

TIEN

*werkende mechanismen
voor onderwijskwaliteit*



TIE

*werkende mechanismen
voor onderwijskwaliteit*

GOS-Programmateam

Rotterdam, juni 2024



Hogeschool Rotterdam Uitgeverij

Auteurs

Arian van Staa (procesregisseur GOS), Letty Annijas, Kim Niersman, Margo Pluijter, Marion Seiffers, Mark Smit en Cora Veenman-Verhoeff (leden van het GOS-programmateam)

1e druk, juni 2024

Dit boek is een uitgave van Hogeschool Rotterdam Uitgeverij
Postbus 25035
3001 HA Rotterdam

Ontwerp

Jargo design

Over de afbeeldingen

De in deze publicatie gebruikte afbeeldingen komen uit de kunstcollectie van Hogeschool Rotterdam. Deze collectie is opgebouwd vanaf 1994 en bestaat inmiddels uit zo'n 250 kunstwerken die op alle locaties van de hogeschool in publiek toegankelijke of representatieve ruimtes te zien zijn. Alle kunstenaars zijn alumni van Hogeschool Rotterdam. Achterin deze publicatie is een overzichtslijst van alle gebruikte kunstwerken te vinden.

Kunstwerk voorkant

1: Museumpark, 2012 van Rikkert Mullenders

Voorwoord

Hans Vermaak, auteur van 'Iedereen verandert, nu wij nog'.

Ik hou wel van paradoxen: in het leven – zeker ook in onderwijsorganisaties – spelen continu tegengestelde opvattingen, waarden en ideeën. Die tonen ons vaak meerdere kanten van een rijke werkelijkheid. Toen ik de programmatitel 'Grip op onderwijskwaliteit en studiesucces' voor de eerste keer hoorde vielen me meteen tegenstellingen in de titel op. Want 'grip' refereert aan controle en maakbaarheid – en een 'programma' klinkt als een ingreep van buitenaf die de klus voor je klaart. Maar tegelijkertijd gaan 'succes en kwaliteit' in studeren over leerprocessen en samenwerking – die vooral op maat en in coproductie echt wat worden. Wil je die twee contrasterende kanten verbinden, dan lukt dat niet met iets simpels, dan moet je je best doen.

Ik ontmoette het GOS-programmateam een paar keer toen ze al een paar jaar bezig waren. Ze hadden voor een aanpak gekozen die niet simpel was, maar juist aardig ingewikkeld. Een programma niet voor opleidingen, maar met opleidingen; een lerende en onderzoekende insteek als hulpmotor voor verbetering; verbeteracties op maat en samen vormgegeven; en studiesucces en kwaliteit beschouwen als meerdimensionaal. Die werkwijze leek mij zowel zinnig, want een veranderkundig basisprincipe is sinds jaar en dag dat je complexe vraagstukken moet aanpakken met een complexe aanpak want alleen die is er tegenop gewassen en doet er recht aan. Maar de reflex in organisaties is meer dan eens andersom: er is een neiging om juist bij ingewikkelde vraagstukken de vlucht naar voren te doen, naar simpele antwoorden die het vervolgens alleen erger maken. En bij simpele vraagstukken er moeilijk over doen omdat we er van alles over weten, daar worden die vraagstukken juist taai van. Het GOS-programmateam deed gelukkig ingewikkeld over een ingewikkelde opgave.

Maar als je dat doet, dan ben je al snel professioneel ontevreden. Want hoe goed heb je zo'n insteek eigenlijk in de vingers? En waardoor werkt die eigenlijk? En wat levert het precies op en hoe maak je dat hard? Die professionele ontevredenheid is eigenlijk best wenselijk, denk ik. Want het is een motor om te leren – en eigenlijk ook best lekker want van leren op je eigen professionele vakgebied worden de meeste mensen vrolijk. Die motor maakt het mogelijk om zelf te groeien en krachtiger te worden. Maar ook om er kennis uit te oogsten die deelbaar is met anderen: je kan spiegelen, spreiden en gidsen wat werkt of juist niet werkt.

Nu is kennis oogsten bij een ingewikkelde aanpak een stuk lastiger dan bij een simpele ingreep. Want je doet in elke opleiding toch wat anders: er is geen standaard recept.

Dus moet je kennis oogsten in werkende mechanismen die breder gelden en overal op maat gemaakt worden. Het is het team in deze publicatie gelukt om tien van dit soort mechanismen te delen en die tot leven te brengen middels stemmen uit de praktijk. De kennis is een product van nieuwsgierig puzzelen ondanks volle agenda's van zowel het team als de opleidingen. Alleen dat al is inspirerend. Maar ook de lessen zelf helpen ons weer wat beter te begrijpen hoe verandering in hoger onderwijs kan werken.

Ik wens u veel leesplezier.

Hans Vermaak

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
Inhoudsopgave.....	5
1. Over deze publicatie.....	7
2. De GOS-aanpak.....	11
3. Werkende mechanismen.....	15
Focus.....	19
Kennis.....	27
Studentperspectief.....	35
Teamontwikkeling.....	47
Regie.....	55
4. Samenhangende ondersteuning.....	63
Nawoord.....	71
GOS-opleidingen en geïnterviewden.....	72
Literatuur.....	74
Overzicht van de kunstwerken.....	76



2. *Nomad Construction III*, 2007 van Eefje Verstraelen

Over deze publicatie

Van 2020 tot en met 2024 hebben 28 opleidingen van Hogeschool Rotterdam gewerkt aan Grip op Onderwijskwaliteit en Studiesucces (GOS). Dit hebben zij elk op hun unieke wijze én met op maat ingezette ondersteuning gedaan. In al die trajecten hebben de deelnemende opleidingen, het GOS-programmateam en de betrokken ondersteuners en deskundigen veel geleerd over wat er werkt als je als team planmatig werkt aan onderwijskwaliteit en studiesucces. Er waren grote en kleine successen en er waren tegenvallers maar bij elke opleiding, en bij iedereen om de opleidingen heen, is er veel geleerd. Over samenwerken, over ontwikkelen, over veranderen, over verbeteren en over het hogeschoolbreed organiseren en faciliteren daarvan. We gunnen het iedereen die bezig is met het verbeteren van onderwijskwaliteit en studiesucces om gebruik te maken van wat we geleerd hebben.

Het GOS-programma

In maart 2019 verscheen het rapport Grip op Studiesucces in opdracht van het College van Bestuur en de centrale medezeggenschapsraad van Hogeschool Rotterdam (HR). In dit rapport werd geconstateerd dat er binnen Hogeschool Rotterdam veel losstaande activiteiten werden opgepakt om studiesucces te verbeteren. Er moest meer samenhang komen. Die aanbeveling leidde tot het Programma 'Grip op Onderwijskwaliteit en Studiesucces' dat in 2020 van start ging met zestien opleidingen. In de loop van de tijd kwamen er nog twaalf opleidingen bij, dus 28 opleidingen in totaal, waarvan de laatste in 2023 gestart zijn.

Het programmateam koos voor een brede, lerende en onderzoekende aanpak. Vertrekpunt was dat studiesucces in de opleiding zijn beslag krijgt. Werken aan onderwijskwaliteit stond daarbij centraal – vanuit de wetenschap dat de kwaliteit van het onderwijs een sterke invloed heeft op het succes van studenten. In de onderwijs- en veranderekundige aanpak richtte het programma zich in de eerste plaats op docententeams, maar ook op managers en directeuren.

In het programma waren twee hoofddoelstellingen geformuleerd: 'binnen HR groeit een collectief urgentiebesef, zodat we uitval niet langer benaderen als een onveranderlijk gegeven. Uitval kan voorkomen worden door het onderwijsproces in al zijn facetten te verbeteren. Daarnaast ontstaat een hogeschoolbrede beweging waarin anders, meer samenhangend gewerkt wordt aan onderwijskwaliteit'.

Vanuit het programma is een veelheid aan professionaliseringsactiviteiten ontwikkeld en aangeboden, gericht op kennisontwikkeling op het gebied van integraal curriculumontwerp, het opstellen van een probleemanalyse, het analyseren van de

beschikbare cijfers van de opleiding, het verbeteren van de constructieve afstemming in een module, didactisch-pedagogische bekwaamheid van docenten, methoden om studenten beter te betrekken en het tot stand brengen van een krachtig leerklimaat in de klas.

Al deze vormen van leren en onderzoeken sloten direct aan bij vraagstukken uit de deelnemende onderwijsteams. Daarnaast is begeleidingskundige ondersteuning aangeboden aan teams tegen de achtergrond dat een krachtig, saamhorig team een veilig en effectief leerklimaat bevordert en daarmee bijdraagt aan onderwijskwaliteit. Naast deze activiteiten heeft het GOS-programma een grote bijdrage geleverd aan de lange-termijndoelstelling om binnen Hogeschool Rotterdam te komen tot een stevige gemeenschap en expertiseontwikkeling op onderwijskwaliteit. Samen met Kenniscentrum Talentontwikkeling (KCTO) zijn negen expertiseringen ingericht die zich onder leiding van een lector richten op belangrijke thema's rond onderwijskwaliteit. Inmiddels participeren zo'n vijftig (hoofd)docenten en adviseurs in deze kringen.

In het GOS-programma is geprobeerd zowel integraal als stapsgewijs te werken. De uitdaging is om de verbindingen tussen alles wat van invloed is op onderwijskwaliteit te zien zonder op alles tegelijkertijd in te zetten. Stapsgewijs beginnen, maar ook integraal leren denken. Dit vraagt een lange adem. Langer dan de duur van dit programma. We zien bij opleidingen een toename van urgentiebesef en van 'goesting' om aan onderwijskwaliteit te werken. Het effect op studiesucces vraagt meer tijd, ook al zijn er opleidingen die op dit terrein al mooie resultaten boeken.

In 2024 ronden de opleidingen het programmatisch werken aan onderwijskwaliteit af. Samen met de expertiseringen en de vele professionaliseringsactiviteiten die vanuit GOS zijn ontstaan, kan Hogeschool Rotterdam de volgende stap zetten in het realiseren van haar ambities op het gebied van onderwijskwaliteit en studiesucces.

Tien werkende mechanismen voor onderwijskwaliteit

Deze publicatie is geschreven op basis van een groot aantal interviews met docenten en managers van opleidingen, deskundigen en ondersteuners die deelnamen aan het Programma Grip op Onderwijskwaliteit en Studiesucces. Met elkaar is gezocht naar antwoorden op de vragen: "Wat heeft er bij jullie gewerkt om studiesucces te vergroten en hoe hebben jullie dat voor elkaar gekregen?"

Dit levert uit de praktijk gegrepen, gevarieerde beelden op die je kunnen inspireren als je effectief aan het werk wilt met onderwijskwaliteit en studiesucces.

In de publicatie komen achtereenvolgens de programmamanager, de GOS-opleidingen en de deskundigen en ondersteuners aan het woord. In hoofdstuk 2 is de opzet en werkwijze van het GOS-programma beschreven aan de hand van drie ondersteunende pijlers. In hoofdstuk 3 staan tien werkende mechanismen centraal, gerangschikt in vijf

themapgebieden. Betrokkenen van negentien GOS-opleidingen zijn geïnterviewd over hoe één van deze mechanismen bij hen heeft gewerkt en wat dat heeft opgeleverd. Hoofdstuk 4 staat in het teken van de deskundigheid en ondersteuning die is ingezet en hoe vanuit verschillende expertisegebieden is samengewerkt.

Deze publicatie is ook beschikbaar in PDF formaat, scan daarvoor deze QR-code





3. Fly over, 2002 van Ron van der Ende

De GOS-aanpak

Het bevorderen van studiesucces is een complex vraagstuk voor docenten, onderwijsmanagers, directeuren, College van Bestuur én onderwijskundige en logistieke ondersteuners. Het kent immers geen eenduidige oplossingen. In het programma Grip op Onderwijskwaliteit en Studiesucces hebben we een werkwijze ontwikkeld om binnen opleidingen urgentiebesef en beweging op gang te brengen. Wat heeft daarbij geholpen? In dit hoofdstuk laten we dit zien vanuit het perspectief van het programmateam.

Programmatische opzet

Binnen een grote organisatie zoals Hogeschool Rotterdam met bijna 40.000 studenten, 4.000 medewerkers en meer dan 100 opleidingen, hebben we onderwijskwaliteit en studiesucces benaderd met een aanpak die zich laat typeren met de metafoor 'bouwen-aan-de-brug-terwijl-je-er-overheen-loopt'. Dat deden we door deelnemende opleidingen de gelegenheid te geven om te experimenteren, in de praktijk te leren, de saamhorigheid binnen teams te bevorderen en met elkaar concepten en opvattingen over 'goed onderwijs' te bediscussiëren. De metafoor van de brug gold niet alleen voor de opleidingen, maar ook voor het programma zelf.

De programmatische aanpak hielp ons focus te houden tijdens het 'bouwen-aan-de-brug'. Een klein programmateam is halverwege 2019 gestart met het ophalen van de uiteenlopende gedachten bij geïnteresseerde onderwijsmanagers en directeuren. In januari 2020 is het programmaplan ter instemming voorgelegd aan het CvB, instituutdirecteuren en de CMR.

Drie ondersteunende pijlers

De eerste was de financiële steun in de rug om als opleiding meerjarig menskracht vrij te maken om aan het eigen onderwijsverbetertraject uitvoering te geven. Opleidingen hebben op verschillende wijze mensen vrijgemaakt. Enkele opleidingen kozen ervoor binnen de opleiding een stuurgroep in te richten. Anderen benoemden een projectleider uit de opleiding die naast coördinatie ook een belangrijke bijdrage leverde aan de uitvoering. Bij een aantal opleidingen vervulde de hoofddocent de rol van projectleider. Vanuit het programmateam hielp een GOS-projectleider door mee te denken in een planmatige aanpak, aan te jagen en verbindingen aan te brengen. Onze sleutelbegrippen waren: niet oordelen of voorschrijven, maar op maat met iedere opleiding meedenken en faciliteren. De financiële prikkel en het planmatig werken hielpen om bij de start tot een duidelijke opdracht te komen, en door de jaren heen de activiteiten stapsgewijs uit te blijven voeren en te monitoren.

De tweede pijler richtte zich op het ontwikkelen en aanbieden van allerlei vormen van kennisverwerving over onderwijskwaliteit en studiesucces. Dit was het meest spannende onderdeel van het programma, omdat we wilden inspelen op de diversiteit aan vragen van de opleidingsteams. Het was een bewuste keuze om in het programmateam verschillende disciplines samen te brengen: docenten, onderzoekers en adviseurs op het gebied van professionalisering, onderwijskunde, teamsamenwerking, projectmatig werken, veranderekunde en praktijkgericht onderzoek. De specifieke kennis en creativiteit die elk teamlid inbracht, stimuleerde om nieuwe inhoud en vormen van professionalisering uit te denken.

We leerden steeds beter stimuleren en organiseren dat professionalisering een directe relatie had met de stappen die de opleiding wilde maken op het terrein van onderwijskwaliteit en studiesucces. Externe en interne deskundigen werden langdurig bij het programma betrokken om deze kennis in te brengen en in samenwerking de impact te vergroten: lector Integrale Curriculumontwikkeling Dominique Sluijsmans, lector Begeleidingskunde Michiel de Ronde, lector Onderwijskwaliteit & Leiderschap Ellen Klatter, emeritus-hoogleraar Janke Cohen-Schotanus en voormalig instituutsdirecteur Klaas Visser. Zij hebben met alle deelnemers toegewerkt naar een hoger kennisniveau over onderwijskwaliteit. Zij voerden regelmatig adviesgesprekken met opleidingsteams en ontwikkelden samen met GOS-projectleiders een systematiek voor het uitvoeren van probleemanalyses en diverse professionaliseringsactiviteiten¹. Lector Lia Voerman sloot in 2022 aan met de meerjarige opleiding tot 'Intern trainer didactisch coachen' die gevolgd wordt door docenten uit een twintigtal opleidingen. Naast kennisverwerving over het thema onderwijskwaliteit richtte het programma zich ook op teamleren en teamontwikkeling.

We hebben een trekkersrol ingenomen in de totstandkoming van expertisegruppen die, onder leiding van een lector, het werken aan onderwijskwaliteit een nieuwe impuls gaven. Dit idee ontstond doordat docenten en ondersteuners zeiden dat ze op thema's, zoals curriculumontwerp en didactiek, vaak zelf onvoldoende kennis hadden of impact konden maken om vernieuwingen succesvol door te voeren.

De derde pijler omvatte monitoring en evaluatie, op het niveau van programma en opleidingen. De eerste twee jaren richtten we de evaluatie vooral op de verticale lijn in de opleiding: GOS-procesregisseur, onderwijsmanager en directeur. Daarna zetten we in op een lerende aanpak met een teamgesprek rondom de bouwstenen van verandering en groei (Nieuwenhuis, 2003). We hebben hier de ervaring opgedaan dat projectmatig werken in de onderwijspraktijk weerbaarst is, maar ook helpt om focus te houden en successen te vieren. Deze derde pijler bood ook een mooie aanleiding om

¹ Het boek *Studiesucces door Onderwijskwaliteit* (Cohen-Schotanus e.a., 2019) is aan alle deelnemers beschikbaar gesteld. Ook het boek *Wijze lessen, twaalf bouwstenen voor effectieve didactiek* (Surma e.a., 2019) is veelvuldig gebruikt.

