

# een ander hoe

**Studiesucces als veranderproces**

*Met medewerking van:*

#### **Geïnterviewden**

Emmy Nelissen, Chayenne Smeets, Charlotte Creusen, Rachelle van Haaften,  
Mark Bertrand en Peggy Lambriex

#### **Cijfermatige analyse**

Patrick Debats - adviseur dienst Onderwijs en Onderzoek Zuyd

#### **Productie en begeleiding**

Corine Castenmiller - adviseur dienst Marketing en Communicatie Zuyd

Mare de Groot - waarnemend directeur dienst Marketing en Communicatie Zuyd

Maurice Copier - In beeld - opname interviews

Jules Coenegracht - Coenegracht tekst en communicatieproducties - uitwerken interviews

Aniek Peters - *leuker*DESIGN - vormgeving binnenwerk en omslag ontwerp

#### **Kernteam Succesvol Studeren**

Hans Beckers, Angélique Cappa, René Claassen, Patrick Debats, Mare de Groot, Alexandra  
Jacobs, Mieke Koeslag, Peggy Lambriex, Josien Mennen, Yvonne Slots

En met dank aan alle medewerkers en studenten van Zuyd die op welke wijze dan ook een  
bijdrage hebben geleverd aan de studeerbaarheid van het onderwijs.

ISBN 978-90-827172-8-0



© September 2019 - Kitty Kwakman, Annemarie Mars, Nicole Theunissen, Marcel van der Klink

# een ander hoe

Studiesucces als veranderproces

Reflecties uit het programma Succesvol Studeren  
van Zuyd Hogeschool

# Inhoudsopgave

Voorwoord	7
Waarom dit boek?	8
1. Waarom een programma?	10
2. Hoe ziet het programma Succesvol Studeren eruit?	12
<i>Een teamleider aan het woord</i>	16
<i>Een voorzitter van de curriculumcommissie aan het woord</i>	17
3. Hoe is het gegaan?	18
<i>Een docent-onderwijskundig adviseur aan het woord</i>	22
<i>Een student aan het woord</i>	23
4. Wat is er al veranderd?	24
Een meer studeerbaar curriculum	24
Intensievere samenwerking in curriculumontwikkeling	26
Signalen van verbeterd studiesucces	26
Een fundament voor verandering	30
<i>Een docent aan het woord</i>	32
<i>Een begeleider uit het kernteam aan het woord</i>	33
5. Wat hebben we geleerd?	34
1. Durf te focussen	35
2. Maak de directeuren tot ankerpunt	37
3. Kies je maatregelen op een fundament van evidentie	39
4. Start alleen met een gedeelde urgentie	41
5. Biedt maatwerk per opleiding door <i>begeleiding on the job</i>	43
6. Faciliteer opleidingen met je beste eigen begeleiders	45
7. Vind de meest passende combinatie van sturing en ruimte	47

Een ander <i>hoe</i>	50
Bijlage A: Studietoets succes verhogen door de studeerbaarheid te verbeteren	52
Bijlage B: De studeerbaarheidsscan	59
Bijlage C: Een aanpak in vijf stappen	62
Over de auteurs	66
Bronnen	68
Noten	71



# Voorwoord

Ruim acht jaar werkte ik als lid van het College van Bestuur bij Zuyd Hogeschool. Al die jaren stond het onderwerp studiesucces steeds op de agenda. Mijn drijfveer daarvoor is de student.

Toen iemand mij eens de vraag stelde wat of wie de parels van Zuyd zijn, luidde mijn antwoord daarop: onze studenten. Dat perspectief verplicht om studenten het beste te bieden wat we in huis hebben. En dus om scherp te kijken naar studiesucces en wat studenten daarin belemmert en wat hen kan helpen om (nog) meer succesvol te zijn.

Met groot genoegen heb ik gezien dat we binnen Zuyd, na een aantal omzwervingen, een weg hebben gevonden om studiesucces met elkaar tot een minder omstreden punt van gesprek te maken. Met het vizier op wat wij er als docententeam, opleiding en Zuyd aan kunnen doen en aan kunnen verbeteren.

Dat lijkt een gering resultaat, dat is het zeker niet. En het is hard werken, voor iedereen.

Het idee om onze ervaringen uit te schrijven en inzichtelijk te maken, voor onszelf maar ook voor anderen, ontstond spontaan door en tijdens het werk. Omdat we vaak vergeten waar we begonnen zijn, wat we allemaal hebben gedaan, geleerd en tot stand gebracht.

Het tijdstip van totstandkoming van dit boek valt samen met mijn vertrek bij Zuyd. Een afscheid, niet met een boodschap, maar met een verhaal. Een verhaal dat er mag zijn, met nieuwe verhalen in het vooruitzicht.



Kitty Kwakman

## Waarom dit boek?

*Het is dinsdag 5 april 2016, 18.45 uur.*

*Karel van Rosmalen, op dat moment voorzitter van het College van Bestuur van Zuyd Hogeschool en Marcel van der Klink, Lector Professionalisering van het onderwijs, lopen na een overleg samen op naar het parkeerterrein achter de Hogeschool in Heerlen.*

Karel Het is taai, vind je niet?

Marcel Dat is het. Iedereen doet zijn best, maar we komen er niet goed uit.

Karel We moeten een list verzinnen, Marcel. Is het een idee dat jij een notitie schrijft, vanuit jouw expertise? Over wat jij denkt dat we moeten doen om de uitval van studenten te verminderen?

Marcel Eh, ja, natuurlijk. Dat kan ik doen. Hoe uitgebreid wil je het hebben?

Karel Paar A 4-tjes? Zodat we er volgende week dinsdag in het CvB over kunnen doorpraten?

Marcel Ok, ik ga aan de slag

Karel Ik kijk ernaar uit. Goede reis, Marcel

Marcel Wel thuis!

Beste lezer,

Het moment dat een verandering begint is zelden aan te wijzen. Maar als we het zouden moeten kiezen voor het programma Succesvol Studeren, dan moet het deze ontmoeting zijn, in 2016 op het parkeerterrein in Heerlen.

In de ruim drie jaar die sindsdien zijn verstreken, is er zoveel gebeurd dat we er een boek over zouden kunnen schrijven.

Dat hebben we dus maar gedaan.

Uit het feit dat je het boek hebt opengeslagen, durven we af te leiden dat ook jij op zoek bent naar antwoorden op de vraag hoe je studiesucces kunt versterken. Dat je docent bent, teamleider, student, adviseur, directeur of bestuurder in een hogeschool. Dat je net als wij weet dat er geen makkelijke antwoorden zijn die automatisch naar (studie)succes leiden. En dat het je aan het hart gaat dat studenten onnodig uitvallen of vertraging oplopen.

In het programma Succesvol Studeren werken onze docenten intensief samen om deze uitval en vertraging terug te brengen. Het programma is er voor hen.



De vruchten daarvan beginnen we nu te plukken. We vinden dus ook dat we je iets te vertellen hebben over de weg die we met elkaar hebben gevonden -en nog steeds bewandelen. Hoe we vanaf 2016 zijn gestart. Waarom we voor een programma hebben gekozen en hoe dat eruitzag. Hoe het van jaar tot jaar is gelopen. Hoe trots we zijn op wat de opleidingen hebben bereikt. En vooral wat we met vallen en opstaan hebben geleerd.

Om maar meteen met onze conclusie te beginnen: we hebben vooral geleerd dat het werken aan studiesucces boven alles een veranderproces is. Het gaat over het samen zoeken naar wat kan werken, over het in gesprek komen over de dingen die er echt toe doen, over leiderschap, over elkaar helpen, over de samenwerking zoeken, over gedrag, over het doorbreken van patronen. Werken aan studiesucces gaat niet alleen over wat je eraan doet, maar vooral over hoe je dat voor elkaar krijgt. Juist in dat hoe moet je de dingen anders doen dan je altijd deed. Daar zit de kern van de verandering. Daardoor heeft dit boek de titel: Een ander *hoe*.

Natuurlijk pretenderen we niet dat we daar *de* succesformule voor hebben gevonden. Als ons iets duidelijk is geworden is dat elke opleiding, en dus ook elke school, zijn eigen weg moet vinden. We hopen wel dat onze reflecties je kunnen helpen om die weg te vinden in je eigen organisatie.

Omdat je, net als wij, niets liever wilt dan studenten succesvol begeleiden naar hun diploma, zodat ze als bekwame en bevlogen beroepsbeoefenaars hun stempel op de wereld kunnen drukken.

We wensen je veel leesplezier!

Kitty Kwakman, College van Bestuur Zuyd Hogeschool, Portefeuillehouder Onderwijs en Onderzoek, gedelegeerd opdrachtgever programma Succesvol Studeren

Annemarie Mars, extern veranderkundig adviseur *For a change*

Nicole Theunissen-Boot, programmamanager Succesvol Studeren, Zuyd Hogeschool

Marcel van der Klink, lector Professionalisering van het Onderwijs, Zuyd Hogeschool

## 1. Waarom een programma?

Binnen Zuyd Hogeschool staan vernieuwing en ontwikkeling van oudsher volop op de agenda.

Tot 2017 is het innovatiebeleid van Zuyd voornamelijk gericht op het projectmatig stimuleren van vernieuwing vanuit de opleidingen. Faculteiten en opleidingen kunnen projectaanvragen doen voor hun innovaties. Op basis van die aanvraag worden middelen verstrekt. In het programma Zuyd Innoveert, dat van 2013 tot 2017 loopt, krijgen opleidingen ondersteuning bij het opzetten van projecten. Er nemen echter nauwelijks projecten op het terrein van studiesucces deel.

In 2016 wordt steeds meer duidelijk dat het beleid tot dan toe voor studiesucces niet werkt. Het is niet zo dat er niets gebeurt, integendeel. Opleidingen zijn bezig met talloze initiatieven en maatregelen, 183 zijn er geteld. Maar, zo schrijft Marcel in zijn notitie van april 2016:

*"We moeten erkennen dat al deze inspanningen niet of nauwelijks leiden tot voldoende gewenste verbeteringen, integendeel. Bij een aantal opleidingen stijgt de studie-uitval. Ook de tevredenheid van studenten over de opleidingen neemt, over de gehele linie, niet of nauwelijks toe. [...]"*

*Het lijkt erop dat we in een soort van sadistisch universum terecht zijn gekomen waarin we steeds harder werken voor steeds minder resultaten. We moeten hieruit ontsnappen omdat het alleen maar verlies oplevert, voor studenten, docenten en voor Zuyd als geheel."*

In de loop van het studiejaar 2016-2017 voert het College van Bestuur (CvB), onder aanvoering van Kitty Kwakman als portefeuillehouder Onderwijs, gaandeweg een koerswijziging door. Het projectmatige beleid maakt in een aantal stappen plaats voor een programmatische aanpak: met een meerjarig perspectief, met een gezamenlijke focus en met een andere combinatie van centrale sturing en decentrale ruimte.

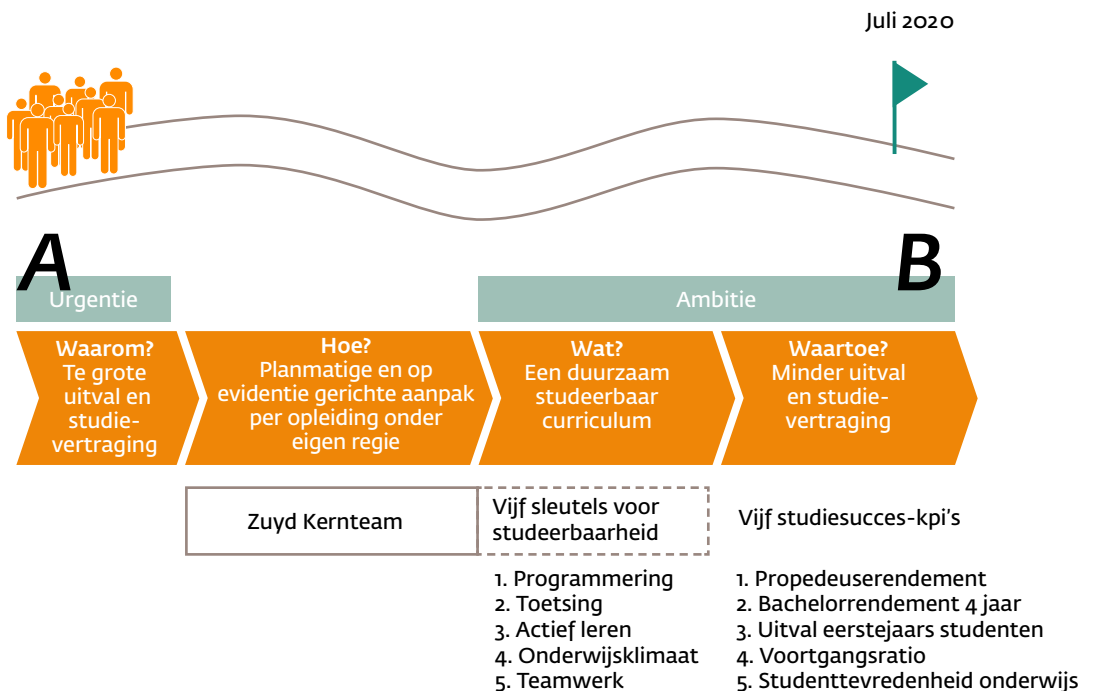
Niet alleen in de aanpak maar ook in de inhoud wordt een belangrijke ingreep doorgevoerd. Studiesucces wordt onlosmakelijk verbonden aan een wezenlijk element van het onderwijs: het curriculum. Zo komt de focus automatisch te liggen op de uitval die de hogeschool wél kan beïnvloeden. Namelijk door te zorgen voor een *studeerbaar* curriculum. Uit dezelfde notitie van Marcel:

*“Een studeerbaar curriculum zorgt ervoor dat zoveel mogelijk studenten binnen de reguliere opleidingsduur een diploma verwerven (...). Studeerbaar betekent ook dat de opleiding wordt ervaren als een niet overladen curriculum met herkenbare samenhang binnen en tussen de opleidingsonderdelen. Een studeerbaar curriculum zorgt er tevens voor dat studenten tevreden zijn over hun studie, het draagt bij aan hun opleidingsmotivatie en hun betrokkenheid en het zorgt ervoor dat studie-uitval tot een acceptabel niveau wordt teruggebracht”.*

Beide koerswijzigingen komen aan het begin van het studiejaar 2017-2018 samen in het programma Succesvol Studeren.

## 2. Hoe ziet het programma Succesvol Studeren eruit?

De beste manier om je in vogelvlucht te laten zien hoe het programma eruit ziet is door een samenvatting te geven van het programmaplan uit juli 2017. In Afbeelding 1 zie je de onderdelen in hun samenhang.



Afbeelding 1 | Het programma Succesvol Studeren in vogelvlucht

In dit hoofdstuk behandelen we de elementen één voor één: het waarom, het wat, het waartoe, het hoe en - niet in dit plaatje - het wie.

### Waarom?

Iedereen binnen Zuyd Hogeschool wil dat studenten hun opleiding succesvol kunnen afronden. De opleidingen binnen Zuyd hebben zich van oudsher sterk ingespannen om die ambitie waar te maken. Met veel inzet en hart voor de zaak zijn talloze initiatieven genomen om uitval en studievertraging terug te brengen.

Uit een inventarisatie naar deze maatregelen bleek echter dat ze nog te weinig effect lieten zien. Een belangrijke reden daarvoor was dat de genomen maatregelen het curriculum nog grotendeels ongewijzigd lieten. Terwijl juist in het curriculum barrières kunnen liggen die de student verhinderen om succesvol te studeren. Een curriculum dat te vol is, te veel toetsen bevat en te weinig samenhang heeft, vergroot de kans dat een student uitvalt of vertraging oploopt.

### **Wat?**

Het programma Succesvol Studeren heeft als ambitie om te zorgen dat alle bacheloropleidingen binnen Zuyd in 2020 beschikken over een *duurzaam* studeerbaar curriculum, met als effect dat de uitval en vertraging waarneembaar afneemt. De studeerbaarheid van het curriculum is duurzaam in de zin dat ook elke (volgende) curriculumherziening resulteert in een studeerbaar curriculum.

Marcel van der Klink heeft op basis van evidentie uit wetenschappelijk onderzoek 'Vijf sleutels voor studeerbaarheid' uitgewerkt. In deze sleutels wordt duidelijk hoe keuzes in het curriculum inwerken op studiesucces. Ze zijn een handreiking die elke opleiding kan gebruiken om zijn eigen 'wat' te vinden.

De vijf sleutels zijn (zie bijlage A voor de beschrijving ervan):

1. programmering
2. toetsing
3. actief leren
4. onderwijsklimaat
5. teamwerk

### **Waartoe?**

Als we willen dat uitval en vertraging afneemt, dan moeten we dat kunnen meten in onze prestaties. Elke opleiding heeft – en had al – zijn eigen doelstellingen op de volgende vijf prestatie-indicatoren:

- propedeuserendement na 1 jaar
- rendement bacheloropleidingen 4 jaar
- uitval eerstejaars studenten
- voortgangsratio
- studenttevredenheid onderwijs

## Hoe?

De aanpak van het programma richt zich op het ondersteunen van opleidingen bij hun eigen studeerbaarheidsvraagstukken. Dit is altijd maatwerk, want in elke opleiding is de aard en ernst van de situatie anders. Ook heeft elke opleiding zijn eigen historie, cultuur, docenten en rolverdeling met betrekking tot curriculumvernieuwing.

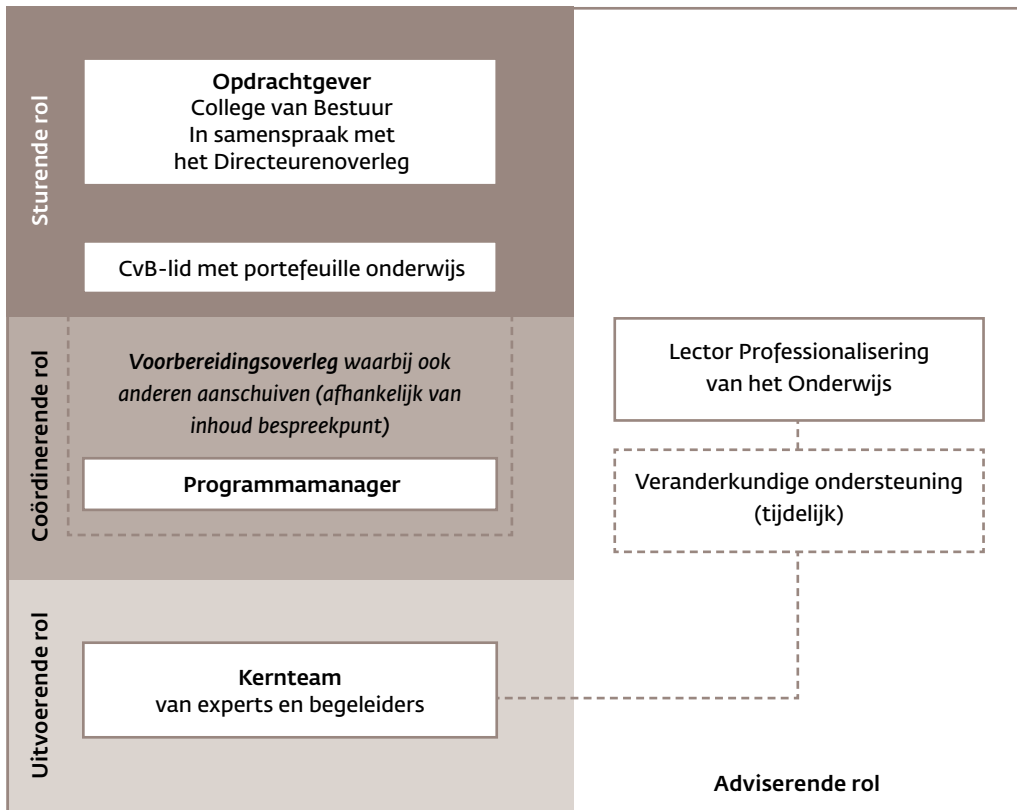
Binnen het programma is een kernteam opgericht van Zuydmedewerkers dat de opleidingen ondersteunt bij hun aanpak, onder eigen regie van de opleiding. Bij het begeleiden van opleidingen gebruikt het kernteam een stappenplan als houvast om systematisch aan curriculumontwikkeling te kunnen werken (bijlage C). Een belangrijk onderdeel van het stappenplan is de studeerbaarheidsscan, waarin we kijken naar wat de cijfers uit het Management Informatie Systeem, studenten, docenten en de Onderwijs Examen Regeling (OER) zeggen over studeerbaarheid (bijlage B). De uitkomsten van de scan zijn bepalend voor de focus van de begeleiding, de keuze van maatregelen en volgende stappen.

