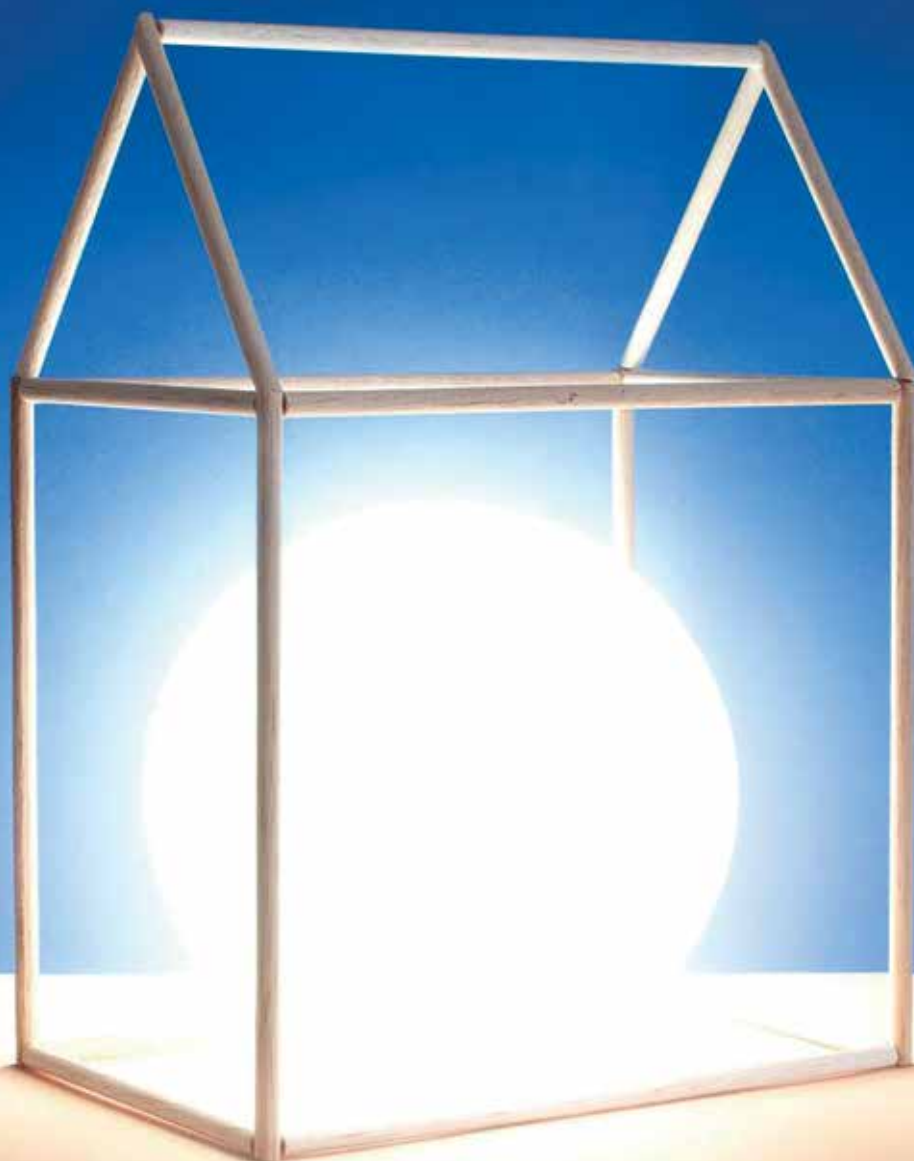


DE KRACHT VAN DOCENTENTEAMS

INSPIRATIEBUNDEL MET TIEN VERHALEN VAN OPLEIDINGEN VAN HOGESCHOOL ROTTERDAM



Angelien Sanderman, Tim Cardol, Jeroen Cok, Annemarie van Efferink, Inge Hooegeveen, Michiel de Ronde

DE KRACHT VAN
DOCENTENTEAMS



COLOFON

1^e editie, 2016

© Copyright: A. Sanderman, T. Cardol, J. Cok, A. van Efferink,
I. Hooegeveen, & M. de Ronde

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

Vormgeving
JARGO design (www.jargo-design.nl)

Illustratie
Omslag: Roel van Eekelen, alumnus Willem de Kooning Academie
(www.roelvaneeekelen.com)

DE KRACHT VAN DOCENTENTEAMS

INSPIRATIEBUNDEL MET TIEN VERHALEN VAN OPLEIDINGEN VAN HOGESCHOOL ROTTERDAM

Angelien Sanderman, Tim Cardol, Jeroen Cok, Annemarie van Efferink,
Inge Hoogeveen, Michiel de Ronde

25 juli 2016

INHOUDSOPGAVE

1.	VOORWOORD	7
2.	INLEIDING	10
3.	DE VERHALEN	
	• LERARENOPLEIDING AARDRIJKSKUNDE	17
	• PEDAGOGIEK	23
	• VASTGOED & MAKELAARDIJ	29
	• DOCENT BEELDENDE KUNST EN VORMGEVING	35
	• LOGISTICS ENGINEERING	41
	• LOGOPEDIE	47
	• ELEKTROTECHNIEK	53
	• BIOLOGIE EN MEDISCH LABORATORIUMONDERZOEK	59
	• COMMUNICATIE	65
	• ACCOUNTANCY	71
4.	SAMENVATTENDE INZICHTEN: VliegWiel van Kwaliteit	77
5.	DRIE REFLECTIES	93
	• ROB ELGERSHUIZEN	93
	• ELLEN KLATTER	95
	• ROGIER MOED	98