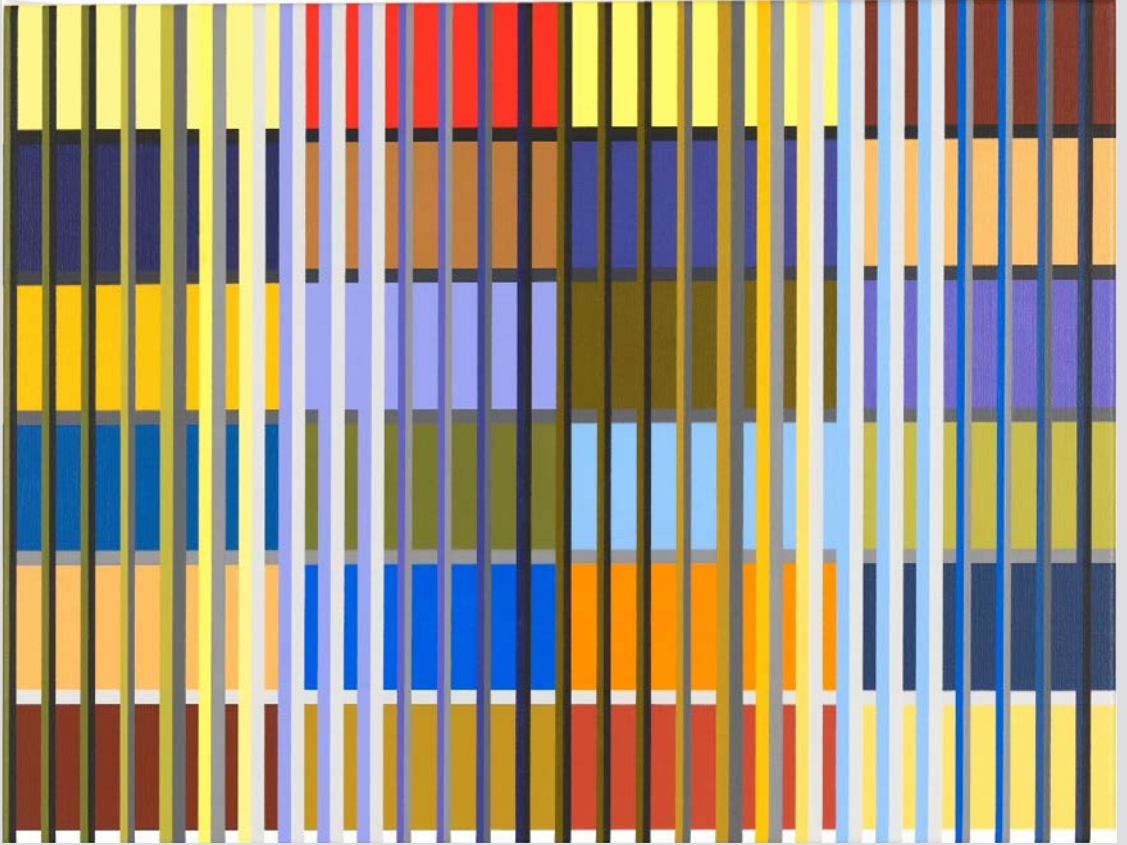
als docententeam de cijfers van de eigen opleiding te bestuderen en te bespreken. Wat voor ons weer aanleiding vormde om op dat terrein een leergang² in te richten.

Afstemmen

De GOS-procesregisseur had de rol om samenwerking op alle niveaus te stimuleren, gericht op het bereiken van de gezamenlijke opgave. De functie kende geen hiërarchisch leiderschap, maar stond wel met alle lagen van de organisatie in verbinding. Samen met de lector Begeleidingskunde is regelmatig overlegd met het College van Bestuur (CvB), directeuren, managers en lectoren. We reflecteerden op mooie resultaten, soms over ontstane stagnatie en mogelijke bijstelling. Telkens met als doel samen vast te stellen of we nog op de goede weg waren.

Meestal lukte dat goed, soms ook niet, bijvoorbeeld toen ons onderwijs getroffen werd door stringente maatregelen als gevolg van de Coronapandemie. Iedereen in het programma kreeg toen te maken met een bijstelling van de ambities. Voorgenomen activiteiten bij opleidingen werden hier en daar uitgesteld en al het collectieve leren werd online verzorgd. De voorgenomen jaarlijkse reflecties met het directeurenoverleg kwamen te vervallen. Bij één instituut is dit opgevangen door de afstemming met de directeur en het managementteam te intensiveren. Bij enkele andere instituten is gestimuleerd dat directeur en onderwijsmanagers met elkaar in gesprek gingen over werkzame mechanismen. De eerlijkheid gebiedt te zeggen, dat het niet overal is gelukt om de aandacht door de organisatie heen bij iedereen vast te houden. Bij de totstandkoming van de Strategische Agenda is het weer wel gelukt om verbinding te maken, en de werkwijzen die we in GOS ontwikkeld hebben een plaats te geven in de manier waarop we in onze hogeschool de komende jaren aan onderwijskwaliteit en studiesucces willen werken.

2 Voor de GOS opleidingen zijn de volgende leergangen ontworpen: Studiesucces door Onderwijskwaliteit, Integrale Curriculumontwikkeling, Intern trainer didactisch coachen, Krachtig Leerklimaat, Aan de Bak met je Vak, Starttraject GOS en Ken je cijfers.



4. No Title, 2011 (27/40) van Ditty Ketting

Werkende mechanismen

In dit hoofdstuk komen opleidingen aan het woord die binnen het GOS-programma hebben gewerkt aan onderwijskwaliteit en studiesucces. Elk van deze opleidingen is vanuit een eigen probleemanalyse en projectplan, met begeleiding vanuit het GOS-programma aan het werk gegaan met hun specifieke vragen, op een bij de eigen cultuur en organisatie passende manier.

Als GOS-programmateam zijn we op zoek gegaan naar wat bij elke opleiding het best heeft gewerkt, de zogenaamde 'werkende mechanismen'. Dat hebben we naar boven gehaald door met managers, projectleiders, studenten en docenten in gesprek te gaan. We hebben daarin gekozen voor een waarderende-interviewaanpak: 'we zoeken naar wat er bij jullie heeft gewerkt en h oe dat heeft gewerkt'.

Voorafgaand aan de gesprekken hebben we op basis van de programmadoelstellingen tien werkende mechanismen gedefinieerd, onderverdeeld in vijf hoofdthema's:

Thema	Werkende mechanismen in de opleiding
Focus	1. Gedeeld urgentiebesef creëren
	2. Probleemanalyse uitvoeren
Kennis	3. Externe deskundigheid benutten
	4. Evidence informed verbeteren
Studentperspectief	5. Vanuit de student denken
	6. Student bij onderwijsverbetering betrekken
Teamontwikkeling	7. Collectief leren bevorderen
	8. Samenwerking professionaliseren
Regie	9. Effectief sturen op onderwijskwaliteit
	10. Planmatig werken

Een opleiding werkte in de praktijk meestal aan meerdere mechanismen tegelijk. We hebben ervoor gekozen om de opleidingen te bevragen op het mechanisme dat bij

hen het meeste zichtbaar was. Dat leverde enthousiaste, open gesprekken op die een beeld schetsen van de veelzijdigheid van opleidingscontexten, van manieren van samenwerken, van leren met elkaar en van het werken met externe deskundigen en ondersteuners. Elk werkend mechanisme wordt hierna ingeleid met een kort overzicht van de opbrengst. Daarna komen de opleidingen zelf aan het woord met illustraties van hoe het werkende mechanisme bij hen heeft uitgepakt en tot welke verbeteringen en successen dit heeft geleid. Lectoren en externe deskundigen geven na elk thema een reactie.



5. '07 n.2, 2007 van Ralph van Meijgaard

Focus

Thema	Werkende mechanismen in de opleiding
Focus	1. Gedeeld urgentiebesef creëren
	2. Probleemanalyse uitvoeren
Kennis	3. Externe deskundigheid benutten
	4. Evidence informed verbeteren
Studentperspectief	5. Vanuit de student denken
	6. Student bij onderwijsverbetering betrekken
Teamontwikkeling	7. Collectief leren bevorderen
	8. Samenwerking professionaliseren
Regie	9. Effectief sturen op onderwijskwaliteit
	10. Planmatig werken

Focus leidt tot:

- het achterhalen van de achterliggende oorzaak van een probleem in plaats van alleen de symptomen, waardoor je als team een passende interventie kunt kiezen die aansluit bij de oorzaak van een probleem, beter onderbouwde keuzes kunt maken en prioriteiten kunt stellen;
- het benaderen van studiesucces als collectieve verantwoordelijkheid van het team, dus niet alleen van de manager of van een individuele docent;
- de mogelijkheid om als team een gezamenlijke taal rondom onderwijskwaliteit te ontwikkelen;
- het anders interpreteren van de cijfers over studiesucces: van 'dit is een gegeven gezien onze studentenpopulatie' naar: 'dit is onacceptabel, wij willen dit aanpakken en verbeteren'.

1. Gedeeld urgentiebesef creëren

Waarom is het belangrijk?

Een bij het hele team levend urgentiebesef om het onderwijs op een bepaald aspect te verbeteren, is een belangrijke voorwaarde om een kansrijk verbetertraject in gang te zetten. Het is het onder ogen zien van de huidige situatie van de opleiding tegen het licht van een gezamenlijk gesteld doel, waaruit het besef voortkomt dat er actie en inspanning is vereist om dit doel te bereiken. Het kost vaak even tijd en inspanning van bijvoorbeeld een manager of een projectleider om dat urgentiebesef te laten ontstaan. Op onderzoek of analyse gebaseerd bewijs, in de vorm van cijfers of veelbetekenende ervaringen van studenten, kan daar een belangrijke rol bij spelen. Het als team niet meer acceptabel vinden dat veel studenten uitvallen of vertragen betekent vaak een kantelpunt in de manier waarop aan onderwijskwaliteit en studiesucces gewerkt wordt.

Wat is er gedaan?

De opleidingen uit het GOS-programma hadden verschillende redenen om in te stappen in het traject. Sommige hadden al een concrete aanleiding om een verandering in de opleiding in te zetten die door het hele team gedeeld werd, bijvoorbeeld onvrede over studierendementen. Andere opleidingen hebben er in de eerste fase van het traject nog hard aan gewerkt om het hele team bij het onderwerp studiesucces te betrekken, bijvoorbeeld door na een probleemanalyse met het gehele team na te denken over hun invloed op het succes van studenten.

Opleidingen aan het woord

Opleiding Maritieme Techniek

Urgentiebesef aanwakkeren

“Het organiseren van studentenpanels aan het begin van het GOS-traject, en de kritische geluiden van studenten hierin, hielpen ons bij het ontstaan van een gevoel van urgentie bij het team om de onderwijskwaliteit te verbeteren. Studenten gaven bijvoorbeeld terug dat het tempo in bepaalde lessen te hoog was. Het gevoel van urgentie werd versterkt door de cijfers van uitval en doorstroom. Dat de uitvalcijfers in jaar 1 hoog waren, wisten we al. Dat er veel herkansingen waren bij toetsen en het afstuderen, was minder bekend. Het gevoel bij de meeste docenten was: ‘We zijn nou eenmaal een moeilijke opleiding, uitval hoort erbij’. Door de slagingspercentages onderwerp van gesprek te maken in teamoverleggen werd hier langzamerhand anders naar gekeken. Een structureel fatsoenlijk toetsrendement geeft in cijfers aan of een vak haalbaar is of dat er sprake is van een struikelblok/vak. Door bewust met rendementen om te gaan en dit te bespreken, wordt de docent aangemoedigd om elke keer het onderwijs te verbeteren. Het hielp ook om de lage slagingspercentages te koppelen

aan de hoge werkdruk. Veel herkansingen betekent voor docenten veel extra werk. Dat hielp bij het besef dat het meer oplevert dan alleen studiesucces als je de lage rendementen aanpakt.”

Urgentiebesef op de agenda houden

“Als opleidingsmanager zorgde ik ervoor dat studiesucces en onderwijskwaliteit altijd op de agenda stonden op de teamdagen. Daarnaast bleek het essentieel om consequent vast te houden aan de ingezette lijn, soms tot vervelens toe. Zo is elke cursus van MTE aan zogenaamde ‘Marie Kondo-sessies’³ onderworpen. In deze sessies werd het curriculum methodisch opgeruimd door het docententeam. Daardoor kwamen *constructive alignment*⁴-knelpunten boven water. Dit leidde tot het inzicht dat de toetsdruk bij studenten in bepaalde periodes te hoog was. Of dat docenten niet uitkomen met hun uren.”

“Doordat er een cultuuromslag plaatsvond – van vergoelijken naar eigenaarschap nemen op onderwijskwaliteit – ging het team ook studentencursusevaluaties met elkaar delen en deze evaluaties ook serieuzer nemen. ‘We zijn een moeilijke opleiding’ wordt nu ook niet meer gezegd. En er kwamen afspraken dat tachtig procent van de studenten een toets bij de eerste gelegenheid moet kunnen halen, en negentig procent na de tweede gelegenheid. En dat studenten maximaal vijf jaar studeren. Het kwantificeren van deze doelen werd door de docenten als helpend ervaren.”

Opleiding Creative Media & Game Technology

Urgentiebesef aanwakkeren

“Onze prioriteit lag heel lang bij het afstuderen van langstudeerders. Daarna is pas het besef ontstaan dat er wel heel veel uitval was in jaar 1. Gaandeweg is een omslag in het denken van ons team ontstaan. Waar het team het voorheen goed vond dat het eerste jaar selectief was, ontstond langzamerhand de realisatie dat die uitval helemaal niet zo normaal was. Vooral de gesprekken met Janke Cohen-Schotanus en Klaas Visser, die krachtig stelling namen tegen selectie in jaar 1, hebben hieraan bijgedragen. Zij zijn mensen met status en expertise.”

“Dat onze docenten vanuit een ontwerpers-mindset naar studenten en hun *student journey*⁵ konden kijken, droeg ook bij aan het gevoel van urgentie. Docenten en studenten gingen in zogenaamde student-arena’s met elkaar in gesprek. Daar werd ons duidelijk hoeveel toetsdruk studenten ervaren als er veel deadlines dicht op elkaar zitten. In de beginperiode van GOS volgde een aantal docenten tegelijk de opleidingen BKE en

3 Marie Kondo is een Japanse opruimadviseur.

4 Constructive alignment is het op elkaar afstemmen van de leerdoelen, onderwijsactiviteiten en de toetsing.

5 *Student journeys* brengen in kaart hoe studenten alle contactmomenten met de onderwijsinstelling ervaren, vanaf de oriëntatie op een opleiding tot en met het moment van afstuderen of uitval.

SKE⁶. Daarna wezen Klaas Visser en Dominique Sluijsmans ons op de belangrijke rol van toetsing bij het verbeteren van onderwijskwaliteit.”

Urgentiebesef op de agenda houden

“Als docenten zijn we met studenten in gesprek geraakt over de effectiviteit van de onderwijskundige aanpak. Als collega’s trekken we ook samen op bij het aanpakken van studiesucces en onderwijskwaliteit. De programmeerdocenten bijvoorbeeld stellen nu als team de pedagogisch-didactische opbouw van de leerlijn programmeren vast, nadat ze ook ervaringen hebben opgehaald bij docenten van andere bèta-opleidingen. Het GOS-traject gaf de ontwikkeling van de pedagogisch-didactische kennis een stevige impuls. We zijn daarin gegroeid van onbewust onbekwaam naar bewust onbekwaam en steeds meer bewust bekwaam. Dat is een organisch groeiproces geweest. In dat proces groeide ook het besef dat je naast vak-expert ook docent bent.”

2. Probleemanalyse uitvoeren

Waarom is het belangrijk?

Tijd nemen voor een analyse van wat er speelt is een succesfactor voor de aanpak van de oorzaak van een probleem. Het kennen en doorgronden van de context, de trend of het probleem helpt om de juiste oorzaken te identificeren en vervolgens gericht een interventie te kiezen. Hier horen vragen bij zoals: op welke manier leidt expliciteren en analyseren wat er speelt tot urgentiebesef in het team? En hoe benut je het – ook op langere termijn – als werkmateriaal?

Wat is er gedaan?

Bij de start van hun GOS-traject hebben de meeste opleidingen een probleem-analyse uitgevoerd. Sommige hebben gewerkt met de cijfers uit PowerBI⁷, spiegelgesprekken⁸ met studenten of studentevaluaties. Later in het GOS-programma is er een probleemanalysetraject⁹ ontwikkeld om opleidingen hierin te faciliteren.

Opleidingen werden gestimuleerd om met het hele team aan de hand van verzamelde gegevens in gesprek te gaan over onderwijskwaliteit en keuzes te maken in waar zij hun verbeteringen op richtten.

6 BKE en SKE: De Basis en Senior Kwalificatie Examinering.

7 *PowerBI* is het rapportageplatform voor opleidingsdata, zoals studievoortgang, uitval, langstuderen, etc.

8 Een spiegelgesprek is een methodiek die in verschillende sectoren gebruikt wordt om perspectieven die normaal gesproken onbesproken blijven, ruimte te geven. In een onderwijssetting gaat het in eerste instantie om perspectieven van studenten en in tweede instantie om de perspectieven van docenten. Tijdens het gesprek houden studenten de docenten een spiegel voor.

9 De probleemanalyse is een aanpak waarbij het opleidingsteam eerst wordt gevraagd om een vragenlijst in te vullen met stellingen over kenmerken van succesvolle opleidingen, gebaseerd op het boek *Studiesucces door Onderwijskwaliteit* (Cohen-Schotanus et al, 2019). De resultaten vormen input voor een gesprek in het team over welke vraagstukken als eerste zouden moeten worden aangepakt. Deze focuspunten worden door het team verder geanalyseerd waarna door het team passende en doordachte interventies worden gekozen. Dit vormt de basis van een onderbouwd projectplan.