## Wie?

Het opdrachtgeverschap van het programma ligt bij het College van Bestuur in samenwerking met de faculteitsdirecteuren als eindverantwoordelijken voor de kwaliteit van de opleidingen.

Het CvB-lid met de portefeuille Onderwijs en Onderzoek (Kitty Kwakman) vervult de rol van gedelegeerd opdrachtgever. Zij bereidt samen met de programmamanager (Nicole Theunissen) de besluiten voor die aan de opdrachtgever worden voorgelegd.

Marcel van der Klink heeft als lector een adviserende rol naar het programma. Daarnaast wordt het programma van januari 2017 tot en met juli 2018, en daarna op afroep, ondersteund door Annemarie Mars als extern veranderkundig adviseur.



Afbeelding 2 | De programma-organisatie

## Een teamleider aan het woord

Rachelle van Haaften, teamleider Applied Science

"We hebben de mensen van het programma Succesvol Studeren in eerste instantie uitgenodigd om gewoon eens te komen luisteren. Te observeren. Wat voor soort medewerkers zitten in het opleidingsteam? In hoeverre voelen zij de noodzaak tot verandering?"

"We zijn ook actief aan de slag gegaan met sleutel 2, Toetsing. Hoe krijg je bij je collega's tussen de oren: we toetsen te veel? Iedereen kijkt vanuit zijn eigen vak en roept dan dat het wel meevalt. Op een gegeven moment hebben we een studiedag georganiseerd. We hebben flip-overs neergezet met daarop de lesblokken en de weken. Elke docent kon post-its plakken. In welke week doe je welke toets? Aan het einde van de sessie hingen de flip-overs volledig vol; ik hoefde niks meer te zeggen. Het drong tot iedereen door dat we wel heel veel van de studenten vragen. En dat we onszelf dus ook die druk opleggen. Want elke toets moet beoordeeld worden. Dat was voor mij een kantelpunt: het besef kwam uit de groep zelf.

---

*'Dat was voor mij een kantelpunt: het besef kwam uit de groep zelf'*

---

Daarna is het een kwestie van doorpakken. We zijn nu tot het besef gekomen dat we te veel doen, hoe krijgen we dat verminderd? Dat heeft tot gevolg dat we komend jaar in blok 1 nog maar één theorie- en één praktijktoets gaan doorvoeren. Heel spannend! Maar de medewerkers staan er volledig achter. We verwachten dat het succesvol zal zijn, dat een sterke reductie van de uitval zal optreden."



Iedereen kijkt vanuit zijn eigen vak en roept dan dat het wel meevalt'







## Een voorzitter van de curriculumcommissie aan het woord

*Charlotte Creusen, docent Applied Science en voorzitter curriculumcommissie*

**"Ik zag meerdere dingen. Om te beginnen was er een enorme uitval. Toen ik net docent was, dacht ik: nou ja, landelijk is dat vrij normaal. Daarna begon ik me af te vragen: is het eigenlijk wel normaal dat zoveel studenten uitvallen?"**

"Het tweede dat me opviel was dat studenten veel kleine, versnipperde vakken hadden. En vaak de opmerking maakten 'dat hebben we niet gehad', terwijl ikzelf dat vak in het eerste jaar gaf. Dan zei ik: 'Dat heb je dáár gehad.' De transfer van vak A naar vak B ontbrak. Dat kwam door de enorme versnippering in kleine vakjes.

Dat waren voor mij de twee punten waardoor ik dacht: er moet iets veranderen aan ons curriculum.

Het ontstaan van die versnippering had veel te maken met het feit dat we ooit begonnen waren vanuit drie losse opleidingen één gemeenschappelijke propedeuse te maken. Dan krijg je een worsteling waarin iedere opleiding toch zichtbaar wil zijn, iedereen wil een stukje erin stoppen. Dan krijg je een propedeuse met van alles een beetje, zonder samenhang. Daarna werden de drie losse opleidingen samengevoegd tot één brede bachelor. Dat moest planingsneutraal gebeuren, waardoor eigenlijk drie losse opleidingen samengevoegd werden.

---

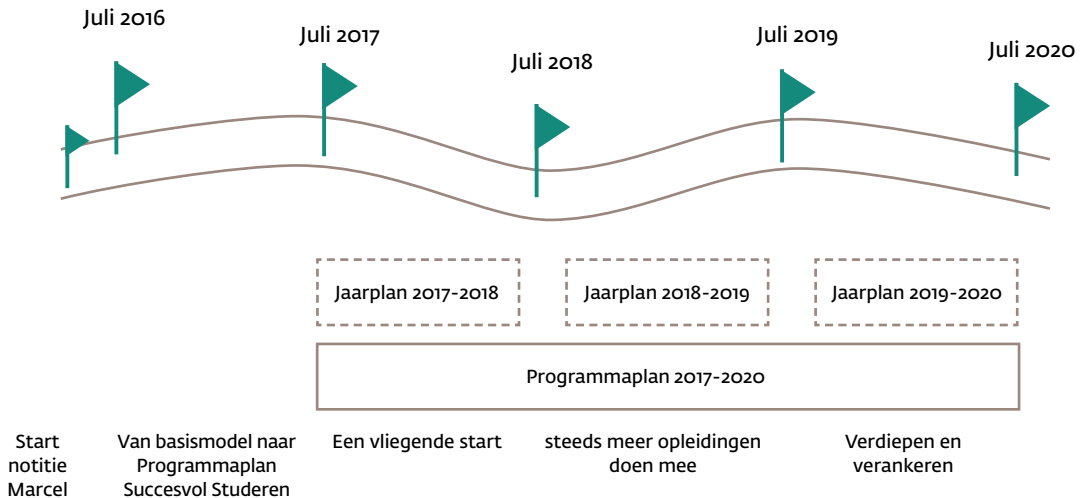
### **'En laten we studenten vooral duidelijk maken: waarom moet je dit eigenlijk kunnen?'**

---

Ik denk dat we nu de vertaalslag gaan maken. We zeggen: we hebben een groot gemeenschappelijk deel, laten we dáár nu eens de focus op leggen in jaar één. En laten we studenten vooral duidelijk maken: waarom moet je dit eigenlijk kunnen, waarom is dit voor iedereen relevant? Eén opmerking is heel erg bij mij blijven hangen. Toen we het hadden over leerdoelen, zei iemand: 'Voeg het woordje zodat toe.' Maak duidelijk dat je iets moet leren zodat je er dat en dat mee kunt. Dat heeft de curriculumcommissie heel erg geholpen. Je gaat vanuit een ander perspectief kijken. We beginnen niet met vak A, vak B en vak C. Nee, we vragen ons af: waar leiden we toe op? En van daaruit gaan we terug naar het curriculum."

### 3. Hoe is het gegaan?

Om te kunnen laten zien wat het programma heeft opgeleverd en wat we geleerd hebben, is het eerst nodig om je te laten zien hoe het programma zich vanaf het studiejaar 2016-2017 tot heden heeft ontwikkeld ( Afbeelding 3).



Afbeelding 3 | Het verloop van het programma Succesvol Studeren

De kiem wordt gelegd met de notitie van Marcel die op 11 april 2016 verschijnt en met instemming door het College van Bestuur wordt ontvangen. Hij geeft daarin het advies om een aantal principes te formuleren voor het inrichten van het studeerbare curriculum, gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek. Hij doet alvast een eerste voorzet, die in de wandelgangen al snel de naam *basismodel* krijgt.

#### 2016-2017 - Van basismodel naar sleutels voor Succesvol Studeren

Rondom het basismodel wordt voortvarend een aantal stappen gezet. Er komt een stuurgroep onder voorzitterschap van Kitty Kwakman en een kerngroep, beide breed samengesteld uit een brede geleding van de hogeschool. Nicole Theunissen wordt programmamanager. Er zijn docenten, teamleiders, een directeur, lectoren, medewerkers vanuit de diensten en de Centrale Medezeggenschapsraad in betrokken. In meerdere sessies wordt het basismodel verder uitgewerkt. Naast studeerbaarheid worden ook organiseerbaarheid en doceerbaarheid meegenomen als ontwerpcriteria.

Maar tegen de Kerst van 2016 stopt het proces. Het gesprek loopt vast op de complexiteit van de materie en de discussie over de definities van studeerbaarheid, doceerbaarheid en organiseerbaarheid. Het basismodel wordt een doel op zichzelf en dijt steeds verder uit met telkens nieuwe kaders. Het basismodel is een duizenddingdoekje geworden.

Kitty, Nicole en Els Verhoef, interim directeur van de dienst Onderwijs en Onderzoek, maken een pas op de plaats en benaderen Annemarie als veranderkundig adviseur om mee te denken. In een aantal sessies ontrafelen we waarom het proces is vastgelopen en wat er nodig is om een hernieuwde start te maken.

Uit dat zoekproces volgen twee ingrepen. Ten eerste zetten we de urgentie opnieuw op de gespreksagenda. We moeten terug naar de vraag waarom we het basismodel ook alweer nodig hadden. De eersten met wie we deze vraag willen bespreken zijn de faculteitsdirecteuren. Zij zijn immers bij uitstek de leidende coalitie binnen de hogeschool.

En dus gaan Nicole en Annemarie bij hen langs voor meerdere gespreksrondes. Na elke ronde analyseren we de uitkomsten en leggen we de vragen die daaruit voortkomen voor aan het directeurenoverleg. Dit mondt uiteindelijk uit in een gedeelde urgentie in april 2017 en in een programmaplan in juli. Met een nieuwe naam: Succesvol Studeren.

In samenspraak met Marcel maken we een einde aan de brede betrokkenheid waarmee tot dan toe aan de principes voor een studeerbaar curriculum was gewerkt. Marcel beperkt zich tot de meest gezaghebbende inzichten uit wetenschappelijk onderzoek over de relatie tussen het curriculum en studiesucces. Dat proces mondt in juli 2017 uit in *Vijf sleutels voor studiesucces* (bijlage A). Ten slotte kiezen we ervoor om de vijf sleutels geen kader te laten zijn maar een advies. Op die verstrekkende keuze komen we in de laatste paragraaf van hoofdstuk 5 nog terug.

Ondertussen beginnen we met het samenstellen van een kernteam.

### **2017-2018 - Een vliegende start**

Bij de start van het nieuwe studiejaar wil iedereen aan de slag met de sleutels. We maken dus haast met het op gang brengen van het gesprek over de sleutels, omdat we vrezen dat ze anders te snel als een vinklijstje worden gebruikt. Dat zien we in een aantal opleidingen ook gebeuren. Dus organiseren we meerdere bijeenkomsten waarin Marcel Zuyd laat kennismaken met de vijf sleutels. Dat brengt een geanimeerd gesprek op gang waarin voelbaar wordt wat een studeerbaar curriculum in de praktijk betekent. En dus ook hoe ver dat soms nog afstaat van de huidige curricula.

De gesprekken met de directeuren leiden ertoe dat we allemaal met minimaal één opleiding willen beginnen. Dus het idee om met een beperkte groep van maximaal vijf opleidingen te starten, sneuvelt al snel. We moeten opschalen nog voordat we begonnen zijn. Met zeven

opleidingen gaan we de oriëntatiefase in. Daarna valt het proces weer grotendeels stil. De opleidingen hebben tijd nodig om met het programma kennis te maken en er voluit 'ja' tegen te zeggen. Dat voelt soms als een 'Processie van Echternach': drie stappen vooruit en twee stappen terug. Maar aan het einde van het jaar zijn we bij veertien opleidingen gestart.

De begeleiding gaat snel, maar niet zonder slag of stoot, van start. Aan het begin van het studiejaar bestaat het kernteam uit negen medewerkers, deels vanuit de dienst Onderwijs en Onderzoek, deels vanuit de opleidingen, samen 2 fte. Aan het einde van dat jaar is het team gegroeid naar twaalf mensen, samen 3,4 fte.

Eén van de eerste tools die het kernteam ontwikkelt is de studeerbaarheidsscan. Die blijkt grote waarde te hebben in het genereren van draagvlak en het kiezen van maatregelen. In paragraaf 5.4 en bijlage B komen we uitgebreid op de scan terug.

Een grote uitdaging in deze fase is het geven van houvast aan het kernteam in hun nieuwe begeleidende rol. We organiseren een leergang verandermanagement en onderwijskunde voor de kernteamleden. Zonder het uitgangspunt te verlaten dat de begeleiding altijd maatwerk is, ontwikkelen we samen een globaal stappenplan dat richting geeft aan de begeleiding (bijlage C). De studeerbaarheidsscan krijgt daarin een plaats.

### **2018-2019 - Steeds meer opleidingen doen mee**

In het jaarplan 2018-2019 spreken we de ambitie uit om dat jaar twintig opleidingen te begeleiden. Wederom overtreffen we dat jaar onze eigen doelstelling, want aan het einde van dat jaar doen 23 opleidingen mee.

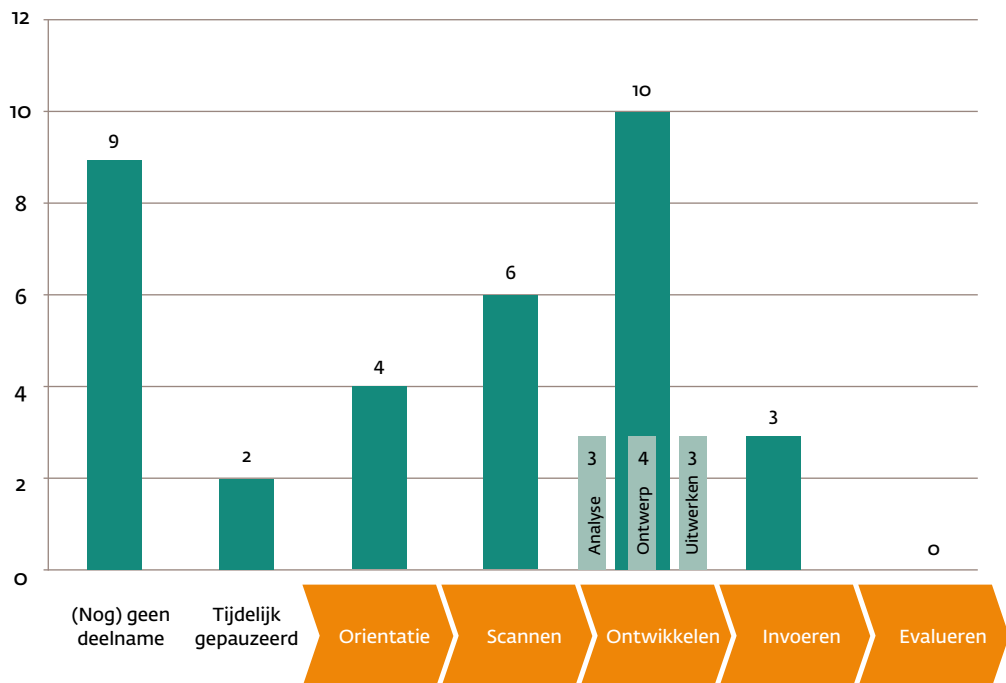
Het merendeel van de deelnemende opleidingen bevindt zich aan het einde van dit studiejaar in de fase van scannen en ontwikkelen ( Afbeelding 4).

### **2019-2020 - Verdiepen en verankeren**

We schrijven dit boek in juni 2019, dus het studiejaar 2019-2020 moet nog beginnen. We zijn druk bezig met het maken van het jaarplan. Dat is gericht op twee uitdagingen: verdiepen en verankeren.

We gaan de verdieping zoeken op een aantal thema's waarvan in de begeleiding blijkt dat er behoefte aan aanvullende kennis en capaciteit is, zoals het gebruik van ICT in het onderwijs en studentbegeleiding (sleutel 3), de aansluiting mbo-hbo (sleutel 4) en teamwerk (sleutel 5)

Met de middelen uit de kwaliteitsafspraken gaan we versterkt door met het programma na studiejaar 2019-2020. Het laatste jaar zal worden gebruikt om te zorgen dat het programma een vervolg krijgt, zodat het werken aan een studeerbaar curriculum nog verder verankerd wordt binnen onze hogeschool.



Afbeelding 4 | Fasering van de deelnemende opleidingen in juni 2019



Kennis vergaren is heel belangrijk. Maar we waren helemaal niks aan het *doen*'

## Een docent-onderwijskundig adviseur aan het woord

*Emmy Nelissen, onderwijskundig adviseur en docent European Studies*

"Vooral de open dagen hebben geholpen. Dat was ook het moment waarop het hele team het nieuwe curriculum zag zoals het gepresenteerd werd aan aankomende eerste jaarsstudenten. Toen vielen de stukjes voor de meeste docenten pas op hun plaats, denk ik. Ze zagen hoe ouders en eerstejaars reageerden. Ik denk dat er toen ook wel opluchting was. 'Oké, dit gaat werken. Er is draagvlak bij de klant'."

"De grote veranderingen ten opzichte van de oude situatie? Het oude jaar één werd echt gezien als een introductiejaar. Introduction to politics, Introduction to economics, Introduction to European Institutions. Daar kwamen heel veel boeken bij, studenten kregen inderdaad een heel goeie basisintroductie. We waren voornamelijk bezig met kennis vergaren. Dat is belangrijk, maar we waren eigenlijk helemaal niks aan het doen. We dachten: dit willen we niet. Dat is de grote omschakeling geweest, dat we studenten nu iets laten doen: aan beroepsproducten werken. Misschien is dat bij andere opleidingen wat makkelijker, maar bij onze opleiding gaat het erg om denkwerk. Denkwerk achter de computer. Beleid uitwerken. Dus was het moeilijk schakelen voor ons. Wat laat je ze dan doen? We hebben zes authentieke beroepstaken centraal gezet in ons curriculum, daar draait alles nu om. Een grote omschakeling zie je bijvoorbeeld bij eventmanagement. In de oude situatie kregen ze ook eventmanagement, maar alleen het uitwerken van de plannen. Nu moeten ze het event ook echt organiseren. Dat is wel omdenken."

---

### *'We hebben al in een heel vroeg stadium een student-lid bij de curriculumcommissie betrokken, Chayenne'*

---

We hebben al in een heel vroeg stadium een student-lid bij de curriculumcommissie betrokken, Chayenne. Ik denk dat dat zaadje zelfs oorspronkelijk van het programma kwam. Dat hielp heel erg. Want in gesprekken zag je haar nadenken of fronsen. Of niet meekomen. Dan zei ze: 'Oké, wat betekent dat dan voor de student?' We zijn van één naar twee studentleden van de curriculumcommissie gegaan. Volgend jaar willen we naar drie of mogelijk zelfs vier leden."

## Een student aan het woord

*Chayenne Smeets, student European Studies en student-lid curriculumcommissie*

**"In de curriculumcommissie zitten vond ik superinteressant. Het idee achter de vakken. 'Oh ja, daarom doen ze het op deze manier.' Dat heb ik ook naar andere studenten kunnen communiceren, als een soort tussenpersoon."**

"Dan zie je toch dat ze studenten nodig hebben. Docenten zien het van een andere kant, ze ervaren het niet. Wij wel, wij ervaren het. In het begin moest ik een beetje wennen in de curriculumcommissie. Je hoort allemaal termen en begrippen die je niet kent. Maar dat ging beter en er werd ook steeds vaker naar mijn mening gevraagd als ze dingen gingen veranderen. Ik heb vooral bijgedragen aan de veranderingen in het eerste leerjaar.

