

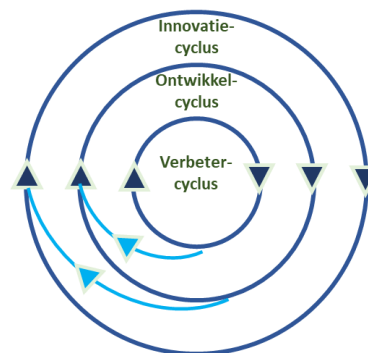
Onze visie op innovatie en verbetering in onderwijs

Met de snelheid waarmee maatschappij en technologie zich ontwikkelen zal ook het onderwijs zich steeds beter en sneller moeten aanpassen. Om dit succesvol te doen zullen onderwijsinstellingen het proces van onderwijsontwikkeling en -innovatie efficiënter en effectiever moeten inrichten. Dat kan door de verbeterprocessen op verschillende niveaus meer en (vooral) slimmer op elkaar af te stemmen. We zien nu nog vaak initiatieven op dit gebied, die niet aansluiten op elkaar. Hierdoor worden niet de maximale resultaten gehaald en is er ten gevolge van inefficiëntie vaak het gevoel dat dit te veel tijd kost en 'bovenop de bestaande onderwijstaken komt'.

Vanuit deze gedachte hebben wij, specifiek voor het (hoger) onderwijs, onderstaande aanpak ontwikkeld. Wij gebruiken hierbij co-creatie om tot gedragen en realistische verbeterplannen te komen en begeleiden een snelle en effectieve uitvoering. We ondersteunen dit met onze eigen tooling..

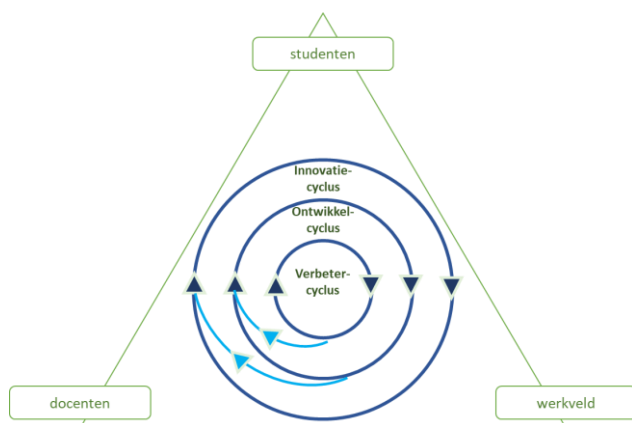
Co-creatie als basis om te innoveren

In onze aanpak onderkennen wij allereerst verschillende niveaus van verbeterprocessen in een onderwijsinstelling. Wij onderscheiden verbetering, ontwikkeling en innovatie als drie relevante lagen. Het laagste niveau is vaak de cyclus rondom de periodieke studentevaluaties. Hogere niveaus richten zich op thema's zoals het aanscherpen van een bestaand curriculum, het invoeren van flexibel onderwijs of het geven van onderwijs met behulp van digitale media.



Deze verschillende verbeterprocessen zijn niet een exclusief interne aangelegenheid. Je wilt immers als opleiding goed aansluiten op de wensen en ontwikkelingen in het werkveld, op de voorkeuren van studenten en andere stakeholders. Afstemming van aanpassingen en verbeteringen op wensen, behoeften en ontwikkelingen is vereist. Deze afstemming kan in de meest directe vorm worden vormgegeven als proces van co-creatie.

Wij zien co-creatie als een proces van gestructureerde dialoog, waarin stakeholders van de onderwijsinstelling met elkaar invulling geven aan een verbetering, verandering of innovatie. Dat kan bijvoorbeeld zijn het aanscherpen van onderwijsmateriaal naar aanleiding van een studentenevaluatie, het aanpassen van het curriculum of het invoeren van een nieuwe opleiding. De inbreng van alle stakeholders hierin is essentieel.



Wij gebruiken de concrete handvatten van Appreciative Inquiry als basis voor het structureren van co-creatieprocessen (zie *'Evaluatie en dialoog met behulp van Appreciative Inquiry'* verderop voor een uitgebreidere toelichting). Door verschillende stakeholders een gestructureerde dialoog te laten aangaan op basis van Appreciative Inquiry wordt sneller gekomen tot breed gedragen, realistische visie, doelen of verbeterplannen.

Deze co-creatie, die vooral door de drie voornaamste stakeholders – studenten, docenten en werkveld – zal worden uitgevoerd, is binnen alle cycli noodzakelijk voor succes. Uiteraard is sprake van een meer diverse groep stakeholders dan hier genoemd, denk alleen al aan het College van Bestuur, kwaliteitsafdelingen en lectoren die elk hun eigen inbreng en belang kennen. Co-creatie is daarmee ook van toepassing op bijvoorbeeld accreditatie of opleiding-overstijgende ontwikkeling.