Aan het begin van het collegejaar 2016-2017 presenteren we de Strategische Agenda van de hogeschool. Met de blik op 2025 hebben we onszelf, samen met collega's, studenten en externe partners de vraag gesteld wat er nodig is om ook in de toekomst kwalitatief goed en betekenisvol onderwijs neer te zetten. Die vraag stellen we, omdat we zien dat de veranderingen in de beroepscontext sneller gaan dan we op dit moment in het onderwijs kunnen bijhouden. In de afgelopen jaren hebben we daar al intensief het gesprek over gevoerd binnen de hogeschool. De vijf ankerpunten (studenttevredenheid, medewerkerstevredenheid, studiesucces, tevredenheid van experts en de arbeidsmarkt) geven een goed beeld van hoe de opleidingen ervoor staan en bieden ons een vertrekpunt voor dat gesprek. De interessante en tegelijkertijd weerbarstige vraag is wat we daarvan leren. Wat wordt er nu daadwerkelijk gedaan om goed onderwijs te realiseren? En waarom? Wat moeten we wel doen en wat juist niet? Elke opleiding is op zoek naar die factoren die van invloed zijn op hun kwaliteit en op zoek naar de manier om kwaliteit goed gerealiseerd te krijgen. Het is informatie die ook met het oog op de toekomst van grote waarde is. In deze bundel staan mooie verhalen van opleidingen die in beweging zijn en hun ervaringen met jullie delen.

Tijdens onze rondgang als College van Bestuur langs alle opleidingen, krijgen wij een fantastisch doorkijkje, zoals jullie kunnen lezen in de blogs van Ron Bormans. Daar waar de ene opleiding worstelt met een vraagstuk, heeft een andere opleiding hier net een goede oplossing voor gevonden. We geven opleidingen dan ook regelmatig het advies om eens bij een andere opleiding te gaan kijken. Om te kijken wat ze daarvan kunnen leren en dat te vertalen naar hun eigen context. En volgens mij valt er nog veel meer van elkaar te leren. Daar wil ik dan ook graag een bijdrage aan leveren.

Samen met Michiel de Ronde (lector Begeleidingskunde, Kenniscentrum Talentontwikkeling), Annemarie van Efferink (docent en onderwijskundige, Instituut voor Lerarenopleidingen), Inge Hoogeveen (docent) en Tim Cardol (tekstschrijver) heb ik vertegenwoordigers van tien opleidingen van Hogeschool

Rotterdam gesproken. Centraal stonden de vragen: Wat is hun verhaal? Hoe werken zij aan kwaliteit? Wat werkt voor hen, en waarom? Hoe hebben ze dat gerealiseerd? Van deze gesprekken heeft Tim inspirerende verhalen gemaakt. Elk gesprek begon met de vraag: 'Waar ben je trots op ten aanzien van je opleiding?' Hier had iedereen direct een enthousiast antwoord op, waardoor het geen enkele moeite kostte het gesprek op gang te krijgen. Als gespreksleiders hebben we vooral doorggevraagd, ook op zoek naar situaties waar het minder vanzelf ging. Door de positieve insteek van het gesprek, ontstond er een dynamiek waarin er ook kritisch gereflecteerd en benoemd werd wat nog aanscherping nodig heeft, wat nog niet is opgepakt of waar de volgende uitdaging ligt. Het waren daardoor rijke en intensieve gesprekken, met veel positieve energie.

Het viel mij op dat er tussen de opleidingen duidelijke overeenkomsten zijn in de manier waarop zij aan de slag gaan met kwaliteit, maar ook verschillen in de manier waarop daar vervolgens invulling aan wordt gegeven. De overeenkomst die wij bij alle opleidingen zien, is dat het team staat als een huis; korte lijnen, veel openheid, kritisch naar elkaar en veel positieve feedback (waardoor kritische feedback ook goed mogelijk is). Alle opleidingen hebben ook een duidelijke identiteit. Dat begrip is op zichzelf nog wat vaag, maar krijgt in de verhalen meer gestalte. De definitie van het begrip identiteit kent verschillende interpretaties. De ene opleiding hanteert de persoonsontwikkeling van de student als uitgangspunt, terwijl de andere uitgaat van het beroepsprofiel (met de vraag: 'Zien we de student als toekomstige collega?').

Het sterke team en de identiteit vormen het fundament voor kwalitatief goed onderwijs. Dat klinkt simpel, maar deze elementen ontstaan niet vanzelf. Een team moet er de tijd voor nemen om dit te bereiken en samen de schouders eronder zetten. En de identiteit vervolgens doorvoeren in alles wat de opleiding doet: vanaf het eerste gesprek bij de open dagen, in de organisatiestructuur, in het curriculum, bij de keuze voor projecten, in de uitdagingen die het aan studenten meegeeft, de manier waarop binding vorm krijgt et cetera.