---

### 'Dan zie je toch dat ze studenten nodig hebben'

---

Ik denk dat de meeste mensen afvielen omdat ze zich vergisten in de opleiding. Ze dachten: oh, het zijn leuke talen, een beetje Frans, een beetje Spaans, een beetje Engels. Die vonden het dan erg tegenvallen dat ze ook Europese politiek en marketing moesten doen. Of mensen die dachten: leuk, veel politiek - maar het is niet alleen politiek. Het is een hele brede opleiding, niet alle mensen realiseren zich dat.

Door de veranderingen ga je andere studenten aantrekken. Niet meer zoveel studenten die niet zeker weten wat ze willen en het vooral heel breed willen houden. Het eerste leerjaar is nu specifiek, meer op de Europese Unie gericht. Je trekt een ander publiek en die studenten vallen niet zo snel af. Dat in het eerste leerjaar meer gedaan wordt en niet alleen maar geleerd, daar ben ik het mee eens. Wij moesten heel veel leren, heel veel lezen. Als je dan verderop in je studie bijvoorbeeld op stage ging merkte je: ik heb hier niet echt ervaring mee. Ik weet er veel van, maar ik heb geen ervaring. Ik denk dat mensen ook makkelijker leren als ze daarnaast ook dingen doen. De druk op het leren wordt minder, en de leerstof blijft ook makkelijker hangen als je er meer praktijk bij krijgt."



Je trekt een ander publiek en die studenten vallen niet zo snel af'



## 4. Wat is er al veranderd?

Op het moment dat we dit schrijven gaat het programma zijn derde en laatste jaar in. We kunnen al op vier fronten opbrengsten laten zien:

- 1 een meer studeerbaar curriculum
- 2 intensievere samenwerking in curriculumontwikkeling
- 3 signalen van verbeterd studiesucces
- 4 een fundament voor verandering

### Een meer studeerbaar curriculum

In elke deelnemende opleiding leidt de scan tot het kiezen van maatregelen op elk van de sleutels. In Tabel 1 geven we je een indruk in de variëteit van genomen maatregelen, zoals geïnventariseerd door de kernteamleden.

Sleutel 1: Programmering	Sleutel 2: Toetsing
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aanbrengen van samenhang</li><li>• Herplaatsen blokken in volgorde van belangrijkheid</li><li>• Aanpassen BAS norm</li><li>• Eenduidiger maken beroepsbeeld</li><li>• Aanscherpen opleidingsprofiel</li><li>• Meer afstemmen tussen vakken</li><li>• Kiezen van één thema per onderwijsblok</li><li>• Verlengen eindstage van jaar 4 voor meer focus op student en tijd voor docent</li><li>• In beeld brengen doorgaande lijnen</li><li>• Vernieuwen eerstejaars curriculum</li><li>• Ontwikkelen van een visie en blauwdruk van het curriculum</li><li>• Herschikken van struikelvakken</li><li>• Toegankelijker maken indeling OER</li><li>• Schrappen vakken en onderwijseenheden</li><li>• Aanpassen eindwerk</li><li>• Schrappen overlap in vakken</li><li>• Integreren toepassingsgebieden in een programma</li><li>• Herzien koppeling van de BAS-norm aan specifieke vakken</li><li>• Maken jaarrooster</li><li>• Opnemen opbouw tussen perioden in nieuwe blauwdruk</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Herijken toetsplan</li><li>• Terugbrengen van het aantal toetsen</li><li>• Verminderen concurrentie herkansing met onderwijs</li><li>• Verbeteren balans in formatief en summatief toetsen</li><li>• Aanpassing beoordelingsmatrix</li><li>• Aanscherping eindkwalificaties</li><li>• Andere herkansingsystematiek</li><li>• Terugbrengen aantal deelttoetsen</li><li>• Inzetten van constructieve feedback</li><li>• Vormgeven feedbacksessies in jaar 1 voor studenten</li><li>• Inzetten deskundigheidsbevordering team rondom toetsing</li><li>• Verbeteren specifieke toetsen op moduleniveau</li><li>• Aanscherpen gebruik rubrics</li><li>• Scholen docententeam rondom toetsing</li><li>• Schrappen toetsen op vaardigheden</li><li>• Aanpassen aanwezigheidsbeleid in jaar 1</li><li>• Organiseren feedbacksessies</li></ul>



Sleutel 3: Actief leren	Sleutel 4: Onderwijsklimaat
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actievere didactiek door werken vanuit beroepstaken</li> <li>• Organiseren scholing on the job in actief leren</li> <li>• Organiseren blokboeksessies</li> <li>• Begeleiden docenten in werken met ICT in het onderwijs</li> <li>• Herzien van PGO taken</li> <li>• Opnemen actief leren als bouwsteen opleidingsdidactiek</li> <li>• Feedback geven op actief leren in de klas</li> <li>• Aanpassen beoordelingsmatrix</li> <li>• Meer ruimte maken voor diepgang per blok</li> <li>• Organiseren tutortraining</li> <li>• Organiseren workshop didactiek</li> <li>• Inbrengen gemeenschappelijke taal voor didactiek</li> <li>• Invoeren van intervisie rondom didactiek</li> <li>• PGO casussen geanalyseerd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inzetten studieloopbaanbegeleiders op studeerbaarheid</li> <li>• Organiseren van extra begeleiding in jaar 1 voor studenten die het vereiste niveau niet behalen</li> <li>• Oplossen aansluitvraagstuk 1e 100 dagen</li> <li>• Vergroten docentcapaciteit in blok 1 voor het begeleiden van leren leren</li> <li>• Veranderen en integreren studieloopbaanbegeleiding</li> <li>• Aandacht vasthouden voor het mogen maken van fouten</li> <li>• Betrekken studenten bij ontwerpproces</li> <li>• Integreren van toepassingsgebieden</li> <li>• Versterken aansluiting mbo/ hbo</li> <li>• Leren in een netwerk als bouwsteen opleidingsdidactiek</li> <li>• Extra inzet op stagebegeleiding</li> <li>• Nieuw voorlichtingstraject voor studenten</li> </ul>
Sleutel 5: Teamwerk	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versterken teamverantwoordelijkheid</li> <li>• Versterken rol teamleider in curriculum ontwerp</li> <li>• Invoeren nieuwe overlegstructuur met studenten</li> <li>• Versterken didactische deskundigheid team</li> <li>• Organiseren studiedagen over studeerbaarheid</li> <li>• Versterken zelforganiserend vermogen in het team</li> <li>• Versterken rol toetscommissie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versterken rol curriculumcommissie</li> <li>• Realiseren vast ritme in ontwerp</li> <li>• In stelling brengen curriculumcommissie</li> <li>• Inrichten ontwerpteams met docenten</li> <li>• Organiseren blokteamsessies</li> <li>• In kaart brengen teamsamenwerking</li> </ul>

Tabel 1 | Maatregelen rondom het curriculum in de opleidingen

## Intensievere samenwerking in curriculumontwikkeling

We hebben aan het kernteam gevraagd wat zij hebben waargenomen in de opleidingen. De rode draad in hun waarnemingen betreft de manier waarop wordt samengewerkt aan curriculumvernieuwing (Tabel 2).

<b>Docenten</b>	<i>Docenten zijn bewuster bezig met studiesucces, onderzoeken aannames over studentgedrag, laten een groeiend besef zien dat het ook anders kan, hebben meer kritische blik op eigen werk, zoeken de oorzaken van uitval meer bij zichzelf en bij de opleiding.</i>
<b>Leiderschap</b>	<i>De teamleider staat meer in zijn kracht en straalt vertrouwen uit waar hij naartoe wil, de directeur is meer betrokken bij het proces op de opleiding, de curriculumcommissie heeft coördinatie naar zich toegetrokken, de voorzitter van de curriculumcommissie heeft geleerd meer geduld te hebben, de voorzitter curriculumcommissie en de teamleider werken meer als een duo. Bij directeuren en managementteams is studiesucces een vast gespreksonderwerp op de agenda. Het besef is gegroeid dat curriculumontwikkeling boven alles een veranderproces is.</i>
<b>Teamwerk</b>	<i>Eerst werd er niet samengewerkt en nu wel, de ontwikkeling van het curriculum vindt meer vanuit het team plaats en niet meer vanuit individuele docenten, gedeelde verantwoordelijkheid is gegroeid en wordt ook meer geaccepteerd, het gesprek is meer constructief.</i>
<b>Didactiek</b>	<i>Er wordt meer ontworpen vanuit onderwijskundige kennis, het besef is gegroeid dat het curriculum meer is dan het eigen vak, de ondersteuningsvraag is van de inhoud naar de didactiek gegaan, er wordt meer in samenhang ontworpen.</i>
<b>Focus</b>	<i>Focus door management team op urgentie en de juiste dingen, er wordt meer vanuit een centrale visie gewerkt.</i>
<b>Overig</b>	<i>Docenten en studenten hebben meer overzicht in het curriculum. Docenten zeggen dat ze er energie van krijgen en weer zin in lesgeven krijgen, ze verwachten minder werkdruk te krijgen en meer tijd voor begeleiding van studenten.</i>

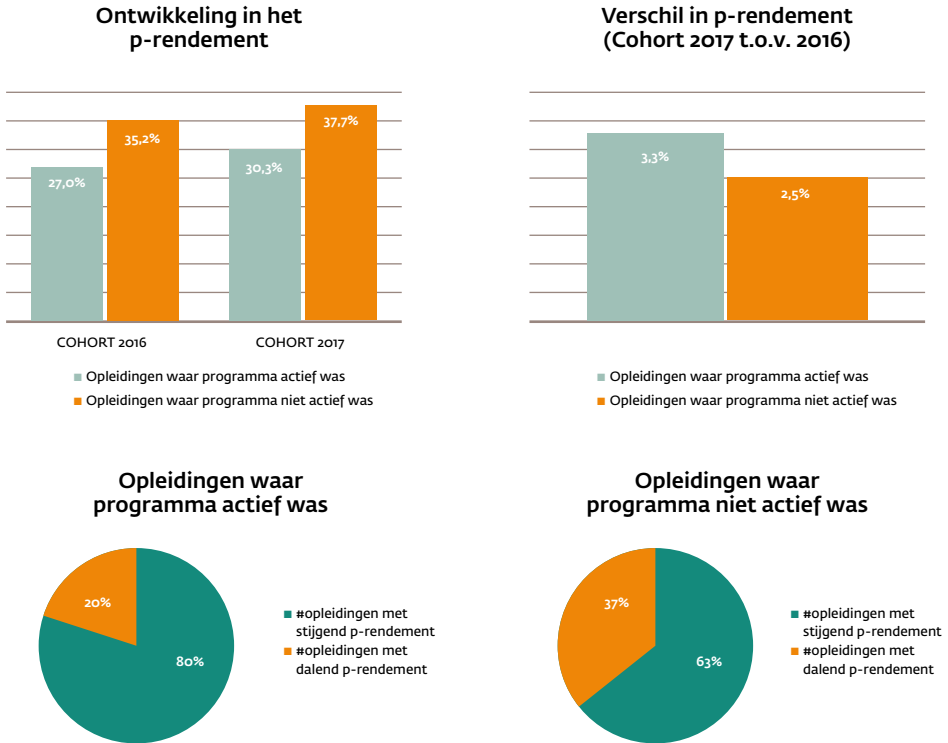
Tabel 2 | Observaties van het kernteam in de opleidingen

## Signalen van verbeterd studiesucces

De werkelijke proef op de som is natuurlijk of de uitval vermindert en de vertraging terugloopt op de studiesucces-kpi's: propedeuserendement, uitval eerstejaars studenten, voortgangratio, bachelor-rendement na 4 jaar en studenttevredenheid<sup>1</sup>.

### Propedeuserendement na 1 jaar

We schrijven dit boek in juni 2019, en de definitieve cijfers na de afronding van het jaar zijn pas in oktober beschikbaar. Op grond van de beschikbare cijfers laten we je zien wat we nu weten. Dat betreft de effecten in het studiejaar 2017-2018. Toen was het programma actief binnen 10 bacheloropleidingen<sup>2</sup>. De ontwikkeling van het propedeuserendement in die periode was als volgt:

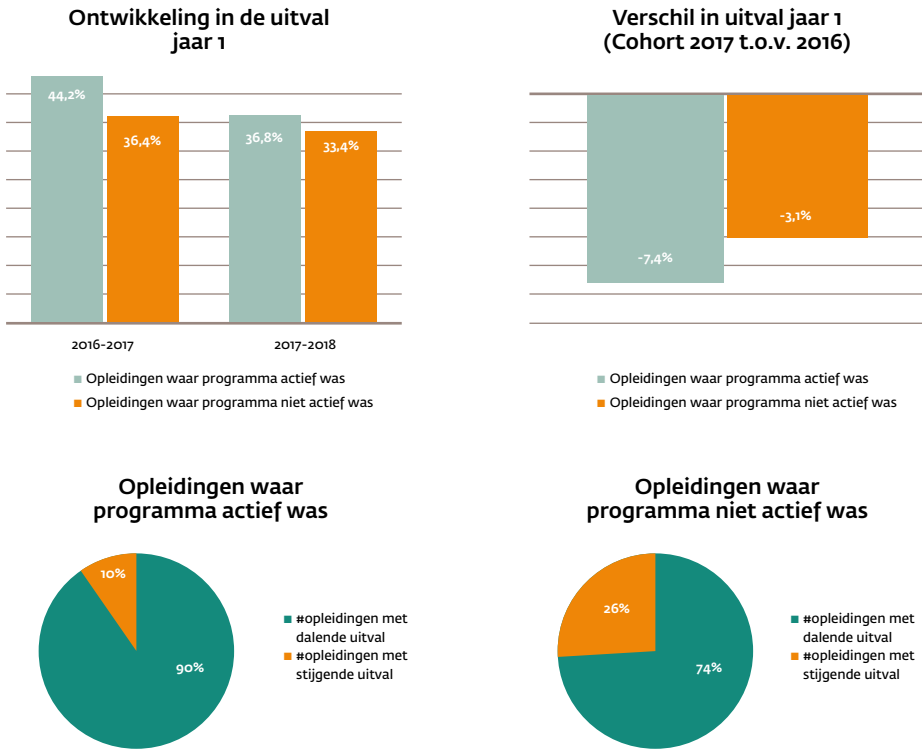


Afbeelding 5 | Ontwikkeling propedeuserendement in de periode 2017-2018

We zien dat het propedeuserendement in dat jaar instellingsbreed verbeterd is, zowel bij de groep opleidingen waar Succesvol Studeren actief was als bij de groep waar het programma niet actief was. Maar de verbetering bij de groep opleidingen waar het programma actief was is iets sterker. Verhoudingsgewijs zijn er in de groep opleidingen waar het programma actief was meer individuele opleidingen waar de rendementen verbeterd zijn dan in de andere groep.

### Uitval eerstejaars studenten

Ook hier beschikken we over de cijfers van 2017-2018 ( Afbeelding 6):



Afbeelding 6 | Ontwikkelingen uitval eerstejaars studenten in de periode 2017-2018

Ook hier zien we dat de uitval in jaar 1 op instellingsniveau is verlaagd. De verlaging is opgetreden bij de groep opleidingen waar Succesvol Studeren actief was én bij de groep waar het programma niet actief was, maar de verlaging bij de groep opleidingen waar het programma actief was, is sterker. Verhoudingsgewijs zijn er in de groep opleidingen waar het programma actief was meer individuele opleidingen waar de uitval verlaagd is, dan in de andere groep.

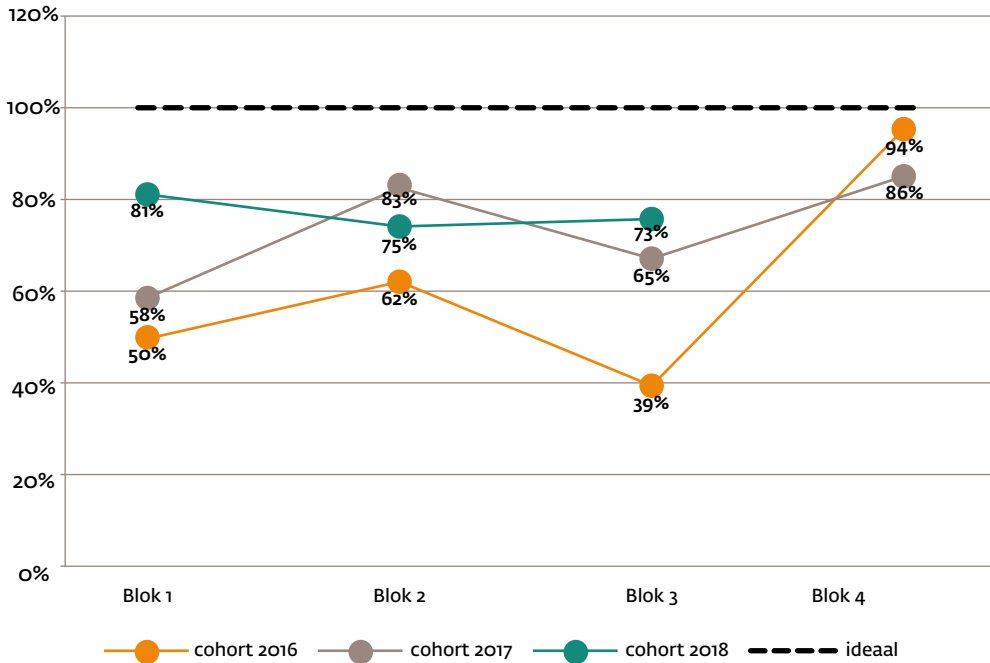
### Voortgangsratio

Ook het aantal behaalde studiepunten is een interessante indicator voor succesvol studeren. Met de voortgangsratio berekenen we hoeveel studiepunten er in een bepaalde periode door alle ingeschreven studenten tezamen behaald zijn, ten opzichte van het aantal studiepunten dat ze samen hadden kunnen behalen als iedereen voor 100% gehaald had in een nominaal opleidingstraject<sup>3</sup>.

Eerst willen we je illustreren hoe een studeerbaar curriculum in één opleiding kan inwerken op de voortgangsratio. Hoe meer studeerbaar een curriculum is, hoe 'vlakker' de lijn van de voortgangsratio per blok. Bij een minder studeerbaar curriculum zie je pieken en dalen.

In deze opleiding kreeg cohort 2017 als eerste met een herontworpen curriculum te maken, tijdens het eerste jaar van cohort 2018 werd de begeleiding van het programma intensiever.

### Ontwikkeling voortgangsratio van een opleiding



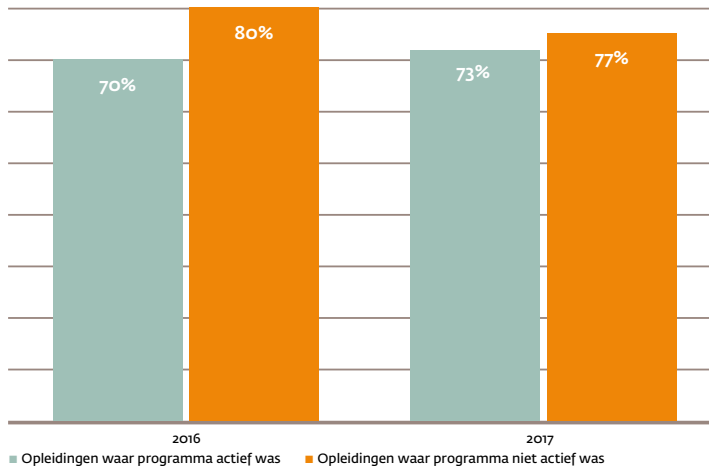
Afbeelding 7 | Illustratie van de ontwikkeling van de voortgangsratio van een opleiding

Wat we hier zien is dat de cohorten '16 en '17 nog een 'semestereffect' laten zien. Cohort '18 niet meer. En in de achtereenvolgende cohorten halen studenten hun studiepunten steeds meer in lijn met het tempo van hun curriculum.

