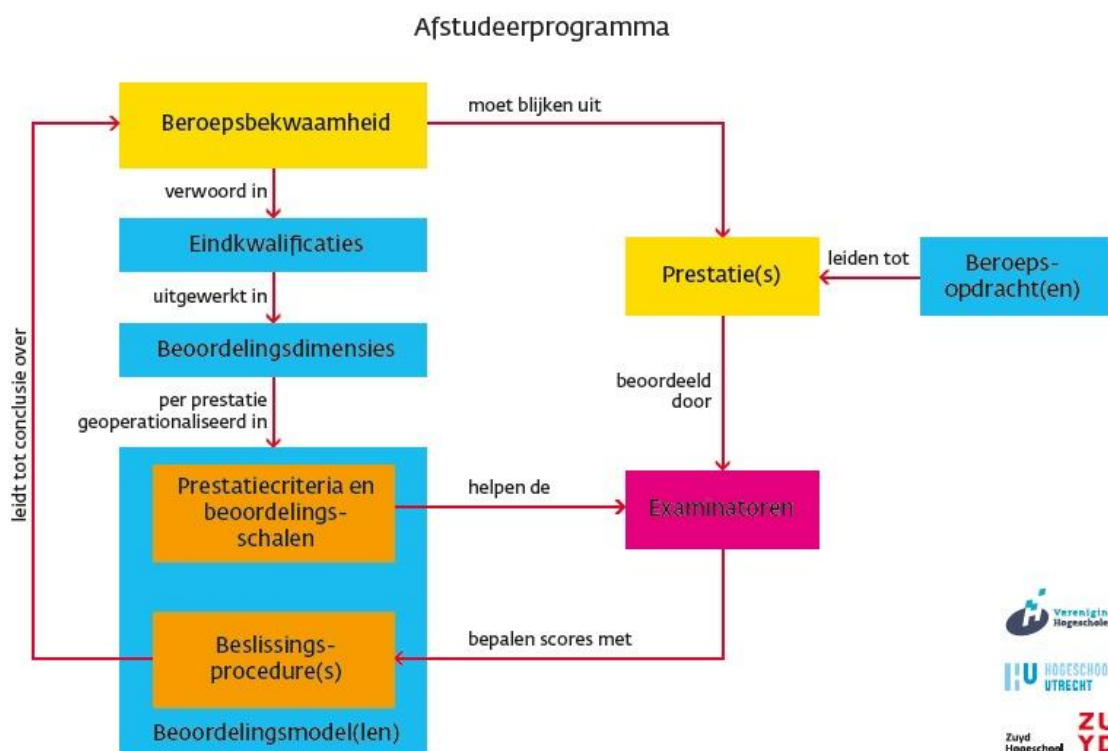


Voorlopige handreiking 'Methodisch implementeren van het Protocol Afstuderen'



Voorwoord

Voor je ligt de 'Voorlopige handreiking: Methodisch implementeren van het Protocol Afstuderen'. Deze handreiking is een hulpmiddel om het Protocol Verbeteren en Verantwoorden van Afstuderen in het hbo te implementeren. De handreiking is gebaseerd op ervaringen die zijn opgedaan tijdens het eerste halve jaar van twee projecten pilot projecten Protocol Afstuderen. Een pilot vindt plaats binnen de Hogeschool Utrecht en een andere vindt plaats vanuit de Vereniging Hogescholen.

De handreiking is een conceptversie omdat de pilot projecten nog anderhalf jaar lopen en wij in die tijd nog heel veel hopen te leren over wat je wel en niet moet doen als je met het Protocol Verbeteren en Verantwoorden van Afstuderen in het hbo aan de slag gaat. Een definitieve handreiking verschijnt in het najaar van 2016. Meer informatie over de pilot van de Vereniging Hogescholen is te vinden op <http://www.vereniginghogescholen.nl/onderwijs/1687-project-pilot-protocol-afstuderen>.

De handreiking bestaat uit vijf stappen. Bij elke stap staat een korte toelichting. Stap 1 is het bepalen van de uitgangssituatie, stap 2 is de diagnose, stap 3 is het maken van het verbeterplan, stap 4 is de implementatie en stap 5 is de evaluatie. Stap 1 t/m 3 dienen zoveel mogelijk uitgewerkt te worden, voordat de implementatie gaat plaatsvinden. Stap 5 wordt uitgewerkt na afronding van de implementatie, aan het eind van het project.

Wij wensen je veel succes en plezier bij het methodisch implementeren van het Protocol Afstuderen!

Daan Andriessen - Hogeschool Utrecht | lectoraat Methodologie van Praktijkgericht Onderzoek

Mirjam Snel - Hogeschool Utrecht | lectoraat Methodologie van Praktijkgericht Onderzoek

Dominique Sluijsmans - Zuyd Hogeschool | lectoraat Professioneel beoordelen

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Inleiding	4
Stap 0: Voorbereiding	5
Regel de randvoorwaarden.....	5
Zorg voor transparantie.....	5
Voer het project ook uit om ervan te leren	5
Stap 1: Het bepalen van de uitgangssituatie	6
1.1 Algemene informatie	6
1.2 Afstudeerprogramma.....	6
1.3 Beroep en beroepsbekwaamheid.....	7
1.4 Kwaliteit	7
Stap 2: Het maken van de diagnose	8
2.3 Beoordeling van het afstudeerprogramma aan de hand van het Protocol	9
2.4 Zelfevaluatie STand van zaken AfstudeerProgramma hbo (STAP)	10
2.5 Portret van het afstudeerteam.....	10
2.2. Beoordeling van het afstudeerprogramma aan de hand van het conceptueel kader	10
Stap 3: Het maken van een verbeterplan	11
3.1 Werken met een SMARTI doelstelling	11
3.2 Hulpvragen bij het maken van het verbeterplan.....	11
3.3 Het ideeënraamwerk.....	13
3.4 De redeneerketen.....	13
Stap 4: De implementatie	14
Stap 5: De evaluatie	15
5.1 Evaluatie van de resultaten (outcomes)	15
5.2 Procesevaluatie.....	15
Referenties	16
Bijlage 1: “Protocol verbeteren en verantwoorden van afstuderen in het HBO”	17
Eindkwalificaties	17
Beroepsopdrachten	17
Beoordeling	17
Randvoorwaarden.....	17
Verantwoording en ontwikkeling kwaliteit	17
Bijlage 2: Zelfevaluatie STand van zaken Afstudeer Programma hbo (STAP)	18
Eindkwalificaties	18
Beroepsopdrachten	19
Beoordeling	19
Randvoorwaarden.....	19
Verantwoording en ontwikkeling kwaliteit	20
Rollen en rolvastheid	20
Bijlage 3: Teamportret	21
Bijlage 4: Toelichting op de redeneerketen	24
Stap 1: Visueel schema	24
Stap 2: Interventietabel.....	25
Stap 3: Indicatorentabel.....	26

Inleiding

De bedoeling van het Protocol Verbeteren en Verantwoorden van Afstuderen in het hbo is om opleidingen in het hbo te helpen samen werken aan het valide, betrouwbaar en voor studenten inzichtelijk toetsen van de beoogde eindkwalificaties, zoals beoogd in standaard 3/16 van de NVAO en het rapport 'Vreemde ogen dwingen' van de Commissie Bruijn (Expertgroep Protocol, 2014). Om dit te bereiken heeft het protocol drie doelen:

1. Duidelijkheid scheppen over terminologie en inrichting van het afstuderen.
2. Een kader scheppen voor gezamenlijk leren en verbeteren.
3. Een kader scheppen voor borging en verantwoording.

Het protocol bevat een opsomming van vragen over het afstudeerprogramma waar een opleiding een goed antwoord op moet hebben om een goede beoordelings- en beslissingskwaliteit in het afstuderen te garanderen. In een verantwoording van het afstudeerprogramma beschrijft en verantwoordt de opleiding op inzichtelijke wijze voor alle betrokkenen:

- de eindkwalificaties die worden getoetst,
- op welke manier toetsing plaatsvindt, in het bijzonder de beroepsopdrachten die worden uitgevoerd,
- door wie en op welke manier prestaties worden beoordeeld,
- de randvoorwaarden voor het uitvoeren van het afstudeerprogramma, en
- hoe de informatie die het afstudeerprogramma oplevert wordt geaggregeerd tot een zak-/ slaagbeslissing.