Opleidingen aan het woord

Opleiding Pedagogisch Educatief Professional

Analyse van cijfers is de sleutel tot succes

“We – docenten en onderwijsmanager – hebben goed naar de cijfers over slagingspercentages, rendementen en uitval in de beleids- en managementinformatie van onze opleiding gekeken. Dit leverde ons op dat we zagen dat het studiesucces niet op orde was. Dat maakte de urgentie hoog. We hebben ook de tijd genomen om studenten te bevragen. Daaruit bleek dat onderzoek naar wat studenten wel en niet kunnen als ze bij ons binnenkomen heel belangrijk is. We dachten eigenlijk dat ze ‘studeren bij ons’ wel zouden kunnen zoals wij dat van hen verwachtten. Door de probleemanalyse samen met collega’s van KCTO te doen, kwamen we los van alle brainstormen waarin we ons afvroegen ‘hoe moeten we het aanpakken’ en keken we meer naar ‘waardoor ontstaat het probleem precies?’ Dat heeft ons tijd opgeleverd in plaats van gekost. De collega’s van het KCTO waren goed benaderbaar en hebben ons vervolgens gerichte kennis aangereikt en ons aangespoord om meer *evidence informed* te handelen en bijvoorbeeld literatuur over studievaardigheden te gaan lezen. Dat was goed want onze nieuwsgierigheid werd aangewakkerd en we hadden minder discussies in het team. Op deze manier ontstond er meer draagvlak en konden we betere beslissingen nemen. In het kort, we hebben een analyse gemaakt en de noodzaak tot een goede studiestart geformuleerd. Door goed naar studenten te luisteren hebben we de grote vakken die we hadden wat hanteerbaarder gemaakt en geïnvesteerd in het ontwikkelen van studievaardigheden. Omdat er tijd en geld was konden we het ook echt goed aanpakken.”

Opleiding Maritiem Officier

Starten met grondige analyse leidt tot zinvolle veranderingen

“Toen we begonnen met het project ‘Verbeteren van onderwijskwaliteit’ hebben de zeventien docenten uit ons team de vragenlijst van probleemanalyse-traject van KCTO ingevuld. Die maakte duidelijk dat de meningen en visies nogal uiteenliepen. En dat konden we vervolgens gebruiken om het gesprek hierover met elkaar te voeren en focus aan te brengen. Uit die analyse bleek dat het beroepsbeeld van studenten niet altijd klopte en dat dit tot uitval leidde. We hebben daarom enkele aanpassingen in de organisatie van ons onderwijs gedaan. We hebben bijvoorbeeld een excursie (scheepsbezoek) verplaatst van onderwijsperiode 3 naar 1 en de ondersteunende vakken, zoals wiskunde, meer beroepsgerelateerd gemaakt. Ook hebben we de studiekeuzecheck aangepast. Aankomende studenten krijgen nu een beroepsinhoudelijke les met een gesprek over hun beeld van de opleiding en het beroep.”

“Ons curriculum, waar we trots op zijn, heeft voor een groot deel een verplichte inhoud. Dit dwong ons om binnen die strakke kaders te kijken naar verbeteringen in de uitvoering. Grote veranderingen hebben in ons beroep een lange termijn nodig. Dat betekent dat interne veranderingen ook een zekere rust moeten hebben. Als docententeam hebben we een onderwijsvisie geschreven waar we, in verschillende sessies, ongeveer een jaar over hebben gedaan.”

“We hebben ook afgesproken dat docenten meer focus leggen op het beroep en de gewenste beroepshouding. Onze docenten, zelf meestal oud-zeevarenden, zijn daarmee nu bewuster bezig. In de eerste twee jaar bereiden we de student voor op het leven en werken aan boord. Dat is heel praktisch: op tijd komen en spullen bij je hebben bijvoorbeeld. Deze beroepscultuur dragen we zelf ook uit: wat wij in de les doen is ook van invloed is op de houding van studenten. Vroeger vonden we dat studenten bij de start hbo-vaardig moesten zijn. Nu nemen we meer tijd om studenten te laten groeien van het voortgezet onderwijs naar het hbo-niveau. Ze moeten de tijd hebben om studievaardigheden te kunnen aanleren. Dankzij GOS zijn we ons er nu ook meer bewust van dat we verwachtingen moeten uitspreken naar studenten en er niet vanuit moeten gaan dat studenten ‘dat wel weten’.”

Lerarenopleiding Biologie

De ervaring van studenten in het vizier houden

“We maken als docenten samen het onderwijs. Elkaar ruimte en erkenning geven is essentieel. Onderwijskwaliteit en studiesucces staan elke teamvergadering op de agenda. De afstudeerkwaliteit is omhoog gegaan en dat komt onder andere tot uiting in de prachtige vakdidactische posterpresentaties en de hogere scores op de landelijke kennistoets.” Terugkijkend begon deze mooie opbrengst bij de analyse van waar studenten in de afstudeerfase tegenaan lopen. Uit enquêtes en een spiegelgesprek bleek dat zij vooral behoefte hadden aan meer structuur. De nieuwe afstudeeropzet biedt structuur met vaste startmomenten, begeleid samenwerken en peerfeedback. Alle docentbegeleiders zijn getraind in het begeleiden volgens dit stramien en het daarbij gebruikmaken van de methode Didactisch Coachen.

“Zo werken we heel gericht aan het studeerbaar maken van de opleiding. We werken met een *student journey* waarbij we in panelgesprekken met studenten bespreken hoe ze het onderwijs ervaren. Dankzij de ervaring van het spiegelgesprek is daar meer wederkerigheid in gekomen. Het is een diepgaandere analyse dan de oude student-evaluaties.

Tegenwoordig checken we de voortgang van studenten veel eerder en structureler (formatief handelen), bijvoorbeeld door ze tussentijds een concept aan te laten leveren.

Het resultaat is een hoger slagingspercentage. We hebben ons geprofessionaliseerd in het begrijpen waarom formatief handelen belangrijk is. Dan gaat het kwartje vallen en wordt er anders gekeken naar studiesucces.”

Deskundige aan het woord

Urgentiebesef en focus nopen tot analyse, kennis en tijd

Als er echt iets op het spel staat zijn we als mensen geneigd snel in actie te komen. De zaak moet immers tot een goed einde worden gebracht. In zo'n geval voelen mensen dat er een appèl op hen wordt gedaan; er wordt urgentie gevoeld. De ervaringen hierboven laten nog meer zien. De gevoelde urgentie ontstaat pas echt op het moment dat situaties die eerder als vanzelfsprekend werden aangenomen, worden geproblematiseerd. Zo zal het kritische geluid van studenten onderkend moeten worden door het team. Vervolgens is het problematiseren ervan en het op de agenda (blijven) zetten veelal een rol van de onderwijsleider of -manager. Urgentiebesef ontstaat dus niet zomaar, het vraagt inzicht in het belang van het onderwerp en een kritische, onderzoekende blik van het team en onderwijsleider vanuit de vraag: is dit een probleem waar wij zelf iets aan kunnen doen, en zo ja, welke uitkomst streven we dan na?

Als de situatie dan op de agenda staat, is het de kunst om niet meteen naar een quick fix oplossing te grijpen, maar om goed te kijken welk probleem onder het probleem ligt. Zo wordt voorkomen dat er veel energie gaat naar het zoeken of ontwerpen van een interventie, terwijl die mogelijk naast de brand blust. Een gerichte oplossingsaanpak vraagt vooral rust en tijd voor een diepgaande probleemanalyse, want er kunnen ook meerdere oorzaken ten grondslag liggen aan het probleem. Focus blijft daarin een heel belangrijke zaak! Door één oorzaak of onderliggend mechanisme aan te pakken, is er meer tijd om op zoek te gaan naar een passende en verantwoorde interventie. Naast tijd vereist het verbeterproces ook kennis uit de literatuur. In de fase van de probleemanalyse binnen GOS, merkten we dat opleidingen die zich thuis voelen in het onderwijskundige domein dit traject met begrip en gemak doorliepen.

Ellen Klatter



6. Yellow Planet, 2007 van Eveline Visser

Kennis

Thema	Werkende mechanismen in de opleiding
Focus	1. Gedeeld urgentiebesef creëren
	2. Probleemanalyse uitvoeren
Kennis	3. Externe deskundigheid benutten
	4. Evidence informed verbeteren
Studentperspectief	5. Vanuit de student denken
	6. Student bij onderwijsverbetering betrekken
Teamontwikkeling	7. Collectief leren bevorderen
	8. Samenwerking professionaliseren
Regie	9. Effectief sturen op onderwijskwaliteit
	10. Planmatig werken

Kennis leidt tot:

- het als opleidingsteam opereren vanuit een gemeenschappelijke visie op leren;
- houvast en duidelijkheid over maatregelen om studiesucces te verbeteren die echt werken;
- zin krijgen om meer te leren over onderwijskwaliteit en studiesucces;
- ruimte om als team uit de vaste denkpatronen en overtuigingen te stappen doordat objectieve gegevens en een externe blik een spiegel kunnen voorhouden;
- het nastreven van gezamenlijke doelen en het verbreden van het handelingsperspectief van de opleiding;
- stap voor stap verbeteren en verder leren.

3. Externe deskundigheid benutten

Waarom is het belangrijk?

Kennis en expertise zijn essentiële voorwaarden om een probleem met de onderwijskwaliteit te doorgronden en effectief aan te pakken. Externe deskundigen, die kritisch met het opleidingsteam meekijken bij analyses, plannen en voorgenomen maatregelen en bruikbare informatie, voorbeelden en bronnen aandragen, kunnen een grote versnelling in het verbetervermogen van het team bewerkstelligen.

Wat is er gedaan?

Vanaf het begin van hun verbetertrajecten waren externe deskundigen beschikbaar om de opleidingen te helpen bij bijvoorbeeld hun probleemanalyse, projectmatig werken, curriculumontwikkeling en begeleidingskundige expertise. Janke Cohen-Schotanus en Klaas Visser zijn veelvuldig door opleidingen geraadpleegd. Ook de expertise van Dominique Sluismans en Ellen Klatter is bij veel opleidingen ingezet. De later gevormde expertisekringen vervullen hierin inmiddels een belangrijke rol.

Opleidingen aan het woord

Opleiding Chemische Technologie

Kritische vragen stellen vanuit deskundigheid

“Een curriculumherziening doe je niet in een dag en dan helpt het als externe deskundigen de juiste vragen stellen, zoals ‘waar willen jullie dat studenten staan na het eerste jaar?’ Zo’n vraag helpt om als team het gesprek te voeren. Bij ons zijn experts bij alle fases van onderwijsvernieuwing (analyse, ontwerp, implementatie en evaluatie) betrokken geweest.”

“We startten met de probleemanalyse van het lectoraat Onderwijskwaliteit en Leiderschap van Ellen Klatter. Het lectoraat bracht het CIMO-model (Weber, 2011)¹⁰ in, waarmee we de stap van symptoom naar oorzaak konden maken. Er was bijvoorbeeld een lage aanwezigheidsgraad van studenten bij sommige vakken. Met de methodiek moesten we nadenken over oorzaken: waarom komen studenten niet naar de les? We hadden ook een hoog uitvalpercentage. Door de analyse gingen we breder kijken: niet alleen naar het curriculum, maar ook naar studiebegeleiding. Al snel bleek dat er geen logische opbouw was in het curriculum. Voor studenten was het onderwijs een

¹⁰ CIMO: Context, Intervention, Mechanism, Outcome.

afvinklijstje: heel veel kleine vakken met twee of drie studiepunten, waardoor de samenhang die wij beoogden niet altijd even duidelijk was. Herkansingen hielpen niet significant om het studiesucces te verbeteren. Na deze analyse gingen we het onderwijs anders aanbieden: grotere eenheden (met tussentoetsen), minder concurrentie tussen vakken, minder toetsen en meer contacturen.”

“Dus bij de analysefase hebben we experts kunnen spreken, ook bij de ontwerp- en implementatiefase. Bij elke fase hebben we verschillende soorten deskundigheid benut. We hebben de expertisekring Integrale Curriculumontwikkeling van Dominique Sluijsmans ingeschakeld. Haar expertise op het gebied van curriculumvraagstukken, zoals ‘hoe je formatief handelen inzet in het onderwijs’, paste heel goed bij wat wij wilden. Ons globale ontwerp voor periode 1 en 2 was klaar. We wilden een ‘vreemde ogen’-blik. We hebben een aantal sessies met het hele team gedaan. Dat was nieuw voor ons. Eerder werkten we met een apart projectteam dat een voorstel voorlegde aan het docententeam. Dit leidde er vaak toe dat docenten het gevoel hadden dat ze minder betrokken waren. Vanaf nu kreeg iedereen een taak in de curriculumontwikkeling. Vreemde ogen met kennis hebben ons daarbij geholpen. We zijn allemaal gewend kritisch te denken vanuit ons eigen vakgebied, en luisteren als we het gevoel hebben met een ‘echte’ expert aan tafel te zitten. We stelden vragen en de antwoorden van de experts zetten ons aan het denken. Ons team is heel gevoelig voor deskundigheid. Onze projectleider heeft hier ook een rol in gespeeld, omdat hij de deskundigen introduceerde aan het team met woorden als ‘hun expertise gaat bij ons werken’. Zo kregen de experts een juiste plek voor hun inbreng.”

Positieve resultaten

“In periode 1 zijn twee vakken van het onderwijs nieuwe stijl afgerond met een slagingspercentage van 95%, veel hoger dan eerder het geval was. Periode 2 laat een iets lager succespercentage zien, maar nog steeds heeft meer dan 75% van de studenten alles gehaald. Ook de uitval is lager dan voorheen. Weinig studenten zijn gestopt en de opkomst is stabiel. Ook zijn de studenten na honderd dagen onderwijs nieuwe stijl bevraagd over hun ervaringen en tevredenheid, en ook hier zijn de resultaten positief. De onderdelen ‘Ik heb actief deelgenomen’, ‘Ik heb plezier’ en ‘Ik heb de juiste studie gekozen’ lieten alle een grote stijging zien tot bijna 1,5 punt (op een vijfpuntsschaal). Studenten geven aan meer in control te zijn. Ook zijn ze positief over het samen met medestudenten studeren op school. Docenten zijn tevreden over de intensivering van de contacttijd. Het werkplezier van docenten wisselt nog wel: men ziet wel wat de veranderingen opleveren, maar het is ook een zoektocht naar de nieuwe balans in het werk.”

4. Evidence informed verbeteren

Waarom is het belangrijk?

Het helpt de succeskans van een verbeterproces enorm wanneer de voorgenomen maatregelen steeds kritisch tegen het licht worden gehouden. Dat geldt zowel voor de vraag of de verbetermaatregel zélf evidence-informed is als voor de vraag of de verbetermaatregel – eenmaal ingevoerd – ook het gewenste effect heeft. Bij het eerste gaat het om het zoeken naar evidence – bijvoorbeeld uit de literatuur of bij andere opleidingen – of de verbetermaatregel ergens anders al heeft gewerkt. Bij het tweede gaat het om het onderzoeksmatig evalueren van het effect van de maatregel, bijvoorbeeld binnen de PDCA-cyclus.

Wat is er gedaan?

Eén van de pijlers van het GOS-programma was om opleidingen te helpen hun onderwijsverbetertraject evidence informed¹¹ aan te pakken. Opleidingsteams volgden bijvoorbeeld de leergang 'Ken je cijfers' of 'Integrale curriculumontwikkeling' en verdiepten zich in de boeken *Studiesucces door Onderwijskwaliteit* (Cohen-Schotanus et al, 2019), *Twaalf Bouwstenen voor effectieve didactiek* (Surma et al, 2019) en andere literatuur.

Opleidingen aan het woord

Opleiding Business IT & Management

Maatregelen kiezen

"Onze uitgangspositie was een wat versnipperd en verouderd curriculum waarin studenten niet echt actief waren. Daarnaast hadden we een laag propedeuse-rendement: 8%. Onder leiding van Janke Cohen-Schotanus hebben we, tegelijk met het bestuderen van bovengenoemde literatuur, gesprekken gevoerd over bouwstenen voor curriculumontwikkeling, toetsing, het beperken van herkansingen en de Cohen-Schotanus cesuur¹², een combinatie van absolute en relatieve cesuur die corrigeert voor het feit dat niet iedere toets dezelfde moeilijkheidsgraad heeft. Een groepje van onze docenten heeft een model gemaakt voor deze methode in de context van onze opleiding. Hierdoor konden we zelf zien wat de toepassing van de methode in de praktijk zou betekenen. Dit zorgde ervoor dat we er als team achter konden staan deze methode toe te passen. Er ontstond ruimte om de kwaliteit van toetsing ter

11 Docenten werken evidence informed als zij hun onderwijs verbeteren op basis van kennis uit (praktijk)onderzoek en kennis over de praktijk.

12 De methode van Cohen-Schotanus neemt als maximaal haalbare punten niet het maximale puntenaantal in de toets (vaak 100), maar het gemiddelde puntenaantal van de beste (vijf of tien) student(en). Hierop wordt een absolute cesuur toegepast om de slaag-zakgrens te bepalen.

discussie te stellen en de gesprekken met Janke Cohen-Schotanus gaven ons vertrouwen en houvast om de maatregelen door te zetten.”

Opvolgen

“Momenteel analyseren we iedere onderwijsperiode alle toetsen. Bij een Cronbach’s alpha (betrouwbaarheidsindicatie) lager dan 0,6 nemen we de toetsvragen onder de loep. Uit de GOS-gelden hebben we een collega aangenomen om zulke toetsanalyses te doen. Daarnaast hebben we als team vragen aangeleverd voor de grote toetsdatabank ans¹³ en hierbij het vier-ogenprincipe toegepast. Deze vragen zijn daardoor eigendom van het team en niet gekoppeld aan een specifieke docent. Dit maakt het bespreken van toetskwaliteit makkelijker, omdat het objectiever en minder persoonsgebonden is.”

Vervolg

“De impact op de langere termijn is nog onduidelijk, want de opbrengsten van studiesuccesmaatregelen zijn lastig op zichzelf te meten. De afgelopen drie jaar is met het nieuwe curriculum het propedeuserendement verhoogd naar 50,3%. We mikken voor volgend jaar op 55% propedeuserendement. Dit jaar gaan we met het nieuwe curriculum onze eerste diploma’s afgeven. Dat is voor ons een spannend moment. We mikken daarbij op een rendement van 45%. We blijven testen wat werkt, dat is een les die we in ieder geval hebben geleerd. En iteratief, cyclisch werken, dat ook. Zorg ervoor dat je je collega’s meeneemt in het proces dat door de onderwijsmanager moet worden gefaciliteerd. Het kost tijd en wees niet bang om fouten te maken. Dat zijn de tips die we meegeven aan collega’s die ook *evidence informed* willen gaan werken.”