Om conclusies te trekken over de effecten van het programma hebben we dezelfde overzichten gemaakt voor alle begeleide opleidingen enerzijds en alle niet begeleide opleidingen anderzijds. Daar zien we dat cohort 2018 een wat stabiel patroon laat zien bij opleidingen waar het programma actief was maar er zijn teveel voorbehouden om daar conclusies uit te trekken.

Wel hebben we een analyse uitgevoerd op het aantal studiepunten dat propedeusestudenten die gedurende het hele eerste jaar stonden ingeschreven samen hebben gehaald, ten opzicht van het aantal punten dat ze nominaal hadden kunnen halen (de wettelijke vastgelegde 60 studiepunten per student).

#### Behaalde studiepunten t.o.v. te behalen 6oCTS X aantal studenten aan het einde van het studiejaar (%) (cohorten '16 en '17)



Afbeelding 8 | Percentage behaalde studiepunten

Hier zien we dat het totaal aantal behaalde studiepunten in het eerste jaar in de groep opleidingen waar Succesvol Studeren actief was, is gestegen, terwijl we in de groep waar het programma niet actief was het tegenovergestelde trend zien: het is gedaald.

#### Studenttevredenheid en bachelorrendement

Op studenttevredenheid kunnen we geen effecten laten zien aangezien het onderzoek van de Nationale Studenten Enquete is stopgezet. Op bachelorrendement kunnen de inspanningen van het programma logischerwijs nog geen effect hebben gehad dus is het weinig zinvol om die al te meten.

#### En dus?

Op basis van deze cijfers van drie van de vijf kpi's is voorzichtig optimisme op zijn plaats maar we moeten blijven meten om een beter zicht op de duurzame opbrengsten van het programma te krijgen.

#### Een fundament voor verandering

In het programmaplan is het niet expliciet als ambitie benoemd, maar inmiddels wordt steeds duidelijker dat het programma veel meer oplevert dan *alleen* een studeerbaar curriculum en effecten op studiesucces. Door gedurende langere tijd vast te houden aan één grondig door-

dachte aanpak is een fundament ontstaan om betekenisvolle verandering binnen Zuyd te realiseren, dat ook zijn vruchten kan afwerpen voor andere veranderingen. Dat fundament bestaat uit een structuur van eigen begeleiders, geselecteerd op specifieke kwaliteiten. We beschikken over een systematische maatwerkaanpak op basis van evidentie. Door daarmee te werken zijn opleidingen gewend geraakt aan begeleiding door collega's. Zo zijn nieuwe vormen van samenwerking en een vertrouwensrelatie ontstaan die onbetaalbaar is voor volgende stappen en andere veranderprocessen.

Bij de leden van het kernteam en bij onderwijsontwikkelaars binnen de opleidingen zijn competenties over onderwijsontwikkeling en verandermanagement ontwikkeld die ook ingezet (kunnen) worden in andere trajecten.

### Op de goede weg?

Nu de opbrengsten van het programma tot dusver in kaart zijn gebracht, is het tijd om de balans op te maken. En de vraag te stellen of het programma op de goede weg is naar het behalen van zijn eigen ambitie voor 2020:

*Alle bacheloropleidingen binnen Zuyd Hogeschool beschikken in 2020 over een duurzaam studeerbaar curriculum met als effect dat de uitval en vertraging waarneembaar afneemt. De studeerbaarheid van het curriculum is duurzaam in de zin dat ook elke (volgende) curriculumherziening resulteert in een studeerbaar curriculum.*

We durven één ding al te zeggen: dat eind volgend studiejaar nog niet alle bacheloropleidingen van Zuyd beschikken over een duurzaam studeerbaar curriculum. Het programma zal op dat moment de overgrote meerderheid van de opleidingen bereikt hebben maar nog niet alle opleidingen. Voor een deel daarvan is dat geen probleem, want die hadden al een hoog studiesucces. Voor het andere deel is nog onzeker of ze volgend jaar *allemaal* zullen deelnemen. Als dat al zou lukken, dan zullen ze volgend jaar nog niet de hele weg naar een studeerbaar curriculum hebben afgelegd.

Maar daar trekken we niet de conclusie uit dat het programma niet op de goede weg is. Integendeel. Het programma is meer dan op de goede weg. Want er is echt iets wezenlijks veranderd en die verandering is nog steeds gaande. We hebben een 'hoe' gevonden dat ertoe geleid heeft dat al 23 opleidingen maatregelen hebben genomen die het curriculum meer studeerbaar maken. Waardoor we in drie van de vijf kpi's voorzichtige signalen zien dat de uitval en vertraging terugloopt. In de manier waarop opleidingen met elkaar in gesprek zijn over hun curriculum zien we gunstige voortekenen dat we daar verdere progressie in gaan maken.

We rekenen ons dus rijk met wat er al is bereikt. Maar je rijk rekenen betekent niet dat je op je lauweren mag gaan rusten. Het is zaak alert te blijven en dus vast te houden aan de ambitie. Want juist die hoge lat houdt alert.

Het is echter belangrijk dat we begrijpen *waarom* het programma zich rijk mag rekenen. Dat we als Zuyd begrijpen wat de succesfactoren zijn geweest die ons op dit punt hebben doen belanden. Want die succesfactoren worden faalfactoren als we ze loslaten.

Hoog tijd dus om in het volgende hoofdstuk te gaan kijken naar wat we hebben geleerd.

## Een docent aan het woord

*Mark Bertrand, senior docent Commercieel Management en lid van de curriculumcommissie*

**"Ik kom uit het bedrijfsleven, ik ben zij-instromer. Ik weet hoe belangrijk het is om met anderen te sparren om tot een hoger doel te komen."**

"Je hebt sowieso mensen van buiten nodig. Anders krijg je een vorm van navelstaren. En doe je dingen op basis van onderbuikgevoel of persoonlijke interesse. Dus hebben we een werkveldcommissie waarin we onze opleiding, ons curriculum maar ook onze veranderingen regelmatig toetsen. Pas hadden we een vergadering met de werkveldcommissie waarin we het hebben gehad over de trends die er de komende vijf jaar aankomen. Hoe we dat vertaald zouden willen zien in lesvormen en onderwijs programma's. Natuurlijk is dat een beetje in een glazen bol kijken, maar als je niet weet welke trends er zijn, waar we naartoe groeien, kun je ook nooit het curriculum daar waar nodig aanpassen.

---

### *'Je hebt sowieso mensen van buiten nodig'*

---

Ik was blij met het programma Succesvol Studeren. Lesgeven voor een collegezaal die gevuld is met 120 mensen, dat is iets wat we doen, wat we kunnen. Maar het opzetten van een nieuw curriculum – daar zijn we nu mee bezig - vraagt ook andere vaardigheden. Andere skills die niet per se in je eigen dna hoeven te zitten. Je weet hoe je een les moet ontwikkelen, je weet ook hoe dat aan moet sluiten op een werkcollege. Maar het is wel prima dat iemand van buiten ons begeleid in het kijken naar het grote geheel. Die vragen stelt als: waarom maak je die keuzes? Toets je niet te veel? Zijn er ook niet andere vormen van toetsing? Een externe partner die, naast het werkveld, ook vanuit didactische kant naar ons kijkt. Ik denk dat die – ik zou bijna zeggen triple-helixbenadering – een heel goeie benadering is."



**Je hebt sowieso  
mensen van  
buiten nodig"**







Het is van belang dat je eerst een goede band opbouwt met het docententeam en de teamleider.

## Een begeleider uit het kernteam aan het woord

*Peggy Lambriex, begeleider programma Succesvol Studeren*

In mijn werk als begeleider van het programma Succesvol Studeren tref ik enthousiaste docenten aan die graag snel willen handelen. En die ook heel *eager* zijn om nieuwe dingen te leren. Die docenten zijn heel sterk in de inhoud, in wat studenten moeten leren.

Als begeleider van buitenaf ben ik natuurlijk geen inhoudsdeskundige. Ik kijk meer naar hoe je het onderwijs zou kunnen ontwerpen en geven. Ik lever een bijdrage door vanuit die inhoud mee te denken over een programma dat samenhangend en duidelijk is voor studenten.

Ik help het projectteam om vanuit het opleidingsprofiel een mooi vierjarig programma te creëren, onder andere door te helpen daar keuzes in te maken. Maar ook om vragen te stellen die de studenten van die opleiding ook zouden stellen, zoals: waarom zit het curriculum zo in elkaar? En wat zijn nu de leerlijnen in het curriculum?

Als begeleider ben ik betrokken bij studiedagen en dan werk ik met docenten bijvoorbeeld aan de didactische werkvormen. We moeten zorgen dat beginnende studenten vertrouwen krijgen en succes ervaren en na de eerste toetsen zin krijgen om door te gaan met hun opleiding. We hopen vanaf september te gaan zien dat beginnende studenten het curriculum als meer studeerbaar gaan ervaren.

Het is wel van belang dat je eerst een goede band opbouwt met het docententeam en de teamleider. Ik maak altijd duidelijk dat ik er niet ben om te controleren of om te vertellen hoe het beter moet, maar dat ik er ben om het team te helpen en samen te werken aan een opleiding. Ik ben er niet alleen tijdens afspraken maar ben ook op andere momenten in de buurt. En dat maakt het voor docenten dan gemakkelijk om even bij me langs te komen en dan een vraag te stellen als ze ergens mee zitten en dat te doen op het moment dat het hen goed uitkomt. Ook dat zorgt ervoor dat ik door docenten vertrouwd wordt en zij mijn adviezen ter harte nemen. Ik word er dan blij van als ze me later vertellen dat die adviezen ook zijn toegepast en dan leiden tot ander gedrag van studenten. Bijvoorbeeld dat studenten dan wel hun huiswerk gaan maken of een opdracht uitvoeren.

## 5. Wat hebben we geleerd?

Als we terugkijken op het proces dat we hebben doorlopen, kunnen we zeven succesfactoren aanwijzen die bepalend zijn geweest voor wat we hebben bereikt.

1. Durf te focussen
2. Maak de directeuren tot ankerpunt
3. Kies je maatregelen op een fundament van evidentie
4. Start alleen met een gedeelde urgentie
5. Biedt maatwerk per opleiding door begeleiding on the job
6. Faciliteer opleidingen met je beste eigen begeleiders
7. Vind de meest passende combinatie van sturing en ruimte

Die succesfactoren zijn om meerdere redenen waardevol. Binnen Zuyd zijn ze nodig om het komende jaar eruit te halen wat erin zit en om het programma duurzaam te verankeren in de organisatie. En voor jou kunnen ze dienen als inspiratiebron voor je eigen vraagstukken rondom studiesucces.

## 1. Durf te focussen

In hoofdstuk 2 vertelden we al dat het werken aan het basismodel eind 2016 stopt. We kozen ervoor om de urgentie eronder nieuw leven in te blazen door het gesprek erover aan te gaan met de faculteitsdirecteuren.

Uit de gesprekken die we met hen voeren blijkt dat er meerdere urgenties achter het basismodel bestaan. De meeste directeuren noemen studiesucces als urgentie. Daaronder liggen verschillende interpretaties van studiesucces met elk een eigen probleemstelling:

INTERPRETATIE	PROBLEEMSTELLING
Studiesucces als...	We willen met het basismodel dus oplossen ...
1 Rendement	... dat de rendementscijfers te laag zijn
2 Studeerbaarheid	... dat studenten uitvallen en vertraging oplopen door belemmeringen in het curriculum
3 Duurzame inzetbaarheid	... dat studenten te weinig opgeleid worden als duurzaam inzetbare professionals
4 Toekomstgerichtheid	... dat we te weinig toekomstgerichte professionals afleveren

Tabel 3 | Vier interpretaties van studiesucces

Naast studiesucces wijzen de directeuren ook een ander gebied aan waar het basismodel een antwoord op moet vormen: interfacultaire samenwerking. Ook daaraan worden verschillende invullingen gegeven. Ten slotte noemen de directeuren nog andere meer losstaande problemen die het basismodel zou kunnen helpen oplossen. Al met al blijken in totaal elf problemen onder het basismodel te liggen. Het is duidelijk dat dit een te brede urgentie is voor één programma om af te dekken. Er moeten keuzes worden gemaakt.

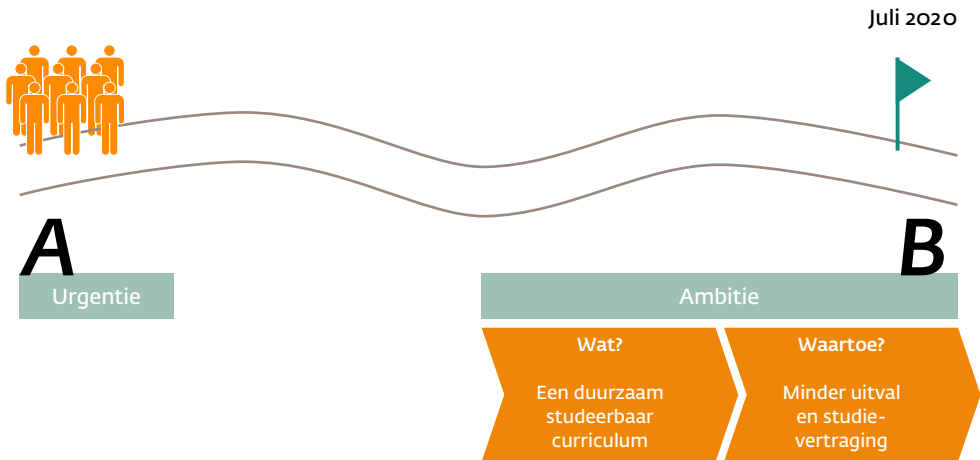
De eerste stap is om te focussen op de oorspronkelijke aanleiding van het basismodel: studiesucces. Maar in welke interpretatie?

Over interpretatie 1 hebben directeuren in de gesprekken al aangegeven dat hij te veel omgeven is met lastigheden en gevoeligheden rondom definiëren, meten, vergelijken en beïnvloeden ervan. En bij deze interpretatie ligt een breuklijn tussen opleidingen die kunnen selecteren aan de poort en opleidingen die dat niet kunnen.

Interpretatie 2 is in de gesprekken het meeste genoemd - ook door opleidingen die kunnen selecteren aan de poort - en wordt het minst betwist. Juist in die betekenis is gezamenlijk optrekken cruciaal. Want opleidingen hebben weliswaar elk hun eigen beroepscontext, maar in interpretatie 2 hebben ze hun onderwijskundige uitdagingen gemeenschappelijk.

Over interpretatie 3 en 4 is minder breed overeenstemming. Om die te bereiken is het specifieke karakter van het eigen beroep meer doorslaggevend en ligt samen optrekken dus minder sterk voor de hand. Daar komt nog bij dat een combinatie van 2, 3 en 4 te omvangrijk zou zijn voor een organisatie waar de werkdruk toch al hoog is, en dat investeringen in 3 en 4 slecht gedijen op een te weinig studeerbaar fundament.

Het gesprek mondt uit in de conclusie dat interpretatie 2 het meest urgent én haalbaar is. De directeuren kiezen daarmee een ambitie waarin het curriculum en studiesucces onverbrekkelijk met elkaar verbonden zijn als middel en doel van het programma ( Afbeelding 9).



*Afbeelding 9 | Focus op een studeerbaar curriculum als middel en studiesucces als doel*

Deze focus helpt om weg te blijven uit discussies over studentgebonden factoren die tot uitval en vertraging leiden en die opleidingen niet kunnen beïnvloeden. Want het programma kijkt alleen naar de factoren die de opleiding wel kan beïnvloeden.

Ook bewijst deze focus zijn waarde als tegenkracht tegen uitdijen. Als mensen in de hitte van een gesprek punten aandragen die ze ook belangrijk vinden om mee te nemen, helpt deze focus om eerst een wedervraag te stellen: is dit punt een oorzaak van uitval en vertraging of op een andere manier gerelateerd aan studeerbaarheid? Zo ja, dan nemen we het mee, zo nee, dat valt het buiten de reikwijdte van het programma.

## 2. Maak de directeuren tot ankerpunt

Eigenlijk hebben we met de eerste succesfactor ook meteen de tweede beschreven. Want in het inhoudelijke gesprek met de directeuren over de focus van het programma worden zij het ankerpunt voor het programma.

Dat gesprek gaat natuurlijk niet altijd van een leien dakje. Er worden pittige discussies gevoerd en talloze bezwaren ingebracht. Niet iedereen is op elk moment evenveel aangehaakt. Maar juist die discussies en bezwaren brengen scherpheid aan in het gesprek. Dat zorgt ervoor dat afwachtendheid plaats maakt voor betrokkenheid. De inhoud doet het verbindende werk. Tijdens een directeurenoverleg merkt één van de directeuren op dat het heel waardevol is om dossiers op deze manier te behandelen. Niet als een eenmalig agendapunt maar als een terugkerend gesprek.

Deze doorlopende dialoog verloopt niet volgens een vooropgezet plan, we lopen stap voor stap. Achteraf gezien is het essentieel dat we er zoveel tijd voor nemen. En dat we ons niet laten afleiden door de scepsis die we daarover van verschillende kanten horen. Want dat gesprek met de directeuren vraagt veel tijd en die tijd kunnen we niet besteden aan het al meenemen van andere doelgroepen. Het valt op dat Nicole en Annemarie voortdurend samen onderweg zijn naar weer een volgend gesprek met een directeur. Daar vinden mensen wat van. Dat we onze prioriteiten verkeerd leggen. Dat aandacht voor directeuren niet meer van deze tijd is waarin het gaat om gedeeld leiderschap en de *professional in the lead*. Dat we met de docenten in gesprek moeten zijn en niet met de top.

Het bewijs dat we onze prioriteiten goed hadden gelegd komt na de zomer van 2017. Het omslagpunt is onmiskenbaar. Opeens voelen we in de organisatie dat gelatenheid plaatsmaakt voor interesse. In plaats van dat Nicole het initiatief moet nemen om gesprekken aan te gaan, kloppen mensen uit alle geledingen nu bij haar aan met vragen over het programma. En elke faculteitsdirecteur wil met één of meerdere opleidingen aan het programma deelnemen.

Terwijl er geen centrale communicatiecampagne loopt, er geen hogeschoolbrede *kick off* is en het programma op intranet nog niet eens te vinden is. De communicatie verloopt via de lijn, met de directeur als spil. Dat is wél het vooropgezette plan.

Het programma is blijkbaar een factor van betekenis geworden doordat de directeuren er positie in nemen. Er ontstaat leiderschap zonder dat leiderschap expliciet een onderwerp van gesprek is. Zonder hen als ankerpunt zou het gesprek met de docententeams in de periode erna niet van de grond zijn gekomen.

Vanuit de ervaringen in het programma kunnen we dus stellen dat het een misvatting is dat het management op hun handen moet zitten om de medewerkers te kunnen laten floreren. Het vraagt juist sterk en aanwezig leiderschap om de condities te scheppen waarin de *professional in the lead* kan nemen.

### *Het programmaplan in werking*

Als het programmaplan eenmaal in werking is, vervult de directeur de rol van ankerpunt ook binnen zijn eigen faculteit. Hij of zij stimuleert opleidingen om deel te nemen, opent deuren en kijkt vanuit zijn of haar sturende rol mee naar de stappen die binnen 'zijn' opleidingen worden gemaakt. Nicole gaat geregeld bij de directeuren langs om te zorgen dat de aansluiting tussen het programma en de faculteit gewaarborgd blijft.