Tegelijkertijd is het protocol geen checklist aangezien er vaak meerdere goede methoden zijn om de stappen van het protocol in te vullen. Het is vooral een kader voor gezamenlijk leren en verbeteren. Het perfecte afstudeerprogramma bestaat niet. Het is aan de opleiding en hun (staf)adviseurs om hier keuzes in te maken die afhankelijk zijn van het profiel van de opleiding maar ook van de organisatorische context. Daarbij verbeteren opleidingen en (staf)adviseurs de gebruikte methoden of ontdekken nieuwe mogelijkheden. Dit heeft weer nieuwe keuzevragen en verbeteracties tot gevolg. Dit hele proces past in de door de NVAO gewenste systematische kwaliteitszorg en een consequent verbeterbeleid. Hierdoor draagt het werken met het protocol bij aan een groeiende kwaliteitscultuur rond afstudeerprogramma's.

Het Protocol komt als verbeterinstrument het beste tot zijn recht wanneer het op een systematische manier wordt gebruikt en niet slechts als een checklist. In deze handreiking noemen we dit het methodisch implementeren van het protocol. Hierbij maken we gebruik van de stappen uit de regulatieve cyclus van Van Strien (1997). Deze bestaat uit de stappen:

1. Het bepalen van de uitgangssituatie
2. Het maken van een diagnose
3. Het maken van een verbeterplan
4. De implementatie
5. De evaluatie

Voordat een project wordt opgestart is een goede voorbereiding heel belangrijk. Daarom hebben we nog een stap toegevoegd: stap o "de voorbereiding". Deze stappen worden in de volgende hoofdstukken toegelicht. Waar mogelijk hebben we ook suggesties voor werkvormen en oefeningen toegevoegd.

Stap 0: Voorbereiding

Regel de randvoorwaarden

- Het verbeteren van het afstudeerprogramma op een methodische manier kost tijd. Zorg dat er mensen beschikbaar zijn en dat deze ook daadwerkelijk zijn uitgeroosterd voor een deel van hun tijd voor de looptijd van het project.
- Zorg ervoor dat de mensen naast tijd ook de gelegenheid krijgen om bij elkaar te komen. Organiseer vaste overlegmomenten.
- Zorg voor commitment van zowel het management als het projectteam. Het management van de opleiding moet oprecht geïnteresseerd zijn in het verbeteren van het afstudeerprogramma. Het protocol is geen checklist die je even afloopt vooraf aan een accreditatie. Het is een instrument om het onderwijs te verbeteren en hiervan te leren.
- Zorg voor een team met alle noodzakelijke expertise. Kennis is nodig van het huidige afstudeerprogramma en van toetsbeleid, maar ook van het beroep waarvoor wordt opgeleid. Als niet alle expertise beschikbaar is zorg dan dat gedurende het project een beroep kan worden gedaan op adviseurs van binnen of buiten de hogeschool.
- Zorg voor inbedding van het project in andere initiatieven. Veel opleidingen zijn op meerdere plekken aan het onderwijs aan het sleutelen. Om te voorkomen dat deze initiatieven langs elkaar heen werken is enige coördinatie nodig. Regel dat alle verbeteractiviteiten onder de verantwoordelijkheid van één lid van het management vallen. Organiseer vaste overlegmomenten tussen de projectleiders van alle verbeterprojecten.

Zorg voor transparantie

- Maak duidelijk wie welke rol in het project spelen. Wie is eindverantwoordelijk? Aan wie moet verantwoording worden afgelegd? Wie mag beslissen? Kies voor een 'staf' of een 'lijn' project. Sommige projecten binnen de pilot zijn georganiseerd als een project dat los staat van de activiteiten in de lijn. Vaak is dan een onderwijskundige de projectleider. Dit heeft als voordeel dat er eenvoudig tijd voor vrijgemaakt kan worden en dat het project niet gestoord wordt door de dagelijkse gang van zaken. Het grote nadeel is dat het creëren van draagvlak en de implementatie veel lastiger is. Andere projecten hebben de verbeteractiviteiten belegd in de lijn. Implementatie is dan makkelijker maar onderwijs gaat altijd voor en de projectactiviteiten kunnen makkelijk vertraging oplopen.
- Zorg voor een heldere communicatie over de opzet, doelstellingen en verwachtingen van het project naar de gehele organisatie. Waarom doen we het project? Waarom is het nodig? Wat willen we bereiken? Daarbij geldt als regel: hoe minder je vooralsnog kan communiceren over de inhoud van het project (de concrete resultaten) hoe meer je moet communiceren over het proces.
- Verzin aan aansprekende naam voor het project. Dit maakt het makkelijk om aan het project te refereren en het helpt bij de implementatie.

Voer het project ook uit om ervan te leren

Methodisch onderwijs ontwerpen is een vaardigheid die geleerd en geoefend moet worden. Betrek mensen bij het team waarvan je kan leren. Leer van andere opleidingen die aan hetzelfde werken. Zorg voor tussentijdse evaluaties en bijsturing. Bedenk daarbij dat de kwaliteit van het afstuderen gelijk is aan de kwaliteit van het team dat bij het afstuderen is betrokken. Dit betekent dat het verbeteren van het afstudeerprogramma vaak ook betekent dat het afstudeerteam geprofessionaliseerd moet worden. Dit afstudeerteam moet lerend vermogen ontwikkelen. Voor een diagnose van het team kan je een teamportret maken (zie bijlage 3).

Stap 1: Het bepalen van de uitgangssituatie

De eerste stap van het methodisch implementeren is het bepalen van de uitgangssituatie. De uitgangssituatie is de context waarbinnen de implementatie van het Protocol Afstuderen op de opleiding plaatsvindt. Deze situatie zal van invloed zijn op de keuze van het verbeterplan dat gemaakt zal worden en mogelijk is de uitgangssituatie ook van invloed op de resultaten. Het doel van het bepalen van de uitgangssituatie is: inzicht krijgen in de specifieke instellings- en opleidingscontext waarin het 'Protocol Afstuderen' wordt geïmplementeerd.

Voor het bepalen van de uitgangssituatie kan verschillende informatie over de situatie nuttig zijn. Het is de bedoeling dat die informatie een beeld geeft van de kenmerken van de opleiding. Voor het bepalen van de uitgangssituatie, heb je verschillende documenten en systemen nodig (zoals voorlichtingsmaterialen, cursushandleidingen, kritische reflecties en de studentadministratie). Daarnaast is het misschien nodig om ook met verschillende betrokkenen van de afstudeerfase in gesprek te gaan om de uitgangssituatie zo goed mogelijk in beeld te brengen. Hieronder worden enkele suggesties gegeven voor het bepalen van de uitgangssituatie.

1.1 Algemene informatie

Opleiding	<p>Waartoe wordt opgeleid. Denk bijvoorbeeld aan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Het karakteristieke van het beroep - De visie en missie van de opleiding <p>Je kunt hiervoor bijvoorbeeld teksten uit voorlichtingsmateriaal gebruiken.</p>
Kenmerken van de studenten binnen de opleiding	<ul style="list-style-type: none"> - Indicatie van de gemiddelde leeftijd - Zijn er specifieke variabelen bekend die het afstudeersucces positief of negatief beïnvloeden? Hoe ziet de studentenpopulatie er uit op die variabelen?
Afstudeerrendement	Het aandeel van het totaal aantal studenten dat het diploma haalt in de nominale studieduur + één jaar.