Opleiding Accountancy

Studiesucces als uitgangspunt

“Bij de opleiding Accountancy sparden we goed en veel met de externe deskundige Janke Cohen-Schotanus en ervaren we dit als waardevol. Samen bespraken we de vorm en inhoud van tentamens, het toetsprogramma van jaar 1 en de compensatiemogelijkheden binnen het toetsprogramma van jaar 1. We hebben het aantal herkansingen beperkt en dit wordt ervaren als een goede maatregel. Studenten zetten zich nu meer in voor de eerste toetskans. Eerder hielden we niet concreet bij op welke manieren studenten door het curriculum stroomden, maar met de nieuwe maatregelen zien we dat bijna de helft van de studenten die hun propedeuse vorig jaar gehaald hebben door de compensatie en herkansingsmaatregelen zonder achterstand naar jaar 2 doorstromen. Het propedeuserendement is hierbij gestegen van 26 naar 44,8%. We kijken naar het curriculum vanuit het uitgangspunt *nominaal is normaal*: hoe kunnen we het curriculum zo structureren dat studenten er met zo min mogelijk

13 Digitaal toetsplatform van Hogeschool Rotterdam.

achterstanden door kunnen stromen? Dat de onderwijsmanager het proces steunde, was helpend. We hebben nu data ten grondslag liggen aan het beleid wat ons handvatten geeft om tijdig bij te sturen.”

Deskundige aan het woord

Externe deskundigheid benutten in de praktijk

Toetsing stuurt het leren, of je het nu leuk vindt of niet. De inhoud van de toets stuurt wat er geleerd wordt, het tijdstip waarop de toets wordt afgenomen bepaalt wanneer de student met de voorbereiding begint en de regelgeving heeft invloed op uitstelgedrag. De hier beschreven dynamiek is veel aan bod gekomen tijdens mijn overleggen met diverse opleidingen die meededen aan het GOS-programma.

Het fijne van het GOS-programma is dat het overleg van de extern deskundige met opleidingen niet eenmalig was. De meeste deelnemers hadden weliswaar het boek “Studiesucces door Onderwijskwaliteit” gelezen, maar de vertaling van alle suggesties uit dat boek naar de praktijk is niet eenvoudig. Doordat we elkaar regelmatig zagen ontstond een open sfeer en werd het voor zowel de docenten als de deskundige gemakkelijk om vragen te stellen. Ik merkte dat door het lezen van het boek de vragen concreter werden en meer op de praktijk waren toegespitst. Aan de andere kant leverde bijvoorbeeld mijn suggestie om het onderwijsprogramma eens te schetsen vanuit de optiek van de student veel input op over studiebelasting en het stellen van eisen. En hier konden we de doorstroomgegevens ook mooi aan koppelen.

Kortom, we werkten met elkaar aan de ontwikkeling van het onderwijsprogramma.

Onderwijskundige principes kunnen op veel manieren naar de praktijk vertaald worden. In dit kader was de samenwerking met de andere deskundigen heel inspirerend omdat zij de problematiek vanuit een net andere invalshoek benaderen. Uiteindelijk kwamen we altijd weer terug op de afstemming van de toetsing op de leerdoelen en het onderwijsprogramma van deze opleiding.

Ik vond het GOS-programma fantastisch. Het is voor een extern expert heel bevredigend om terug te mogen komen en verder te praten om volgende stappen te kunnen zetten. We hebben veel van elkaar geleerd.

Janke Cohen-Schotanus



7.ZT, 2010 van Anuli Croon

Studentperspectief

Thema	Werkende mechanismen in de opleiding
Focus	1. Gedeeld urgentiebesef creëren
	2. Probleemanalyse uitvoeren
Kennis	3. Externe deskundigheid benutten
	4. Evidence informed verbeteren
Studentperspectief	5. Vanuit de student denken
	6. Student bij onderwijsverbetering betrekken
Teamontwikkeling	7. Collectief leren bevorderen
	8. Samenwerking professionaliseren
Regie	9. Effectief sturen op onderwijskwaliteit
	10. Planmatig werken

Studentperspectief leidt ertoe dat:

- docenten zich medeverantwoordelijk voelen voor het succes van hun studenten;
- docenten nieuwsgierig worden naar hoe zij nog beter kunnen aansluiten bij de leerbehoefte van hun studenten;
- studenten zich meer verbonden voelen met de opleiding waardoor de *sense of belonging* toeneemt;
- de inbreng van studenten vanzelfsprekend is in iedere fase van onderwijsontwikkeling;
- er paradigmaverschuiving plaatsvindt in hoe een opleiding naar het leren van studenten kijkt en daarop interenieert, en daardoor meer vanuit de *student journey* gaat denken en werken.

5. Vanuit de student denken

Waarom is het belangrijk?

Veel verbetertrajecten gaan pas écht lopen wanneer er een cultuuromslag heeft plaatsgevonden in de manier waarop docenten naar studenten en hun leerprocessen kijken, hoe ze daar met elkaar over praten en hoe ze vanuit die nieuwe blik aan het onderwijs gaan werken. Het doorbreken van misconcepties over hoe studenten leren en op zoek gaan naar meer effectieve interventies is een essentiële stap in het verbeteren van onderwijskwaliteit.

Wat is er gedaan?

Om tot de kern van studiesuccesproblematiek te komen heeft het GOS-programma opleidingen gestimuleerd om het studentperspectief (nog meer) centraal te stellen. In de leergangen, de sessies met deskundigen, de werkwijze van de probleemanalyse en het opstellen van de projectplannen was het denken vanuit de studentbeleving een vast element.

Opleidingen aan het woord

Opleiding Werktuigbouwkunde

Samen tot inzichten komen

“Ik heb als opleidingsmanager de omslag gezien in hoe we ‘studentgericht onderwijs’ interpreteren: vroeger hadden we het vooral over hoe we vonden dat een student zich moest gedragen. Nu hebben we het veel meer over wat wij als team kunnen doen om voor elke student de beste omgeving te creëren. Eigenlijk vonden we vroeger dat een student zich moest aanpassen aan onze opleiding, nu is het meer ‘we maken de opleiding met elkaar.’”

“We hebben nu de professionele ontwikkeling onderdeel gemaakt van de technische vakken en dit wordt ook door dezelfde docenten gegeven. Vroeger hadden we een strikte scheiding tussen de inhoudelijke en de professionele ontwikkeling van de student. Dat werd gedaan door aparte docenten en coaches. Nu kijken we naar de student als geheel. Er is een duidelijk verband tussen het propedeuserendement en de mate waarin een student zich op zijn gemak voelt bij alle docenten. Dat kun je niet zomaar uitbesteden aan een studieloopbaancoach.”

“Vroeger werkten we volledig competentiegestuurd. Nu leggen we daar de andere twee principes uit de zelfdeterminatietheorie¹⁴ – autonomie en verbinding – naast. Dat

14 De Zelfdeterminatietheorie van Deci & Ryan (2002) zegt dat de motivatie en vertrouwen in eigen kunnen van studenten wordt ondersteund door drie pijlers: autonomie (mate waarin een student zich eigenaar van diens leerproces voelt), competentie (de balans tussen uitdaging en het gevoel ‘het te kunnen’) en verbinding (de mate waarin de student zich met de opleiding verbonden voelt).

geeft ons praktische handvatten voor hoe we studenten kunnen beïnvloeden. Die ‘boodschap’ verspreidt zich als er voldoende collega’s in het team zijn die de vertaling kunnen maken van de theorie of visie achter wat je wilt bereiken naar de taal van docenten. Zo kom je van theorie naar herkenbare, acceptabele acties in het onderwijs.”

Een motiverende taal ontwikkelen

“Om een omslag in het denken over studenten te bereiken, moet je ook een andere taal ontwikkelen. We zijn er nu alert op dat we met respect over studenten spreken, bijvoorbeeld over langstudeerders: Je kunt ze wegzetten als onwillig en lastig, óf je kunt het hebben over wat wij kunnen doen om het voor hen beter te maken. We zeggen nu tegen elke student bij introductie van de opleiding: ‘bij ons zijn docenten er voor je om er met jou voor te zorgen dat je al je vakken haalt’ in plaats van: ‘laat jij maar zien dat je het kunt’.

“Vroeger werd er over empathische collega’s nogal eens gesproken als ‘de knuffelaars’. Of: ‘het is goed om als student af en toe flink op je bek te gaan’. Achter die taal zitten impliciete beelden over onderwijs verborgen. Die moet je boven tafel zien te krijgen. Wat daarbij helpt is je te realiseren dat de meeste docenten aan de TU zijn opgeleid en dat bovendien hebben overleefd. Dat maakt het inleven in de gemiddelde hbo-student soms lastig. Inmiddels leeft bij ons vooral de gedachte: ‘de meeste studenten deugen’. We erkennen ook dat iedereen (student, docent) in essentie gemotiveerd is. Dus is het niet normaal dat veel studenten een vak niet halen. Op die gezamenlijke gedachte kunnen we terugkomen als het een keer per ongeluk niet wordt nageleefd. We moeten ons ook realiseren dat onze taal het studentgedrag beïnvloedt. Dat betekent dat we ook af en toe stelliger en duidelijker moeten zijn. Niet ‘we hebben een 80% aanwezigheidsplicht’ maar: ‘we verwachten dat je altijd bij de lessen bent’. Ook niet: ‘geef aan of je wel of niet bij de barbecue bent’ maar: ‘volgende week is de barbecue; eet je vis, vlees of vegetarisch?’ Er zijn dus ook grenzen aan de autonomie. Zo’n gemeenschappelijke taal – en bijbehorend denkkader – moet zich geleidelijk ontwikkelen. Er ligt een belangrijke rol voor mij als manager om hier expliciet in te zijn en je boodschap heel vaak te herhalen. De gezamenlijke taal breid je gaandeweg uit als je met onderwijsontwikkeling bezig bent.”

Het gesprek over onderwijs leren voeren

“Je moet samen leren om onderwijskundige zaken te benoemen en open met elkaar te bespreken. Zowel achteraf: ‘Die toets is niet goed gegaan, wat kunnen we nog doen om de schade te beperken?’ als vooraf: elkaar bevragen op ‘wat gaat jouw onderwijsplan met studenten doen?’ Een checklistje kan daarbij helpen. Het is een proces waarin je (soms met zachte dwang) de ideeën van je collega’s moet leren te accepteren. We leren ook om negatieve feedback van studenten op een constructieve manier te bespreken. En hier ook studenten bij te betrekken. Van Klaas Visser hebben we geleerd dat je onderwijs niet in één keer verbetert. Je moet er steeds mee bezig zijn, en het is niet gek als het negen jaar duurt voordat je echt tevreden bent.”

De rol van de manager / projectleider

“Het is heel belangrijk dat je als manager koers zet en houdt. Daar hoort ook bij dat je en toe uitspreekt: ‘dit is niet oké’: je kraakt als docent je studenten niet af, je behandelt ze fatsoenlijk. Aannamebeleid is daar heel belangrijk bij. We laten een kandidaat altijd eerst een proefles doen. We letten dan vooral op de manier waarop ze contact maken met studenten, maar ook met ons. Als manager ben je ook een voorbeeld voor hoe je wilt dat docenten met studenten omgaan. Mag het een keer niet lukken in de les? Mag je het daarover hebben met collega’s? Mag je hulp vragen?”

Dus mag je kwetsbaarheid best laten zien, je mag het best ook ergens anders over hebben dan over het werk zelf. Ook daarin mag je docenten autonome ruimte geven: als je geen zin hebt om over een bepaald onderwerp mee te praten, kom dan niet. Mits je dan wel de uitkomsten van zo’n gesprek accepteert.

Je kunt als manager ook helpen bij het creëren van ‘flow’: laten zien dat een nieuwe aanpak meetbare resultaten oplevert. Bijvoorbeeld stijgingen in de NSE¹⁵. Of laten zien dat ons propedeuserendement sinds 2020 is gestegen van rond de 10% naar boven de 30%. Maar ook: ontdekken dat een betere relatie met studenten leidt tot meer werkplezier en een sociaal veiliger en prettiger werkomgeving.”

Opleiding Human Resource Management

Docent in een andere rol

“Bij de laatste visitatie bleek dat het reflectief en zelfsturend vermogen van studenten niet goed genoeg was. Dat betekende dat we het onderwijs anders moesten organiseren en het curriculum moesten vernieuwen. Dat is inmiddels gebeurd en het nieuwe curriculum wordt dit jaar voor het eerst uitgevoerd. De uitgangspunten zijn: dichter aansluiten bij de praktijk, het versterken van de zelfsturing van studenten (op competenties) en meer regie bij de studenten waardoor docenten minder zenden. Een onderwijsadviseur begeleidde dit proces en er was steun van hoofddocenten en managers. We begonnen met een pilot die door docenten samen werd vormgegeven.

De uitvoering is pas sinds een half jaar op gang. Vragen van docenten over de nieuwe praktijk worden nu zichtbaar. Op de automatische piloot werken gaat niet meer. In het oude curriculum hadden we lessen als recht en accounting. Nu kan een opdracht zijn: maak een vacaturetekst waar recht en accounting onderdeel van zijn. Als begeleider moet je daarvoor wel het totaaloverzicht hebben. Dat is een andere rol dan veel weten over één thema. Docenten en studenten vinden de nieuwe manier van leren leuker en relevanter, maar voor docenten is het natuurlijk wel een extra inspanning. Hoe het uitpakt, kunnen we nog niet precies zeggen. De *PowerBI*, een interactieve tool voor het visualiseren van data, geeft nog niet voldoende informatie.”

15 NSE: de Nationale Studenten Enquête.

Luisteren naar studenten

“We betrokken in het GOS-project studenten op verschillende manieren. We voerden gesprekken met klassenvertegenwoordigers, hielden studentevaluaties en organiseerden reflecties op beroepsproducten in de klassen. Er waren studenten vanuit de Opleidingscommissie die meedachten over de ontwikkeling van het onderwijs, en studenten participeerden in sessies met werkveld. Soms leidde dit tot aanpassingen in het curriculum, wat door studenten zeer werd gewaardeerd. Bijvoorbeeld over de organisatie van het onderwijs in grotere tijdsblokken waarin docenten en studenten meer eigen keuzes en een eigen tijdsindeling kunnen maken.”

“Samenwerk- en leeromgeving Brightspace¹⁶ geeft meer mogelijkheden om studenten-voortgang te monitoren dan in Osiris¹⁷. Daarin zagen we alleen of studenten een cursus wel of niet gehaald hadden. Via Brightspace zien we ook de onderliggende onderdelen en de voortgang daarop. Dat helpt. Waar we minder zicht op hebben is de beleving van studenten en de rol die school heeft. Die lijken veranderd sinds de Corona pandemie. De huiskamer¹⁸ wordt minder gebruikt, buitenlandreizen zijn minder in trek. Hoe creëren we binding als studenten die zelf minder lijken te willen? En ook het zelfregulerend vermogen is een spannend concept. Studenten hebben de behoefte aan de hand genomen te worden, maar we willen ze ook zelfstandigheid leren. We moeten goed in de gaten houden hoe ons nieuwe curriculum wat dat betreft uitpakt. Intensief in contact blijven met studenten is echt noodzakelijk.”

Opleiding Civiele Techniek

Samen tot inzichten komen

“We betrekken studenten nu bij teamoverleg. We laten ze echt meepraten en meedenken. Daardoor gedragen we ons in het teamoverleg ook meteen anders: we praten niet óver, maar mét studenten. We werken nu met studentenpanels in alle jaargangen. Daarin leggen we zaken voor aan studenten. Studenten merken dat we hen serieuzer nemen. Wat we nu bijvoorbeeld doen: we differentiëren het wiskundeonderwijs, zodat we veel meer aansluiten bij wat studenten nodig hebben. Ook in de minor gaan we nu veel meer uit van concrete leervragen van studenten, in plaats van het onderwijs helemaal voor ze in te vullen.”

“We hebben een aantal sessies met ons team gedaan over hoe we het leren van studenten kunnen verbeteren. Zo zijn we gekomen tot zes handvatten voor ons als docenten. Denk aan ‘gedeeld eigenaarschap’ of ‘motiverend lesgeven’. De manager heeft ruimte gemaakt om dit te doen. Af en toe zijn daar ook externen bij geweest. Dat werkt eigenlijk pas echt als er zaken bovenkomen die je als docent echt nodig hebt en

16 Het Learning Management Systeem van Hogeschool Rotterdam.

17 Osiris is het administratiesysteem voor studenten en studieresultaten.

18 De centrale ontmoetingsruimte waarover elke opleiding bij het instituut RBS beschikt.

waar je meteen wat mee kunt. Dat zit ook sterk in ons team: we hebben een hands-on mentaliteit; we zijn veel minder van het filosoferen over onderwijs. Echt gezamenlijk komen tot handvatten voor het verbeteren van je onderwijs is een heel proces. Eerst moet je het erover eens worden waar het precies over gaat. Wij kwamen erop uit dat 'motivatie' het centrale begrip is. Wij hebben de ideeën achter motiverend lesgeven gebruikt als aanzet en hebben daar onze eigen draai aan gegeven. Daardoor is eigenaarschap bij hele team ontstaan."

Het gesprek over onderwijs leren voeren

"Eigenlijk moet je, voordat je effectief aan het curriculum kunt werken, eerst als team aan jezelf werken. Wij zijn begonnen om in kleine groepen onderwijs te ontwikkelen. En ervoor te zorgen dat we het over meer onderwijszaken dan alleen de inhoud ervan hebben. Een mooie illustratie van hoe dit kan werken kregen we van een docent die een tijdje niet bij teambijeenkomsten was geweest: 'Hé in welk team ben ik beland? Er wordt ineens over heel andere dingen op een heel andere manier gepraat. Veel minder ruzieachtig ook.'