In het directeurenoverleg staat het programma als vast agendapunt op de agenda. Al snel vullen we dat agendapunt met intercollegiale toetsing. Eén van de directeuren neemt de anderen mee in de voortgang in zijn faculteit en gaat met de collega's het gesprek aan over de vraagstukken waar hij of zij tegenaan loopt. Het is mooi dat op die manier de energie van 'samen leren' niet alleen in de deelnemende opleidingen voelbaar is, maar ook in het Directeurenoverleg.

### *De programmamanager*

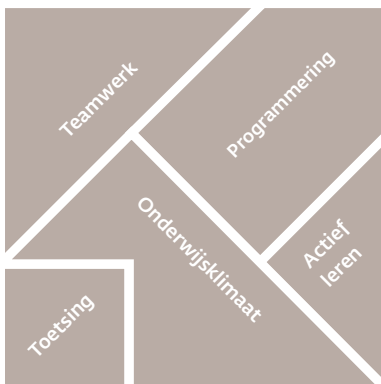
Doordat de directeuren het ankerpunt zijn, krijgt ook de cruciale rol van Nicole als programmamanager een duidelijke afbakening. In meerdere rollen is ze de spil van het programma zonder op de stoel te gaan zitten van de leidende coalitie. Ze fungeert als strategisch gesprekspartner voor CvB, directeuren, Centrale Medezeggenschapsraad en de diensten, als maker van het programmaplan, de jaarplannen en de begroting, als bewaker van de voortgang en de samenhangen, als leider van het kernteam en als aanspreekpunt voor ieder binnen en buiten de hogeschool die met het programma te maken heeft. De waarde van die regisserende en coördinerende rol, en het belang de persoon met die rol daarvoor vrij te stellen, kan niet worden onderschat.

### 3. Kies je maatregelen op een fundament van evidentie

De reden om het programma te starten is niet dat opleidingen stil zitten op het gebied van studiesucces. Integendeel. Maar uit de analyse van die maatregelen die de dienst Onderwijs en Onderzoek in 2016 uitvoert blijkt dat er weinig onderwijskundige maatregelen zijn ingezet. Vanuit de wetenschap zijn weliswaar onderwijskundige inzichten beschikbaar, maar het is lastig en tijdrovend om daaruit een goede keuze te maken. De uitdaging voor Marcel is dus om uit de veelheid van wetenschappelijk onderzoek een selectie te maken die bruikbaar is voor de opleidingen.

Als de sleutels beschikbaar komen, worden ze meteen goed ontvangen. Dit heeft niet alleen te maken met de inhoud van de tekst. Het programma kan ook profiteren van de beleidsmatige keuze van de hogeschool om te investeren in een centraal gepositioneerd onderwijskundig lectoraat. Dat is een belangrijke reden dat het programma na de zomer van 2017 een vliegende start kan maken.

Van meet af aan is duidelijk dat de sleutels een onverbreekelijk geheel vormen. Dat het niet zal werken om het curriculum te veranderen door slechts één sleutel eruit te pakken. Dat is ook leidend bij het beeldmerk dat voor de sleutels gekozen wordt ( Afbeelding 10).



Afbeelding 10 | Beeldmerk van de vijf sleutels

Met deze vijf sleutels kiezen we ook voor een *brede opvatting* van het begrip curriculum. Sleutel 3 (actief leren) en 4 (onderwijsklimaat) kijken verder dan alleen het studie programma zoals het in de OER staat, waarin vooral sleutel 1 (programmering) en sleutel 2 (toetsing) duidelijk worden. Sleutel 5 (teamwerk) gaat verder dan het leerproces van de student; het gaat over de manier waarop het curriculum tot stand komt in de samenwerking tussen docenten.

De volledige notitie van Marcel over de vijf sleutels is in Bijlage A weergegeven. Op [www.zuyd.nl/succesvolstuderen](http://www.zuyd.nl/succesvolstuderen) kun je video's en ander materiaal vinden die de sleutels ondersteunen. In dit hoofdstuk geven we alleen een korte samenvatting per sleutel.

### **Sleutel 1. Programmering**

*Een curriculum met samenhang en transparantie zorgt voor focus en maakt dat studenten op elk moment overzicht hebben waar ze zijn en hoe ver ze zijn.*

*Het werkt het beste als studenten in één blok een beperkt aantal onderwijseenheden volgen. Met één overkoepelend thema. Dat die eenheden een aanzienlijke omvang hebben. En dat studenten aan het einde van elk blok<sup>4</sup> de 15 ECTS kunnen halen.*

### **Sleutel 2. Toetsing**

*Als studenten te veel tentamens moeten doen, zullen ze hun opleiding als een hordeloop ervaren. In een hordeloop is de kans op struikelen erg groot. Kies per onderwijseenheid dus liefst voor één tentamen, zonder deeltentamens.*

*Om toch te zorgen dat studenten op tijd gaan studeren, kunnen ze geregeld feedback krijgen. Niet alleen van docenten, maar ook van medestudenten.*

*Het moet normaal zijn dat studenten zich richten op het behalen van de eerste tentamenkans. Herkansingen zorgen voor uitstelgedrag. Eén herkansing per onderwijseenheid zou genoeg moeten zijn.*

*Maar laat die herkansingen buiten de blokken vallen zodat ze niet concurreren met onderwijs-activiteiten. Studenten krijgen dan het signaal: het is nu of nooit.*

### **Sleutel 3. Actief leren**

*We hebben veel verschillende studenten in huis. Dus is het belangrijk dat we in ons onderwijs rekening houden met verschillen tussen studenten.*

*Onderwijs dat studenten uitnodigt tot actief omgaan met de materie leidt tot studiesucces. Bij actief leren wordt de student aan het werk gezet, in kleine groepen en met opdrachten over de beroepspraktijk. Dat betekent niet dat hoorcolleges passé zijn, de kunst is om een goede mix van leervormen aan te bieden.*

*Actief leren is echter niet iets dat studenten als vanzelf kunnen, we zullen ze moet 'leren hoe te leren'. Actief leren gaat ook verder dan alleen de contacturen. Ook begeleide vormen van zelfstudie verhogen de tijd die de student aan zijn of haar studie besteedt.*

### **Sleutel 4. Onderwijsklimaat**

*Studie-uitval is het eindpunt van een proces waarin de betrokkenheid van de student steeds verder is afgenomen. Dat is waarschijnlijk al eerder te merken aan andere signalen zoals slechter presteren, vaker afwezig zijn of het missen van tentamens.*



*Het is belangrijk om die signalen op tijd op te pikken. Maar het is nog belangrijker om te zorgen dat studenten niet in die negatieve spiraal terecht komen. Doordat ze zich thuis voelen en verbonden zijn met de opleiding vanaf dag één tot aan hun afstuderen.*

#### **Sleutel 5. Teamwerk**

*Lesgeven doe je vaak alleen, maar opleiden doe je altijd samen. Dat werkt alleen als docenten als team opereren en samen verantwoordelijkheid dragen voor de leerprestaties van hun studenten en de ontwikkeling van onderwijs.*

#### **4. Start alleen met een gedeelde urgentie**

Naast het vinden van een gedeelde urgentie bij de directeuren, is de volgende uitdaging om diezelfde gedeelde urgentie ook te vinden in de opleidingsteams; om aansluiting te vinden bij waar docenten zelf behoefte aan hebben. Dat doen we door langs te gaan bij opleidingen om kennis te maken en om te onderzoeken of er een match te vinden is tussen de behoefte van de opleiding en de focus van het programma.

Het opbouwen van een relatie tussen opleidingsteam en begeleider gaat dus gelijk op met het zoeken naar de gedeelde urgentie. Dat is in de praktijk best ingewikkeld, zeker in het eerste jaar van het programma. Het is vaak de directeur die het eerste contact mogelijk maakt. De directeur is weliswaar bij die eerste gesprekken zelf aanwezig, maar de relatie met de opleidingsteams moet nog van nul af ontstaan. Dus de eerste ontvangst varieert van zeer hartelijk tot uiterst koel en alles ertussenin.

De kernteamleden leren met vallen en opstaan hoe belangrijk het is om weg te blijven bij de suggestie, hoe subtiel ook, dat de opleiding een probleem zou moeten voelen over studie-succes of studeerbaarheid. Zelfs als de cijfers onontkoombaar die kant op wijzen. Het is niet aan het programma om die urgentie voor de opleiding te bepalen. De relatie bekoelt ook meteen als die indruk ook maar wordt gewekt. Waar het lukt die indruk te vermijden ontstaat een goed gesprek over waar opleidingen staan en waar ze behoefte aan hebben.

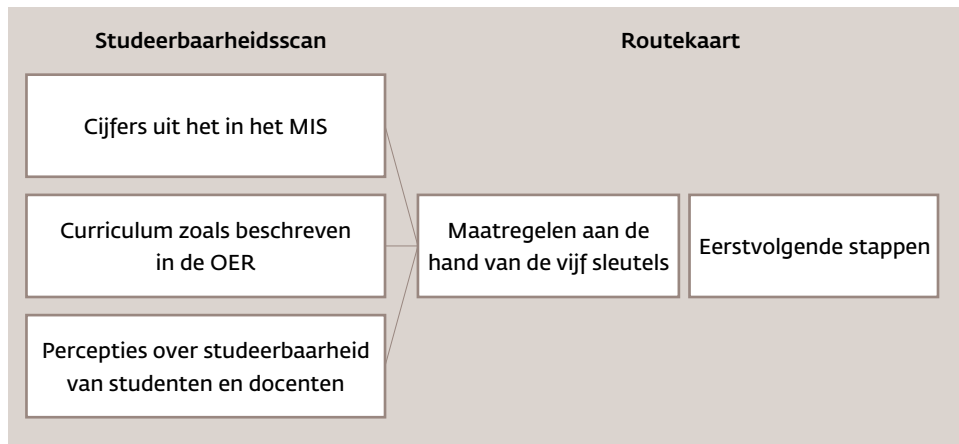
De behoeften van de opleidingen waarmee ze willen starten zijn heel verschillend: bijvoorbeeld het zoeken naar begeleiding om een nieuw beroepsprofiel te implementeren, het brengen van samenhang in curriculum, het leren feedback geven aan studenten of het terugbrengen van het aantal toetsen. Als deze behoefte duidelijk is en binnen de focus van het programma past, kan samen de volgende stap worden uitgezet.

Daar lopen we wel tegen een uitdaging aan, namelijk opleidingen die een behoefte uitten die specifiek gericht is op sleutel vijf: teamwerk. Ze willen beter als team samenwerken of tot een meer heldere rolverdeling komen tussen de teamleider en curriculumcommissie. We leren om die behoefte - uiteraard - te honoreren maar niet zonder de aansluiting te zoeken met de andere vier sleutels. Immers de samenwerking en de rolverdeling zijn geen doelen op zichzelf, ze zijn een middel om tot de juiste keuzes te komen in de invulling van het curricu-

lum. Zonder die inhoud verzandt het gesprek te gemakkelijk in abstracte concepten over organisatie-inrichting en leiderschap. Dan blijft de aanpak hangen in een ingewikkeld en abstract gesprek, en resulteert niet in beweging.

#### *De studeerbaarheidsscan*

Het urgentiegevoel binnen de opleidingen krijgt een stevige impuls door de inzet van de studeerbaarheidsscan. Dat instrument bestaat uit drie delen (Afbeelding 11).



*Afbeelding 11 | De studeerbaarheidsscan*

Het eerste deel is een analyse van de cijfers over studiesucces in het Management Informatie Systeem (MIS), om de ernst van de studiesuccesproblematiek in kaart te brengen en te onderbouwen. Deel 2 is een analyse van het curriculum zoals dat in de OER is beschreven, om een kwantitatieve indruk te krijgen van het aantal onderwijsseenheden en toetsen. Deel 3 is het perceptiedeel, waarin docenten en studenten bevroegd worden op hun beeld van de studeerbaarheid van het curriculum.

Het uitvoeren van de scan en het uitwerken van de routekaart wordt begeleid door het kernteam. Ook de rapportage ervan met sterke punten en verbeterpunten wordt vaak door het kernteamlid verzorgd, maar alleen als weerslag van het gesprek dat met het team heeft plaatsgevonden. Want dan kunnen de uitkomsten voor het team nooit een (onaangename) verrassing zijn, of worden geïnterpreteerd als het oordeel van de begeleider.

Bij het MIS-onderdeel komen geregeld discussies naar voren over definities van prestatie-indicatoren en over de beperkingen van 'rendementsdenken'. Maar in opleidingen waar het MIS-deel om welke reden dan ook weerstand ontmoet, vervult de OER- of het perceptiedeel vaak wel de gewenste functie om tot een gedeelde urgentie te komen.

En ten slotte heeft het perceptiedeel nog een ander effect. Door het bevragen van studenten over hoe zij de studeerbaarheid van het curriculum ervaren, voelen studenten zich gehoord en serieus genomen. Ze kunnen invloed uitoefenen op het onderwijs en dat wordt gewaardeerd. Het interview met Chayenne, derdejaars student, op bladzijde 23 is daar een mooi voorbeeld van.

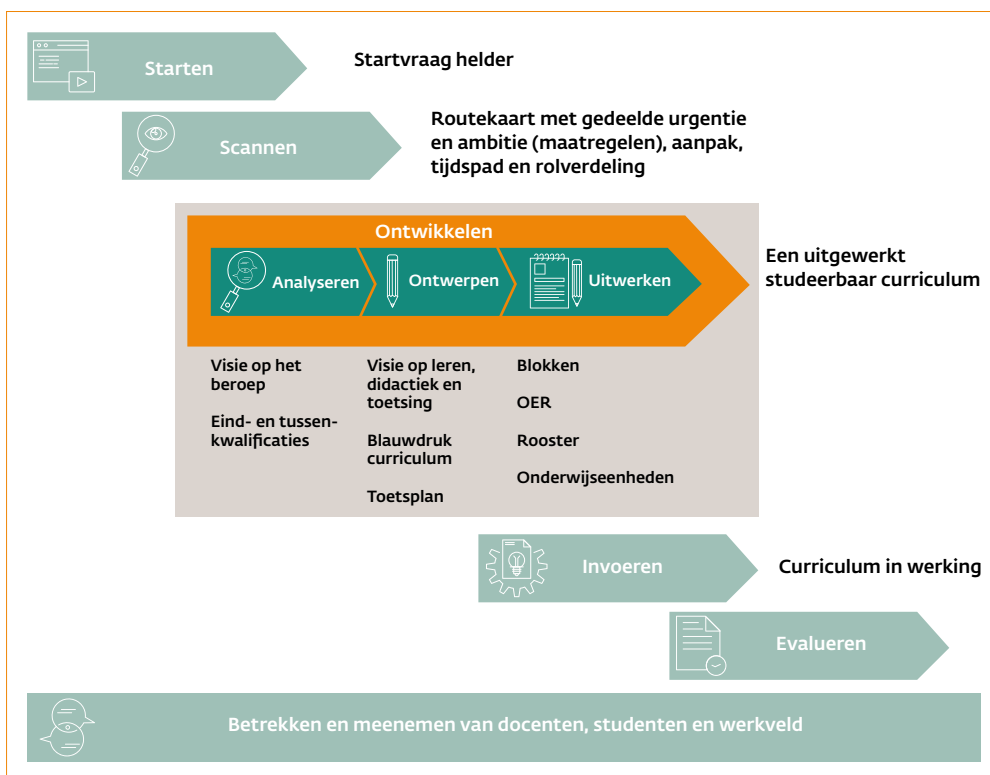
##### **5. Biedt maatwerk per opleiding door begeleiding on the job**

Van meet af aan is helder dat opleidingen niet gebaat zijn met een vaste methode, als een 'wasstraat' waar iedereen doorheen moet worden gehaald. Want opleidingen binnen Zuyd verschillen enorm van elkaar: in hun omvang, het beroep waarvoor ze opleiden, hun docenten- en studentenpopulatie, hun problematiek, de mate waarin ze studenten kunnen selecteren aan de poort en hun voorgeschiedenis. Hun startvragen zijn heel gevarieerd. De begeleiding moet dus maatwerk zijn en plaatsvinden onder de eigen regie van de opleiding. Want je kunt niet van de opleidingen vragen om eigenaar te zijn en ze vervolgens dat eigenaarschap niet geven. Dat eigenaarschap is mooi voelbaar in de interviews met docenten en teamleiders op bladzijden 16 & 17, 22 & 23 en 32 & 33.

Bijkomend voordeel hiervan is dat de teamleider in het proces een natuurlijke sleutelpositie krijgt, net als de groep docenten die de spil vormt in curriculumontwikkeling (soms de curriculumcommissie geheten, soms anders). Dat is een mooie startpositie om die cruciale rollen - waar dat nodig is - verder te versterken.

Afhankelijk van de startvraag is de samenstelling van de groep mensen waarmee het programma in gesprek is anders. Maar in elke opleiding is het gesprek erop gericht om samen te bepalen wat een goede volgende stap zou kunnen zijn en welke mensen daarvoor verder kunnen aanhaken. Met de opleiding aan het stuur en het kernteam in de rol van adviseur en begeleider.

In het eerste half jaar blijkt toch dat er zowel bij het kernteam als in de opleidingen meer behoefte aan structuur is om telkens weer die volgende stap te kunnen vinden, zonder het principe van maatwerk los te laten. De uitdaging is om weg te blijven bij schijnhouvast in het 'wat', zoals het introduceren van nieuwe onderwijskundige modellen, verder detailleren van de vijf sleutels of toevoegen van extra sleutels. De echte houvast in de begeleiding wordt gevonden in het 'hoe'. Het kernteam ontwikkelt een basisaanpak die bestaat uit vijf hoofdstappen: starten, scannen, ontwikkelen, invoeren en evalueren ( Afbeelding 12 en bijlage C).



Afbeelding 12 | Vijf basisstappen om te werken aan een studeerbaar curriculum

Net als bij de sleutels zijn deze stappen geen kader maar een handreiking. Elke stap bestaat uit vragen die de opleiding zichzelf kan stellen om zijn eigen antwoorden te vinden. Het hangt erg van de startvraag af hoe, en in welke reikwijdte de stappen worden doorlopen.

De begeleiding van opleidingen door het kernteam vindt zoveel mogelijk plaats in subteams die samen verantwoordelijk zijn voor een aantal opleidingen, met voor iedere opleiding een eigen contactpersoon en met een passende mix van onderwijskundig advies en procesbegeleiding. Nicole investeert veel tijd in het telkens weer vinden van de juiste combinaties. Tussentijdse wisselingen zijn niet altijd te voorkomen. We leren dat het niet werkt om een begeleider in zijn eigen opleiding in te zetten, ook al wordt daar door de teamleider expliciet om gevraagd. Een begeleider uit een andere faculteit blijkt vaak de ideale combinatie.

## 6. Faciliteer opleidingen met je beste eigen begeleiders

Het is geen optie om voor de begeleiding van opleidingen een team van externe begeleiders aan te trekken. Dat is onbetaalbaar, je maakt geen gebruik van het talent dat je in huis hebt en externe begeleiders gaan uiteindelijk ook weer weg waardoor vooral hun volgende opdrachtgever profiteert van wat ze geleerd hebben. Het is ook zonde omdat je je talentvolle medewerkers daardoor een mogelijkheid onthoudt om hun tanden te zetten in een uitdagende klus, waardoor je ze aan je blijft binden.

Maar het inrichten van een team van eigen begeleiders is niet automatisch een garantie voor succes. Voor de kernteamleden is dit een nieuwe rol en een andere aanpak dan ze gewend zijn. Ze variëren in senioriteit en achtergrond of ervaring, De vraagstukken waar ze in de opleidingen mee te maken krijgen zijn stuk voor stuk complex, de relatie is nog pril en de opleidingen zijn nog onwennig in het begeleid worden door collega's.