1.2 Afstudeerprogramma

Inrichting afstudeerprogramma	<p>Overzicht eindkwalificaties</p> <p>De aansluiting met de landelijke opleidingsprofielen / beroepsprofielen</p>
	Voorwaarden om deel te kunnen nemen aan de afstudeerfase
	<p>Overzicht onderdelen van afstudeerprogramma</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cursussen met het aantal EC's - Competentiematrix
	<p>Toetsprocedure van de afstudeerfase</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stappen - Betrokkenen - Rol van het werkveld - Onderscheid begeleiden / beoordelen - Vier-ogen-beleid
	Afstudeerhandleiding
	Beoordelingsmodellen onderdelen afstudeerprogramma
	Wijze van externe validering
Kenmerken van de docenten die werkzaam zijn in de afstudeerfase	<ul style="list-style-type: none"> - Percentage docenten met master opleiding - Percentage examinatoren met BKE-kwalificatie
Wat is het beleid van de opleiding ten aanzien van de implementatie van BKE?	

Totstandkoming huidige afstudeerprogramma	Is bekend hoe het huidige afstudeerprogramma tot stand is gekomen? Is het organisch gegroeid of is het in het recente verleden (her)ontworpen? Indien (her)ontworpen, op basis van welke visie/uitgangspunten?
---	--

1.3 Beroep en beroepsbekwaamheid

Werkvorm:

Organiseer binnen de opleiding een focusgroepbijeenkomst, waaraan minimaal 5 deelnemers deelnemen die betrokken zijn in de huidige afstudeerfase. Kom tot een gezamenlijk overzicht (bijvoorbeeld een concept- of mindmap) waarin het concept 'beroepsbekwaamheid' centraal staat en waarin de kerntaken van het beroep worden gevisualiseerd. Maak op basis van dit beroepsbeeld een overzicht van de belangrijkste beroepsproducten die in het beroep centraal staan.

1.4 Kwaliteit

Wat zijn de laatste scores van de interne en externe audit op standaard 3: toetsbeleid?	
Wat zijn de laatste scores van de interne en externe audit op standaard 3: (vanaf september 2014 standaard 4): eindniveau?	

Stap 2: Het maken van de diagnose

De tweede stap van het methodisch implementeren van het protocol is het maken van een diagnose. In deze stap is het van belang expliciet te maken welk probleem/verbetering/vernieuwing wordt aangepakt en te onderzoeken waardoor dat probleem veroorzaakt wordt. Het doel van de diagnose is inzicht geven in de aard van de problematiek en de mogelijke oorzaken.

De diagnose kan op verschillende manieren tot stand komen. In de pilot zijn we de volgende varianten tegen gekomen:

1. Expertbenadering: de projectgroep beantwoordt de 12 vragen uit het protocol. Het voordeel is dat je snel kan werken. Het nadeel is dat je geen draagvlak creëert en dat misschien niet alle expertise in de projectgroep beschikbaar is.
2. Interviews met specifieke actoren. Deze variant is minder snel dan 1) maar sneller dan 3). Het helpt beperkt bij het creëren van draagvlak. Wel is het mogelijk alle benodigde expertise snel te mobiliseren.
3. Participatieve benadering: sessies met docenten om de 12 vragen te beantwoorden. Deze variant is het meest tijdrovend maar het beste om draagvlak te creëren.

Bij de diagnose wordt gebruik gemaakt van beschikbare accreditatierapporten, rapporten van interne audits en andere onderzoeken. Daarnaast kan gebruik worden gemaakt van de volgende bronnen:

1. De antwoorden op de 12 vragen uit het "Protocol verbeteren en verantwoorden van afstuderen in het HBO" (zie bijlage 1);
2. Een Zelfevaluatie **ST**and van zaken **Afstudeer**Programma hbo: **STAP** (zie Bijlage 2). De zelfevaluatie is een korte vragenlijst die uitgezet kan worden bij iedereen die betrokken is bij het afstudeerprogramma van de opleiding;
3. Een Teamportret (zie bijlage 3). Het teamportret is een instrument waarmee in kaart wordt gebracht op welke manier de betrokkenen bij het afstudeerprogramma met elkaar samenwerken;
4. Een analyse van de samenhang binnen het afstudeerprogramma aan de hand van het model van het afstuderen. (zie bijlage 1, blz 7).

Deze bronnen worden hier onder kort toegelicht. De diagnose moet uitmonden in een probleemanalyse. Wat is het centrale probleem of wat zijn de problemen en waardoor worden die veroorzaakt? Welk probleem gaat de opleiding de komende periode oppakken? Toets de resultaten van de diagnose bij het team en het management.

2.3 Beoordeling van het afstudeerprogramma aan de hand van het Protocol

Werkvorm:

Geef een zo volledig mogelijk antwoord op de 12 vragen uit het protocol. Beargumenteer welke vraag / vragen een centrale rol speelt / spelen en welke vraag / vragen een ondergeschikte rol speelt / spelen in de context van jullie opleiding. Beargumenteer welke vragen elkaar mogelijk beïnvloeden en welke mogelijke gevolgen beantwoording van een vraag kunnen hebben op een andere vraag. Maak bij het beantwoorden van de vragen gebruik van onderstaande tabel. Organiseer een 'critical friend' die kritische vragen stelt om wensdenken te voorkomen. Maak gebruik van de subvragen uit 'Beoordelen is mensenwerk' (p. 23-27).

	Antwoord: Ja / Nee, omdat..
Eindkwalificaties	
1. Weerspiegelen de eindkwalificaties van de opleiding zowel de eisen vanuit het werkveld als de eisen aan het hbo-niveau?	
2. Heeft de opleiding het vereiste niveau voor onderzoekend voor onderzoekend vermogen beschreven in de eindkwalificaties?	
3. Toetst de opleiding alle eindkwalificaties in het afstudeerprogramma en, indien het meerdere afstudeeronderdelen betreft, is het duidelijk waar wat getoetst wordt?	
Beroepsopdrachten	
4. Zijn de beroepsopdrachten die studenten uitvoeren in het afstudeerprogramma geschikt voor het aantonen van de te verwerven eindkwalificaties?	
5. Bewaakt de opleiding dat de complexiteit van de beroepsopdrachten voor alle studenten dezelfde is en dat er een vergelijkbare mate van zelfstandigheid van hen verwacht wordt bij de uitvoering hiervan?	
Beoordeling	
6. Waarborgt de opleiding dat elke examinerator bekwaam is om een onderbouwd oordeel van de prestaties van studenten tot stand te brengen?	
7. Bieden de gehanteerde beoordelingsmodellen voldoende garantie op een valide, betrouwbare en transparante beoordeling en zijn ze tegelijkertijd werkbaar voor examinatoren?	
8. Borgt de opleiding een gemeenschappelijke interpretatie van beoordelingsmodellen door de examinatoren?	
9. Is de beoordelingsprocedure voor alle betrokkenen transparant en werkbaar en bevordert deze een zo betrouwbaar mogelijke beoordelingsprocedure voor alle betrokkenen transparant en werkbaar en bevordert deze een zo betrouwbaar mogelijke beoordeling.	
Randvoorwaarden	
10. Zorgt de opleiding ervoor dat het afstudeerprogramma door alle betrokkenen binnen de beschikbare tijd en mogelijkheden uitgevoerd kan worden?	
Verantwoording en ontwikkeling kwaliteit	
11. Geeft de opleiding invulling aan het 'vreemde ogen' principe om de kwaliteit van het afstudeerprogramma aantoonbaar te bevorderen?	
12. Overlegt de opleiding bij een visitatie bewijzen die samen een transparant en representatief beeld van het afstudeerprogramma en het gerealiseerde eindniveau van studenten?	

2.4 Zelfevaluatie STand van zaken AfstudeerProgramma hbo (STAP)

Werkvorm:

Gebruik de beschikbare Zelfevaluatie STand van zaken AfstudeerProgramma hbo (STAP) om de opvattingen van de betrokkenen over de kwaliteit van het afstudeerprogramma van de opleiding in kaart te brengen (zie bijlage 2) De vragenlijst wordt anoniem afgenomen en kan uitgezet worden bij het management, leden van de examencommissie, afstudeercoördinator en de examinatoren. De resultaten kunnen worden verwerkt in Excel of in een statistisch programma zoals SPSS.