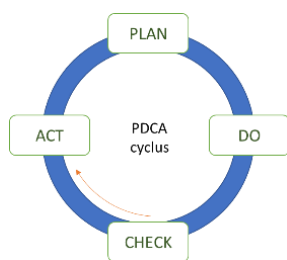
Door co-creatie structureel te organiseren wordt samenhang gecreëerd binnen en tussen de verschillende processen en wordt beter gewerkt aan de doelstellingen van de organisatie.

Houdt de verbetercyclus gaande: van Check naar Act, Plan en Do

Naast gebruikmaken van de kracht van co-creatie is het noodzakelijk om de vaak geïsoleerd werkende verbeterprocessen gaande te houden.

Bij veel onderwijsinstellingen die studentenevaluaties uitvoeren, wordt er (te) weinig mee gedaan. Accreditatie wordt eens in de 6 jaar opgestart, levert stress op en men zou willen dat de organisatie gedurende de 6 jaar 'de zaakjes op orde houdt'. Docenten die zelf mogen beslissen tot het delen van 'hun' evaluaties, zien vaak het nut niet dit te doen met als resultaat dat rapportages in de la verdwijnen. Daarmee gaat waardevolle informatie verloren en studenten (en eventueel het werkveld) ziet niets terug op de gegeven feedback.

Onze ondersteuning bouwt voort op de Plan-Do-Check-Act cyclus (PDCA) waarin de studentenevaluaties de basis vormen voor het gaande houden van verbetering en ontwikkeling door de hele organisatie heen.



gemotiveerd worden.

De studentenevaluaties vormen de start van het proces van co-creatie. In combinatie met een (begeleide) dialoog die erop volgt, zorgen ervoor dat de fase 'Check' bruikbare input levert voor de volgende stap 'Act' èn daadwerkelijk aanzet tot actie. Bruikbare input, omdat evaluaties door ons uitgevoerd, onder vele studenten zijn uitgezet, hoge respons kennen en reeds richting geven aan gewenste verbeteringen. Aanzetten tot actie, omdat docenten en studenten gezamenlijk via de co-creatie betrokken en

We hanteren ook hiervoor de benadering van Appreciative Inquiry (zie bijlage) waarin gebruik wordt gemaakt van eerdere successen.

Door de verbetercyclus op deze manier te optimaliseren wordt deze niet alleen effectiever, het wordt ook gemakkelijker. Door structureel, ook tijdens lopende programma's, evaluaties te doen kan worden bijgestuurd, maar ontstaat ook inzicht in hoe de opleiding als geheel verder kan worden ontwikkeld.

Met dit inzicht gaat de organisatie verder aan de slag, ook weer in geplande en gestructureerde co-creatievormen met de juiste stakeholders. Daarmee belanden we in fase 'Plan' en verbinden we de verbetercyclus met onderwijsontwikkeling. De stakeholders zijn in deze fase ook weer tot gedragen en realistische plannen gekomen. Het commitment dat hierbij is ontstaan zorgt ervoor dat de plannen ook echt uitgevoerd worden. Met andere woorden de fase 'Do' breekt aan. En daarmee is de cirkel rond.

Noodzakelijke aanpassingen in bijvoorbeeld het curriculum of in het aanbod van opleidingen komen zo tot stand voortbouwend op de verbetercyclus van ogenschijnlijk eenvoudige studentenevaluaties.

Naast de studentenevaluaties zijn er andere vormen van 'Check', zoals feedback ophalen uit het werkveld of onderzoeken door een lectoraat. In een typisch door ons geleid project zullen deze ook, maar later, aan bod komen volgens dezelfde aanpak. De ervaring leert dat als een proces van co-creatie bevalt, dit zich als een olievlek uitbreidt over de organisatie.

Evaluatie en dialoog met behulp van Appreciative Inquiry

Om evaluaties effectiever te gebruiken voor verbetering of ontwikkeling is een gecombineerde aanpak met de juiste vraagstelling, adequate opvolging en geschikte *tooling* nodig. Wij hebben onze aanpak gestoeld op de bewezen methodiek Appreciative Inquiry.

De juiste Vraagstelling

Bij de vraagstelling gaan we uit van inventariserende vragen *'wat vind je van'*, *'wat gaat goed'* én activerende vragen *'wat willen we'*, *'hoe komen we daar'*.

De inventariserende vragen geven een indicatie van de tevredenheid en toepasselijkheid ten aanzien van het genoten onderwijs. Belangrijk om te weten, want het geeft inzicht wat je moet verbeteren en wat je moet behouden. Maar deze vragen geven geen inzicht in waarheen het onderwijs zich moet ontwikkelen en zetten niet automatisch aan tot actie. En actie is vanzelfsprekend wel nodig. Een eerste stap richting actie wordt gevormd door de activerende vragen.