Bij alle opleidingen is het vraagstuk van studiesucces een grote uitdaging. Er zijn vele wegen die naar Rome leiden, niet alles verloopt vlekkeloos en soms moeten ze door onverwachte wendingen weer een stapje terugdoen. Maar met een sterk team, met leden die continu met elkaar in gesprek blijven en een helder doel voor ogen hebben, zetten zij uiteindelijk weer twee stappen vooruit. Dat doel heeft altijd betrekking op de ontwikkeling van de student.

Bij elke opleiding heb ik mooie voorbeelden gezien van mogelijkheden om studenten te binden, te begeleiden en uit te dagen. Ik nodig iedereen uit om de ander op te zoeken om het gesprek met elkaar te voeren, want ik ben ervan overtuigd dat we de kwaliteit van ons onderwijs nog verder verbeteren, als we meer gebruikmaken van de kennis en ervaringen die we als hogeschool in huis hebben.

Angelien Sanderman

*Lid College van Bestuur
Hogeschool Rotterdam*

De vraag naar kwaliteit

Iedereen kent de scorelijstjes van de Nationale Studenten Enquête. Elke docent kan ze noemen, de cijfers van het studiesucces. Alle managers vinden de uitkomsten van het tevredenheidsonderzoek onder medewerkers en studenten belangrijk. De vraag is echter wat deze cijfers zeggen en welke verhalen daarachter schuilgaan. Om dat te ontdekken, hebben we leertafels (Vermaak & Engbers, 2016) georganiseerd, waarin vertegenwoordigers van de opleidingen hebben verteld over de dagelijkse werkelijkheid achter de genoemde kengetallen. Tien gesprekken hebben we gevoerd, waaruit veel enthousiasme naar voren kwam. Die gesprekken hebben tien levende plaatjes opgeleverd over bevlogen opleidingen. Elk gesprek was anders, want elke opleiding heeft een eigen verhaal. Die verhalen zijn in tien achtereenvolgende weken gepubliceerd op de website van de hogeschool. Nu zijn ze bij elkaar gebracht in deze inspiratiebundel. Ze geven een samenvatting van de indrukken en daarmee een eerste antwoord op de aanvangsvraag: 'Goed onderwijs: wat werkt en waarom?'

Ron Bormans schreef in zijn blog (Ontmoeting 67, red.) waarin hij dit project van de leertafels aankondigde: 'Wat werkt in het onderwijs is simpel, maar het is nog niet zo simpel om het werkend te krijgen.' In de gesprekken die wij hebben gevoerd, ging het om beide aspecten. We voerden het gesprek over het eerste aspect: de vraag wat zijn de succesfactoren van de opleidingen? Het antwoord op die vraag creëerde de opening om het tweede aspect met elkaar te bespreken: de vraag welke hobbels moeten worden genomen om die succesfactoren te laten werken?

Het is interessant om te bekijken welke factoren de kwaliteit bepalen. Natuurlijk is het vervolgens nog interessanter om de aanjagers van die kwaliteitsfactoren op het spoor te komen. Alle opleidingen konden over beide zaken iets zeggen. Voor elke opleiding bleek de weg naar kwaliteit een geheel eigene. Er is geen uniform recept. Wel bevatten de verhalen terugkerende ingrediënten. Achter in deze bundel hebben we die ingrediënten bij elkaar gebracht en benoemd. We hebben die ook voorgelegd aan drie medewerkers van de hogeschool: Rob Elgershuizen (directeur Instituut voor Lerarenopleidingen), Ellen Klatter (lector Studiesucces en lector Versterking Beroepsonderwijs) en Rogier Moed (adviseur

organisatieontwikkeling). We vroegen ze om daar vanuit hun perspectief op te reflecteren. Dat hebben ze gedaan, waarvoor veel dank. De reflecties staan achter in deze bundel.

De filosofie van de leertafels

Achter de aanpak van de leertafels zitten een paar filosofische gedachten. De meest basale gedachte is wel dat we sociale realiteiten, zoals opleidingen, zelf maken door er met elkaar in te participeren. Met onze vraag welke factoren goed onderwijs bevorderen, zoeken we dus naar iets wat we zelf mede beïnvloeden. De verhalen worden gepubliceerd en in de hogeschool wordt erover gesproken. In de wetenschapsmethodologie is het inzicht in deze circulaire beïnvloeding in de benadering van het handelingsonderzoek serieus genomen en verwerkt tot een doordachte aanpak. Als de onderzoeker ook altijd bijdraagt aan de sociale realiteit die hij onderzoekt, dan kan hij dat maar beter bewust doen (Coenen, 2012). Dat heeft ons ertoe gebracht om te werken met leertafels: het gaat ons als gespreksleiders om antwoorden op de vraag wat werkt en waarom, en tegelijk willen we die kwaliteit door onze aanpak zelf ook positief beïnvloeden. Dat is het eerste filosofische uitgangspunt: we willen de collega's uitnodigen te vertellen over kwaliteit in hun opleiding, maar daardoor tegelijk die kwaliteit ook weer een impuls geven.

Persoonlijke anekdote

Het inzicht in de circulaire invloeden rond onderzoek is mij heel duidelijk geworden toen ik als psycholoog inzake arbeid en gezondheid betrokken raakte bij een onderzoek naar medewerkerstevredenheid in een groot accountantskantoor. We werkten met een grondig gevalideerd instrument met een groot aantal items. In de organisatie hoorde ik de mensen mopperen over 'weer een vragenlijst'. Dat heeft mij de ogen geopend: ik beïnvloed de tevredenheid negatief door die op deze manier te meten. Sinds die tijd wil ik alleen nog maar werken met wat ik noem 'een congruent onderzoeksontwerp': het instrument moet congruent zijn met waar het over gaat.