2.5 Portret van het afstudeerteam

Werkvorm:

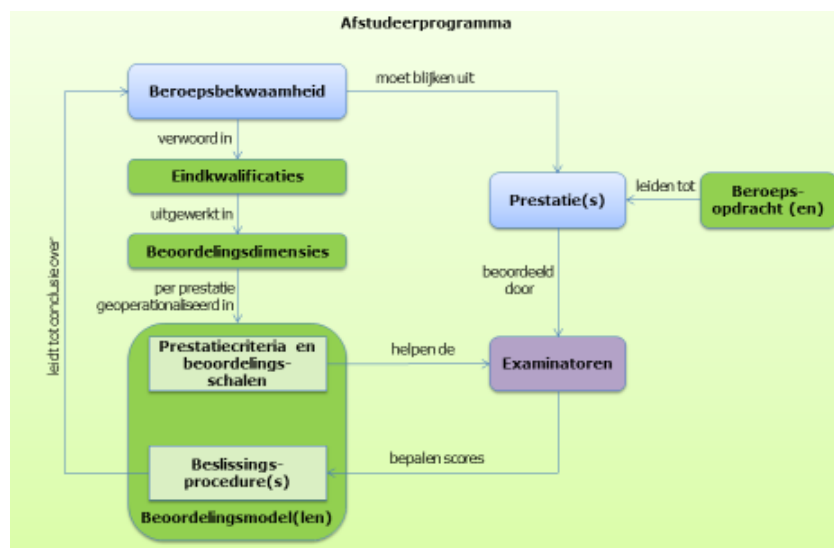
Om te achterhalen hoe de verschillende betrokkenen in het afstudeerprogramma met elkaar samenwerken kan het zinvol zijn een teamportret te maken met behulp van de teamportretmethodiek (zie bijlage 3). De resultaten van het teamportret zeggen iets over de huidige samenwerking van het team. Stel jezelf de vraag wat de resultaten van het teamportret betekenen voor het project, of de resultaten gewenst zijn of dat er misschien iets veranderd moet worden.

2.2. Beoordeling van het afstudeerprogramma aan de hand van het conceptueel kader

In het afstudeerprogramma hangen alle elementen samen. In Beoordelen is Mensenwerk is dat weergegeven in de vorm van een conceptueel model.

Werkvorm:

Ga met verschillende betrokkenen van de afstudeerfase (zoals bijvoorbeeld examinatoren, afstudeercoördinator, leden van de examencommissie en studenten) in gesprek over de kwaliteit van het afstudeerprogramma. Breng in kaart wat de sterke en zwakke onderdelen van het huidige afstudeerprogramma zijn en leg uit waarom. Maak tijdens het gesprek gebruik van het conceptueel kader uit het rapport Beoordelen is Mensenwerk (blz 7). Let vooral op de samenhang tussen de elementen.



Stap 3: Het maken van een verbeterplan

De derde stap in het methodisch implementeren van het protocol is het maken van een verbeterplan. Tijdens deze stap wordt bedacht wat er gedaan wordt om de problematiek die in de diagnosefase is gedefinieerd aan te pakken. Kies hierbij een focus, je kan niet alles in één keer aanpakken. Het doel van het verbeterplan is: inzicht geven in de geplande interventies en activiteiten en in de redenering die daar achter zit.

In het verbeterplan wordt beschreven welke veranderingen (interventies) aangebracht worden en waar die ingrijpen in het conceptueel kader afstuderen. In het plan worden de activiteiten benoemd en in de tijd gepland.

Voor het schrijven van het verbeterplan zijn de volgende hulpmiddelen beschikbaar:

1. Werken met een SMARTI doelstelling
2. Hulpvragen bij het maken van het verbeterplan
3. Het ideeënraamwerk
4. De redeneerketen

Hieronder worden deze hulpmiddelen verder toegelicht.

3.1 Werken met een SMARTI doelstelling

Werkvorm:

Formuleer een doelstelling voor het project en maak deze zoveel mogelijk SMARTI.

S = Specifiek: Is de doelstelling duidelijk, eenduidig en concreet?

M = Meetbaar: is het mogelijk om de doelstelling adequaat te evalueren?

A = Acceptabel: is er voldoende draagvlak voor de doelstelling?

R = Realistisch: is de doelstelling haalbaar gezien de context waarin de praktijk wordt onderzocht?

T = Tijdgebonden: is er een duidelijk tijdspad waarbinnen de doelstelling dient te worden beantwoord?

I = Inspirerend: Motiveert en inspireert de doelstelling de betrokkenen?

Leg vervolgens de doelstelling voor aan anderen (zoals het management en betrokkenen van de afstudeerfase) zodat zij antwoord kunnen geven op de bovenstaande vragen.

3.2 Hulpvragen bij het maken van het verbeterplan

Werkvorm:

In onderstaande tabel staan in de rechter kolom vragen die kunnen helpen bij het maken van het verbeterplan. Deze vragen zijn verwoord vanuit het perspectief van methodisch verbeteren. In de linker kolom is geprobeerd de onderzoeksvragen te groeperen in 'praktijktaal'. Deze kunnen helpen om in een gesprek met alle betrokkenen tot goede afwegingen te komen.

Probeer onderstaande tabel in te vullen.

<i>Vragen vanuit de praktijkperspectief</i>	<i>Vragen vanuit methodisch perspectief</i>
<i>Wat willen we verbeteren? (Bijvoorbeeld: de betrouwbaarheid van de beoordeling verbeteren zodat het verschil in beoordeling niet groter is dan een heel punt)</i>	<i>Wat is de doelstelling van het project? Welke concrete resultaten moet het project behalen? Houd rekening met mogelijke veranderingen in het beroep: Hoe ziet her beroep waarvoor</i>

	<p>jullie opleiden er over vijfjaar uit? Sluit de voorgestelde interventie hierop aan?</p> <p>In hoeverre sluit(en) de voorgestelde interventie(s) aan op ontwikkelingen binnen jullie opleiding?</p>
<p>Waarom willen we dat?</p> <p>(Bijvoorbeeld: voor studenten is het van belang dat hun beoordeling afhangt van hun prestaties en niet van de beoordelaar)</p>	<p>Waarom is het voor jullie opleiding (en voor jullie samenwerkingspartners) van belang om deze resultaten te behalen?</p> <p>Door wie wordt de doelstelling onderschreven?</p>
<p>Hoe willen we dat bereiken?</p> <p>(Bijvoorbeeld: het organiseren van meerdere kalibreersessies die bijdragen aan een gemeenschappelijke interpretatie van het beoordelingsmodel door de examinatoren)</p>	<p>Welke interventie(s) stellen jullie voor?</p> <p>Houd er rekening mee dat er voor het bereiken van het doel vaak meerdere elementen van het afstudeerprogramma een rol spelen (zie conceptueel kader)</p>
<p>Wat hebben wij daarvoor nodig?</p> <p>(Bijvoorbeeld: Hiervoor hebben we commitment van management en docenten nodig, tijd, een methodiek voor het houden van kalibreersessies en een goede moderator. Zie Andriessen, D. et al. (2015) Handleiding Kalibreersessies).</p>	<p>Welke instrumenten (methoden, aanpakken, werkwijzen) en middelen zijn er nodig om tot het gewenste resultaat te komen, en waarom?</p> <p>Wie moet er vanuit welke rol betrokken worden bij de uitvoering van de interventie(s), en waarom?</p> <p>Welke kennis hebben jullie nog nodig om de interventie goed te kunnen ontwerpen?</p> <p>Ga op zoek naar bronnen waarmee jullie de voorgenomen interventies kunnen onderbouwen en/of kunnen toetsen.</p>
<p>Wat gaan we concreet doen en wanneer?</p> <p>(Bijvoorbeeld: We maken een plan en leggen dat voor aan het MT. We informeren de docenten over doel en opzet. We gaan op zoek naar een moderator. In het jaarrooster prikken we drie kalibreersessies van 2 uur, etc.)</p>	<p>Geef een gedetailleerde stapsgewijze beschrijving van de werkwijze die zal worden gehanteerd om middels de voorgestelde interventie(s) te komen tot de gewenste uitkomst.</p> <p>Wat is de planning van jullie activiteiten?</p> <p>Geef op hoofdlijnen de fasering van de activiteiten weer.</p> <p>Hoeveel tijd (in weken/maanden) reserveren jullie per fase?</p>
<p>Welke processen vinden er door onze activiteiten plaats waardoor wij onze doelen gaan bereiken?</p> <p>(Bijvoorbeeld: door het organiseren van een kalibreersessie gaan docenten met elkaar in gesprek over de interpretatie van beoordelingscriteria. Ze wisselen betekenissen uit en passen hun eigen opvattingen aan waardoor er een meer gemeenschappelijke interpretatie ontstaat. We gaan dit evalueren door systematisch bij te houden hoe groot het verschil is in beoordeling tussen de 1^e en 2^e beoordelaar. We kijken of hier een positieve ontwikkeling in zit. Daarnaast evalueren we de kalibreersessies met de deelnemers.)</p>	<p>Schrijf voor iedere interventie afzonderlijk een redeneerketen uit:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Wat is de interventie? •Welke mechanismen worden geactiveerd? •Wat is het beoogde resultaat? <p>Geef aan op welke manier jullie de interventie(s) gaan evalueren/beoordelen?</p> <p>Denk daarbij aan indicatoren voor de beoogde mechanismen en de beoogde resultaten.</p>