We hebben geconstateerd dat er een enorme kloof bestond tussen onderwijsjargon en vakjargon. Veel collega's hadden weinig op met begrippen als 'metacognitie' of 'subjectivering'. Dat stond het denken en praten over onderwijs in de weg. Die grote, complexe begrippen hebben we daarom kleiner gemaakt: veel meer in termen die aansluiten bij de wel degelijk bij docenten levende vraag: 'hoe kan ik motiverender lesgeven?'. Je kunt dat voor collega's concreet maken door in de les mee te kijken en te vragen: 'wat ziet de student dat je doet?'. Zo ontstaat gaandeweg bewustwording 'wat doe ik en welk effect heeft dat op studenten?'"

6. Student bij onderwijsverbetering betrekken

Waarom is het belangrijk?

Onderwijsverbetertrajecten kunnen in een versnelling komen door studenten er intensief bij te betrekken. Het ophalen van veelbetekenende studentervaringen met het onderwijs kan helpen om het urgentiebesef bij het team te vergroten. Studenten kunnen ook meedenken over nieuwe maatregelen of als ambassadeur optreden om draagvlak bij medestudenten te vergroten. Dit soort studentbetrokkenheid gaat een stap verder dan weten hoe studenten leren of cursusevaluaties uitvoeren. Studenten zijn partner in het werken aan onderwijskwaliteit. Voor de studenten zelf betekent het een rijke leerervaring en vergroting van de sense of belonging bij de opleiding.

Wat is er gedaan?

De GOS-werkwijze vroeg expliciet om het actief betrekken van studenten in het onderwijsverbetertraject. Er werden werkvormen aangereikt om studenten in alle fasen te betrekken en het studentperspectief was onderdeel van de gesprekken over de voortgang van het traject.

Opleidingen aan het woord

Opleiding AD Engineering en Maintenance & Mechanics

Studenten en docenten in gesprek

“Door middel van focusgroepen hebben we onze studenten bevraagd over hun onderwijservaringen. Twee thema’s kwamen boven drijven: het volle curriculum en de concurrentie tussen de vakken. Het vertalen van de opbrengst van de focusgroepen naar collega’s bleek echter lastig, omdat het al snel om individuele lessen en docenten ging. Daarom nodigden we studenten uit bij een teamdag. Daar werden posters opgehangen waarop het curriculum was uitgetekend. We plakten post-its op een tijdlijn die liet zien wat studenten wanneer moesten doen voor een toets. Daarna werd er bij de posters intensief gesproken tussen studenten en docenten. Collega’s waren erg gecharmeerd van de gesprekken die ze op deze manier met de studenten hadden. Na het vertrek van de studenten hebben docenten in kleine groepjes besproken hoe de toetsen en opdrachten binnen het curriculum beter op elkaar konden worden afgestemd.”

Hbo-vaardigheden en extra begeleiding

“Afstemming in het curriculum alleen was niet genoeg. Studenten moeten zich in het eerste jaar hbo-vaardigheden, zoals plannen en uitstelgedrag aanpakken, eigen maken. We hebben daarom ook besloten dat we in het eerste half jaar een weekstart zouden gaan organiseren. Bij de weekstart besteden we bijvoorbeeld aandacht aan: hoe lees je het jaarrooster? Hoe maak je een studieplanning? Hoe breng je focus aan en stel je prioriteiten? Daarnaast roosterden we extra begeleidingsuren in voor de vakken die als moeilijk worden ervaren, zoals wiskunde, en hebben we over de opbouw van de lessen nagedacht. Naast de huidige lessen in het rooster hebben studenten dus meer tijd om te werken aan opgaven en om hier vragen over te stellen. Bij de begeleidingsuren zijn meestal hun eigen docenten aanwezig, maar soms zit er ook een andere docent. Zo krijgen studenten ook de gelegenheid om de lesstof op een andere manier uitgelegd te krijgen. We zien voorzichtig resultaten. In het eerste half jaar haalt een iets groter percentage van de studenten bij wiskunde en constructie leer de studiepunten en de cijfers lijken hoger te liggen dan de jaren daarvoor. Dit laatste moeten we nog nader onderzoeken.”

Evaluatie en consolidatie

“Na de evaluatie is besloten om de weekstart tot anderhalf jaar na de start van de studie aan te bieden. In de roostering hebben we verschillende varianten uitgetoetst, om zo veel mogelijk studenten naar de begeleidingsuren te krijgen. Het werkt goed om op maandag en dinsdag de moeilijke vakken te geven, op woensdag project, en op donderdag de begeleidingsuren en de wat minder moeilijke vakken. Zo hebben

studenten tijd om de stof te laten landen voordat ze naar de begeleidingsuren gaan. De weekstart is uiteraard op maandag. We roosteren dit elke periode op dezelfde manier, zodat studenten weten waar ze aan toe zijn. Vanaf volgend jaar staan de begeleidingsuren niet alleen in de ptd¹⁹ maar ook in het curriculumschema.”

Lerarenopleiding Nederlands

Student in stuurgroep GOS

“Studentenpanels hadden we al een tijd, daarin komen klassenvertegenwoordigers bij elkaar rondom een thema. Bijvoorbeeld: wat is er nodig om het jaar succesvol af te sluiten? Door GOS maken we de studenten nu nog belangrijker. In onze GOS-stuurgroep kreeg een student zitting. En er was budget om deze student te belonen voor haar inzet.”

“Ik was al studentambassadeur, ik informeerde studiekeizers over de opleidingen tijdens open dagen en bij het proefstuderen. In de stuurgroep werd mijn rol versterkt. Nu stond ik een aantal keer bij de open dag als observator. Aan de hand van wat ik zag hebben we dingen veranderd. Om de verwachtingen van aankomende studenten te managen, kregen de beroepsvakken meer aandacht bijvoorbeeld. Dus: de opleiding gaat niet alleen over het lezen van Nederlandse literatuur, maar ook over het werken met pubers.”

Waardevolle input van medestudenten

“Het gesprek tussen studenten onderling is anders dan tussen docent en student. Ik ging als student aan de hand van stellingen of vragen in klassen het gesprek aan over ‘Focus op lezen’ (een project om meer studenten fictie te laten lezen), de Nationale Studenten Enquête (NSE) of de Studiekeuzecheck (skc). De docent ging dan even de klas uit zodat we vrijuit konden praten. De oude skc-opdracht was een pitch: ‘waarom kies je voor Nederlands’. Op basis van de feedback die ik heb opgehaald is de pitch aangepast in ‘waarom wil je leraar worden?’ En ‘vraag van tevoren aan een vriend of vriendin of ze dat beroep bij jou vinden passen’. Door mijn zichtbaarheid in de klassen werd ik ook een vraagbaak voor studenten. Ze vroegen me hoe dingen in het onderwijs zijn georganiseerd of bij wie ze het beste terecht kunnen. Ze vinden het makkelijker om dat aan mij te vragen dan aan een studieloopbaancoach als ze met die persoon niet per se een goede band hebben.”

Verantwoordelijkheid geven én commitment vragen

“Om je rol als student in de stuurgroep goed in te vullen moet je kritisch durven zijn, maar dan ook met een oplossing voor een probleem kunnen komen; constructief

19 Ptd: het taaktoedelingsschema van docenten.

meedenken. Je moet er tijd in willen stoppen. En een beetje kunnen objectiveren. Het gaat niet alleen om wat jou dwarszit, je moet je blik kunnen verbreden. Je hebt een positieve basishouding nodig over de opleiding, want verbeteringen gaan langzaam.”

“Een student moet deze verantwoordelijkheid wel aankunnen, vinden wij. Het is een serieuze taak, een commitment van een jaar. Als een student die opdracht krijgt, verwachten we ook wat van haar. Dat moeten wij als docenten duidelijk maken en ook faciliteren. De student zorgde er bijvoorbeeld voor dat er filmpjes werden opgenomen met docenten over hun vak. Dat organiseerde en begeleidde ze en ze selecteerde de filmbeelden. Een grote klus die zij tot een goed einde bracht.”

Co-creatie

“Het was voor mij als student een leerzame ervaring, zowel het deelnemen aan de stuurgroep als de gesprekken die met externe deskundigen, zoals Klaas Visser, werden gevoerd.”

“Als je onderwijs vormgeeft, kun je prima inhoudelijke kennis bij mededocenten halen. Hoe het onderwijs bij studenten overkomt en waar zij tegenaan lopen, dat missen wij als docenten. Dan is het heel fijn om er iemand bij te hebben die daarover wil meedenken. Tegenwoordig is er meer studentbetrokkenheid georganiseerd. De hoofddocent inclusie heeft een groep studenten geformeerd die deelneemt aan studiedagen en projecten voor docenten. Bij studiedagen werken deze studenten samen met docenten of juist als studentgroep. Ze zijn met dezelfde onderwerpen aan de slag en presenteren ook hun resultaten. Het is dus niet: ‘student, wat vind jij?’ Maar we werken op basis van gelijkwaardigheid met elkaar samen. Het is co-creatie, weliswaar in een pril stadium, maar het is co-creatie.”

Deskundige aan het woord

De student als belangrijk(ste) ‘curriculum-ingredient’

Een curriculum begeleidt studenten naar startende beroepsprofessionals die zin hebben om een waardevolle bijdrage te leveren aan een gezonde samenleving. Omdat onderwijzen alleen maar kan in nauwe verbinding en samenwerking met de student, kun je de student beschouwen als een belangrijk ‘curriculum-ingredient’. Hoe hoger de kwaliteit van dit ingrediënt, hoe groter de kans op een succesvol opleidingstraject.

Het belangrijkste principe van leren is te beginnen bij wat de student al kan en weet. Het is daarom van groot belang zo snel mogelijk te weten wie je studenten zijn, wat ze aan bagage meenemen en hoe dit een goede deelname aan het

onderwijsproces bevordert en belemmert. Het betekent ook studenten tijdig kwaliteitsbesef bij te brengen welk studeer- en werkgedrag wordt verwacht en ze daarin goede voorbeelden te geven. Als studenten begrijpen waar naar toe wordt gewerkt en hoe dat uitziet, versterkt dit de motivatie.

Ook is het verstandig een student te betrekken in het (her)ontwerp van een curriculum, en dan klein en doelgericht. Dit kan door studenten te vragen wat beter of anders moet en liever nog door studenten actief te betrekken als toekomstige gebruiker van dat curriculum. Hoe tijdiger je dit doet, hoe tijdiger je weet wat in de uitvoering en realisatie niet uitpakt zoals was beoogd. Deze vorm van 'co-design' biedt inzicht in hoe de student een bepaalde curriculumaanpassing ervaart.

Goed onderwijs vraagt van docenten dat zij de volwassenen zijn die de nog vaak jonge adolescenten met hun in ontwikkeling zijnde brein hard nodig hebben. Studenten verdienen vriendelijkheid, duidelijkheid en behulpzaamheid en zullen ook moeten beseffen dat het zweet vooral op hun rug moet staan. Met dat besef wordt hard werken en denken alleen maar beloond.

Het is mooi om te zien dat veel GOS-opleidingen het studentperspectief steeds meer meenemen in curriculumontwikkeling en daardoor steeds beter aansluiten bij de behoefte van studenten.

Dominique Sluijsmans



8. Werppatroon #3, 2003 van Maarten Janssen

Teamontwikkeling

Thema	Werkende mechanismen in de opleiding
Focus	1. Gedeeld urgentiebesef creëren
	2. Probleemanalyse uitvoeren
Kennis	3. Externe deskundigheid benutten
	4. Evidence informed verbeteren
Studentperspectief	5. Vanuit de student denken
	6. Student bij onderwijsverbetering betrekken
Teamontwikkeling	7. Collectief leren bevorderen
	8. Samenwerking professionaliseren
Regie	9. Effectief sturen op onderwijskwaliteit
	10. Planmatig werken

Teamontwikkeling leidt ertoe dat:

- een teamcultuur ontstaat waarbinnen teamleden zich lerend opstellen, durven te experimenteren en elkaar en de studenten waardierend benaderen;
- een team effectief besluiten kan nemen en professioneel conflicten kan hanteren;
- een geïntegreerde professionaliseringsaanpak mogelijk is, waarbij het gehele team over de langere termijn een leerproces doorloopt dat tot blijvende gedragsverandering in het team leidt.

7. Collectief leren bevorderen

Waarom is het belangrijk?

Een onderwijsverbetertraject is niet alleen een ontwerp- en implementatieproces. Het is ook een leerproces voor het hele team én voor de ondersteuners die daarbij betrokken zijn: er worden nieuwe onderwijskundige concepten geleerd, nieuwe manieren van samenwerken, nieuwe communicatie- en ondersteuningsvormen. Onderwijsverbetertrajecten waarin expliciet aandacht is voor deze leerprocessen, waarvan erkend wordt dat ze tijd kosten, ze af en toe mis kunnen gaan en niet altijd volgens plan verlopen, hebben een grotere kans van slagen dan processen waar alleen oog is voor de resultaten en de werkprocessen.

Wat is er gedaan?

Opleidingsteams en alle betrokkenen eromheen gingen een collectief leertraject aan om aan onderwijskwaliteit te werken. Het GOS-programma heeft dit proces gestimuleerd met het aanbieden van leergangen, het toegang bieden tot kennis en expertise en door aan teams de ruimte te vragen en te bieden voor een gezamenlijk leerproces, steun te bieden wanneer dit proces dreigde stil te vallen en successen te vieren.

Opleidingen aan het woord

Opleiding Mens en Techniek – Zorgtechnologie

Samen lerend verbeteren

“Ons hele team heeft een proces van professionalisering doorgemaakt en is nu in het bezit van een BKE. Ook zijn er in de loop van de jaren allerlei gesprekken geweest met interne en externe experts. Het leerproces in ons team heeft geleid tot de overtuiging dat het resultaat van één toets niet bepalend is en dat er ruimte moet zijn voor compensatie. Onze manier van werken is veranderd: studenten worden beter gemonitord en een opdracht wordt snel van feedback voorzien, zodat de student snel op de hoogte is van zijn voortgang. Ook voeren we per periode een paar gesprekken met elke student om samen te kijken hoe die ervoor staat. Dit is een collectieve inspanning. Deze werkwijze vraagt van docenten om te vertrouwen op elkaars deskundigheid.”

Meer werkplezier bij docenten

“Als docententeam hebben we door deze veranderingen meer plezier in ons werk gekregen. Het maakt dat we sneller kunnen schakelen en repareren. Als studenten een

opdracht niet goed hebben gemaakt dan organiseren we meer lessen en passen we de opdracht aan. Er is regelmatig onderling overleg met alle bij het semester betrokken docenten over wat wel en niet goed ging in de lessen en hoe we dit kunnen oplossen. Onbewust is dit een aanpak die integraliteit afdwingt. Want deze aanpak vergt dat je met zijn allen nadenkt over het hele onderwijsproces.”

Betere studieresultaten

“Na een semester ligt twee derde van onze eerstejaars studenten op koers zonder studievertraging en hebben alle tweedejaars studenten hun eerste semester behaald. Daar zijn we natuurlijk heel trots op!”

Opleiding Bedrijfskunde

Teamleren integreren in wat je al aan het doen bent

“Vijf jaar geleden zijn we begonnen aan een curriculumvernieuwing. Die was dus al in gang gezet voordat we aan GOS begonnen. De GOS-professionaliseringsactiviteiten waren ondersteunend aan de curriculumvernieuwing die al liep. Bij al onze professionaliseringsactiviteiten heeft de onderwijsvisie steeds als leidraad gediend. In het kort: docenten geven veel feedback in de klas; gebruiken activerende werkvormen, betrekken het werkveld intensief bij contextrijk en overzichtelijk onderwijs en het programma is vormgegeven met enkele grotere thema's per leerjaar.”

Stimuleren dat iedereen meedoet

“Voor onze professionaliseringsactiviteiten hebben we een menukaart ontwikkeld van leergangen die passen bij onze visie. Bijvoorbeeld een programma waar docenten van elkaar leren in de klas, de cursussen over ‘Didactiek van hoge verwachtingen’, ‘Aan de bak met je vak’ en ‘Krachtig leerklimaat’.

Taalvaardigheid hebben we als belangrijk thema omarmd. We hebben besloten om dit te integreren in het lopende curriculum, onder de titel ‘100 dagen thuis in taal’. Docenten zijn de door de lector aangeboden materialen gaan gebruiken in de bestaande lessen. Het is fijn dat we snel ervaren dat eerstejaars nu al beter schrijven dan tweedejaars. Zulke successen helpen bij onze leerprocessen. De aanwezigheid van materialen vanuit het lectoraat heeft hierbij erg geholpen.”

“Actieve deelname aan professionaliseringsactiviteiten wordt gestimuleerd. We hebben voor het eerst docenten uit een cursus gezet omdat ze – door omstandigheden – niet met volle aandacht mee konden doen. Dat is niet makkelijk om te doen, maar we voelen daarvoor nu steun van elkaar en van de manager. Het geeft ook een duidelijk signaal naar de groep: meedoen is meedoen. De professionaliseringsactiviteiten zijn zo een krachtige leeromgeving voor collega's die er wel zijn.”

Voorwaarden voor succesvolle professionaliseringsactiviteiten

“Sturing van de manager blijft belangrijk. Docenten moeten tijd vrij kunnen maken voor professionalisering. Dat vereist duidelijkheid naar de roosterdienst. Structurele inroostering geeft het signaal dat professionalisering prioriteit heeft. Het is ook belangrijk om te luisteren naar knelpunten van collega’s. Soms is er sprake van collectieve veranderbaarheid. Dan moet je ook wat gas terug kunnen nemen. Het helpt dan bijvoorbeeld om een sessie te organiseren om uit te wisselen waar men tegenaan loopt. Zo kun je koersvast blijven, terwijl je wel flexibel bent in de manier waarop je het doel bereikt.

Belangrijke beslissingen, bijvoorbeeld over herkansingsbeleid, nemen we tegenwoordig samen met alle stakeholders en met gebruikmaking van data uit *PowerBI*. Studenten en collega’s begrijpen de beslissing dan ook veel beter.”