Het tweede filosofische uitgangspunt heeft te maken met het voorgaande punt: de opvattingen over wat we verstaan onder kwaliteit, behoren ook tot de door ons gezamenlijk geconstrueerde sociale realiteit. De kwaliteit van het onderwijs en van de opleidingen zit in de manier waarop we er met elkaar over praten. Het vormt een deel van ons zelfgevoel, van onze identiteit, van het besef wie we zijn als opleiding. De kwaliteit van het onderwijs zit in de verhalen die we vertellen met woorden, in combinatie met de verhalen die we vertellen met ons gedrag. Kwaliteit zit in de afstemming tussen wat we zeggen met woorden

en wat we zeggen met onze daden. Anders gezegd: kwaliteit realiseert zich in de samenhang tussen het vertelde verhaal en het geleefde verhaal (vergelijk: Argyris, 1999).

Het was Angelien Sanderman, lid van het College van Bestuur van Hogeschool Rotterdam en drijvende kracht achter het project, die de behoefte had om de verhalen achter de cijfers te horen en te leren kennen. De scores rond studenttevredenheid, medewerkerstevredenheid, tevredenheid van alumni, studiesucces en accreditatieoordelen zijn indicatoren. Ze kunnen fungeren als een signaalsysteem. De kwaliteit zelf echter, zit in de verhalen. Wij zijn op zoek gegaan naar de verhalen van docenten en andere medewerkers van een aantal opleidingen. 'Words create worlds': verhalen scheppen dus de school! De bekende organisatiepsycholoog Weick (2009) schetst de organisatie als een act die mensen elke dag weer met elkaar opvoeren. Dat is een interessante gedachte: hoe zorgen we met elkaar dagelijks voor een goeie act?! Het antwoord is: door te verwoorden hoe we het eigenlijk doen, waar het goed gaat en waar we enthousiast en tevreden over zijn. Met die woorden versterken we de realiteit die we samen scheppen. Andersom werkt het ook: als we samen mopperen en klagen, dan wordt de wereld (en de opleiding) vanzelf minder aantrekkelijk.

De vragen naar wat werkt en hoe we het werkend krijgen, zijn vanuit deze optiek dus met elkaar te verbinden. Het is niet zo dat we eerst objectief vaststellen wat er werkt om het vervolgens met deskundige interventies werkend te krijgen. De kunst is veeleer om tegen elkaar te gaan zeggen wat er eigenlijk best goed gaat. Dat is één van de aanjagers om het werkend te krijgen. Met andere woorden: willen we kwaliteit, dan gaan we op zoek naar waar die al te vinden is. Dat hebben we gedaan met de leertafels.

De praktische uitvoering van de leertafels

De leertafelgesprekken hadden telkens een vergelijkbaar verloop en min of meer vaste vorm. Voor elk gesprek aan de tafel verzamelde zich een groep van enkele docenten van een opleiding en een ondersteuner, op uitnodiging van de leidinggevende die er zelf ook bij was. De medewerkers van de betreffende opleiding zorgden voor een geschikte ruimte. Er heerste altijd een gevoel van welkom te zijn, ondersteund door koffie, koek en broodjes. De structuur van de bijeenkomsten was steeds dezelfde en bestond uit zes stappen:

1. Angelien Sanderman deed de introductie met de vragen: 'Waarom vindt dit gesprek plaats en wat willen we bereiken?' Die start was belangrijk. Het schepte een kader en een legitimatie. We waren hier aan het werken aan iets: het verhaal van de opleiding (en dit gesprek daarover) werd

opgenomen in een groter verhaal. Deze introductie was essentieel voor geëngageerde deelname.