Het is dus een spannende keuze om een kernteam van eigen mensen op te bouwen. De leden moeten op het snijvlak van onderwijs- en verandkunde kunnen opereren. Ze moeten aanvoelen wanneer ze als expert moeten adviseren en wanneer ze als procesbegeleider beter vragen kunnen stellen. Dat ze het stuur nooit mogen overnemen van de opleiding, dat ze altijd moeten zoeken naar maatwerk en dat ze vooral niet in de valkuil mogen stappen om de opleidingen een probleem aan te praten.

Dat is alleen kansrijk als we de beste begeleiders van Zuyd kunnen inzetten. Als deelname aan het kernteam iets is wat je moet verdienen. Dus maken we in het programmaplan een lijstje met criteria waar kernteamleden aan moeten voldoen:

- Een afgeronde (master)opleiding op een relevant expertisegebied (onderwijskunde, project- of verandermanagement).
- Een aantoonbaar *track record* op het gebied van het adviseren (voor de experts) en begeleiden (voor de begeleiders) van curriculumvernieuwing en implementatie.
- Binnen de organisatie erkend als informele leider.
- Op afzienbare termijn beschikbaar om binnen het programma een bijdrage te leveren als expert of begeleider.

Kitty, Nicole en Marcel gaan actief op zoek naar mensen die aan dit profiel voldoen, zowel in de dienst Onderwijs en Onderzoek als in de faculteiten. Het helpt dat veel van de mensen met dat profiel al actief waren in het onderwijskundige lectoraat, en zelfs promotieonderzoek doen op het gebied van studiesucces of curriculumontwikkeling. Die mensen worden dus benaderd om ze enthousiast te maken voor het idee van deelname, zodat zij met hun directeur in gesprek gaan, opdat die er medewerking aan verleent.

Dat doen die directeuren gelukkig. Er zijn zelfs directeuren die op eigen initiatief talentvolle mensen naar voren schuiven die we ook graag willen hebben. Het is zeker geen vanzelfsprekendheid dat directeuren dat doen. Het feit dat ze zich ankerpunt voelden voor het programma en dat er vanuit het programma financiële compensatie voor werd geboden, hebben daarbij allebei een rol gespeeld.

En soms hebben we ook gewoon geluk. Zo stelt één van de dienstdirecteuren zich voor een dag in de week als begeleider beschikbaar, waardoor haar senioriteit en talent als procesbegeleider direct kan worden benut in een opleiding met een complexe vraagstelling.



Afbeelding 13 | Het Kernteam

Net als bij elk nieuw team gaat het kernteam door de gebruikelijke fasen van *forming*, *storming*, *norming* en *performing*. We organiseren in het eerste jaar een leergang van acht modules waarin we een gemeenschappelijke taal en houvast vinden in de onderwijskunde en in verandermanagement. Dat gesprek over het ambacht van de begeleider brengt veel gezamenlijkheid.

Het duurt even voordat we de goede vorm vinden om in gesprek te komen over ieders toegevoegde waarde in de opleidingen. Intercollegiale toetsing met een belangrijke voorbeeldrol van de kernteamleden met de meeste senioriteit blijkt de meest krachtige manier. Aangevuld met individuele gesprekken tussen Nicole en de kernteamleden waarin ze de feedback kan doorgeven die ze van directeuren en teamleiders krijgt over de begeleiding. In dit proces is onvermijdelijk dat er ook kernteamleden uitstappen en afvallen. En omdat het aantal opleidingen blijft groeien breidt het team zich voortdurend uit. Dat maakt dat het team nooit helemaal de *storming* fase uitkomt. Maar dat zou ook wel eens een succesfactor kunnen zijn.

We worden verder gesterkt in de waarde van 'eigen kweek' als we het kernteam uitbreiden met twee externe begeleiders. De extra capaciteit en senioriteit blijken niet op te wegen tegen de vertrouwdsheid van eigen mensen. Deze wordt dus weer afgebouwd.

## 7. Vind de meest passende combinatie van sturing en ruimte

We zijn aangekomen bij de laatste, zevende succesfactor: het vinden van de optimale combinatie van ruimte en sturing. Dat was eigenlijk al een rode draad in de zes succesfactoren tot nu toe:

- Bij succesfactor 1 en 2 hebben we laten zien welke sturing uitgaat van een heldere inhoudelijke focus en van de directeuren als ankerpunt.
- In succesfactor 3 werd duidelijk hoe de overtuigingskracht van de wetenschappelijke evidentie van de sleutels richting gaf aan het proces.
- In succesfactor 4 en 5 was het juist ruimte die progressie bracht, namelijk de ruimte voor opleidingen om vanuit de eigen urgentie te starten en om maatwerk te kiezen.
- En in succesfactor 6 zagen we de sturing die het kernteam kon bieden in hun adviserende en begeleidende rol.

Maar er zijn nog drie andere elementen waarin we een combinatie zien van sturing en ruimte.

### *Geen middelen maar begeleiding*

We hebben in de inleiding al beschreven dat het tot voor 2017 gebruikelijk was dat opleidingen voor hun curriculumvernieuwing projectaanvragen deden om hun curriculumvernieuwing te financieren. Met het programma markeerde het College van Bestuur de koerswijziging om opleidingen te ondersteunen met begeleiding in plaats van met projectfinanciering. Het als College van Bestuur inzetten van deze nieuwe koers en eraan vasthouden heeft weerstand gegeven, maar was cruciaal voor de verdere ontwikkeling van het programma.

### *De sleutels zijn geen kader maar een advies*

Een gebruikelijke veranderstrategie is om vanuit de diensten kaders op te stellen en deze te communiceren naar de opleidingen met de opdracht ze te implementeren. In die geest lijkt het vanzelfsprekend dat ook de sleutels een kader zijn. We willen echt niet dat de sleutels gaan werken als een vinklijstje, maar dat ze een gesprek op gang brengen.

De keuze om de sleutels een advies te laten zijn voelt in de organisatie in het begin onwennig aan. Tekenend is dat een docent Marcel mailt met de vraag of ze vanaf nu nog maar maximaal drie onderwijseenheden per blok mogen programmeren. Zijn antwoord is dat de sleutels niet bedoeld zijn om opleidingen iets op te leggen, maar om met elkaar het gesprek te voeren over het aantal onderwijseenheden dat in de eigen opleiding het beste zou passen. Aan die uitnodiging wordt goed gehoor gegeven.

Toch blijft op gezette tijden de roep terugkomen om de sleutels tot kader te verheffen. In een enkele faculteit wordt daar ook voor gekozen. Vanuit het programma moedigen we het niet aan. Daar hebben de sleutels nog steeds de status van een advies. Want juist als opleidingen de ruimte voelen om nee te zeggen, bestaat de opening om ja te zeggen.

### *Sturing op prestatie-indicatoren in de lijn*

Met al deze keuzes lukt het om 'moeten', in de vorm van directieve sturing van bovenaf, zoveel mogelijk buiten het programma te houden. Daarmee zouden we het gesprek over de inhoud in de opleidingen immers te veel uitdoven, en dat gesprek is de motor voor de verandering.

Maar de resultaatsturing op prestatie-indicatoren, van College van Bestuur naar de directeur naar de teamleider, was er altijd al. Die blijft gewoon bestaan en zijn sturende werk doen. In die besturing vindt het gesprek plaats over het stellen en behalen van doelstellingen rondom studiesucces. Daar blijft overeind staan dat het bereiken van doelen op het gebied van studiesucces niet vrijblijvend is. Maar de keuze om die doelen te halen met of zonder het programma is aan de opleiding zelf.

Ook hier wordt op meerdere momenten de druk gevoeld om deelname aan het programma verplicht te stellen. Bijvoorbeeld op momenten dat het aantal aanmeldingen van opleidingen uitblijft, als de progressie tijdelijk terugvalt of als een kwetsbare opleiding deelname af blijft houden. Die druk is altijd weerstaan. Zodat het uitgangspunt overeind kan blijven dat de opleiding de ruimte heeft om te kiezen of en hoe het aan zijn curriculum wil werken.

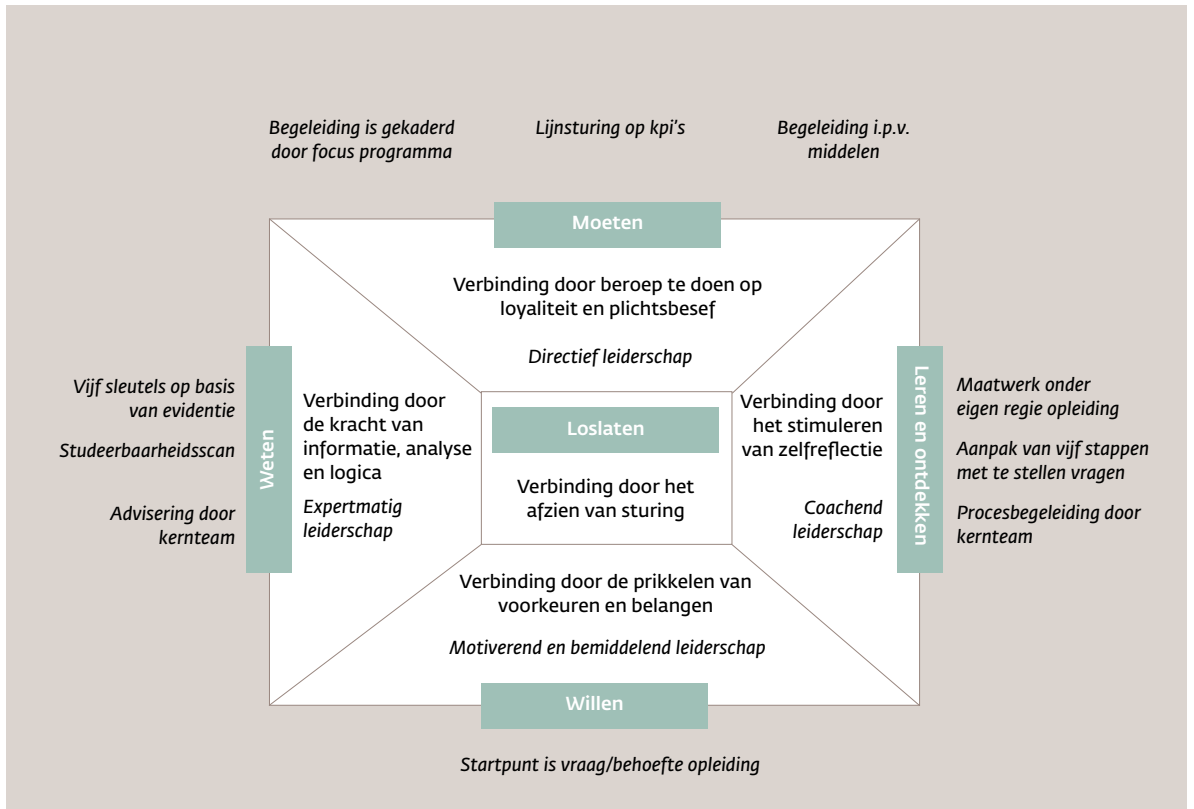
### *Een passende mix van veranderstrategieën*

Al met al markeert het programma zo de overgang naar een andere manier van veranderen; een voor Zuyl nieuwe mix van vier veranderstrategieën (Mars, 2016):

- Met nog steeds een substantieel deel *directieve sturing*, maar wel minder en anders (de veranderstrategie 'moeten').
- Met meer *expertmatig leiderschap* in de vorm van de sleutels, de studeerbaarheidsscan en de expertise uit het kernteam ('weten').
- Met meer *coachend leiderschap* door de maatwerkaanpak in stappen onder eigen regie van de opleiding onder de procesbegeleiding van het kernteam ('leren en ontdekken').
- En met de keuze aan de opleiding of ze willen deelnemen of niet ('willen').

In Afbeelding 14 kun je zien hoe in het programma de veranderstrategieën 'moeten', 'weten', 'leren en ontdekken' en 'willen' elkaar hebben aangevuld. In het witte gebied zie je het generieke model, in het grijze de invulling die binnen Zuyl gekozen is.





Afbeelding 14 | De mix van veranderstrategieën van Mars in het programma Succesvol Studeren

## Een ander hoe

Beste lezer,

Je hebt in dit boek kunnen zien dat het versterken van studiesucces zonder enige twijfel gaat over het 'wat': over onderwijskundige expertise rondom het inrichten van het curriculum. Over de manier waarop dat curriculum inwerkt op de keuzes die studenten maken: of ze blijven of weggaan. Of ze snel hun opleiding doorlopen of vertragen. Over dat 'wat' konden we gelukkig putten uit wetenschappelijk onderwijskundig onderzoek.

Je hebt ook kunnen lezen dat het versterken van studiesucces alles te maken heeft met de keuzes die je maakt over het 'hoe'. Over aansluiting vinden met ieders behoeften, over het in gesprek komen over de dingen die er echt toe doen, over leiderschap, over elkaar helpen, over de samenwerking zoeken, over gedrag, over het doorbreken van patronen. We hebben ontdekt dat er zeven succesfactoren zijn geweest die ons hebben geholpen om te komen waar we nu zijn.

We kunnen niet garanderen dat deze succesfactoren ook in jouw organisatie werken. Het zijn de antwoorden die we zelf gevonden hebben. Het is ons *hoe*.

De reden dat ze voor Zuyd gewerkt hebben, is dat ze samen een ander *hoe* vormden dan daarvoor gebruikelijk was. Samen vormden ze een tegenkracht tegen patronen in de aanpak van studiesucces die de verbetering van studiesucces tot dan toe in de weg hadden gestaan (Tabel 4).

SUCCESFACTOR	VAN...	...NAAR
1 Durf te focussen	Ieder innoveert voor zich	Samen optrekken in het grootste gedeelde prestatieprobleem
2 Maak de directeuren tot ankerpunt		
3 Kies je maatregelen op een fundament van evidentie	Beslissingen nemen op basis van aannames	Beslissingen nemen op basis van evidentie
4 Start alleen met een gedeelde urgentie	Vertrekpunt is een oplossing	Vertrekpunt is het meest urgent gevoelde probleem
5 Bied maatwerk per opleiding door begeleiding <i>on the job</i>	Het hoe is aan de opleiding	Systematisch aanpakken
	Faciliteren met financiële middelen	Faciliteren met ondersteuning <i>on the job</i>
6 Faciliteer je opleidingen met je beste begeleiders	Tijdelijk inhuren externe ondersteuning	Investeren in en inzetten van eigen competenties
7 Vind de best passende combinatie van sturing en ruimte	Projectmatige sturing	Programmatische sturing

Tabel 4 | De succesfactoren als breekijzer voor patronen die verandering in de weg staan

Het je bewust worden en blijven van patronen is nodig om in het programma alert te blijven. Want die vertrouwde patronen gaan niet zomaar weg. Het zijn karresporen die nog steeds onder de vers geasfalteerde weg liggen. Net zoals bij elke andere gedragsverandering ligt terugval elke dag op de loer.

En we durven te stellen dat diezelfde patronen ook in andere hogescholen verandering in de weg zullen zitten. Het ze benoemen kan helpen om ook daar in het gesprek over studiesucces tot de kern te komen.

En dus hebben we dit boek geschreven. Als inspiratiebron en hulpmiddel voor jouw *hoe*. Welke keuzes je ook maakt, een belangrijke toetssteen is dat het anders moet zijn dan je gewend was. Want in je hoe zit de kern van de verandering.

Het hoe *is* de verandering.

We wensen je dus veel reflecties toe. Zodat studenten zich succesvol kunnen ontwikkelen tot de beroepsbeoefenaren van morgen.

Kitty, Annemarie, Nicole en Marcel

## Bijlage A:

### Studiesucces verhogen door de studeerbaarheid te verbeteren

*Marcel van der Klink, Lector Professionalisering van het Onderwijs Zuyd Hogeschool*

Mei 2017

Zuyd heeft als ambitie het onderwijs te bieden dat ervoor zorgt dat alle studenten succesvol hun opleiding kunnen afronden. Dat betekent dat we als Zuyd er alles aan moeten doen om het studiesucces van onze studenten te maximaliseren. Daarbij wordt studiesucces omschreven als het behalen van het diploma binnen de daarvoor bestemde opleidingsduur. De werkelijkheid laat zien dat onze opleidingen variëren in de mate waarin ze erin slagen studiesucces te realiseren, vanwege uitval (vaak in eerste jaar opleiding) en langstudeerders is er sprake van een suboptimale situatie en bij sommige opleidingen is de situatie ronduit zorgelijk.

Studiesucces is afhankelijk van een complex samenspel van factoren. Factoren die te maken hebben met onze studenten (studentkenmerken zoals studiegedrag, motivatie, vooropleiding) maar het is ook afhankelijk van factoren die te maken hebben met de kenmerken van onze opleidingen, oftewel hoe studeerbaar onze opleidingen zijn. Studeerbaarheid refereert aan hoe een opleiding er voor zorgt dat ze het studiesucces van studenten maximaliseert door een omgeving te creëren die studenten uitnodigt en aanmoedigt het beste uit zichzelf te halen. Als we het studiesucces willen maximaliseren, dan moeten we met elkaar werken aan de verbetering van de studeerbaarheid van onze opleidingen om onze studenten meer kans op studiesucces te bieden.

Zuyd heeft op dit vlak overigens niet stil gezeten. We komen uit een periode waarin veel initiatieven voor het verhogen van de studeerbaarheid zijn genomen, maar waarbij de beoogde effecten niet of nauwelijks optraden. Deze initiatieven hadden vooral betrekking op geïsoleerde maatregelen die een deelaspect van de studeerbaarheid adresseerden. De maatregelen waren voornamelijk gebaseerd op inschattingen en intuïtie, en deze maatregelen zochten de oorzaak primair in onze studenten en hielden het curriculum zo veel als mogelijk ongewijzigd. Willen we succesvol zijn in het substantieel verbeteren van de studeerbaarheid van onze opleidingen, dan moeten we een andere aanpak voorstaan. Een aanpak die gekenmerkt wordt door een integrale benadering, gebaseerd op evidentie over wat werkt.

We verliezen studenten om de verkeerde redenen. Niet omdat ze het niet kunnen, maar omdat de opleiding hen niet biedt wat ze nodig hebben om succesvol te zijn. Het verhogen van studiesucces vergt echter een forse inspanning. Het verdient prioriteit en wel om verschillende redenen. Allereerst zijn we het als Zuyd aan onszelf verplicht dat we er alles

aan willen doen om ervoor te zorgen dat onze studenten de gewilde gediplomeerde professionals van morgen worden. Dat is ook wat de overheid van ons vraagt.

Daarnaast worden (toekomstige) studenten kritischer over het volgen van een opleiding (denk aan de afschaffing van het leenstelsel en de gelden die hierdoor vrij worden gemaakt voor het verbeteren van de opleidingen). Ze verwachten meer van ons dan dat we tot nu toe hebben laten zien. Tot slot heeft studiesucces ook financiële consequenties voor Zuyd. Dat is beslist niet de belangrijkste reden om te werken aan studiesucces maar het is te beschouwen als een neveneffect. Als we er namelijk in slagen om meer studenten binnen Zuyd te behouden die de opleiding binnen de daarvoor geldende opleidingsduur weten af te ronden, dan levert ons dat inkomsten (en minder uitgaven) op.

### **Sleutels voor studeerbaarheid**

De relatie tussen studeerbaarheid en studiesucces is een indirecte relatie. Studeerbaarheid van de opleiding is het middel waarmee we de opleidingsmotivatie en het studiegedrag van onze studenten beïnvloeden en die op hun beurt medeverantwoordelijk zijn voor het studiesucces dat onze studenten realiseren. Het betreft een complexe keten van factoren en die vraagt om een geïntegreerde aanpak.

We onderscheiden een vijftal sleutels die tezamen de studeerbaarheid een krachtige impuls geven. Samen representeren ze de integrale aanpak die nodig is om de studeerbaarheid te maximaliseren. Daarbij is van belang dat ze alle vijf worden toegepast. Pas dan is er sprake van een betekenisvolle verandering in de opzet en uitvoering van onze opleidingen die impact heeft op de studeerbaarheid en zo het studiesucces van onze studenten gaat verbeteren.

