgelopen jaar?

2. Zijn de geformuleerde doelstellingen toetsbaar?

0 Ja

0 Nee.

Uitleg:

.....
.....

3. Welke doelstellingen zijn bereikt?

.....
.....

4. Welke doelstellingen zijn niet bereikt?

.....
.....

5. Wat is de reden dat ze niet werden behaald?

Denk aan:

Samenstelling van het team

Vaardigheden van de teamleden



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



- ▣ Voorbereiding van het team
- ▣ Voorbereiding van het personeel (informatie; tijd; verwachtingsmanagement)
- ▣ Houding van het personeel
- ▣ Geld voor capaciteitsopbouw (training aanbieden)
- ▣ Tijd
- ▣ Tijdpad
- ▣ Samenwerking met andere partijen (districtsorgaan, inspectiebureaus)
- ▣ Externe factoren (ziekte, reorganisatie, renovatie, enz.)

Conclusies

.....

.....

.....