2. Vervolgens gaf Inge Hoogeveen, Annemarie van Efferink of ondergetekende een korte toelichting op de vorm en de werkwijze. Daarmee creëerde die inzicht in de bijeenkomst zelf: we gaan het als volgt doen, dit kan je verwachten.
3. Als derde stap stelden we de vraag aan elke deelnemer: "Wat zorgt ervoor dat je hier met plezier en voldoening je werk doet?" Omdat dat een vraag is waarop vele antwoorden mogelijk zijn, moesten we de vraag verfijnen. Wij vroegen de deelnemers zich uit te spreken over hun trots en betrokkenheid bij de opleiding. Als gesprekspartners waren we erop gericht om dat zelfgevoel vervolgens erkenning te geven. Wij lieten merken dat we het gevoel verstonden en waardeerden. Met deze bevestiging kreeg die betrokkenheid op energetisch niveau ter plekke ook weer een impuls, zij werd daardoor in het gesprek een gevoelde realiteit. Dat is de basis voor het leertafelgesprek.
4. Na het vragenronde, waarin al allerlei aangrijpingspunten aanwezig bleken te zijn voor nadere verkenning, nodigden we de deelnemers uit om zich te verzamelen rondom een groot leeg vel papier. Het gesprek voerden we staande rond de leertafel (en dus niet zittend aan de vergadertafel)! Het waren open, min of meer associatieve gesprekken. Vooraf hadden we als gespreksleiders afgesproken dat we de trits van *uitdaging, verbinding en structuur* in ons achterhoofd zouden houden, als belangrijke factoren voor goed onderwijs die in de literatuur te vinden zijn. De wijze waarop we de gesprekken voerden, bestond telkens uit luisteren, samenvatten en doorvragen. Ondertussen schreven we wat er gezegd werd, zichtbaar op het vel papier. Soms maakten we meeromvattende samenvattingen, waarin we de grotere lijn van het gesprek tot dan toe benoemden. In elk gesprek waren er ook wel momenten dat we het meer persoonlijk maakten: 'Je zegt nu over je leidinggevende dat hij jullie de ruimte geeft, zou je het eens tégen haar willen zeggen?: Ze is hier aanwezig immers!' Of: 'Je hebt het nu over feedback aan elkaar. Geef eens een voorbeeld van hoe jij dat hebt gedaan naar één van je collega's hier.' Door die interventies intensiverde het gesprek en kreeg het een meer persoonlijke sfeer. Van een gesprek óver de opleiding, werd het meer een zichzelf uitspreken in de aanwezigheid van collega's. Soms was het daardoor ook even geconcentreerd stil, als een kenmerk van een goed gesprek, waarbij we voelden en beseften dat het hier ergens over ging. De gesprekken hadden de insteek dat de deelnemers elkaar vertelden wat er goed gaat, en ook welke hobbels daarvoor zijn genomen, welke moeilijkheden zich daarbij hebben voorgedaan. Daar kon de vertegenwoordiger van elke opleiding wel voorbeelden van geven. Nergens was de ontwikkelingsgeschiedenis van de opleiding zonder

spanning of zonder pijn. Door de waarderende context kon elke groep ook eerlijk en openhartig punten aandragen die naar de toekomst nog wel verdere ontwikkeling behoeven, zaken die nog aandacht vragen.

5. De vraag bij stap 4 naar de ontwikkelpunten vormde de opmaat naar de afronding van het gesprek. Op verschillende manieren vroegen we naar het perspectief op de volgende stappen in de ontwikkeling: waar ligt de opgave of uitdaging voor de komende tijd? Iedereen kon daar antwoord op geven.
6. De laatste stap bestond uit de afsluiting. Ook deze afsluiting was een belangrijk deel van het gesprek, hoewel die weinig tijd besloeg. We spraken onze oprechte waardering en dank uit, die wij elke keer voelden. We hadden bewondering voor de weg die de opleidingen hebben afgelegd en elke keer was er ook bij ons voldoening over en plezier in het gesprek zelf. We aarzelden niet dat ook te laten merken.

De keuze van deelnemende opleidingen

We hebben vertegenwoordigers van tien opleidingen gesproken. De opleidingen zijn geselecteerd op basis van de scores in de Keuzegids en/of op specifieke ankerpunten. Hiervoor is geen waterdichte berekening gehanteerd, maar vooral gekeken naar opleidingen die op één of meerdere parameters goed hadden gescoord of een opvallende ontwikkeling lieten zien. Ook is er gekeken naar een goede afspiegeling van de hogeschool, qua domein en omvang van de opleidingen. Op grond daarvan konden we vragen naar succesfactoren: vertel ons hoe het komt dat jullie deze cijfers halen.

De vertegenwoordigers van de opleidingen hebben we – in de laatste maanden van 2015 – uitgenodigd deel te nemen aan de gesprekken op basis van de cijfers van 2014. Tegen de tijd dat we, begin 2016, zouden starten met de gesprekken waren de scores van 2015 bekend. Het interessante was dat zich daarin allerlei verschuivingen voordeden, zowel omhoog als omlaag. Dat stimuleerde ons om meer te gaan denken in beweging. Kwaliteit is niet een vaststaand gegeven, maar een zich voortdurend ontwikkelende (sociale) realiteit, vervat in de verhalen die we leven en elkaar vertellen. Om die verhalen ging het ons.

De vertegenwoordigers van de gekozen opleidingen hebben we gesproken in de periode januari, februari en maart 2016. Een halfjaar later was het tijd om de

verhalen te bundelen, niet om de werkwijzen die erin beschreven zijn te kopiëren, maar als bron van inspiratie om het eigen verhaal nog helderder te krijgen.

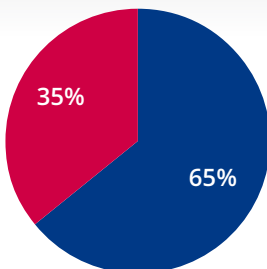
Michiel de Ronde

*Lector Begeleidingskunde, Kenniscentrum Talentontwikkeling
Hogeschool Rotterdam*

LERARENOPLEIDING AARDRIJKSKUNDE

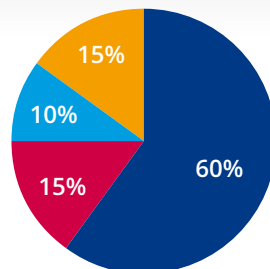
OPLEIDING IN CIJFERS	2014	2015
Keuzegids <i>Aantal punten op schaal van 100</i>	82	82
Nationale Studenten Enquête <i>Gemeten op een vijfpuntsschaal</i>	4,2	4,2
Medewerkersonderzoek <i>Percentage medewerkers dat (zeer) tevreden is met hun werk</i>	64%	96%
Ingeschreven studenten <i>Aantal ingeschreven studenten, peildatum 1 september</i>	158	184
Studiesucces <i>Het percentage studenten dat binnen vijf jaar na de start van een opleiding aan Hogeschool Rotterdam is afgestudeerd aan deze hogeschool (gemiddelde van de afgelopen vijf cohorten)</i>		37,2%

VERDELING MAN/VROUW



- Man
- Vrouw

VOOROPLEIDING



- Havo
- Mbo
- Vwo
- Anders

LERARENOPLEIDING AARDRIJKSKUNDE

HOE WERD DE OPLEIDING DE BESTE VAN DE HOGESCHOOL?