3.3 Het ideeënraamwerk

Werkvorm:

Voer een ideeënraamwerk-gesprek met betrokkenen van de afstudeerfase. Het gesprek gaat als volgt:

De betrokkenen formuleren individueel de belangrijkste interventies om de doelstelling van het project te bereiken. Vervolgens worden alle ideeën bij elkaar gevoegd. Iedere betrokkene krijgt een overzicht van alle genoemde interventie-ideeën. Vervolgens gaat iedere betrokkene (wederom afzonderlijk) voor elk genoemde interventie-idee:

(a) een toelichting geven over welk mechanisme (proces dat in gang wordt gezet) zou kunnen leiden tot welke uitkomst (gelieerd aan de doelstelling),

(b) een concreet voorbeeld benoemen van hoe hij/zij (vanuit zijn/haar rol) deze interventie concreet in de praktijk vorm zou geven, welke middelen daarvoor benodigd zijn, wie er vanuit welke rol betrokken is en wat de globale werkwijze zal zijn.

Vervolgens worden alle ideeënraamwerken met elkaar gedeeld. Stem met elkaar af welke interventies en bijbehorende toelichtingen het meest haalbaar/kansrijk voor de opleiding is en waarom. Bepaal gezamenlijk welke concrete interventies het beste passen om de doelstelling te bereiken. Stel deze vast en werk deze gedetailleerd uit.

3.4 De redeneerketen

Het kan zinvol zijn in het verbeterplan ook een redeneerketen te beschrijven. Uit de redeneerketen blijkt welke processen er door de activiteiten plaats zouden moeten gaan vinden, om de doelen te bereiken (zie bijlage 4). Een redeneerketen helpt ook om abrupt springen naar oplossingen te voorkomen.

Werkvorm:

Beschrijf op welke manier volgens jullie de gekozen interventies gaan bijdragen aan de doelstellingen. Werk deze 'redeneerketen' (ook wel rationale) gedetailleerd uit zoals beschreven in bijlage 4.

Stap 4: De implementatie

De vierde stap is het implementeren van het verbeterplan. Tijdens deze stap worden de interventies die zijn bedacht uitgevoerd en worden er gegevens verzameld om de resultaten te kunnen evalueren. Het doel van de implementatie is: het uitvoeren van het verbeterplan en het verzamelen van kwalitatieve en kwantitatieve evaluatiegegevens.

Zorg dat helder is wie voor welk onderdeel van het verbeterplan verantwoordelijk is. Beleg deze verantwoordelijkheid zoveel mogelijk in de lijn. Zorg ook voor goed projectmanagement bij de uitvoering van het plan.

Het verbeteren van afstudeerprogramma kan een ingrijpende verandering zijn voor de opleiding. De meeste problemen rond afstuderen hebben te maken met de organisatie, niet met de inhoud. Dat betekent dat bij de implementatie (en de planning daarvan in stap 3) aandacht moet worden besteed aan het veranderproces.

Het gaat te ver om op deze plek diep in te gaan op veranderingsprocessen in hbo-instellingen. Wel kunnen wij een aantal literatuurtips geven:

- Nieuwenhuis, M.A., *The Art of Management* (the-art.nl), 978-90-806665-1-1, 2003-2010.
- Ajzen, I., *The theory of planned behavior*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (50), pp.179-211.
- Grol R & Wensing M. *Implementatie, effectieve verandering van de patiëntenzorg*. Amsterdam: Reed Business Education
- Vermaak, H. (2009). *Plezier beleven aan taaie vraagstukken*. Deventer: Kluwer.
- Caluwe, L. d. (1998). *Denken over veranderen in vijf kleuren*. *Management & Organisatie*, (4), 7-27.
- Kampen, J. (2011). *Verwaarloosde organisaties; introductie van een nieuw concept voor organisatieprofessionals*. Deventer: Kluwer.

Stap 5: De evaluatie

De vijfde stap is de laatste stap van het methodisch implementeren. Tijdens deze stap wordt het project geëvalueerd. Het doel van de evaluatie is: inzicht geven in de resultaten van het gekozen verbeterplan aan de hand van kwalitatieve en kwantitatieve indicatoren en de geleerde lessen. In deze stap wordt gekeken wat de resultaten zijn die in het project zijn gerealiseerd en wat goed en minder goed is gegaan. Hierbij kan onderscheid worden gemaakt tussen evaluatie van de resultaten (zijn de doelen bereikt) en evaluatie van het proces (hebben we op een goede manier aan gewerkt). Resultaten van de evaluatie zijn relevant voor de opleiding zelf (moeten we nog aanvullende acties ondernemen en wat kunnen we wij een volgende onderwijsvernieuwing anders aanpakken) en voor andere opleidingen (wat kunnen anderen van ons leren). Hieronder staan enkele onderwerpen waaraan bij de evaluatie aandacht kan worden besteed.

5.1 Evaluatie van de resultaten (outcomes)

De evaluatie van de resultaten (outcomes) gaat op basis van de beoogde doelen. De resultaten kunnen zowel in woorden worden beschreven als in getallen worden weergegeven. Om te zien of er sprake is van een verbetering is het vaak verstandig om bij de start van het project ook een nulmeting uit te voeren.

5.2 Procesevaluatie

Evalueer ook het proces. Maak gebruik van onderstaande vragen om gezamenlijk te leren van de ervaringen.

Reflectie terug

Gerealiseerd ontwerp	Is het verbeterplan gegaan als gepland of waren er eventuele tussentijdse aanpassingen? Waarom was aanpassing nodig en welke waren dat?
Uitvoeringsproblemen	Wat was moeilijk of ging niet goed?
Uitvoeringssuccessen	Wat was makkelijk of ging heel goed?
Bijeffecten	Wat waren de onverwachte voordelen van dit plan? Wat waren de onverwachte nadelen?

Reflectie korte termijn

Lessons learned	Wat hebben jullie ervan geleerd?
Verbeteringen	Op basis van wat jullie nu weten, wat zouden jullie volgende keer anders doen?
Do's	Wat moeten anderen zeker doen?
Don'ts	Wat moeten anderen zeker niet doen?

Reflectie lange termijn

Draagvlak	In hoeverre leeft het c.q. is er steun voor het gebruik van het Protocol? Is dit toe- of afgenomen door het project?
Overdraagbaarheid	Zou het verbeterplan ook door andere instellingen kunnen worden gebruikt? Welke elementen zijn moeilijk overdraagbaar omdat ze specifiek zijn voor jullie opleiding en waarom?