Een adequate opvolging

Een grotere stap richting actie wordt ingezet door een adequate dialoog tussen de stakeholders die snel volgt op de (online) evaluatie.

In de dialoog worden de resultaten van de evaluatie besproken. Het doel van de dialoog is de betrokken partijen commitment te laten aangaan voor verbeterplannen die samen zijn bedacht. De methode Appreciative Inquiry geeft handvatten hiervoor zodat dit effectief en efficiënt gebeurt.

Onderdeel van de evaluatie is het vragen naar wat eerder heeft gewerkt, wat waren succesvolle ervaringen of effectieve situaties. De ene situatie is echter de andere niet, dus goed begrijpen en doorgronden wáárom het in een concrete situatie heeft gewerkt levert inzicht op in de onderliggende succesfactoren. Dat gebeurt onder andere tijdens de *Appreciative* dialoog. Het zijn de succesfactoren die de bouwstenen vormen voor verdere ontwikkeling.

Deze aanpak heeft tevens als voordeel dat er een breed verbeterplan ontstaat en niet een beperkt compromis. In de dialoog wordt namelijk niet uitgegaan van standpunten maar juist van persoonlijke successen en onderliggende factoren. Zo wordt 'onderhandelen' voorkomen. Dan blijkt dat deelnemers aan het proces – met vaak uiteenlopende belangen en inzichten – zich sneller herkennen in elkaars successen dan in elkaars standpunten. Er vindt sneller gezamenlijke ontwikkeling plaats. Dit wordt ook in belangrijke mate ondersteund door het gebruik van positieve onderwerpen – de succeservaringen – waarvan een enthousiasmerende en overtuigende werking uitgaat.

Het resultaat van de toepassing van Appreciative Inquiry in trajecten van co-creatie bestaat derhalve uit groot draagvlak en uit een realistisch plan. De benadering beklijft ook beter. Dat wil zeggen dat de manier van met elkaar in dialoog gaan, op basis van een lerende en waarderende houding wordt opgepikt door betrokkenen en ook in andere overleggen wordt toegepast. Dit wordt vaak gezien als een belangrijke bestending van de ingeslagen weg.

De geschikte tooling

Bovenstaand proces wordt gefaciliteerd door onze Online Monitor. Deze tool waarborgt een hoge respons van de evaluaties, zodat de verbeterplannen die uit de dialoog volgen, worden ondersteund met voldoende 'metingen'. Het biedt verschillende mogelijkheden om evaluaties uit te zetten onder bijvoorbeeld de studenten (denk aan evaluaties in de klas, uitnodigen via email). Tevens is het mogelijk om resultaten van juist uitgevoerde online evaluaties direct online te bekijken en eventueel te presenteren. De tool wordt altijd op maat ingericht zodat de werking optimaal aansluit op de wensen van de onderwijsinstelling. Aanvullende diensten zorgen ervoor dat geen onnodige tijd verspild hoeft te worden aan het doorspitten van resultaten of het opstellen van rapporten maar dat men direct aan de slag kan met de resultaten.

Illustratie: studentenevaluatie en dialoog

Voor de part-time opleidingen voor een grote hogeschool begeleiden wij de verbetercyclus van de verschillende opleidingen. Hierbij maken wij gebruik van onze Online Monitor waarin studenten wordt gevraagd inhoud, stijl en uitvoering door de docenten te evalueren. Alle vragen zijn op maat en onderverdeeld naar inventariserende ('hoe gaat het nu') en actiegerichte ('hoe zou het kunnen zijn') vragen.

Docenten voeren de online survey uit tijdens hun lessen. De studenten kunnen eenvoudig via een QR-code de evaluatie openen en invullen (wat enkele minuten duurt). Direct daarna bespreekt de docent de resultaten op hoofdlijnen met de studenten. De docent kan de resultaten online ophalen en presenteren. Hierbij gaan zij in op de meest aansprekende reacties op de vraag wat studenten het meest heeft geïnspireerd of energie heeft gegeven. Op die manier wordt vervolgens ook naar de onderwerpen gekeken die voor verbetering vatbaar zijn. De docent gaat aan de slag met punten die hij of zij persoonlijk kan oppakken. De overige resultaten van de evaluatie en beknopte dialogen vormt dan weer de input voor een docententeam om het onderwijs voor de gehele opleiding verder te verbeteren.

Onze dienstverlening

Wij helpen onderwijsinstellingen bij de processen van onderwijsontwikkeling, -verbetering en -innovatie door zowel bij de inrichting, begeleiding en uitvoering ondersteuning te bieden.

Onze aanpak

PROCESONTWERP

Kwaliteitsbeheersing en onderwijsontwikkeling kunnen pas effectief en efficiënt worden ingericht wanneer ze passen binnen de structuur en processen van de onderwijsinstelling. Daarom is een doordacht procesontwerp voorafgaand aan de start van onze begeleiding en uitvoering van groot belang.