De lerarenopleiding Aardrijkskunde is van ver gekomen. Waar het vroeger ontbrak aan een gedeelde visie, strakke organisatie en binding met de opleiding, waait de wind nu heel anders. “Dat verschil is echt immens,” erkent docent Pieter Goudappel. Wat is er in die tijd gebeurd? En wat heeft daaraan bijgedragen?

Sjaak Nuijt is als onderwijsmanager enkele jaren bij de opleiding actief. Hij ziet inmiddels een hecht docententeam bij een opleiding die als voorbeeld dient voor andere opleidingen in het domein van de lerarenopleiding. “Ik ben sinds 2011 onderwijsmanager, maar ik kom wel uit het veld van de aardrijkskunde en ik weet nog dat je 15 jaar geleden voor een studie Aardrijkskunde niet bij Hogeschool Rotterdam moest zijn.” Dat is nu wel anders. De belangrijkste verandering is de ontwikkeling van het docententeam. “De samenstelling van het team is in die tijd wel veranderd,” beamen de docenten. “Daarbij hebben we ook afscheid genomen van collega’s. Op een gegeven moment kom je op een punt dat je meedoet of niet.”

Een hechte community

De twee docenten die bij de leertafel van de Lerarenopleiding Aardrijkskunde zijn aangeschoven, kennen elkaar nog van toen ze zelf studeerden in Delft. Pieter Goudappel en Hanneke Maasland bevestigen dat het docententeam van de opleiding erg met elkaar betrokken is. “We zijn meer dan gewoon collega’s voor elkaar.”

Niet alleen onderling, ook met de student voelt men zich zeer verbonden. Studenten gaan bij vrijwel ieder vak op excursie en regelmatig gaan de studentengroepen op reis. Logisch voor een opleiding aardrijkskunde natuurlijk, maar onderwijsmanager Sjaak Nuijt ziet dat dit veel eist van zijn

docenten. “Laatst zat ik met Pieter op vrijdag in een bespreking. Ik zag dat hij moe was, omdat het een zware week was geweest. Zijn studenten waren op dat moment een weekend naar Texel op excursie. Opeens werd hij gebeld met de boodschap dat een van de begeleiders ziek naar huis was. Dan pakt hij toch de laatste boot naar Texel.”

Voor Pieter is zoiets niet meer dan logisch. “Het is toch geweldig dat je dit werk kan doen. Ik ervaar het ook heel vaak niet als werk. Privé en werk lopen eigenlijk door elkaar. Zo heb ik veel studenten ook op Facebook,” zegt Pieter. “Als je regelmatig met elkaar op excursie gaat of zwetend in een busje in Ghana zit, dan trek je onvermijdelijk nauw met elkaar op, maar we zoeken dit ook nadrukkelijk op.”

“We zijn enerzijds vakidioten op het terrein van de aardrijkskunde, maar we willen studenten anderzijds ook de attitude meegeven die nodig is voor het docentschap.” Pieter Goudappel, docent

Intensief onderwijs vanuit gezamenlijke visie

De lerarenopleiding Aardrijkskunde is écht een lerarenopleiding, waarbij de docenten bewust vormend bezig zijn. “We zijn enerzijds vakidioten op het terrein van de aardrijkskunde, maar we willen studenten anderzijds ook de attitude meegeven die nodig is voor het docentschap. Het gaat om verantwoording afleggen voor je doen en laten op deze planeet. Het gaat om wereldburgerschap.” Deze sterk gedragen visie op het vak leraar Aardrijkskunde, die ze samen hebben ontwikkeld, kon alleen maar ontstaan omdat ze een hecht team zijn en het management hen veel vertrouwen heeft gegeven.

Attitudevorming bij studenten, dat klinkt bevoogdend. Toch benadrukken Hanneke en Pieter dat de student juist geacht wordt veel verantwoordelijkheid te nemen. In een intensief eerste jaar met veel verschillende werkvormen en veelal Engelse literatuur wordt de lat voor studenten hoog gelegd. Wie daar doorheen komt, maakt de opleiding over het algemeen ook af. “Het gaat erom dat je vakinhoudelijk echt uitdaging biedt,” stelt Pieter. Niet alleen de inhoudelijke lat ligt hoog, ook ten aanzien van vaardigheden wordt veel van de studenten geëist. “Hiervoor gebruiken we zeer activerende colleges, waarbij we ze soms ook een opdracht geven die letterlijk ver buiten het klaslokaal plaatsvindt. Laatst kregen studenten voor Stadsgeografie de opdracht om een ticket te boeken en naar een Europese stad te gaan. Om daar een fotoverslag van te maken en daarop te reflecteren. Het was naast de opdracht natuurlijk

een sport om voor een paar euro's op een leuke plek te komen. Ze hoeven niet per se naar de andere kant van Europa, ze kunnen ook naar Antwerpen."