De sleutels bieden ingangen om te werken aan de studeerbaarheid waarbij het uitgangspunt is dat opleidingen daar zelf verdere invulling aan geven. Dat wil zeggen: ze zijn niet voorschrijvend maar inspirerend bedoeld. Opleidingen zullen deze sleutels voor studeerbaarheid zelf verder vormgeven, rekening houdend met hun eigen context en ambities maar wel op een zodanige manier dat ze aantoonbaar bijdragen aan het studiesucces. Het verstandig omgaan met deze sleutels vergt dat opleidingen eerst een gedegen analyse maken waarin verschillende typen informatie worden samengevoegd om zodoende vast te stellen wat de geëigende *evidence-informed* aanpak moet inhouden.

### **Sleutel 1 Programmering**

*Ons onderwijs wordt bloksgewijs aangeboden en beperkt daarbij per blok het aantal onderwijsseenheden tot een maximum van drie onderwijsseenheden.*

Om ervoor te zorgen dat studenten voldoende samenhang, rust en transparantie ervaren is van belang dat het onderwijs bloksgewijs wordt aangeboden met per blok een overkoepelend thema. De omvang van het blok bedraagt 10/11 weken en heeft een

studielast van 15 ECTS. Per blok worden maximaal drie onderwijseenheden aangeboden. Onderwijseenheden in een blok hebben idealiter een omvang van vijf ECTS of een veelvoud daarvan. Daarmee wordt per onderwijseenheid meer onderwijstijd gecreëerd. Per blok zijn alle 15 ECTS te verzilveren. Het uitstellen van het toekennen van ECTS (lintprogrammering over meerdere blokken) is hiermee verleden tijd.

De beschikbare evidentie laat zien dat de programmering van het onderwijs een belangrijk instrument is om studiesucces te verhogen. Er zijn in de afgelopen periode verschillende (onderzoeks)ervaringen opgedaan die laten zien dat de programmering het verschil kan maken (zie voor een handzaam overzicht bijvoorbeeld Bakx & Van Nuland, 2015). Het bloksgewijs programmeren van het onderwijs, bestaande uit een beperkt aantal onderwijseenheden per blok, voorkomt dat studenten hun tijd over te veel concurrerende onderwijsactiviteiten moeten verdelen. Als studenten gericht hun aandacht aan één onderdeel kunnen besteden, direct gevolgd door een tentamen (in plaats van alle tentamens aan het einde van het blok) zorgt dat voor een hoger rendement, aldus Jansen (2012).

Het werken met grote elkaar uitsluitende, stapelbare blokken van aanzienlijke omvang, met per blok bij voorkeur een overkoepelend thema, is een manier om ervoor te zorgen dat de opleiding het studiesucces én de doceerbaarheid bevordert (Hogehuis, 2015).

Bij de roostering van de onderwijseenheden binnen de blokken is het van belang maximaal gebruik te maken van de beschikbare onderwijstijd. Een beloftevolle maatregel die momenteel bij de Hogeschool van Amsterdam wordt toegepast betreft het reduceren van onderwijsvrije periodes in de blokken die voor (her)tentamens zijn gereserveerd (Bruijns, Kayzel, Morsch, & Ruis, 2014).

## **Sleutel 2 Toetsing**

*Ons onderwijs beperkt het aantal tentamens. Per onderwijseenheid is er één tentamen. Herkansingen worden buiten de blokken aangeboden.*

Een teveel aan tentamens zorgt ervoor dat studenten het overzicht verliezen, ze hun aandacht over teveel verplichtingen moeten verdelen en dat leidt tot vermindering van studiesucces. Per onderwijseenheid is er één tentamen: deeltentamens behoren daarmee tot het verleden. De zorg dat studenten hierdoor niet (tijdig) aan het studeren gaan kan worden opgevangen door het bieden van feedbackmomenten gedurende de onderwijseenheid want die geven studenten zicht op hun eigen vorderingen in relatie tot de prestaties die van hen op het tentamen worden verwacht.

Door één tentamen per onderwijseenheid aan te bieden, kan worden gerealiseerd dat er meer tijd voor onderwijsactiviteiten beschikbaar komt; tijd die tot dusverre besteed werd aan het bieden van een herkansing in het blok.

Het studeren voor en het behalen van de eerste tentamenkans wordt als normaal beschouwd. Dat wordt bevorderd door de herkansingen te situeren op momenten dat er voor studenten geen concurrerende onderwijsverplichtingen zijn (dus buiten de blokken). Door herkansingen buiten de blokken aan te bieden, worden studenten ook doordrongen dat het nu of nooit is en dat het niet halen van de eerste tentamenkans consequenties met zich meebrengt.

De evidentie laat zien dat studenten hun studiegedrag afstemmen op de tentamens. Hoe vaker studenten in de gelegenheid zijn om een tentamen te maken hoe meer er uitstelgedrag of gokgedrag bij studenten optreedt. Vanuit dit gegeven is het raadzaam één tentamenkans te programmeren. Een dergelijke programmering van tentamens ondersteunt de filosofie dat het normaal is om voor de eerste tentamenkans te slagen (Cohen-Schotanus, 2012). Het reduceren van het aantal herkansingen zorgt ervoor dat het aantal piekbelastingen van docenten afneemt.

Onderzoek laat zien dat gerichte feedback ervoor zorgt dat studenten regelmatig gaan studeren, zeker wanneer het gaat om relatief grote onderwijseenheden (Cohen-Schotanus, 2012) én ervoor zorgt dat studenten beter gaan presteren (Hattie & Timperley, 2007). De feedback is nog effectiever indien het niet alleen gefocust is op de competentieontwikkeling, maar er in de feedback ook aandacht is voor het leerproces van de student (Dochy, Berghmans, Koenen & Segers, 2015).

Beoordelen en feedback is niet alleen iets van docenten, juist medestudenten (Sluijsmans, 2002) spelen hierin een belangrijke rol, mits studenten leren hoe dit uit te voeren. Feedback en beoordelen worden nog meer betekenisvol als de student zelf wordt aangemoedigd hierin verantwoordelijkheid te nemen.

### **Sleutel 3 Actief leren**

*Ons onderwijs zet studenten aan tot actief leren en voorziet erin dat alle studenten succesvol kunnen zijn.*

Onderwijs dat studenten prikkelt en uitnodigt tot het actief omgaan met de materie levert meer studiesucces op. Actief leren geldt voor onderwijsactiviteiten op school onder begeleiding van docenten als ook voor de zelfstudie die we van onze studenten verwachten. Actief leren veronderstelt een mix van werkvormen die past bij de leerdoelen, het houdt rekening met de voorkennis, leercompetenties en belangstelling van studenten, en actief leren zorgt voor een balans tussen f2f-onderwijs en studeren met behulp van de digitale leeromgeving. Onze studentpopulatie is heterogeen en onze studenten verschillen in wat ze nodig hebben om succesvol te kunnen zijn. Omdat we willen dat ons onderwijs gelijke kansen voor alle studenten biedt, is het vanzelfsprekend dat we in ons onderwijs bewust rekening houden met die verschillen tussen studenten.

Er is overtuigende evidentie die erop wijst dat onderwijsactiviteiten die aanzetten tot actief leren positief bijdragen aan de studentprestaties. Opleidingen die een didactiek hebben die

studenten aanzet tot actief leren (in plaats van consumeren) laten een hoger studierendement zien én een kortere studieduur, zo is bij opleidingen in ons land aangetoond (Schmidt, 2012). Kenmerkend voor actief leren is dat de student aan het werk wordt gezet, bij voorkeur in kleine groepen aan de hand van opdrachten die een link met de beroepspraktijk hebben.

Actief leren kan alleen maar tot succes leiden indien studenten in staat zijn de juiste leerstrategieën in te zetten, hun leren zelf kunnen sturen (reguleren) én beschikken over voldoende zelfvertrouwen en motivatie. Met andere woorden: er automatisch vanuit gaan dat studenten dit allemaal al kunnen en doen voordat ze aan het hbo beginnen is niet realistisch (Verkoeijen, 2016). Zo moet bijvoorbeeld zelfsturend leren door studenten geleerd worden, getuige het onderzoek bij Pabo-studenten (Bolks & Van der Klink, 2011) en dat geldt ook voor het gebruik van specifieke leerstrategieën om de leerstof te verwerken (Vrieling, 2012). Het vergt gerichte instructie (bijvoorbeeld via hints, expertmodellen, werkbladen, prikkelende vragen) om studenten dit te leren, zoals de review van Kostons, Donker & Opdenakker (2014) demonstreert. Daarbij is het aannemelijk dat het besteden van gerichte aandacht aan zelfsturing en leerstrategieën bij voorkeur ingebed moet worden in bestaande cursussen (Verkoeijen, 2016). Actief leren betekent overigens niet dat hoorcolleges passé zijn, eerder gaat het er om een goede mix van (*blended*) onderwijsactiviteiten aan te bieden, passend bij de te realiseren leerdoelen (Schmidt, 2012).

Actief leren beperkt zich idealiter niet tot de contacturen en de onderwijsactiviteiten op school, maar omvat ook begeleide vormen van zelfstudie om bijvoorbeeld voorkennis te activeren of studenten te stimuleren tot het voorbereiden op of het verwerken van onderwijsactiviteiten op school. Begeleide zelfstudie verhoogt de tijd die studenten besteden aan de studie en juist deze extra studietijd heeft een fors aantoonbaar positief effect op de studentprestaties (Schmidt, 2012; Schlusmans, Boon, Van der Klink & Schoevaart, 2015). Een teveel aan contacturen zorgt ervoor dat studenten minder tijd besteden aan zelfstudie, maar een te gering aantal contacturen zorgt er daarentegen voor dat studenten niet voldoende uren zelfstudie verrichten. Kortom, er is met andere woorden sprake van een bepaald optimum in de verhouding contacturen en zelfstudie (Ruis, 2007). Het positieve effect van zelfstudie is overigens uitsluitend te realiseren als de zelfstudie-opdrachten voldoende kwaliteit hebben.

#### **Sleutel 4 Onderwijsklimaat**

*Ons onderwijsklimaat zorgt ervoor dat studenten vanaf dag één weten wat er van hen wordt verwacht en zich bij ons thuis voelen.*

Vanaf dag één (en zelfs daarvoor gedurende de oriëntatie- en intakefase) doordringen we onze studenten met wat we van hen verwachten. We stellen hoge eisen aan onze studenten en dat betekent dat we als onderwijsprofessionals ook hoge eisen aan onszelf stellen. Daarom doen we al het mogelijke om te zorgen dat studenten ons weten te vinden met hun vragen. We ondernemen activiteiten die ervoor zorgen dat studenten zich met ons



verbonden voelen. Studenten voelen zich geen nummer maar herkend en erkend, ze voelen zich thuis vanaf dag één tot en met hun afstuderen. Het creëren van een stimulerend onderwijsklimaat is de verantwoordelijkheid van ons allemaal.

Er is de nodige evidentie over onderwijsklimaat en de relatie met studiesucces bekend. Studie-uitval moet worden beschouwd als het eindpunt van een proces van afnemende betrokkenheid van de student bij de opleiding. In eerdere fasen van dat proces zal er waarschijnlijk al sprake zijn van slechter presteren, mogelijk ook in het minder deelnemen aan tentamens en het minder behalen van studiepunten (Ellfers, 2016). Bekend op dit terrein is het werk van Tinto (2006) die stelt dat betrokkenheid sterk samenhangt met zowel de academische als ook de sociale integratie van een student in een opleiding. Zijn gedachtengoed is ook in het Nederlandse onderwijs onderzocht en blijkt ook hier van toepassing te zijn (zie Bakx & Van Nuland, 2015). Het ontbreken van voldoende betrokkenheid bij de opleiding is met name een belangrijke verklaring voor de uitval in het begin van de studie. Betrokkenheid draait om identificatie met de opleiding én om actieve participatie in de onderwijsactiviteiten (zie ook Sleutel 3). Daarbij komt betrokkenheid van twee kanten, hierin ligt zowel een opgave voor de opleiding als ook voor de student.

Op basis van een exploratie van literatuur over de relatie tussen betrokkenheid en studiesucces adviseert Ruis (2007) om in het begin van een opleiding voldoende contacturen aan te bieden, te zorgen voor formele en informele ontmoetingen tussen docenten en studenten, de sociale cohesie tussen studenten te versterken (bijvoorbeeld door vaste groepsindeling, ontmoetingsruimten, extra-curriculaire activiteiten) maar ook om de vrijblijvendheid van het onderwijs te reduceren (deadlines, aanwezigheidsverplichting). Voor studenten die uit sociale milieus komen die onbekend zijn met het hoger onderwijs kan extra begeleiding relevant zijn omdat zij doorgaans het persoonlijke netwerk missen om hun ervaringen in het hoger beroepsonderwijs thuis of met *peers* te bespreken die zelf de wereld van het hoger onderwijs van binnenuit kennen.

## **Sleutel 5 Teamwerk**

*Onderwijs met een hoge kans op studiesucces vereist een teamprestatie.*

Onderwijs vraagt om samenwerking. Het ontwerpen en uitvoeren van inhoudelijk én didactisch hoogwaardig onderwijs vergt samenwerking. In alle onderwijseenheden wordt idealiter groepsgewijs gewerkt aan het ontwerpen, uitvoeren, evalueren en bijstellen. Het groepsgewijs werken biedt onze onderwijsprofessionals mogelijkheden om hun eigen expertise in te zetten en met en van elkaar te blijven leren in de verdere ontwikkeling van hun expertise.

De evidentie over teamgericht werken en prestaties is aanzienlijk (Van den Bossche, 2006). echter niet iedere groep is automatisch een team. Er moet sprake zijn van een gemeenschappelijke taak, het besef moet er zijn dat men elkaar nodig heeft om die taak uit te voeren, de teamleden moeten het werkklimaat als veilig ervaren en voldoende

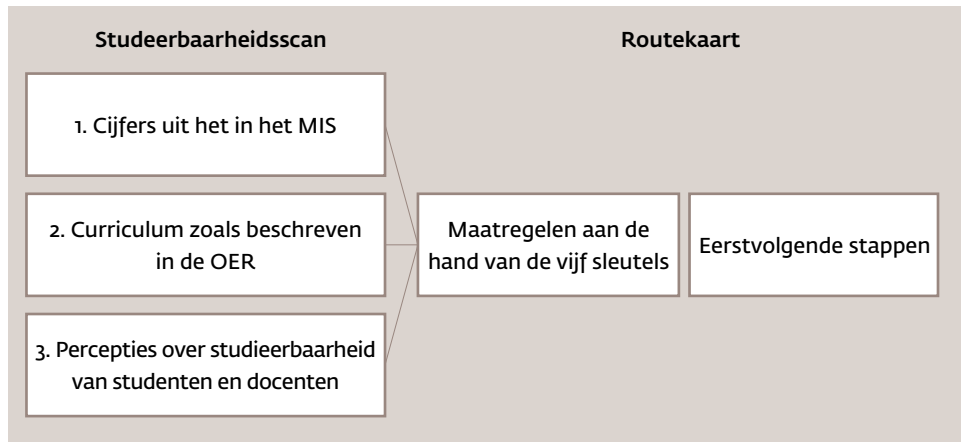
vertrouwen hebben in de uit te voeren taken (zie Van der Klink & Nieuwenhuis, 2017). Willen docententeams succesvol zijn dan is van belang dat ze met elkaar leren en niet alleen door kennis uit te wisselen maar ook door samen nieuwe kennis te ontwikkelen, zo laat onderzoek zien (Koeslag-Kreunen, Van der Klink, Van den Bossche & Gijsselaers, 2017).

Voorts is essentieel dat docententeams zich realiseren dat het docentschap in het hbo veronderstelt dat continue aandacht aan de eigen professionalisering wordt besteed, zowel op vakinhoudelijk vlak, op didactisch terrein én op het vlak van het bekwaam worden in het innoveren van het eigen onderwijs (Dochy et al, 2015; Van der Klink, Van Kralingen, Van Lankveld, Ramaekers. & Verstegen (2015).

Leiderschap is essentieel om dit alles te kunnen realiseren. Het leiderschap van teams moet het niveau van het managen en beheren overstijgen, er moet ook sprake zijn van onderwijskundig leiderschap. Het moet ertoe leiden dat een gedeelde verantwoordelijkheid voor de leerprestaties van de studenten wordt ervaren. Daarbij hoeft het onderwijskundig leiderschap niet per definitie altijd door hetzelfde teamlid te worden uitgevoerd (Kessels, 2012).

## Bijlage B: De studeerbaarheidsscan

De studeerbaarheidsscan bestaat uit drie onderdelen. De uitkomsten ervan worden verwerkt tot een routekaart.



Afbeelding B1 | De studeerbaarheidsscan

### 1. Cijfers uit het Management Informatie Systeem

Wat vertellen de cijfers in het MIS ons over studiesucces en studeerbaarheid?

- uitval eerstejaars studenten
- propedeuserendement
- rendement Bacheloropleidingen
- voortgangsratio
- verzilverde studiepunten per blok

Hoe - speciaal geautomatiseerd gedeelte in het MIS met specifieke data over studiesucces en studeerbaarheid per opleiding.

Door wie - door iedereen opvraagbaar.

## **2. Curriculum zoals beschreven in de OER**

Wat zegt de OER over:

- Wat is het samenbindende principe tussen de blokken?
- Hoeveel onderwijseenheden volgen studenten in elk blok?
- Hoeveel (deel)toetsen heeft elk blok?
- Waar worden toetsen en herkansingen in het blok gepland?

Hoe - handmatige analyse op basis van de curriculumbeschrijving van de OER.

Door wie - door teamlid op basis van handleiding, door begeleider uit kernteam of een combinatie.

## **3. Percepties over studeerbaarheid van studenten**

Wat vinden studenten de sterke en zwakke kanten van het curriculum als het gaat om:

- de opbouw en samenhang van het curriculum
- toetsen en herkansen
- actief leren
- het leerklimaat
- het curriculum als (docenten)teamwerk

Hoe - klein aantal (groeps)gesprekken met studenten

Door wie - gesprekken liefst door een buitenstaander (bijvoorbeeld begeleider van het kernteam, eventueel met iemand uit de opleiding die zelf geen docent is).

### **Percepties over studeerbaarheid van docenten**

Wat vinden docenten de sterke en zwakke kanten van het curriculum als het gaat om:

- de opbouw en samenhang van het curriculum
- toetsen en herkansen
- actief leren
- het leerklimaat
- het curriculum als (docenten)teamwerk

Hoe - aantal groepsgesprekken of als werkvorm in bijeenkomst.

Door wie - begeleider.