Referenties

Expertgroep Protocol. (2014). *Beoordelen is mensenwerk*. Den Haag. Retrieved from www.vereniginghogescholen.nl

Van Strien, P. J. (1997). Towards a methodology of psychological practice, the regulative cycle. *Theory and Psychology*, 7(5), 683–700.

Bijlage 1: “Protocol verbeteren en verantwoorden van afstuderen in het HBO”

Eindkwalificaties

1. Weerspiegelen de eindkwalificaties van de opleiding zowel de eisen vanuit het werkveld als de eisen aan het hbo-niveau?
2. Heeft de opleiding het vereiste niveau voor onderzoekend vermogen beschreven in de eindkwalificaties?
3. Toetst de opleiding alle eindkwalificaties in het afstudeerprogramma en, indien het meerdere afstudeeronderdelen betreft, is het duidelijk waar wat getoetst wordt?

Beroepsopdrachten

4. Zijn de beroepsopdrachten die studenten uitvoeren in het afstudeerprogramma geschikt voor het aantonen van de te verwerven eindkwalificaties?
5. Bewaakt de opleiding dat de complexiteit van de beroepsopdrachten voor alle studenten dezelfde is en dat er een vergelijkbare mate van zelfstandigheid van hen verwacht wordt bij de uitvoering hiervan?

Beoordeling

6. Waarborgt de opleiding dat elke examinerator bekwaam is om een onderbouwd oordeel van de prestaties van studenten tot stand te brengen?
7. Bieden de gehanteerde beoordelingsmodellen voldoende garantie op een valide, betrouwbare en transparante beoordeling en zijn ze tegelijkertijd werkbaar voor examinatoren?
8. Borgt de opleiding een gemeenschappelijke interpretatie van de beoordelingsmodellen door de examinatoren?
9. Is de beoordelingsprocedure voor alle betrokkenen transparant en werkbaar en bevordert deze een zo betrouwbaar mogelijke beoordeling?

Randvoorwaarden

10. Zorgt de opleiding ervoor dat het afstudeerprogramma door alle betrokkenen binnen de beschikbare tijd en mogelijkheden uitgevoerd kan worden?

Verantwoording en ontwikkeling kwaliteit

11. Geeft de opleiding invulling aan het ‘vreemde ogen’-principe om de kwaliteit van het afstudeerprogramma aantoonbaar te bevorderen?
12. Overlegt de opleiding bij een visitatie bewijzen die samen een transparant en representatief beeld geven van het afstudeerprogramma en het gerealiseerde eindniveau van studenten?

Bijlage 2: Zelfevaluatie STand van zaken AfstudeerProgramma hbo (STAP)

Het doel van deze zelfevaluatie STand van zaken AfstudeerProgramma hbo (STAP) is de opvattingen van betrokkenen over de kwaliteit van het afstudeerprogramma van de opleiding waarbij u werkzaam bent in kaart te brengen. De vragenlijst wordt anoniem afgenomen en wordt uitgezet bij het management, leden van de examencommissie, de afstudeercoördinator en de examinatoren.

De vragenlijst bestaat uit stellingen afgeleid van het Protocol verbeteren en verantwoorden van afstuderen in het hbo zoals dat is beschreven in de rapportage Beoordelen is mensenwerk. Er kan worden aangegeven in welke mate de stelling van toepassing is op uw afstudeerprogramma in een score van 1-10, waarbij 1 staat voor 'helemaal niet van toepassing op onze situatie' en 10 voor 'volledig van toepassing op onze situatie'. Er zijn geen goede of foute antwoorden, het gaat om de perceptie van de huidige stand van zaken in uw opleiding.

Zet de vragenlijst zo snel mogelijk uit bij de volgende personen die bij het afstudeerprogramma van uw opleiding of opleidingen zijn betrokken:

- Management (leden van het management team, opleidingsmanagers, teamleiders)
- Leden van de examencommissie(s)
- De afstudeercoördinator(en)
- De examinatoren. Examinatoren zijn degenen die de beoordeling doen van de prestaties die de studenten leveren binnen het afstudeerprogramma.

-----Start vragenlijst-----

Eindkwalificaties

In welke mate zijn de onderstaande stellingen van toepassing op het afstudeerprogramma van uw opleiding? Het afstudeerprogramma van een opleiding bestaat alle onderdelen van het curriculum waarin de eindkwalificaties op het hoogste benodigde niveau worden getoetst. Geef een score van 1 (helemaal niet van toepassing) tot 10 (volledig van toepassing).

#	Stelling	Protocol
8.	De eindkwalificaties van mijn opleiding zijn helder omschreven.	1.
9.	De eindkwalificaties geven goed de eisen weer die het beroep aan de beroepsbekwame student stelt.	1.
10.	De eindkwalificaties weerspiegelen hbo-niveau.	1.
11.	De opleiding heeft een visie op de rol van onderzoekend vermogen in het beroep waarvoor wordt opgeleid.	2.
12.	De opleiding heeft beschreven over welke kennis, houding en vaardigheden op het gebied van onderzoek een beroepsbekwame student moet beschikken.	2.
13.	De opleiding heeft beschreven hoe hoog de lat ligt voor het onderzoekend vermogen van de beroepsbekwame student.	2.
14.	Alle eindkwalificaties worden beoordeeld in het afstudeerprogramma.	3.
15.	Het is duidelijk waar in het afstudeerprogramma welke eindkwalificaties worden beoordeeld.	3.
16.	Het afstudeerprogramma levert voldoende rijkheid aan informatie op studenten om een goed oordeel te kunnen vellen over hun beroepsbekwaamheid.	3.

Beroepsopdrachten

In welke mate is zijn onderstaande stellingen van toepassing op het afstudeerprogramma van uw opleiding? Geef een score van 1 (helemaal niet van toepassing) tot 10 (volledig van toepassing).

#	Stelling	Protocol
17.	De opdrachten in het afstudeerprogramma lijken op taken die in het beroep worden uitgevoerd (beroepsopdrachten).	4.
18.	De beroepsopdrachten die studenten uitvoeren in het afstudeerprogramma zijn geschikt voor het aantonen van de te verwerven eindkwalificaties.	4.
19.	In de beroepsopdrachten worden kennis, vaardigheden én houding gezamenlijk in beroepssituaties beoordeeld.	4.
20.	De opleiding draagt er zorg voor dat de complexiteit van de beroepsopdrachten voor alle studenten zoveel mogelijk dezelfde is.	5.
21.	De opleiding draagt er zorg voor dat de zelfstandigheid waarmee van de beroepsopdrachten worden uitgevoerd voor alle studenten zoveel mogelijk dezelfde is.	5.
22.	De mate van complexiteit van de beroepsopdracht én de zelfstandigheid waarmee deze is uitgevoerd wordt meegewogen bij de beoordeling.	5.

Beoordeling

In welke mate is zijn onderstaande stellingen van toepassing op het afstudeerprogramma van uw opleiding? Geef een score van 1 (helemaal niet van toepassing) tot 10 (volledig van toepassing).

#	Stelling	Protocol
23.	De examinatoren beschikken over voldoende kennis en vaardigheden over de te toetsen eindkwalificatiesom goed te kunnen beoordelen.	6.
24.	De examinatoren beschikken over voldoende kennis van de beroepspraktijk om goed te kunnen beoordelen.	6.
25.	De examinatoren beschikken over voldoende kennis en vaardigheden over onderzoek om dit goed te kunnen beoordelen.	6.
26.	Voor alle beroepsopdrachten in het afstudeerprogramma zijn de criteria vastgelegd in beoordelingsmodellen.	7.
27.	De gehanteerde beoordelingsmodellen bieden examinatoren voldoende houvast bij de beoordeling.	7.
28.	De gehanteerde beoordelingsmodellen zijn werkbaar voor examinatoren.	7.
29.	Wanneer verschillende examinatoren een prestatie van een student beoordelen komen ze bij ons tot gelijke oordelen.	8.
30.	De opleiding organiseert regelmatig kalibreesessies om een gemeenschappelijke interpretatie van de beoordelingsmodellen te garanderen.	8.
31.	De kalibreesessies leiden tot toelichtingen op, of bijstelling van de beoordelingsmodellen.	8.
32.	Voorafgaand aan alle beroepsopdrachten wordt een duidelijke instructie gegeven aan studenten zodat zij tijdig weten wat er van hen wordt verwacht.	9.
33.	De beoordelingsmodellen zijn herkenbaar voor studenten.	9.
34.	De beoordelingsprocedures zijn voor studenten inzichtelijk.	9.