Opleiding Social Work

Didactisch coachen

Social Work is collectief aan de slag gegaan met didactisch coachen²⁰. Een groepje docenten begon met de tweejarige training individuele beeldcoaching die zich richtte op specifieke leervragen van de docenten. Het vervolg was de groepstraining didactisch coachen voor docenten. De trainers waren afkomstig uit het instituut: zij volgden hiervoor een opleiding. Van de opleiding Social Work zijn nu zes mensen in opleiding tot didactisch coach. Het is de bedoeling dat aan het einde van dit studiejaar 32 collega’s zijn gecoacht.

Leren met elkaar en van elkaar

“Ik ben enthousiast over deze aanpak, omdat je concreet aan de slag gaat met een leervraag die je collega zelf formuleert – ook niet makkelijk trouwens! En dat je vervolgens ook concreet je collega ondersteunt hoe die meer invloed kan krijgen, op basis van wat die al kan. En dat is veel meer dan je denkt. Je doet het echt samen: filmen en analyseren, en dat schept een veilige omgeving. Ook het feit dat je collega’s opleidt om trainer te worden, het een collectieve activiteit is voor het hele team, en dat de training zich ook uitstrekt naar het management als onderdeel van het collectieve leerproces, maakt het een aanpak die werkt.

We hebben als instituut gekozen om meerjarig in te zetten op pedagogisch-didactisch vakmanschap van onze docenten. We zijn klein begonnen en toen onze docenten na het eerste jaar met enthousiaste verhalen terugkwamen, hebben we nieuwe collega’s

20 GOS heeft als vliegwiel gediend om de methode didactisch coachen breed binnen HR te starten onder leiding van lector Lia Voerman. Dit professionaliseringsprogramma richt zich op het vergroten van het pedagogisch-didactisch vakmanschap van docenten. Het is een methode om als team toe te werken naar een cultuur van hoge verwachtingen. Als docenten hoge verwachtingen in het leerpotentieel van alle studenten laten zien, presteren studenten beter, zo is wetenschappelijk bewezen. Met hulp van GOS zijn inmiddels tien groepen deelnemers uit de instituten RBS, EAS en ISO gestart met didactisch coachen.

aan laten sluiten. We willen dus zorgvuldig uitbouwen en ervoor zorgen dat we dit in een veilige leeromgeving doen. In de planningsgesprekken wordt aan docenten gevraagd wat zij willen oppakken. Er is een palet aan mogelijkheden, bijvoorbeeld ook rond curriculumontwerp. Als zij voor beeldcoachen kiezen, is er tien uur per jaar beschikbaar, los van de overige professionaliseringsuren. Social Work investeert hier dus stevig in. Ook ons voltallig managementteam doet mee in de training 'leidinggevend coachen' die binnenkort start."

"Het is eigenlijk heel simpel: door in de docentenkamers uit te dragen waarom je zo enthousiast bent, neem je collega's daarin mee. We hebben ook verhalen gedeeld op HINT en hebben zo als instituut laten zien dat faciliteren van docenten ook echt onderdeel is van onze visie. Studenten waarderen dat ze gezien worden. Juist omdat deze methode een sterke pedagogische component kent, ontstaat ook bij studenten enthousiasme. En dat vindt de docent weer fijn."

8. Samenwerking professionaliseren

Waarom is het belangrijk?

In onderwijsverbetertrajecten, waarbij het hele team op één lijn moet komen of samen complexe verbetermaatregelen ontwikkelt, speelt het vermogen om productief samen te werken een sleutelrol. Begeleidingskundige ondersteuning voor het hele team en/of de hoofdrolspelers kan helpen om het team zich hierin te laten ontwikkelen, zodat de kans op slagen van het traject sterk vergroot wordt.

Wat is er gedaan?

Begeleidingskundigen werden langdurig beschikbaar gesteld aan de opleidingen. Deze waren bijvoorbeeld onderdeel van het GOS-stuurteam of werkten samen met de projectleider of onderwijsmanager om het leerproces van het team te begeleiden.

Opleidingen aan het woord

Opleiding Finance, Tax & Advice

Observatievermogen

"We hebben verschillende begeleidingskundigen betrokken. In eerste instantie om het team door een proces van ingrijpende veranderingen heen te helpen. Er was veel emotie in het team over de inrichting van toekomstig onderwijs nadat een aantal collega's afscheid had genomen. De begeleidingskundigen hielpen het team door deze emoties heen door de dynamiek in het team te benoemen en te spiegelen. Maar

ook spiegelden zij individuen door het stellen van vragen, te benoemen wat ze zagen gebeuren en te vragen wat een gebeurtenis of emotie deed met een ander. De begeleidingskundigen konden collega's naar zichzelf laten kijken en helpen het contact met elkaar te verbeteren of te herstellen. Vervolgens werd er een praktische vertaalslag gemaakt: hoe kunnen we aan het werk met de opbrengst van deze sessies?"

Handvatten voor concreet gedrag

"Voor mij als hoofddocent was de opbrengst van de begeleidingskundige ondersteuning dat we als team ons gedrag aanpasten waardoor de samenwerking effectiever werd. Zo ben ik bijvoorbeeld minder gaan zenden. Ik ben meer 'steentjes' gaan neerleggen voor de ander. Meer gaan loslaten. En juist meer vragen gaan stellen."

Opleiding Finance & Control

Veilige en neutrale partner

"In de samenwerking met begeleidingskundigen bij Finance and Control was het voor mijn gevoel altijd veilig. Die veiligheid werd gecreëerd doordat de begeleidingskundigen niet belerend waren, niet veroordelend, konden luisteren en ook anderen aanspoorden om goed te luisteren, samen te vatten en conclusies te toetsen. Ze hielpen ons om besluiten te nemen zonder deze door oud zeer te laten beïnvloeden, middels de consentmethode²¹. Wat ook hielp was dat het team zich bewust was van de urgentie om te werken aan onderwijskwaliteit. Het centraal stellen van de student was daarbij leidend. De begeleidingskundige voerde daarom ook gesprekken met onze studenten, als neutrale partij. Het werd mij duidelijk dat interventies in de structuur (cursus, toets, curriculum) niet werken als er geen pedagogisch-didactisch gedragen teamvisie bestaat met bijbehorend gedrag. Alleen als we allemaal ook samen uitvoeren wat er afgesproken is, komen we tot meer studiesucces. Begeleiding op teamniveau is bij ons cruciaal voor fundamentele verbetering van studiesucces. De begeleidingskundige heeft mij als manager ook geholpen met hoe ik bepaalde situaties kon aanpakken, door mij te bevragen op wat er precies speelde, wat posities van mensen waren, wat ik zelf zag, wat anderen zagen. Bij groepsprocessen benoemde de begeleidingskundige wat er gebeurde of bevroeg dit, gaf ruimte aan personen en nam ook de regie zodat ik als manager ook onderdeel kon zijn van het groepsproces."

21 Bij de consentmethode spreekt het team af dat bezwaren tegen 'meerderheidsstandpunten' onderbouwd mogen worden geuit, en dat het team zich verplicht deze mee te nemen in een nieuw voorstel.

Deskundige aan het woord

Bedding voor samen leren en ontmoeten

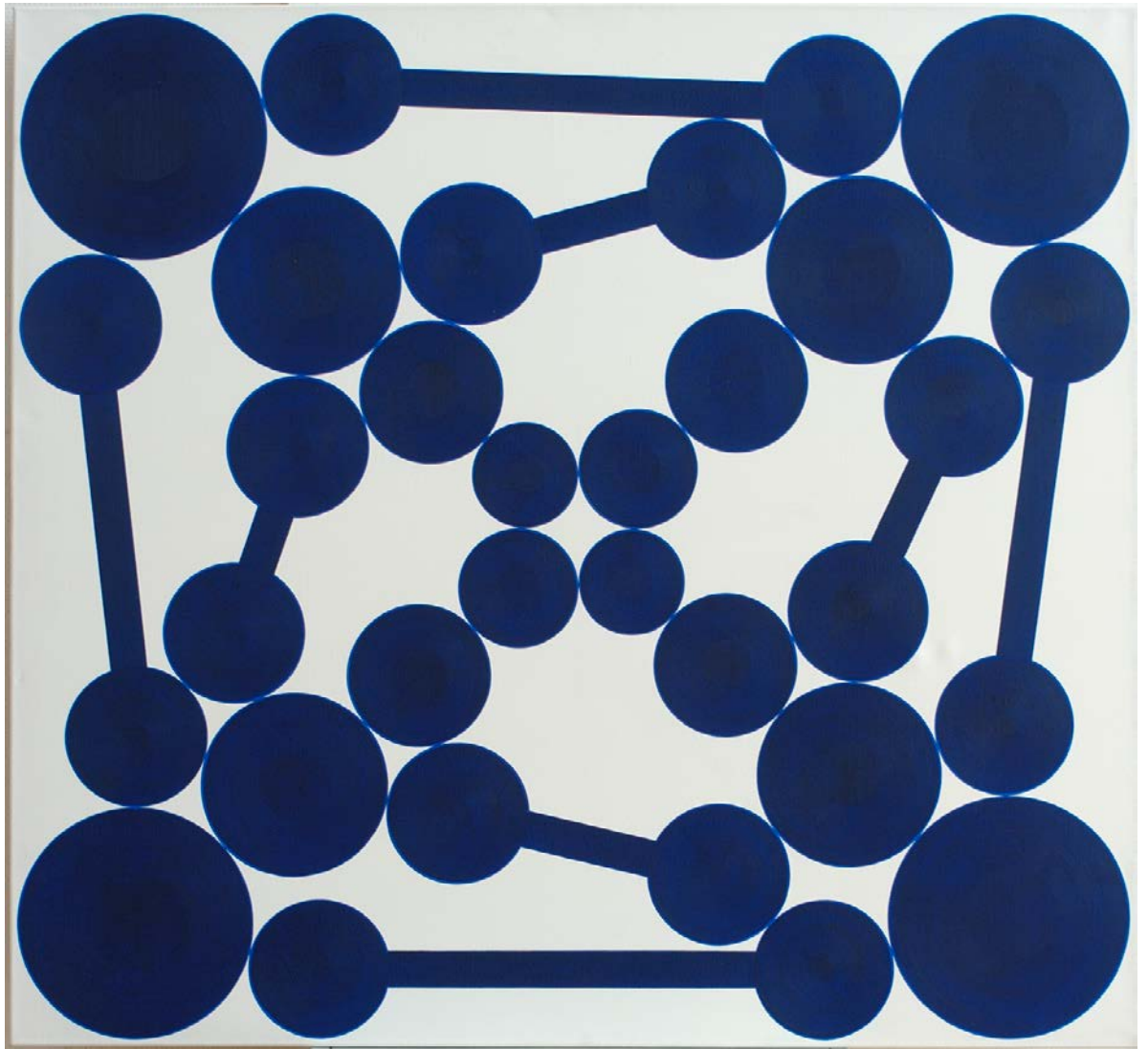
De tijd dat onderwijs vooral een individuele aangelegenheid was, ligt achter ons. Onderwijs is teamwork geworden. De noodzaak van individuele kwaliteit is gebleven. Nog steeds gaat het erom wat er in het contact tussen docent en student gebeurt. De noodzaak van collectieve, gezamenlijke kwaliteit is erbij gekomen. De kwaliteit van het onderwijs bestaat voor een belangrijk deel ook uit de kwaliteit van het samenspel binnen de teams.

Collectief leren is precies daarop gericht. Het gaat over het wezenlijk samen ontwikkelen van een visie op het onderwijs en hoe we die visie met elkaar in de praktijk brengen en voelbaar deel laten zijn van de sfeer en cultuur van de opleiding. Collectief leren gaat vooral over de bereidheid om samen te luisteren naar hoe studenten het onderwijs ervaren. Hun feedback is voor ons een spiegel! In het GOS-programma heb ik prachtige voorbeelden gezien van teams die de moed hadden om in zogenaamde spiegelgesprekken te luisteren naar deze ervaringen. Het was confronterend, verhelderend en vooral motiverend om nog meer werk te maken van wat we eigenlijk willen met elkaar.

Dit vind ik belangrijk, want onderwijs is mensenwerk. Het wordt alleen iets als we ons open stellen voor en durven uitspreken naar elkaar. Als dat niet gebeurt gaan zaken ondergronds en onderhuids. Als teamleden gaan we dan langs elkaar heen werken en verliezen onze oorspronkelijke motivatie.

In het GOS-programma creëerden begeleidingskundigen een bedding voor ontmoeting en gesprek in teams. Daardoor konden teamleden het eerlijke verhaal met elkaar delen. Onderling vertrouwen groeit door het ontdekken én erkennen van elkaars kwaliteiten en kwetsbaarheden. Dat is essentieel voor kwaliteit van onderwijs. Het loont om daar gedurig in te investeren. Ik heb vanuit mijn betrokkenheid bij het GOS-programma gezien hoe het onderlinge samenspel zich daardoor kan verdiepen.

Michiel de Ronde



9. *Halters Blauw*, 2000 van Johan van Oord

Regie

Thema	Werkende mechanismen in de opleiding
Focus	1. Gedeeld urgentiebesef creëren
	2. Probleemanalyse uitvoeren
Kennis	3. Externe deskundigheid benutten
	4. Evidence informed verbeteren
Studentperspectief	5. Vanuit de student denken
	6. Student bij onderwijsverbetering betrekken
Teamontwikkeling	7. Collectief leren bevorderen
	8. Samenwerking professionaliseren
Regie	9. Effectief sturen op onderwijskwaliteit
	10. Planmatig werken

Regie leidt ertoe dat:

- managers en teams zich gesteund voelen om prioriteit te geven aan het werken aan studiesucces;
- de ingezette koers aangehouden wordt, ook wanneer er vertraging of tegenslag optreedt;
- er commitment is voor en facilitering van een onderwijsverbetertraject dat meerdere jaren loopt;
- het team inzicht heeft in de voortgang van het onderwijsverbetertraject;
- successen zichtbaar worden en gevierd kunnen worden.

9. Effectief sturen op onderwijskwaliteit

Waarom is het belangrijk?

Succesvolle onderwijsverbetertrajecten kenmerken zich door effectieve aansturing door leidinggevendenden, projectleiders en ontwikkelgroepen. Die aansturing zorgt ervoor dat het proces blijft lopen, dat taken en verantwoordelijkheden duidelijk zijn, dat obstakels uit de weg worden geruimd, dat de communicatie met de rest van het team goed verloopt, dat het doel in beeld blijft en dat de aanpak ook daadwerkelijk integraal is, vanuit overzicht op het gehele proces.

Wat is er gedaan?

De integrale aanpak van GOS vroeg van leidinggevendenden in alle lagen van de organisatie om zich te committeren aan het werken aan onderwijskwaliteit en studiesucces. Regelmatige overleggen en evaluaties met verschillende gremia waren onderdeel van de aanpak en er was ondersteuning beschikbaar om de sturende rol effectief in te vullen.

Opleidingen aan het woord

Rotterdam Business School

Onderwijskwaliteit continu op de agenda

“Bij de Rotterdam Business School werken we met zes opleidingen in het GOS-programma aan het verbeteren van hun onderwijskwaliteit en studiesucces: Accountancy, Human Resource Management, Finance & Control, Bedrijfskunde, Business IT & Management en Finance, Tax & Advice. Als directeur maak ik onderwijskwaliteit een vast onderwerp bij overleggen met onderwijsmanagers, organiseer ik intervisiegroepen voor deze onderwijsmanagers, bevrage hen op de voortgang en stimuleer hen om dingen uit te proberen, waarbij ik duidelijk maak dat het mislukken van een activiteit acceptabel is. Niet-proberen is dat niet. We maken studiesucces en het werken aan onderwijskwaliteit binnen het instituut concreet door er regelmatig aandacht aan te geven en ook de ervaring en kennis van eerdere onderwijsverbetertrajecten hierin mee te nemen.”

Ontwikkeldoelen behapbaar maken

“Als onderwijsmanager van de opleiding Human Resource Management gaf GOS mij de mogelijkheid om het thema onderwijskwaliteit behapbaar te maken voor het team door in eerste instantie met een pilot in één klas te werken. Deze klas kreeg les vanuit een vernieuwd onderwijsconcept. Tijdens deze periode heb ik met de hoofddocent en de bij de pilot betrokken docenten hier veel over gecommuniceerd aan de rest van het team en hier ook studenten bij betrokken. Zo waren bijvoorbeeld studenten aanwezig op een teamdag. Zij werden bevrage op hun ervaringen met het nieuwe

onderwijsconcept. Studenten vonden de lessen van het vernieuwde onderwijsconcept relevanter en interessanter dan ons bestaande curriculum. Dit nam twijfels bij collega's over de gemaakte keuze weg waardoor er meer draagvlak ontstond binnen het team om ons nieuwe onderwijsconcept te omarmen en aan te haken bij de verandering."

Aanhaken bij lopende ontwikkelingen

"Bij de opleiding Finance and Control waren we al bezig met het verbeteren van de onderwijskwaliteit toen GOS het levenslicht zag. Het hielp dat de onderwijsmanager GOS niet als een los project bestempelde, maar als een vliegwiel voor de verandering die al in gang was gezet. Vanaf dat moment konden we de ondersteuningsstructuur vanuit GOS effectief inzetten en werd er middels een pilot door acht docenten in een cursus geëxperimenteerd met andere onderwijsvormen. Deze pilot bespraken en evalueerden we met het gehele team, waarbij de onderwijsmanager benoemde dat dit ook de richting was waar de hele opleiding naartoe moest. Hierdoor werd de vernieuwing onderwerp van gesprek in het gehele team, niet alleen in het pilotteam."

Regiegroep aanstellen

"Ook bij Bedrijfskunde werkten we al aan curriculumvernieuwing en heeft de onderwijsmanager GOS geïntegreerd in de al lopende onderwijsvernieuwing. De onderwijsmanager heeft ons als hoofddocenten mandaat gegeven om de regie te nemen over de onderwijskwaliteit. Wij sturen de vernieuwing nog steeds aan. We voeren gesprekken met de cursushouders om de kaders te bewaken en organiseren professionalisering van het team. Als regiegroep helpen we collega's door vragen te stellen, formats voor lesplannen op te stellen en uitwisseling binnen het team te faciliteren. De verwachting dat iedereen zich als docent professionaliseert wordt expliciet uitgesproken door de onderwijsmanager en docenten moeten een keuze maken uit het professionaliseringsaanbod op het gebied van pedagogiek en didactiek."