Zulke opdrachten vragen veel van studenten, niet alleen qua houding en inzet, maar ook financieel. Het is uiteraard een feit dat een studiereis naar Afrika, die in het curriculum zit, niet voor iedereen vanzelfsprekend is. Er wordt daarom ook altijd een alternatief geboden aan studenten. De opleiding communiceert vanaf de open dagen al heel nadrukkelijk over deze reizen, met als resultaat dat vrijwel iedereen meegaat. De reizen worden overigens voor het grootste deel door de studenten zelf georganiseerd. Deze gezamenlijke reiservaringen maken het contact tussen docenten en studenten zeer intensief. "Eigenlijk heb je het dan over bildung, waarbij studenten ook elkaar opvoeden. Ze zien hoeveel energie wij hierin steken. Als een eerstejaars brutaal naar ons is, wordt dat door een ouderejaars echt niet gepikt."

"Het gaat erom dat je vakinhoudelijk echt uitdaging biedt. Hiervoor gebruiken we zeer activerende colleges, waarbij we ze soms ook een opdracht geven die letterlijk ver buiten het klaslokaal plaatsvindt."
Pieter Goudappel, docent

De student in alles centraal

Die betrokkenheid van docenten bij hun studenten vertaalt zich ook naar de dagelijkse praktijk binnen de hogeschool. "Ik heb weleens een student huilend aan m'n bureau gehad, omdat die geen stage had kunnen vinden. Op zo'n moment loop ik even mee en gaan we samen naar het stagebureau op zoek naar een oplossing."

Ook naar het bedrijfsbureau zijn de lijntjes dus kort. "Ik mail bijvoorbeeld nooit naar het bedrijfsbureau. Ik loop altijd even binnen," zegt Pieter. "Maar zo'n goed contact kan ook alleen als je heel zorgvuldig naar elkaar bent. We moeten dan zelf ook onze zaakjes op orde hebben." Dat betekent op tijd zijn met roosters, met het nakijken van tentamens en het indienen van cijfers. Het betekent ook duidelijkheid in de studiehandleidingen van de vakken die studenten krijgen. "De student staat in alles centraal," benadrukt Hanneke. "Als team dragen we gezamenlijk de verantwoordelijkheid voor hoe de opleiding georganiseerd is. Als er een keer een conflict is met een student, dan hebben we dat onderling al besproken. Er is nooit een student die ons in de maling kan nemen," stelt Pieter. "We laten ons niet tegen elkaar uitspelen," zegt Hanneke.

Er zijn altijd wel studenten die er tijdens een excursie een potje van maken. Onlangs was voor een collega de maat vol, terwijl een andere collega nog wel mogelijkheden zag. “Daar praten we dan over met als resultaat dat die student toch nog een nieuwe kans krijgt. Ja, we zijn het wel eens oneens, maar daar komen we onderling uit,” zegt Hanneke. “Er wordt uit nogal verschillende invalshoeken naar studenten gekeken. Maar uiteindelijk wordt er als één docententeam actie ondernomen.”

De intrinsieke motivatie voor het werk staat niet los van de manier van leidinggeven van Sjaak Nuijt. Juist door de ruimte en de verantwoordelijkheid die hij geeft aan de docenten, gaan zij nog een stapje harder lopen om wat van de opleiding te maken. Daarbij hoort ook de ruimte die hij binnen het grotere geheel van de organisatie weet te realiseren. Als zaken te stroperig gaan, of niet lijken te kunnen, dan zegt Sjaak: “Dit kan wel!”

“Er wordt uit nogal verschillende invalshoeken naar studenten gekeken. Maar uiteindelijk wordt er als één docententeam actie ondernomen.”

Hanneke Maasland, docent

Werkende elementen

Wat is nu de mix van factoren die de lerarenopleiding Aardrijkskunde zo succesvol maakt? In de eerste plaats is dat de chemie, het familiegevoel, binnen het docententeam. Dat wordt, ten tweede, gedragen door een gezamenlijke visie die bestaat uit een overtuiging van het belang van het vak en van de vorming van studenten tot goede leraren. Dat teamgevoel en die gedeelde visie zijn geconcretiseerd in een onderwijsprogramma met hoge eisen en veel activiteiten buiten de deur. Het gezamenlijke reizen geeft binding en inhoud. Daardoor leren de studenten hoe de wereld in elkaar zit en ze leren daarvoor ook verantwoordelijkheid te dragen. Ten slotte is er een manager die vertrouwen heeft in deze wijze van werken en daar ook ruimte voor creëert.

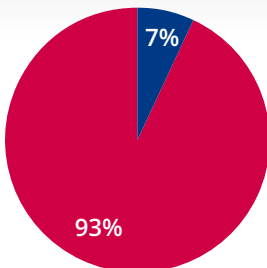
“Je kunt het onderwijs zien als het bewerken van een akker. Binnen leren we het gereedschap hanteren. Buiten de opleiding komt het tot bloei.” Die bloei betekent dat de opleiding leraren aardrijkskunde aflevert die in het werkveld hooggewaardeerd worden. Ook na het afstuderen blijft het contact met de studenten bestaan. Dat levert de opleiding zelf ook weer veel op. Zo is het alumnetwerk van de opleiding georganiseerd met een sterke binding met Hogeschool Rotterdam. Via de digitale weg wordt er heel wat kennis uitgewisseld. “Die Facebook-pagina met 300 (oud)studenten en docenten werkt daar heel goed in. Dat levert altijd weer wat op: vakinhoud, vakdidactiek en

stageplaatsen. Het is echt een heel actief netwerk," stelt Hanneke. "Het is wat dat betreft meer dan het gereedschap geven," zegt Pieter. "Je zaait ook en je onderhoudt dat, want alleen het gereedschap geven is niet genoeg. Je moet ook blijven voeden en water geven."