Randvoorwaarden

In welke mate is zijn onderstaande stellingen van toepassing op het afstudeerprogramma van uw opleiding? Geef een score van 1 (helemaal niet van toepassing) tot 10 (volledig van toepassing).

#	Stelling	Protocol
35.	Voor de uitvoering van gehele afstudeerprogramma is in het curriculum voldoende tijd beschikbaar.	10.
36.	Studenten hebben voldoende tijd voor het uitvoeren van de beroepsopdrachten.	10.
37.	De examinatoren hebben voldoende tijd om tot een zorgvuldige beoordeling te komen.	10.

Verantwoording en ontwikkeling kwaliteit

In welke mate is zijn onderstaande stellingen van toepassing op het afstudeerprogramma van uw opleiding? Geef een score van 1 (helemaal niet van toepassing) tot 10 (volledig van toepassing).

#	Stelling	Protocol
38.	De kwaliteit van het afstudeerprogramma wordt regelmatig getoetst bij collega-opleidingen en/of het werkveld.	11.
39.	Collega-opleidingen reviewen regelmatig de afstudeerprestaties van studenten.	11.
40.	De opleiding wisselt regelmatig examinatoren uit met collega-opleidingen.	11.
41.	Bij een visitatie verantwoordt de opleiding de kwaliteit van het afstudeerprogramma aan de hand van de 12 vragen uit het Protocol verbeteren en verantwoorden van afstuderen in het hbo.	12.
42.	Bij een visitatie overlegt de opleiding bewijzen van alle beroepsopdrachten uit het afstudeerprogramma.	12.
43.	Bij een visitatie draagt de opleiding er zorg voor dat de leden van het visitatiepanel bij hun beoordeling van afstudeerprestaties op deskundige wijze gebruik kunnen maken van de beoordelingsmodellen van de opleiding.	12.

Rollen en rolvastheid

In welke mate is zijn onderstaande stellingen van toepassing op het afstudeerprogramma van uw opleiding? Geef een score van 1 (helemaal niet van toepassing) tot 10 (volledig van toepassing).

#	Vraag	Protocol
44.	Het is voor alle betrokkenen duidelijk wat de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn rond het afstudeerprogramma van management, de examencommissie, de afstudeercoördinator, examinatoren en eventuele vertegenwoordigers van het werkveld.	Nvt
45.	Via regelmatig formeel en informeel overleg stemmen alle betrokkenen hun activiteiten in het afstudeerprogramma op elkaar af.	Nvt
46.	Het management, de examencommissie, de afstudeercoördinator, de examinatoren en eventuele vertegenwoordigers van het werkveld zijn rolvast in de onderlinge samenwerking. Ze nemen geen taken of verantwoordelijkheden van elkaar over.	Nvt

Bijlage 3: Teamportret

Om zicht te krijgen hoe de verschillende actoren in het (her)ontwerp van het afstudeerprogramma met elkaar samenwerken is het zinvol op een aantal momenten een teamportret te maken van het opleidingsteam met behulp van de *teamportretmethodiek*. Een opleidingsteam verwijst naar de groep van alle betrokkenen binnen de opleiding die gezamenlijk verantwoordelijk is voor het afstudeerprogramma, zoals bijvoorbeeld de opleidingsmanager, de coördinator van de afstudeerfase, de leden van de examencommissie en de examinatoren.

Het portret geeft een beeld van de volgende twee aspecten:

- de *samenwerking*: de samenwerkingsstructuur, de taakafhankelijkheid en het samenwerkingsgedrag.
- de *teameffectiviteit*: percepties van de teamleden op de teamprestaties.

Ieder teamportret bestaat uit drie onderdelen:

1. Een sociomatrix ‘samenwerkingsstructuur’: de sociomatrix laat zien wie met wie samenwerkt en de frequentie van die samenwerking.
2. Een sociomatrix ‘taakafhankelijkheid’: de sociomatrix laat zien welke teamleden elkaar nodig hebben om de taken goed uit te kunnen voeren.
3. Een matrix ‘samenwerkingsgedrag en perceptie op de teamprestaties’: de matrix laat zien in hoeverre het team gemeenschappelijke routines voor de manier van werken heeft. En in hoeverre het team een gezamenlijke kennisbasis en doel heeft. Daarnaast laat de matrix zien in hoeverre de teamleden vinden dat zij hun doelen hebben bereikt?

In de Tabel 1 staan voor samenwerking en teameffectiviteit de belangrijkste concepten benoemd waar in het onderzoek naar zal worden gekeken, een operationalisatie van de opdracht en de opbrengsten.

Tabel 1. *Variabelen, opdrachten en opbrengsten ten aanzien van samenwerking en teameffectiviteit*

SAMENWERKING en TEAMEFFECTIVITEIT		
Waar kijken we naar?	Wat moeten we doen om hier zicht op te krijgen?	Wat is de opbrengst van de opdracht?
Samenwerkingsstructuur	De onderzoeker vraagt aan de teamleden, zoals de opleidingsmanager, de coördinator van de afstudeerfase, de voorzitter van de examencommissie en (een steekproef uit) de examinatoren hoe frequent ze met de andere teamleden samenwerken. De mate van frequentie wordt aangegeven met: 1) nooit, 2) soms, 3) regelmatig en 4) veel. Sociomatrix: De onderzoeker maakt een matrix waarin de namen van de teamleden	Een sociomatrix ‘samenwerkingsstructuur’ (zie format 1)

	in zowel de eerste kolom als in de eerste rij staan. Met de cijfers 1-4 wordt aangegeven hoe frequent de samenwerking tussen teamleden wordt ervaren.	
Taakafhankelijkheid	<p>De onderzoeker vraagt aan de teamleden, zoals de opleidingsmanager, de coördinator van de afstudeerfase, de voorzitter van de examencommissie en (een steekproef uit) de examinatoren wie zij nodig hebben om de taak uit te voeren. De mate waarin de teamleden elkaar nodig hebben, wordt aangegeven met: 1) nooit, 2) soms, 3) regelmatig en 4) veel.</p> <p>Sociomatrix: De onderzoeker maakt een matrix waarin de namen van de teamleden in zowel de eerste kolom als in de eerste rij staan. Met een cijfer (1-4) wordt aangegeven de mate waarin de teamleden elkaar nodig hebben om de taak uit te voeren.</p>	Een sociomatrix 'taakafhankelijkheid' (zie format 1)
Samenwerkingsgedrag en perceptie op teamprestaties	<p>De onderzoeker gaat met ieder teamlid in gesprek en stelt de volgende vragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • In welke mate heeft het team een gezamenlijk doel? • In welke mate worden er activiteiten ondernomen om dat doel te bereiken? • In welke mate is volgens jou het doel waarvoor jullie als opleidingsteam staan al bereikt? • In welke mate heeft het team (aan)sturing nodig? • In welke mate ben jij op de hoogte van alle begrippen die gebruikt worden tijdens overleg of in documenten ten behoeve van het team? • In welke mate heeft het team gezamenlijke routines / procedures (zoals bijvoorbeeld het geven van feedback op elkaars ontwerpen). 	<p>Een matrix 'samenwerkingsgedrag en teamprestaties' waarin verticaal de namen van alle teamleden worden genoteerd en horizontaal (in kolommen) de volgende onderdelen (zie format 2):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kolom 1: Functie / rol (zoals opleidingsmanager, examinator, etc) • Kolom 2: Naam • Kolom 3: Doel • Kolom 4: Activiteiten om het doel te bereiken • Kolom 5: Perceptie op de teamprestaties • Kolom 6: (Aan)sturing • Kolom 7: Kennisbasis • Kolom 8: Routines <p>In de cellen onder kolom 3 t/m 8 komt een cijfer te staan: 1-4.</p>

Format 1: Samenwerkingsstructuur / Taakafhankelijkheid

	Opleidings- manager	Coördinator afstudeerfase	Voorzitter examencommissie	Examinator 1	Examinator 2	Examinator 3
Opleidings-manager							
Coördinator afstudeerfase							
Voorzitter examencommissie							
Examinator 1							
Examinator 2							
Examinator 3							
.....							