Gezamenlijke verantwoordelijkheid

"Bij de opleiding Business, IT & Management was er een grote sense of urgency op het moment dat er in 2018 een propedeuserendement van 8% was. Als onderwijsmanager heb ik middels teamgesprekken, scholingsdagen en heidagen het team mede-eigenaarschap voor het studierendement gegeven. GOS kwam op het juiste moment voorbij. Het gaf ons inhoudelijke handvatten om de pijnpunten in ons curriculumontwerp en -uitvoering te identificeren en het bood toegang tot kennis en kunde om studiesucces te verhogen. Het team is gestart met het aanpakken van het eerste studiejaar. Hoofddocenten kregen hierin een leidende rol en pakten operationele zaken op, zoals het organiseren van teambijeenkomsten en scholing. Door de sense of urgency kon ik een duidelijke focus op studiesucces aanbrengen. Hoe houden we nu die focus? In gesprekken met de directie bespreek ik wat prioriteit heeft, wat de planning is, en welke zaken even wat minder aandacht mogen krijgen. Op deze manier behouden we de focus en blijven studiesucces en onderwijskwaliteit op de agenda."

10. Planmatig werken

Waarom is het belangrijk?

Planmatig werken aan onderwijsverbetertrajecten kan een belangrijke succesfactor zijn om de maatregelen te laten slagen. Hierdoor werk je als team vanuit doordachte doelstellingen op een systematische manier naar een resultaat toe. Dit geeft focus, rust en overzicht.

Wat is er gedaan?

GOS promootte een planmatige aanpak van onderwijsverbetering. De opleidingen kregen hulp bij het inbedden van de GOS-doelen in de opleidingsjaarplannen, in de professionalisering en in de PDCA-cyclus en bij het koppelen van GOS aan de overige doelstellingen van de opleiding.

Opleiding aan het woord

Industrieel Product Ontwerpen

Eigen vorm geven aan projectplan

“Planmatig werken volgens de Plan-Do-Check-Act (PDCA) cyclus helpt bij het systematisch en doorlopend werken aan de verbetering van de onderwijskwaliteit. Wij spreken liever over ‘systematisch werken’ of ‘continue verbetering’. Dat is een term uit de engineering, daar blijf je ook altijd aan je product sleutelen. We snappen dat je vooruit moet kijken, bijstellen, meebewegen, en strategisch naar een doel moet toewerken. Bij HR zijn verschillende projectformats in de omloop. Wat voor ons vooral werkt, is één A4 met wat ons drijft, het doel en de aanpak, dat bespreken met het hele team en het steeds weer terug te laten komen bij overleggen. Wat ook werkte is dat vanuit het GOS-programma consequent werd aangestuurd op het maken van een jaarlijks projectplan en evaluatie. Dat zorgde bij ons voor positief ervaren druk op de ketel, die ons echt hielp steeds even stil te staan bij wat we aan het doen waren en wat er nog moest gebeuren. Het was heel fijn dat we daarin onze eigen vorm konden kiezen.”

Focus aanbrengen

“Onze directeur monitort de cijfers over rendement, vertraging en uitval. Wij zaten altijd boven de norm. Dat maakte het gemakkelijker om aandacht te gaan besteden aan andere thema's. We kozen bij GOS voor diversiteit, zowel in instroom als in uitstroom. De activiteiten zijn niet precies omschreven, wel hebben we het doel duidelijk neergezet: goed onderwijs voor alle studenten en daarbinnen ruimte creëren voor studenten om te versnellen of te vertragen. Dan help je studenten met een lastige thuissituatie om de

studie in eigen tempo te kunnen volgen, maar geef je ook studenten die het makkelijker afgaat ruimte om bijvoorbeeld eerder op stage te gaan.”

“Door deze focus zijn er studenten doorgestroomd die eerder uitgevallen zouden zijn. De diversiteit is vergroot, vooral in de uitstroomkant: we leiden nu een gevarieerder type ontwerper op. In de praktijk blijkt maar een klein deel van de studenten te versnellen, maar we zien wel dat studenten het waarderen dat we de mogelijkheid bieden.”

Ritme en het team centraal

“Wij hebben het team centraal gezet. Om dat te kunnen doen, hebben we de curriculumcommissie bijvoorbeeld opgeheven. Het proces van het verbeteren van de onderwijskwaliteit is de verantwoordelijkheid van iedereen. De hoofddocent houdt dit op koers. Minstens twee keer per semester hebben wij curriculumoverleg met het hele team. We hebben ook tijden gehad dat we wekelijks overleg hadden, maar dit nieuwe ritme werkt beter bij het sturen van leerprocessen.”

Deskundige aan het woord

Wees scherp op aansturing en inrichting

Onderwijskwaliteit en de verbetering van studiesucces zijn gebaat bij samenhang, eensgezindheid en afstemming en om dat te realiseren is *onderwijskundig leiderschap* nodig. Een goede rolinvulling vraagt overzicht van het onderwijsprogramma, kennis van wat al dan niet werkt in het hoger onderwijs en verstand van het managen van onderwijsvernieuwing. Onderwijskundig leiderschap is een balanceer-act. Enerzijds ervoor zorgen dat iedereen betrokken en geïnformeerd blijft en dat er draagvlak wordt gecreëerd, anderzijds knopen doorhakken en doelen formuleren. Het heen en weer blijven bewegen tussen de standpunten en perspectieven van de verschillende belanghebbenden is cruciaal, maar men moet wel de voortgang in het oog houden. Leiding nemen en leiding delen.

Een probaat middel om vernieuwing te realiseren is het instellen van een kleine, representatieve projectgroep uit de organisatie met een duidelijke opdracht, aangestuurd door de onderwijskundig leider. Het team moet niet te groot zijn om voortgang te boeken, en moet niet alleen bestaan uit mensen die het toch al met elkaar eens zijn. Een grotere klankbordgroep kan zorgen dat iedereen geïnformeerd en betrokken blijft.

Projectmatig werken vraagt een duidelijke probleemstelling, een helder doel en uithoudingsvermogen. Verder is het belangrijk om stapsgewijs te werken: eerst het probleem goed exploreren met oog voor het krachtenveld waarin wordt

gewerkt, vervolgens met een gedeelde analyse draagvlak creëren, daarna volgt planvorming en realisatie. Bij de realisatie hoort evaluatie en oog voor de borging van de continuïteit. Daarmee is de PDCA-cyclus weer rond.

Mooie voorbeelden van onderwijskundig leiderschap en sturing kwamen we geregeld tegen bij Hogeschool Rotterdam. We zagen opleidingen waar al vanuit die principes werd gewerkt en waar belangrijke kwaliteitsontwikkelingen in gang zijn gezet.

Klaas Visser



10. *Light behind the wall 09, 2023* van Pim Palsgraaf

Samenhangende ondersteuning

Om de ‘buitenstaandersblik’ te verkrijgen, hebben we interviews afgenomen met onderwijsadviseurs, begeleidingskundigen, interne en externe experts en het GOS-programmateam. We vroegen hen wanneer er beweging ontstond bij een opleiding en wat hun rol hierbij was. Onze centrale vraag was: ‘Hoe ondersteun je opleidingsteams zodat ze effectief werken aan onderwijskwaliteit en studiesucces?’²²

In het GOS-programma is een ondersteuningsinfrastructuur gebruikt waarin verschillende disciplines samenwerkten. Alle ondersteuning was gericht op onderwijskwaliteit en werd onderling afgestemd. Hierdoor ervoeren opleidingen een samenhang in de ondersteuning die hen ook weer hielp om focus te houden. De ondersteuning bestond uit het bieden van expertise op het gebied van:

- (Evidence en onderzoeken van) Onderwijskwaliteit;
- Curriculumontwerp en toetsing;
- Professionalisering (human resource development-HRD-);
- Didactiek van hoge verwachtingen & formatief handelen;
- Begeleidings- en veranderkunde;
- Onderwijskundige ondersteuning aan opleidingen;
- Inrichting opleiding & leiderschap;
- Projectmatig werken.

Belangrijke inzichten over deze ondersteuning zijn:

1. Sluit aan bij de opleiding

Sluit als adviseur of deskundige aan bij opleidingen, neem tijd voor het opbouwen van een vertrouwensrelatie met teams, zodat je kritische vragen mag stellen, lastige onderwerpen bespreekbaar kunt maken en de stakeholders ‘bij de les’ mag houden. Heb oog voor groepsdynamiek en draagvlak, en help focus aan te brengen en te houden.

2. Breng samenhang in ondersteuning

Benadruk en faciliteer als adviseur of deskundige dat duurzaam werken aan onderwijskwaliteit en studiesucces collectieve leerprocessen vraagt binnen opleidingsteams. Stem vanuit de diverse disciplines de interventies af en zorg dat deze samenhangen met de andere activiteiten van het team. Vorm ook zelf een leergemeenschap over het adviseren en ondersteunen.

²² We hebben twintig deskundigen en adviseurs gesproken in vijf groepsinterviews. Veel ervaringen van personen met verschillende rollen bleken overeen te komen. Om die reden vermelden we niet bij ieder citaat de functie van de betreffende persoon.

3. **Maak de ondersteuning op maat**

Vind een balans tussen een hogeschoolbrede ondersteuningsstructuur en maatwerk per opleiding. Kies zorgvuldig wanneer je welke deskundige of adviseur inzet.

Drie inzichten over ondersteuning

1 Sluit aan bij de opleiding

Tijd nemen en vertrouwen opbouwen

Goed onderwijs sluit aan bij het niveau van de student. Hetzelfde geldt voor ondersteuning van opleidingsteams: die is pas effectief als ze aansluit bij de ontwikkelbehoeften van het team. Vertrouwen is daarbij de sleutel tot effectieve ondersteuning.

“Daar waar begeleidingskundigen langdurige hulp konden aanbieden, zag je een positieve invloed op de relatie en zag je het vertrouwen groeien.”

“Het is heel belangrijk dat de ondersteuning voor langere tijd gegarandeerd is. Want succesvolle ondersteuning is gebaat bij een zorgvuldig opgebouwde vertrouwensband. Zowel qua ondersteuner als qua tijd en financiële ruimte.”

“Je moet voortdurend checken of je ondersteuning nog aansluit bij de behoefte van het team en deze hier zo nodig op aanpassen.”

“Het vraagt van opleidingen een vorm van openheid om adviseurs en deskundigen in het team toe te laten. Het had tijd nodig om relaties op te bouwen om te kunnen meedenken, mee te onderzoeken wat oplossingsrichtingen kunnen zijn en om elkaar te begrijpen.”

Ruimte creëren om kritisch te mogen zijn

Vanuit de basis van vertrouwen kan de deskundige de frictie opzoeken die voor écht leren noodzakelijk is. Dit kan betekenen dat betrokkenen kritisch worden bevraagd op hun inbreng in het proces, ook al schuurt dat soms. Dat kost tijd en vergt inspanning van beide kanten. Observaties in gezamenlijke bijeenkomsten en individuele gesprekken met teamleden zorgen ervoor dat de deskundigen steeds beter kunnen aansluiten bij de behoeften, cultuur en taal van het team. Oprechte belangstelling en waardering voor de specifieke beroepscultuur in de opleiding zijn essentieel. Dit creëert een sfeer waarin kritische vragen gesteld en zelfs gewaardeerd worden.

“Je kunt effectiever ondersteunen als er een sterke vertrouwensband met de opleiding is. Vanuit vertrouwen heb je als adviseur ruimte om kritische en tot nadenken stemmende vragen te stellen, het proces zo nodig te vertragen of te veranderen en om te stimuleren dat ieder vanuit de eigen rol een effectieve inbreng heeft.”

“Als extern deskundige ben je alleen effectief als je goed aansluit bij de structuur die er al is. Bij elk ondersteuningstraject moet je ervoor zorgen dat directeur, manager en een groep representatieve docenten volledig aan boord en in de lead zijn. Ook andere al aangesloten adviseurs moeten worden betrokken.”

Oog voor groepsdynamica en draagvlak

Begeleidingskundigen met een geoefend en professioneel oog voor groepsdynamiek en samenwerking zijn van betekenis voor een opleidingsteam. Ze kunnen meekijken en een spiegel voorhouden, meedenken en processen begeleiden.

De onderwijsmanager en het team zijn samen eigenaar van de gewenste ontwikkeling. De onderwijsmanager is verantwoordelijk voor de aansturing en motivatie van docenten. Dit kan niet worden gedelegeerd. Adviseurs en deskundigen spelen een cruciale rol in het ondersteunen van de onderwijsmanager en het team, maar nemen deze verantwoordelijkheid niet over. De ondersteuners hielden elkaar hier scherp op, waardoor het opleidingsteam, inclusief de manager, altijd in de lead was.

“Als begeleidingskundige heb je een belangrijke rol om teams in gesprek te laten komen over zaken die normaal niet of nauwelijks in het team worden besproken, waar minder over wordt nagedacht of die zelfs bewust worden vermeden. Zo krijg je onderling verschillende opvattingen over studenten en leerprocessen naar boven. Gaandeweg leren teams dit met elkaar te bespreken en samen te leren. Ook hier kun je helpen focus te houden door kritische vragen te blijven stellen. De manager speelt een belangrijke rol in het wel of niet bespreken van lastige dilemma’s.”

“Het is essentieel dat het eigenaarschap voor het werken aan onderwijskwaliteit en studiesucces bij het team ligt. Als externe GOS-projectleider maak je duidelijk dat je de opleiding helpt bij hún proces. En dat je dus niet komt controleren. Je ondersteuning moet erop gericht zijn dat behaalde successen aan het team zelf kunnen worden toegeschreven.”

“Het werkt als de manager ervoor waakt om taken niet te snel ‘weg te delegeren’, maar juist betrokken blijft bij de verander- en leerprocessen.”

“Als begeleidingskundige kun je een belangrijke rol spelen in de manier waarop teamleden met elkaar samenwerken. Bijvoorbeeld door ook de minder dominante teamleden aan het woord te laten. We vervullen een spiegel functie als het gaat om luisteren, doorvragen en zorgvuldig besluiten.”

Focus aanbrengen en houden

Een belangrijke taak is om als adviserende buitenstaander focus aan te brengen in het op te lossen probleem en de meest essentiële oorzaken van dat probleem.

“Als GOS-projectleider ben je ook (mede)bewaker van de focus op de lange termijn, zodat het op te lossen probleem op de agenda blijft.”

“Ik heb als begeleidingskundige gemerkt dat je je beter kunt blijven richten op essentiële vragen rondom een op te lossen probleem dan dat je werkt met ‘harde’ doelen.”

“Als onderwijsadviseur konden we na een gesprek tussen de opleiding en een extern deskundige zorgen dat er werd doorgepakt op alle adviezen, omdat we veel in de opleiding rondlopen en docenten spreken. We konden dan steeds refereren aan wat er door deze expert was gezegd en docenten echt helpen bij het toepassen van bijvoorbeeld constructive alignment op hun eigen cursussen.”

2 Breng samenhang in ondersteuning

Faciliteer collectieve leerprocessen

Collectief leren is een belangrijke sleutel om daadwerkelijke successen in een team te behalen. In de professionaliseringsactiviteiten van GOS namen altijd meerdere docenten uit een team deel, zodat zij samen konden sparren en van elkaar leren. De onderwijsmanager was altijd betrokken bij de selectie van de docenten en speelde een cruciale rol in het stimuleren van het collectieve leren.

“De competentie ‘leidinggeven aan het leren’ vraagt voortdurend om aandacht, voor onderwijsmanagers, projectleiders in de opleiding en de adviseurs. De vraag is dan steeds: “Wat hebben we te doen opdat er geleerd wordt?””

“Wat ook enorm geholpen heeft, zijn de lerende activiteiten die vanuit GOS zijn opgezet. Bijvoorbeeld de opleiding tot intern trainer didactisch coachen. Dat is een gerichte investering in het docententeam waardoor het normaal is geworden om teambreed met pedagogiek en didactiek bezig te zijn. We hebben er als onderwijsadviseurs zelf ook veel van geleerd. Het mooie is ook dat er nu makkelijker contact is naar de experts en een uitwisseling van expertise tussen externe GOS-

projectleiders en onderwijsadviseurs. Dat is heel waardevol.”

“Een belangrijke leerervaring voor mij als HRD-adviseur was dat deelname aan ontwikkelactiviteiten door groepjes docenten, veel meer impact had dan leren door een individuele docent. Ook het commitment van de onderwijsmanager was essentieel. Niet alleen door te faciliteren, maar ook door ervoor te zorgen dat de opbrengsten van de leeractiviteiten in het team werden gedeeld en gebruikt. Dan ontstaat collectief leren.”

Stem de interventies af met elkaar en met wat het team al doet

Effectief adviseren en ondersteunen van docententeams is te complex om alleen te doen. Sparren met collega-deskundigen en adviseurs met verschillende expertises is essentieel, zodat je steeds blijft evalueren en de koers zo nodig kunt bijstellen. Om ondersteuning daadwerkelijk samenhangend te maken, is verbinding vanuit verschillende rollen cruciaal. De ondersteuningsbehoefte varieert per team en per vraagstuk, wat een flexibele organisatie vraagt.

“Wat vooral goed werkte, was dat we in GOS als onderwijsadviseurs gedurende een lange tijd met andere deskundigen en adviseurs konden samenwerken. Zo konden we samen gericht analyseren wat er nodig was in het team, daar een traject op inzetten, de benodigde ondersteuning leveren en zien wat het opleverde. Een voorbeeld hiervan is een traject om de pedagogische en didactische vaardigheden in een team te versterken. Aan zo’n traject werk je dan geruime tijd (zo’n twee jaar) samen met GOS, docenten in een stuurgroep, de onderwijsmanager en de begeleidingskundige. Het hele team doet mee en het belang van het traject wordt continu door de onderwijsmanager benoemd. Als je dan uiteindelijk ziet en hoort dat docenten meer praten over het versterken van leren bij hun studenten, dan is dat een prachtig resultaat.”