## Conclusies

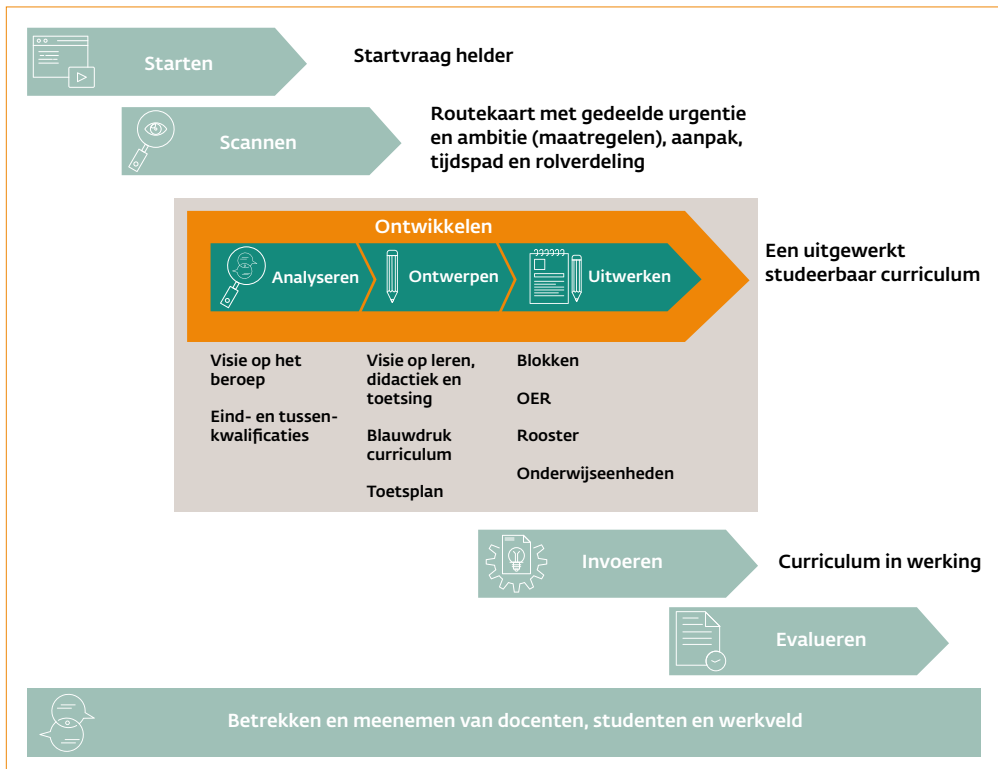
- Waar is ons curriculum al studeerbaar en wat willen we dus **behouden**?
- Waar is ons curriculum nog te weinig studeerbaar en wat willen we dus **veranderen**?
- Hoe **verstrekend** is deze verandering ? (op de schaal van Richter tussen 1=paar puntjes op de i - 10= complete herziening)

## Routekaart

Wat zijn de eerstvolgende stappen die we moeten zetten om deze verandering te realiseren?

## Bijlage C: Een aanpak in vijf stappen

De aanpak in vijf stappen staat in Afbeelding C1. Elke stap leidt tot gespecificeerde mijlpalen. Die mijlpaal komt tot stand door het beantwoorden van een aantal vragen.



Afbeelding C1 | Een aanpak in vijf stappen

Elk van deze stappen kent zijn eigen mijlpalen en elke mijlpaal heeft één of meer te beantwoorden vragen.

## Starten

Mijlpalen	Te beantwoorden vragen
Startvraag helder	Wat is onze aanleiding om deel te nemen aan het programma Succesvol Studeren?
Startteam in stelling	Met welke groep mensen gaan we de volgende stap maken?

## Scannen

Mijlpalen	Te beantwoorden vragen
Gedeelde urgentie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wat zeggen de cijfers uit het MIS over studiesucces en studeerbaarheid?</li> <li>- Wat zegt ons curriculum zoals we dat beschrijven in de OER over studeerbaarheid?</li> <li>- Wat zeggen onze studenten en onze docenten over de studeerbaarheid van het huidige curriculum?</li> </ul>
Gedeelde ambitie	Welke maatregelen zijn (dus) nodig?

## Ontwikkelen

De stap ontwikkelen bestond uit drie substappen



Afbeelding C2 | De stap ontwikkelen in drie substappen

## Ontwikkelen - analyseren

Mijlpalen	Te beantwoorden vragen
Visie op het beroep	- Welke professionals leveren we af?
Eind- en tussenkwalificaties	- Wat kunnen en kennen onze studenten aan het einde van de opleiding? - Wat kunnen en kennen onze studenten aan het einde van elke opleidingsfase?

## Ontwikkelen - ontwerpen

Mijlpalen	Te beantwoorden vragen
Visie op leren en toetsen	- Op welke manier willen we dat leren en instructie van onze studenten plaatsvindt? - Met welke didactische kenmerken geven we vorm aan onze visie op leren en instructie in ons onderwijsprogramma? - Op welke manier willen we de leerresultaten van onze studenten evalueren?
Blauwdruk curriculum	- Waar in het programma komen welke eindkwalificaties aan bod? - Hoe worden de vier jaren opgebouwd? - Wat is de verhouding van leren in de praktijk, leren op de opleiding en zelfstudie? - Welke thema's komen aan bod in de blokken? - Welke onderwijseenheden zijn er per blok? - Hoe worden de ec's per blok verdeeld? - Wat zijn de minimale contacturen in ieder blok?
Toetsplan	- Hoe worden de eindkwalificaties beoordeeld? - Hoe worden de tussenkwalificaties per opleidingsfase getoetst?

## Ontwikkelen - uitwerken

Mijlpalen	Te beantwoorden vragen
Blokken	- Welke specifieke leerdoelen komen in iedere onderwijseenheid per blok aan bod? - Welke instructievormen passen bij die leerdoelen? - Hoe worden de leerresultaten per onderwijseenheid getoetst? - Welk instructiemodel ondersteunt de blokontwikkeling?
OER	- Hoe wordt het programma (duidelijk) vertaald in de OER?
Rooster	- Hoe ziet het rooster er per blok uit?
Onderwijseenheden	- Hoe worden de contactmomenten per onderwijseenheid ingericht? - Hoe wordt zelfstudie in de onderwijseenheden begeleid?



## Invoeren

Mijlpalen	Te beantwoorden vragen
Curriculum gecommuniceerd	- Hoe wordt nieuwe onderwijs geïntroduceerd?
Overlegstructuur in werking	- Op welke manier wordt het blok geëvalueerd? - Wanneer vinden welke overleg- en interactiemomenten plaats?

## Evaluëren

Mijlpalen	Te beantwoorden vragen
Zicht op bereiken ambitie en bijsturing	- Hebben we de urgentie opgelost? - Hebben we de ambitie bereikt? - Zien we al effect in studiesucces? - Welke volgende stappen zijn nodig?

## Betrekken en meenemen van docenten, studenten en werkveld

Mijlpalen	Te beantwoorden vragen
Verbinding en betrokkenheid	- Hoe balanceren we - in alle stappen - optimaal tussen opleveren van mijlpalen in kleine groepen enerzijds en het betrekken en meenemen van het hele docententeam anderzijds? - Op welke momenten is het nodig om de stem van de student en van het werkveld te horen? - Hoe nemen we de DMR volwaardig mee?

## Over de auteurs



**Kitty Kwakman** is tot 1 september 2019 lid van het College van Bestuur van Zuyd Hogeschool en gedelegeerd opdrachtgever van het programma Succesvol Studeren. Vanaf 1 september 2019 is Kitty lid van het College van Bestuur van Hogeschool Van Hall Larenstein.



**Annemarie Mars** is zelfstandig veranderkundig adviseur. Ze was van februari 2017 tot juli 2018, en daarna op afroep, als adviseur en begeleider betrokken bij het programma. Annemarie is auteur van meerdere boeken over verandermanagement, waaronder 'Hoe krijg je ze mee?, vijf krachten om een verandering te laten slagen'. [www.forachange.nl](http://www.forachange.nl)



**Nicole Theunissen-Boot** is vanaf september 2016 betrokken bij de totstandkoming van het programma Succesvol Studeren en sinds september 2017 in de rol van programmamanager Succesvol Studeren bij Zuyd Hogeschool.



**Marcel van der Klink** is vanaf augustus 2011 lector van het lectoraat Professionalisering van het Onderwijs. Het lectoraat verricht onderzoek naar Actief Leren, Onderwijsontwikkeling en Teamwerk.



## Bronnen

Mars, A. (2016). *Hoe krijg je ze mee? Vijf krachten om een verandering te laten slagen*, Van Gorcum, herziene editie

Theunissen, N. & Mars, A. (2017). *Naar een Plan voor het programma Succesvol studeren, voorheen 'Onderwijsvernieuwing en Kwaliteit', Discussienotitie voor het Directeurenoverleg van 13 april 2017* (intern document). Heerlen: Zuyd Hogeschool.

Theunissen, N. & Mars, A. (2017). *Programmaplan Programma Succesvol Studeren, 2017-2020* (intern document). Heerlen: Zuyd Hogeschool.

Theunissen, N. (2017). *Jaarplan Programma Succesvol Studeren 2017-2018* (intern document). Heerlen: Zuyd Hogeschool.

Theunissen, N. (2018). *Voortgangsrapportage P1 september 2018- december 2018* (intern document). Heerlen: Zuyd Hogeschool.

Theunissen, N. (2018). *Jaarplan Programma Succesvol Studeren 2018-2019* (intern document). Heerlen: Zuyd Hogeschool.

Theunissen, N. (2019). *Concept Jaarplan Programma Succesvol Studeren, 2019-2020* (intern document). Heerlen: Zuyd Hogeschool.

### Geraadpleegde literatuur bij bijlage A - Vijf sleutels

Bakx, D. & Van Nuland, E. (2015). *Studiesucces verhogen. Bevindingen en maatregelen uit de literatuur*. Breda: Avans Hogeschool.

Bolks, T. & Van der Klink, M.R. (2011). Zelfsturing gaat niet vanzelf. Onderzoek naar sturingsactiviteiten PABO-studenten en lerarenopleiders. *Tijdschrift voor Lerarenopleiders*, 32(4) 4-11.

Bruijns, Kayzel, R, Morsch, I. & Ruis, P. (2014). *Leidraad studeerbaarheid en robuust onderwijs*. Amsterdam: HVA.

Cohen-Schotanus, J. (2012). De invloed van het toetsprogramma op studiedoorstroom en studierendement. In Van Berkel, H. Jansen, E, & Bax, A. (red.) *Studiesucces bevorderen: het kan en is niet moeilijk, Bewezen rendementverbeteringen in het hoger onderwijs*, 65-78. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Dochy, F., Berghmans, I., Koenen, A., Segers, M. (2015). *Bouwstenen voor High Impact Leren. Het leren van de toekomst in onderwijs en organisaties*. Amsterdam: Boom Lemma uitgevers.

- Ellfers, L. (2016). *Kansrijke schoolloopbanen in en op weg naar het hbo. Een ketenbenadering.* (Lectorale rede). Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam
- Hattie, J. & Timperly, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81-112.
- Hogenhuis, P. (2015). Legalisering als antwoord. Ook het hbo is gebaat bij blokken. *Th&ma*, 5, 92-97.
- Jansen, E. (2012). De organisatie van het curriculum en de inrichting van de leeromgeving. In Van Berkel, H. Jansen, E. & Bax, A. (red.) *Studiesucces bevorderen: het kan en is niet moeilijk, Bewezen rendementsverbeteringen in het hoger onderwijs*, 103-102. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Kessels, J.W.M. (2012). *Leiderschapspraktijken in een professionele ruimte.* Oratie. Heerlen: Open Universiteit.
- Koeslag-Kreunen, M., Van der Klink, M.R., Van den Bossche, P. & W. Gijsselaers (2017). Leadership for team learning: The case of university teacher teams. *Higher Education*. doi:10.1007/s10734-017-0126-0
- Kostons, D., Donker, A.S. & Opdenakker, M. (2014). Zelfgestuurd leren in de *onderwijspraktijk. Een kennisbasis voor effectieve strategie-instructie.* Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Ruis, P. (2007). *Checklist rendement hoger onderwijs.* Leiden: ICLON.
- Schlussmans, K., Boon, J., Van der Klink, M. & Schoevaart, S. (2015). Het verhogen van het studiesucces in de opleidingen van de Open Universiteit: Open Universiteit eXtra (OUX). *Tijdschrift voor Hoger Onderwijs*, 33(3), 4-19.
- Schmidt, H. (2012). Hoe actief leren studiesucces beïnvloedt. In Van Berkel, H. Jansen, E. & Bax, A. (red.) *Studiesucces bevorderen: het kan en is niet moeilijk, Bewezen rendementsverbeteringen in het hoger onderwijs*, 49-64. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Tinto, V. (2006). Research and practice of student retention: What next? *Journal of student college retention*, 8(1), 1-19.
- Van den Bossche, P. (2006). *Minds in teams. The influence of social and cognitive factors on team learning.* Academisch Proefschrift. Maastricht: Universiteit Maastricht.
- Van der Klink, M. & Nieuwenhuis, L. (2017). Op zoek naar constructief conflict. *Science Guide*, <http://www.scienceguide.nl/201703/op-zoek-naar-constructief-conflict.aspx>

Van der Klink, M., Van Kralingen, R., Van Lankveld, Th., Ramaekers, S. & Verstegen, D. (2015). Een loopbaan als docent: hoe behoud je je passie. In Van Berkel, H., Verstegen, D., Nieweg,

M. & Bax, A. (red.). Doceren in het hoger onderwijs: *Een introductie*, 137-153. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Verkoeijen, P. (2016). *Leren in het hbo. Denken, doen en laten*. (Lectorale rede). Breda: Avans Hogeschool.

Vrielink, E. (2012). Zelfsturend leren kun je niet zelfgestuurd leren. *Tijdschrift voor lerarenopleiders*, 35(1), 15-28

## Noten

<sup>1</sup> Definities van de vijf kpi's:

Propedeuserendement	(Aantal geslaagden voor de propedeuse binnen een studiejaar / aantal studenten studiejaar) * 100%
Bachelorrendement. 4 jaar:	(Aantal geslaagden voor het afsluitend examen binnen een studiejaar (t - 4) / aantal studenten studiejaar (t - 4)) * 100%
Uitval eerstejaars studenten:	(Aantal studenten in een instroomcohort van een voltijdse bacheloropleiding, dat voor de eerste keer is ingeschreven en dat op het meetmoment niet meer staat ingeschreven bij deze opleiding / aantal studenten instroomcohort) * 100%
Voortgangratio:	Gecumuleerde studiepunten van de laatste 2 cohorten / genormeerde studiepunten (volgens M-OER) voortschrijdend over blokperioden
Studenttevredenheid onderwijs:	Gemiddelde waarde op vijf-puntsschaal van specifieke themascores

<sup>2</sup> In de groep opleidingen waar het programma niet actief was zijn vijf opleidingen in de berekeningen van het p-rendement en de uitval in jaar 1 niet meegenomen, omdat er daar sprake is van een grote onderlinge switch tijdens of meteen na p, waardoor betekenisvolle berekeningen niet mogelijk zijn.

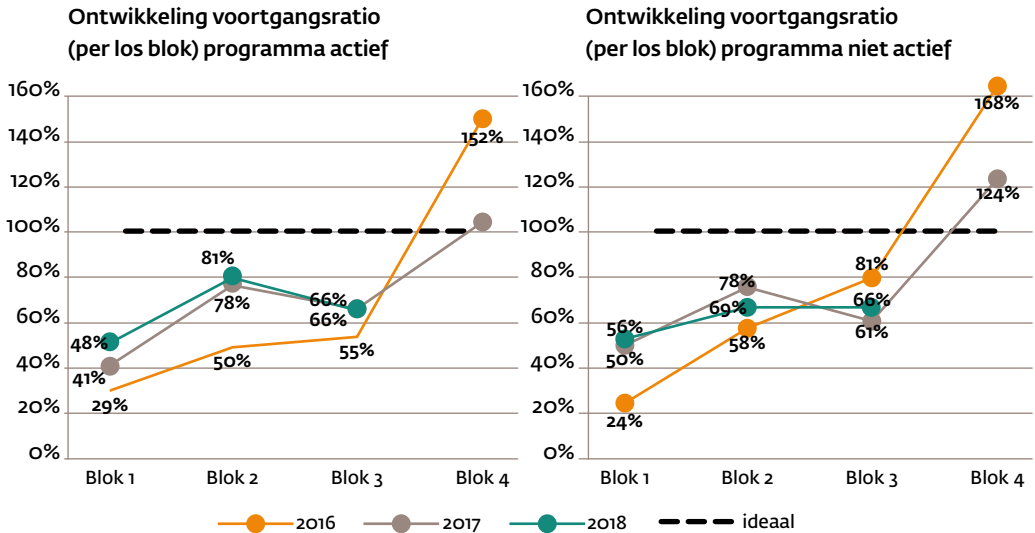
Voor de totale instroom in de propedeuse ziet dit er als volgt uit:

	Aantal studenten dat in de p instroomt	
	2016	2017
Opleidingen waar het programma actief was in studiejaar '17-'18	1369 (37,1%)	1457 (36,3%)
Opleidingen in berekeningen waar het programma niet actief was in studiejaar '17-'18	2153 (58,3%)	2383 (59,4 %)
Opleidingen die niet meegenomen zijn in de berekening	171 (4,6%)	174 (4,3%)
Totaal	3693	4014

<sup>3</sup> Er is een berekening gedaan per blokperiode. Het uitgangspunt hierbij was dat er per blokperiode 15 ECTS te behalen was. Daarnaast is er een berekening gedaan over het gehele eerste studiejaar. Hierbij geldt dat wettelijk is bepaald dat er 60 ECTS behaald moeten kunnen worden.

In de berekening zijn opleidingen met een grote onderlinge switch of met relatief veel vrijstellingen niet meegenomen.

Net als bij uitval en rendement is er een indeling gemaakt in opleidingen waar in studiejaar 2017-2018 het programma succesvol studeren actief was en waar het programma niet actief was. 10 bachelor opleidingen zitten in de eerste categorie, 17 opleidingen zitten in de tweede categorie. Zeven opleidingen zijn niet meegenomen in de berekening. Bij al deze opleidingen was het programma niet actief.



In beide groepen is een lichte piek te zien in blok 2 en een hoge piek in blok 4. Dit duidt er op dat het toekennen van 15 ECTS per blok vaak niet gebeurt. Er is sprake van een 'semester-effect'. Er worden meer studiepunten gehaald na een half jaar. De hoge piek op het einde wordt veroorzaakt doordat er veel punten op het einde worden uitgekeerd (bijvoorbeeld na herkansingen). Op deze piek wordt hieronder verder ingegaan.

Cohort 2018 bij opleidingen waar het programma een jaar eerder actief was laat een wat stabiel patroon zien dan daar waar het programma niet actief was in het jaar daarvoor. In periode 2 is daar het aantal behaalde punten gedaald. Hier kunnen echter geen eenduidige conclusies uit getrokken worden zolang de totale cijfers over studiejaar 2018-2019 nog niet bekend zijn. Ook wordt het beeld in dat jaar vertekend, doordat het programma in sommige gevallen bij andere opleidingen actief was dan het jaar daarvoor.

Doordat veel opleidingen zich niet gedragen volgens een blokstructuur waarin 15 ECTS per blok te behalen zijn, zijn verdere conclusies niet mogelijk.

<sup>4</sup>De meeste opleidingen van Zuyd werken met een systeem van vier blokken van tien weken van elk 15 ECTS.





## Reflecties uit het Programma Succesvol Studeren van Zuyd Hogeschool

Studenten in het hoger onderwijs kunnen om allerlei redenen uitvallen of vertraging oplopen. Niet elke reden is door een opleiding te beïnvloeden. Soms is uitval juist nodig om studenten te behoeden voor een beroep dat minder goed bij ze past. En soms heeft een student meer studietijd nodig om hem zo goed mogelijk toe te rusten voor de beroepspraktijk.

Maar elke student die onnodig uitvalt of vertraging oploopt is er één teveel.

In het programma Succesvol Studeren werken bacheloropleidingen van Zuyd Hogeschool aan het terugbrengen van uitval en vertraging, door te investeren in een studeerbaar curriculum. Op basis van wetenschappelijk onderzoek zijn vijf 'sleutels' ontwikkeld die duidelijk maken hoe het curriculum inwerkt op studiesucces. Met de sleutels in de hand werken docenten intensief samen om hun eigen antwoorden te vinden, gefaciliteerd door een team van begeleiders uit de eigen gelederen.

In dit boek reflecteren de bestuurder, de lector, de programmamanager en de veranderkundig adviseur samen op de weg die Zuyd tot dusver heeft afgelegd. Hoe het is gegaan, wat het al heeft opgeleverd en wat ze ervan hebben geleerd. Om hun reflecties te delen met elke andere onderwijsinstelling die dezelfde bevlogenheid voelt om studenten succesvol te laten studeren.

ISBN 978-90-827172-8-0



for a change

Zuyd  
Hogeschool

**ZU  
YD**