Format 2:

Functie / rol	Naam	Doel	Activiteiten om het doel te bereiken	Perceptie op teamprestaties	(Aan) sturing	Kennisbasis	Routines
Opleidingsmanager							
Coördinator afstudeerfase							
Voorzitter examencommissie							
Examinator 1							
Examinator 2							
Examinator 3							
.....							

Bijlage 4: Toelichting op de redeneerketen

Het idee van de redeneerketen is gebaseerd op het werk van Denyer, Tranfield, & Van Aken, (2008). Zij stellen dat het van belang is om bij het zoeken naar kennis over oplossingen voor organisatieproblemen om deze oplossingen te beschrijven in een vast format, namelijk in de CIMO-logica: Voor het bereiken van resultaten (Outcomes) in een bepaalde situatie (Context) ondernemen organisaties bepaalde activiteiten (Interventions) die bepaalde processen triggeren (Mechanisms). CIMO staat dus voor Context -> Interventie -> Mechanisme -> Outcome. Het organiseren van een serie kalibreersessies is zo'n interventie waarvan het beoogde resultaat is dat er een grotere onderlinge overeenstemming ontstaat bij de beoordeling van examinatoren (Outcome). De kalibreersessie triggert een reeks van processen bij de deelnemers: ze wisselen betekenissen uit en passen hun eigen opvattingen aan waardoor er een meer gemeenschappelijke interpretatie ontstaat (Mechanismen).

Een redeneerketen is een uitgeschreven redenering volgens de CIMO-logica die aangeeft waarom een interventie tot het beoogde resultaat zal leiden. Het is veelal een keten omdat er vaak sprake is van meerdere interventies en meerdere resultaten met daartussen een keten van mechanismen. Omdat het vaak gaat om meerdere interventies spreken we in dit document over een arrangement van interventies.

Het opstellen van een redeneerketen dient drie doelen:

1. Het helpt bij het expliciteren van het arrangement. Door systematisch te analyseren welke interventies je doet, welke effecten je daarvan verwacht en waarom je die verwacht, zie je geen interventies over het hoofd.
2. De redeneerketen helpt bij het identificeren van variabelen die kunnen worden gemeten om de effecten van de interventies vast te stellen. Zo kan de redeneerketen helpen bij het formuleren van evaluatievragen die aan examinatoren kunnen worden gesteld.
3. De redeneerketen helpt bij het evalueren van het gekozen arrangement. Bij elk onderdeel van de redeneerketen kan je jezelf aan het einde van het project afvragen of de veronderstelde mechanismen en effecten daadwerkelijk zijn opgetreden.

Als voorbeeld een redeneerketen die past bij het idee om een visiedocument te schrijven over onderwerp X (bijvoorbeeld onderzoekend vermogen):

- Een visiedocument scheidt helderheid over X
- waardoor betrokkenen eenzelfde beeld hebben van X
- waardoor de dialoog over verbeteringen van X een hogere kwaliteit heeft
- waardoor we samen een voortdurend leerproces ingaan rond verbetering van X

Bij het opstellen van een redeneerketen kan je gebruik maken van drie stappen:

1. Maak een visueel schema van de interventies, mechanismen en outcomes.
2. Beschrijf de interventies, mechanismen en outcomes in een interventietabel (een tabel per interventie).
3. Maak een indicatortabel.

Stap 1: Visueel schema

Allereerst maak je een "hardop-denken" schema met links alle interventies en rechts alle gewenste outcomes. Dan ga je na welke "mechanismen" liggen tussen de interventies en de gewenste outcomes.

Een outcome is een bepaalde toestand of staat die je wilt bereiken zoals in paragraaf 3.1. is beschreven. Outcomes kunnen op verschillende niveaus plaatsvinden: bij examinatoren, docenten, studenten en bij de opleiding als geheel , c.q. academie/faculteit of misschien zelfs de gehele hogeschool.

Een interventie is een handeling of activiteit en bevat dus altijd een werkwoord, bijvoorbeeld: houden van een kalibreersessie, organiseren van een bijeenkomst met het werkveld, of instellen van een ontwikkelgroep voor het herontwerpen van een beoordelingsmodel.

Een mechanisme is een proces dat plaats vindt tussen de interventie en de outcome. Een mechanisme geeft het antwoord op de vraag “waarom leidt de interventie tot de outcome?” Een mechanisme heeft de vorm van een procesbeschrijving. Bijvoorbeeld: een kalibeersessie leidt tot uitwisseling van betekenissen die docenten geven aan prestatiecriteria en gezamenlijke afspraken daar over . Voor meer informatie over mechanismen zie (Pawson & Tilley, 1994).

Als voorbeeld een visueel schema waarin wordt getekend op welke manier het organiseren van een training voor examinatoren bijdraagt aan het projectdoel:



Stap 2: Interventietabel

Hierna kan je de redeneerketen vastleggen in een aantal tabellen. Per interventie één tabel.

<p><i>Interventie:</i> Korte beschrijving van de interventie Wat gaan we doen?</p> <p><u>Bijvoorbeeld:</u> Werksessies organiseren om een profiel op te stellen van de beginnende beroepsbeoefenaar.</p>	<p><i>Mechanisme 1:</i> Vooronderstelling over het proces dat ervoor zorgt dat de interventie leidt tot de outcome. Antwoord op de vraag waarom werkt de interventie?</p> <p><u>Bijvoorbeeld:</u> Doordat docenten met elkaar in gesprek gaan wisselen docenten beelden uit, informeren ze elkaar over profieleisen en passen zij hun eigen beelden aan waardoor er een meer gemeenschappelijke beeld ontstaat.</p>	<p><i>Outcome 1:</i> Beschrijving van de te verwachten outcomes (effecten) van de interventie: wat zijn de beoogde resultaten?</p> <p><u>Bijvoorbeeld:</u> Een gezamenlijk beeld van een profiel van de beginnende beroepsbeoefenaar.</p>
	<p><i>Evt. mechanisme 2</i></p>	<p><i>Evt. outcome 2</i></p>

	<i>Evt. mechanisme 3 etc.</i>	<i>Evt. outcome3 etc.</i>

Stap 3: Indicatorentabel

Aan het einde van het project is het belangrijk om vast te stellen of de interventies de beoogde outcome hebben gerealiseerd. Bedenk een aantal kwalitatieve en bij voorkeur ook kwantitatieve indicatoren om deze effecten te kunnen bepalen. Zet deze in onderstaande tabel. Geef hierbij aan op welke momenten je deze indicatoren gaat meten. Daarbij heeft het de voorkeur om een meting te doen voordat je de interventie invoert en daarna. Ook is het van belang om te kunnen bepalen of de gerealiseerde outcomes ook het gevolg zijn van de interventies. Daarvoor kan je proberen om ook indicatoren te meten die betrekking hebben op de veronderstelde mechanismen. Indien mogelijk zou je ook kunnen werken met een controlegroep.

<i>Meetmomenten</i>	<i>Interventie indicatoren</i>	<i>Mechanisme indicatoren</i>	<i>Outcome indicatoren</i>
<i>Vooraf (nulmeting)</i>			
<i>Halverwege het project</i>			
<i>Aan het einde van het project</i>			
<i>Retentiemeting een jaar na het project</i>			