“Het sparren tussen mij als onderwijsadviseur, de externe en interne GOS-projectleiders, begeleidingskundige en onderwijsmanager, was heel fijn. We hadden allen een verschillende invalshoek en konden als het ware ‘van bovenaf’ naar de opleiding kijken. Die buitenstaandersblik en de interne blik leverden echt een meerwaarde op. Als onderwijsadviseur bleef je niet ‘vanuit je eigen zeiltje’ varen, maar werd de scope verbreed naar onder andere studiesucces bevorderen en werken aan teamontwikkeling. Zo konden we samen heel gerichte ondersteuning leveren aan een opleiding.”

“Even een ‘(externe) deskundige invliegen’ brengt geen verandering teweeg. Dit vergt een zorgvuldige voorbereiding, uitvoering en vervolgstappen met meerdere bijeenkomsten. Relatieopbouw, elkaar begrijpen, samen onderzoeken, de weg vinden, elkaar motiveren, focus houden: het heeft tijd en ruimte nodig. Als er meerdere deskundigen, HRD- en onderwijsadviseurs betrokken zijn, kunnen die

samen reflecteren en bespreken wat ze zien en wat interventiemogelijkheden zijn. Als HRD-adviseur heb ik hier een verbindende en stimulerende rol in kunnen spelen.”

Vorm ook zelf een leergemeenschap

Samenhangend ondersteunen vraagt dat ondersteuners elkaar structureel en regelmatig ontmoeten, zodat ook zij van elkaar kunnen leren.

“In het GOS-programma hebben we vanuit verschillende rollen ondersteuning aangeboden. De afstemming tussen de verschillende deskundigen en adviseurs bij een opleiding was een belangrijke succesfactor. Door hen steeds bij elkaar te brengen, konden we elkaar ondersteunen en verstevigen. Niet een eenling als adviseur maar een groepje dat voor elkaar de wind in de rug hield. We konden daardoor ook bij elkaar te rade gaan. Dit teamwerk was verrijkend en gaf ruimte aan de opleidingsteams.”

“Als HRD-adviseur heb ik gezien dat collectief leren voor alle spelers in het veld geldt, dus ook voor ons als ondersteuners! Deelname aan de kring van begeleidingskundigen heeft mij veel nieuwe inzichten gebracht.”

3 Maak de ondersteuning op maat

Het GOS-programma maakte gebruik van een (deels nieuwe) hogeschoolbrede ondersteuningsstructuur die voor iedere opleiding op maat werd ingezet.

“Je zoekt steeds een balans tussen een hogeschoolbrede ondersteuningsstructuur en maatwerk per opleiding.”

“Je moet zorgvuldig kiezen wanneer je welke deskundige of adviseur inzet. Zo ben je een makelaar bij het binnenbrengen van relevante expertise, literatuur en methodieken.”

Toelichting ondersteuningsstructuur

Expertise op grote thema's van onderwijskwaliteit

Samen met Kenniscentrum Talentontwikkeling zijn expertiseringen onder leiding van lectoren ingericht, zoals Integrale Curriculumontwikkeling, Onderwijskwaliteit en Leiderschap, Begeleidingskunde en Didactiek van Hoge Verwachtingen. De vier lectoren van deze expertiseringen hebben vanuit GOS de afgelopen twee jaar een nieuwe werkwijze in praktijk gebracht. Zij geven leiding aan de expertiseringen waarin (hoofd)docenten, docentonderzoekers en adviseurs deelnemen. De leden van de expertiseringen houden zich bezig met het adviseren aan opleidingsteams, het professionaliseren van kringleden, het ontwikkelen van een professionaliseringsaanbod voor opleidingsteams en het onderzoeken van onderwijskwaliteit. Op deze wijze brengen de expertiseringen kennis in de hogeschool over onder andere analyse, ontwerp, veranderekunde, toetsing en curriculumontwikkeling. GOS heeft daarnaast de start van vijf andere onderwijskundige expertiseringen financieel mogelijk gemaakt²³.

Externe deskundigen voerden regelmatig met elk project- of opleidingsteam adviesgesprekken over door de opleiding ingebrachte vraagstukken op het terrein van onderwijskwaliteit, curriculumontwerp en de inrichting van onderwijs.

Begeleidingskundige en veranderekundige expertise

Een groep collega's die de master Begeleidingskunde heeft afgerond, begeleidde samen met organisatieadviseurs van de afdeling Human Resource Management (HRM) diverse teams, commissies, managers en projectleiders in teamsessies en individuele trajecten. Zij stimuleerden dat studenten intensiever werden betrokken als ervaringsdeskundigen, hielpen teams bij het bespreken van zaken waarover verschillende opvattingen leefden en bij het lerend evalueren van de GOS-activiteiten.

Onderwijskundige expertise

Onderwijsadviseurs waren bij diverse GOS-opleidingen actief betrokken bij de uitvoering van de projectplannen, analyses en op maat gemaakte activiteiten. Zij zorgden dat de GOS-activiteiten in lijn bleven met de overige ontwikkelingen binnen de opleiding. Zij gaven mede vorm aan de ondersteuningsstructuur en namen soms met de opleiding deel aan GOS-professionaliseringsactiviteiten.

23 Diversiteit en Inclusiviteit, Docentprofessionalisering en blended onderwijs, Werk maken van Onderwijspedagogiek, Studievaardigheden, Taalbewust hoger onderwijs.

Expertise op gebied van professionalisering

De HRD-adviseur vertaalde vragen vanuit de opleidingen naar nieuwe professionaliseringsactiviteiten en ondersteunde opleidingen bij de realisatie ervan om zo het leren en werken met elkaar te verbinden. Door voortdurend te schakelen tussen partijen werkte zij in co-creatie met de opleidingen en degenen die de professionaliseringsactiviteiten ontwierpen en verzorgden. Zij initieerde vanuit het GOS-programma leergangen, bereidde gesprekken met experts voor en zorgde voor verbinding met de HR-academie²⁴.

Expertise op gebied van programmamanagement

Binnen het programmateam bracht de procesregisseur expertise in op het gebied van programma-inrichting. Zij had de opdracht de programmadoelstellingen en de afstemming met de verschillende geledingen te bewaken.

Expertise op het gebied van projectmatig werken

De aan de opleiding gekoppelde GOS-projectleiders vormden de verbindende schakel tussen opleiding en ondersteuners. Zij ondersteunden opleidingen bij probleemanalyse, planning en evaluatie, stimuleerden de lange adem en focus op de doelen, ontwierpen in afstemming met opleidingen en andere ondersteuners de ondersteuningsstructuur en ontwierpen en organiseerden professionaliseringsactiviteiten.

24 De HR-academie coördineert bij Hogeschool Rotterdam de uitvoering van professionaliseringsactiviteiten.

Nawoord

Op welke manier willen we het GOS-programma afronden, was de vraag die we onszelf als GOS-team stelden. Stel dat het lukt een document te maken waar de ervaringen van het GOS-programma in komen te staan. Dat we iets laten zien wat werkte, hoe een opleiding in beweging kwam. Dan leren we er allemaal iets van en we geven het op een feestelijke manier terug aan de hogeschool.

We hadden onze feestneus al bijna opgezet.

We wisten niet half waar we aan begonnen. Het is ons gelukt omdat de collega's van opleidingen gelijk de deuren openzetten toen we vroegen of we ze mochten interviewen. De samenwerkende lectoren en externe deskundigen die achter ons gingen staan door een bijdrage te schrijven. De begeleidingskundigen die niets liever wilden dan hun kennis delen. Onderwijsadviseurs die voorbeelden gaven hoe samenwerking versterkend werkte. De kunstenaars die enthousiast toestemming gaven voor het gebruik van foto's van hun kunstwerk. Een voorwoord dat ons deed stralen. Onze dank aan jullie is groot.

Het is ons ook gelukt omdat we als team hebben gewerkt. Waar een teamleider de ruimte gaf om ambitieus te zijn en tegelijkertijd streng op het resultaat. Waar we konden denken in grote concepten en anderen met beide benen op de grond bleven staan. Buiten de kaders te denken en hulp te vragen waar nodig. Elkaar in de weg te zitten maar ook elkaar een duwtje in de goede richting te geven. Het was een waardevolle ervaring van teamwerk.

De afronding kan gevierd worden.

We bedanken Hogeschool Rotterdam voor het in ons gestelde vertrouwen.

Het GOS-programmateam

GOS-opleidingen en geïnterviewden

Deze publicatie is tot stand gekomen met medewerking van:

Geïnterviewden van de GOS-opleidingen

- Accountancy: Iris van der Graaf en Olav Houben
- AD Engineering en Maintenance & Mechanics: Suzanne Koster-Gros, Matti Gortemaker en Ineke Paulus-de Mooij
- AD Pedagogisch Educatief Professional: Liesbeth Koot, Jalisa Gasman, Janke Reiding en Kim Roovers - den Breems
- Bedrijfskunde: Berry Andeweg, Irene van der Meij en Caroline de Jonge
- Business IT & Management: Abdel el Yalte, Nora el Maanni en Daisy Schouten
- Chemische Technologie: Willem Brandenburg en Michel van der Eijk
- Civiele Techniek: Aart Westerduin en Erik Hulsebosch
- Creative Media and Game Technology: Emiel Bakker en René Sloopweg
- Finance & Control: Martijn de Rooter en Maaïke Willemsen-Greving
- Finance, Tax & Advice: Lex Hoozemans en David Bouman
- Human Resource Management: Wim Otte, Josine Cats, Pascal Derogee en Felieke Volman
- Industrieel Product Ontwerpen: Stephan Blom en Mark Smit
- Lerarenopleiding Biologie: Jaap van Beijnum en Ellian van Strien
- Lerarenopleiding Nederlands: Marianne Roest, Gwendolyne van Asch en Hilde Eling
- Maritiem Officier: Chantal Valentijn en Silvan Floor
- Maritieme Techniek: Sylvia van der Woord en Marleen ter Huurne
- Mens en Techniek - Zorgtechnologie: Stephan Blom en Mirjam Verboom-Van Leeuwen
- Rotterdam Business School: Fred Feuerstake, Berry Andeweg, Jeroen Kleijn, Wim Otte, Els Sneep, Cor Spee en Abdel el Yalte
- Social Work: Yasemin Güler, Marco Koper, Eva Thier en Petra van der Zee
- Werktuigbouwkunde: Robbert Hoogendijk en Bart van der Holst

Geïnterviewde deskundigen en ondersteuners

- Begeleidingskundigen: Gerda Brondijk, Leonore Kneepkens, Monique Oudes en Sanka Smeets
- Onderwijsadviseurs: Josine Cats, Tjarda Eisma, Maaïke van der Elst, Walther van Mechelen en Ellen Roest
- Externe deskundigen: Janke Cohen-Schotanus en Klaas Visser
- Lectoren en directeur Kenniscentrum Talentontwikkeling: Dominique Slujsmans, Ellen Klatter en Frans Spierings

Overige GOS-opleidingen

- Automotive
- Leisure and Events Management
- Lerarenopleiding Economie
- Lerarenopleiding Engels
- Lerarenopleiding Natuurkunde
- Logistics Management
- PABO
- Logopedie (tot 1 september 2020)
- Informatica (tot 1 september 2020)

Literatuur

Deze literatuur heeft ons inspiratie gegeven bij het werken aan Grip op Onderwijskwaliteit en Studiesucces:

- Biggs J., Tang, C. & Kennedy, G. (2022). *Teaching for quality learning at university*. Fifth edition. Open University Press.
- Bruijn de - Smolders, M. (2017). *Zelfregulerend leren en studiesucces: een studie onder eerstejaars studenten in het hoger onderwijs*. Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Cohen-Schotanus, J., Visser, K., Jansen, E., & Bax, A. (2019). *Studiesucces door onderwijskwaliteit*. Boom Uitgevers.
- Cohen-Schotanus, J., Visser, K., Brouwer, J. (2024). *Werken aan de kwaliteit van hoger onderwijs*. Boom.
- Deci, E.L.; Ryan, R.M. (2002). An overview of self-determination theory. In E.L. Deci & R.M. Ryan (Eds.), *Handbook of Self-Determination Research* (pp.3-33). University of Rochester Press.
- Gomes, C. (2020). *I belong here. Student sense of belonging en de relatie met studentsucces*. Hogeschool Rotterdam.
- Kan van, C. (2021). *De waarde(n) van onderwijs. Het primaat binnen de pedagogische professionaliteit van leraren*. Hogeschool Rotterdam.
- Kappe, R. (2017). *Studiesucces, verbinden als stap voorwaarts*. Hogeschool Inholland.
- Klatzer, E., Visser, K., Theeuwes, S., Wassenaar, T, Veen van, T. (2019). *Grip op Studiesucces. Adviesrapport Studiesucces*. Hogeschool Rotterdam.
- Kruiningen van, J.F. (2023). *In verband met taal: naar een gedeelde kennisbasis voor taalbewust hoger onderwijs*. Hogeschool Rotterdam.
- Nieuwenhuis. M.A. (2003). *The art of management. Vereenvoudigen, verbinden, visualiseren*. Lulu.
- Ronde de, M. (2016). *Creatieve ruimte. Begeleidingskundige kwaliteit gevraagd voor gezamenlijk leren en ontwikkelen in organisaties*. Hogeschool Rotterdam.
- Schulte, R., Stan, L. Zishoven, J. en Dijkers, J (2023). *Inzicht in studentsucces. Het HUGS model voor evaluatie en innovatie in het hoger onderwijs gericht op studentsucces*. Hogeschool Utrecht.
- Sins, P. (2023). *Zelfregulerend leren gaat niet vanzelf. Maar hoe dan wel?* Hogeschool Rotterdam.
- Sluijsmans, D. (2023). *Versterken van het curriculaire denken en werken binnen Hogeschool Rotterdam: de kracht van samenhang en verbinding*. Hogeschool Rotterdam.
- Smit, M.J. (2023). *Manifest doordachte eenvoud in het hoger onderwijs*. <https://simpelonderwijs.nl/manifest/>
- Surma, T. Vanhoyweghen, K., Sluijsmans, D. Camp, G., Muijs, D. Kirschner, J. (2019). *Wijze lessen. Twaalf lessen voor effectieve didactiek*. Ten Brink uitgevers.

- Vanlommel, K., Coppoolse, R., Schaap, L. (2023). *De grote vragen over onderwijsinnovatie. Op zoek naar meer Verandergoesting*. Hogeschool Utrecht.
- Vermaak, H. (2017). *Iedereen verandert nu wij nog*. Boom.
- Vermaak, H., Caluwé de, L. (1999). *Leren veranderen. Kennis voor veranderaars in opleiding en praktijk*. Boom.
- Verstrepen, J. Laar van de, B. Weg van der, R. e.a. (2017). *Projectmanager in transitie. Op zoek naar de toekomst van projectmanagement*. Van Haren.
- Voerman, L., Faber, F. (2019). *Didactisch coachen. Hoge verwachtingen concreet maken met behulp van feedback, vragen en aanwijzingen*. Pumbo.
- Voerman, L., Faber, F. (2020). *Didactisch coachen II. Verdieping en implementatie*. Pumbo.
- Weber, M. (2011). Ontwerpstellingen en ontwerpprincipes: In: J. Van Aken en D. Andriessen (Eds), *Handboek ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek. Wetenschap met effect*. (pp. 61-78). Den Haag: Boom, Lemma.

Overzicht van de kunstwerken

1: Museumpark, 2012 van Rikkert Mullenders
69 x 83 cm, zeefdruk, aankoop 2012

2: Nomad Construction II.I, 2007 van Eefje Verstraelen
25 x 40 x 30 cm, hout en metaal, aankoop 2007

3: Fly over, 2002 van Ron van der Ende
350 x 210 x 20 cm, hergebruikt hout, aankoop 2002

4: No Title, 2011 (27/40) van Ditty Ketting
40 x 50 cm, Print, foto en ultrachrome inkten, aankoop 2012

5: '07 n.2, 2007 van Ralph van Meijgaard
40 x 50cm, olieverf op doek, aankoop 2010

6: Yellow Planet, 2007 van Eveline Visser
220 x 320 cm, acryl op linnen, aankoop 2009

7: Z.T., 2010 van Anuli Croon
170 x 270cm, Acryl en katoen, aankoop 2010

8: Werppatroon #3, 2003 van Maarten Janssen
122 x 244cm, acrylverf / katoen, aankoop 2010

9: Halters Blauw, 2000 van Johan van Oord
125 x 135cm, olieverf op linnen, aankoop 2001

10: Light behind the wall 09, 2023 van Pim Palsgraaf
95 x 115 x 25cm, hout, behangpapier, beton, gevonden materialen, aankoop 2023

De kunstcollectie is ook online te bekijken: <https://kunstcollectie.hr.nl>

TIEN

werkende mechanismen voor onderwijskwaliteit

GOS-Programmateam Hogeschool Rotterdam

'TIEN werkende mechanismen voor onderwijskwaliteit' is geschreven op basis van een groot aantal interviews met docenten en managers van opleidingen, deskundigen en ondersteuners die deelnamen aan het Programma Grip op Onderwijskwaliteit en Studiesucces (GOS) van Hogeschool Rotterdam. Samen hebben we gezocht naar antwoorden op de vraag: "Wat heeft er bij jullie gewerkt om studiesucces te vergroten en hoe hebben jullie dat voor elkaar gekregen?". Dit levert uit de praktijk gegrepen, gevarieerde beelden op die je kunnen inspireren als je effectief aan het werk wilt gaan met onderwijskwaliteit en studiesucces. In de publicatie resulteert dit in tien werkende mechanismen en een schets van een ondersteunende infrastructuur.

Met een voorwoord van Hans Vermaak – auteur van 'Iedereen verandert, nu wij nog.'