Vooronderzoek

Om met een ontwerpvoorstel te komen voeren wij eerst een Qkorte en beknopte analyse uit onder stakeholders die dient als inventarisatie van de huidige verbeter-organisatie, verwachtingen en cultuur. Zo ontstaat snel inzicht in de organisatie en het krachtenveld waarbinnen de verbetercycli worden ingericht en uitgevoerd.

Ontwerpvoorstel

Samen met opdrachtgever of kernteam bespreken wij een eerste voorstel tot het aanpassen van de verbetercycli. Hoewel nog op hoofdlijnen geeft dit ontwerp al een duidelijk beeld waar we naar toe gaan en wat de omvang is van de aanpassingen en interventies. Ook wordt hierin duidelijk welke elementen binnen de onderwijsinstelling aanwezig en inzetbaar zijn in de nieuwe situatie en in welke onderdelen nog voorzien moet worden.

BEGELEIDING

Om de verbeterprocessen volgens het ontwerp in te richten begeleiden wij medewerkers bij onderdelen van dit proces. Dit kan zijn om een nieuwe werkwijze te introduceren, op gang te helpen of om een bestaande werkwijze aan te scherpen.

Co-creatie dialoog na afloop van studentenevaluatie

De resultaten van een studentenevaluatie tijdens een college kunnen met behulp van onze evaluatie- en rapportagetool Online Monitor direct en ter plekke worden besproken. Wij kunnen ter introductie van deze werkwijze de betrokken docenten kort begeleiden of instrueren hoe dit het meest effectief te doen. Zo zorgen we voor draagvlak en de juiste toepassing.

Appreciative Dialogue

Voor verbetering of ontwikkeling van onderwijsprogramma's begeleiden wij de betrokkenen zoals docenten en managementteam in een proces van co-creatie samen met bijvoorbeeld studenten of vertegenwoordigers van het werkveld. Zoals bijvoorbeeld een jaarlijkse sessie voor onderwijsontwikkeling. Op deze manier wordt de output van de sessies verbeterd en de tijd optimaal benut.

Introductie Appreciative Inquiry

Om de methodiek van Appreciative Inquiry te introduceren en medewerkers in staat te stellen hiermee aan de slag te gaan bieden wij een introductieprogramma aan. Dit is in de vorm van een

interactieve sessie, aangevuld met theoretische kennis en praktijktoepassingen. Belangrijk element hierin is het zelf ervaren van de kracht van de benadering door het zelf toe te passen.

Appreciative Audit

Het op weg helpen, instrueren en begeleiden van interne auditors in het uitvoeren van hun auditprogramma volgens een op verbetering en ontwikkeling gerichte aanpak.

UITVOERING

Voor activiteiten die specialistisch van aard zijn of specifieke tools of kennis vereisen, bieden wij meer structurele ondersteuning door deze activiteiten over te nemen.

Online (studenten)evaluaties

Met onze eigen Online Monitor kunnen wij op maat voor uw organisatie periodiek (studenten)evaluaties uitvoeren. Hierbij borgen we dat de vragen, vraagstelling en rapportage aansluiten op de vervolgstappen. Daarmee krijgt u de handen vrij om meer tijd te besteden aan de verbeterprocessen zelf en voorkomen we dat kostbare input verloren gaat en “in de la verdwijnt”.

Interviews

Specifieke stakeholders kunnen door ons worden geïnterviewd om hen te betrekken in ontwikkel- en innovatiecycli. Zoals bijvoorbeeld vertegenwoordigers vanuit het werkveld. Dit kan uw voorkeur hebben boven zelf doen, omwille van objectiviteit of om meer praktische redenen zoals tijd en beschikbare interview-vaardigheden.

Wij voeren dergelijke interviews uit volgens de principes van Appreciative Inquiry, waarbij de focus ligt op datgene wat eerder succesvol is geweest. Dit levert waardevolle en bruikbare input op voor volgende stappen in het co-creëren van onderwijs(verbetering en -ontwikkeling).

Actieve deelname in verbeterproces

Ons uitgangspunt is dat onderwijsinstellingen zelf de regie nemen op processen van verbetering en ontwikkeling. Echter, het kan het proces versnellen wanneer wij actief meedenken en uitvoering geven aan kwaliteitsmanagement en onderwijsontwikkeling. Op het moment dat het proces op gang komt dragen we over aan de zittende organisatie.

Interim management

Is aanvulling op de aanwezige bezetting en capaciteiten binnen uw instelling leveren wij expertise en praktische toegevoegde waarde op interim-basis. Onze interim-specialisten en -managers hebben een stevige ervaring in het (hoger) onderwijs en werken volgens onze benadering.