PEDAGOGIEK

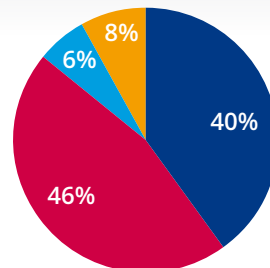
OPLEIDING IN CIJFERS	2014	2015
Keuzegids <i>Aantal punten op schaal van 100</i>	58	56
Nationale Studenten Enquête <i>Gemeten op een vijfpuntsschaal</i>	3,7	3,7
Medewerkersonderzoek <i>Percentage medewerkers dat (zeer) tevreden is met hun werk</i>	76%	86%
Ingeschreven studenten <i>Aantal ingeschreven studenten, peildatum 1 september</i>	856	823
Studiesucces <i>Het percentage studenten dat binnen vijf jaar na de start van een opleiding aan Hogeschool Rotterdam is afgestudeerd aan deze hogeschool (gemiddelde van de afgelopen vijf cohorten)</i>		57%

VERDELING MAN/VROUW



- Man
- Vrouw

VOOROPLEIDING



- Havo
- Mbo
- Vwo
- Anders

PEDAGOGIEK

WELK EFFECT HEEFT HET CURRICULUM OP DE ONDERWIJSKWALITEIT?

“Ik kan nu echt zeggen dat ik alle studenten bij naam ken, ik weet wat voor persoon ze zijn. Daar heb ik zelf m’n best voor gedaan, maar de omstandigheden zijn er nu ook naar,” vertelt Karin Blom, docent bij de opleiding Pedagogiek van Hogeschool Rotterdam.

Sinds een paar jaar werkt de opleiding met een nieuw cyclisch curriculum. Het onderwijs is kleinschalig georganiseerd en opgebouwd in intensieve blokken van vijf weken. De docenten zijn erg te spreken over deze aanpak. “Het zijn korte blokken, maar doordat je de studenten in een later stadium weer terugziet lukt het wel om een band met ze op te bouwen,” stelt Karin. Die opbouw van het curriculum was voor onderwijsmanager Yvonne Aronson een vereiste voor goed onderwijs. Bij haar aantreden als onderwijsmanager heeft zij daarom direct een duidelijke stempel gedrukt. Dat ging niet helemaal vanzelf, het was aanvankelijk zoeken naar medestanders in het team.

Dit begon met Leonie le Sage, bij de opleiding verantwoordelijk voor het curriculum. Leonie schetst hoe dat is gegaan. “Een paar jaar geleden bestond ons curriculum uit blokjes van twee, drie EC (European Credits, studiepunten, red.). Wij als docenten vonden dat al die blokjes een goede samenhang met elkaar hadden en dachten: als wij dat als docenten vinden, dan ziet de student dat ook.” Yvonne: “Ik heb toen aan Leonie gevraagd om eens te kijken hoe de collega-opleidingen bij bijvoorbeeld InHolland, Avans en Fontys hun curriculum vormgeven. Daaruit bleek dat ons curriculum inderdaad erg versnipperd was opgebouwd en de samenhang voor studenten helemaal niet zo helder was als wij dachten.”

“Een paar jaar geleden bestond ons curriculum uit blokjes van twee, drie EC. De samenhang bleek voor studenten helemaal niet zo helder als wij dachten.”
Leonie le Sage, voorzitter curriculumcommissie

Een robuust curriculum

Zo kreeg Yvonne haar team mee op het pad dat zij voor ogen had, maar daarmee was ze er nog niet. De volgende hobbel was het overtuigen van het managementteam. “Toen ik net bij de hogeschool werkte werd steeds gezegd: wat jij wil, dat kan niet. Dat is veel te intensief onderwijs, daar is geen geld voor. Toen we eenmaal rond waren met hoe we het onderwijs wilden inrichten, ben ik gaan rekenen en bleek dat het gewoon kon. We organiseren het gewoon anders. Daar schrok ik wel van, veel initiatieven halen het daardoor dus niet.” Samen met een – zoals Yvonne het schetst – jong en fris team is de opleiding Pedagogiek er inmiddels in geslaagd een robuust curriculum neer te zetten. “We hebben in het begin veel gepuzzeld, maar na drie jaar zijn we niet alleen gewend aan het nieuwe onderwijsprogramma, maar hebben we ook een goed overzicht over het geheel. Daardoor kunnen we het ook duidelijk maken aan studenten.”

Janneke van den Berg, docent en jaarcoördinator: “De nieuwe structuur geeft ruimte voor verdieping en rust in het team. In deze hogeschool gaat alles heel snel, dat is ook wat ik er zo leuk aan vind. Maar het gefragmenteerde onderwijs, zoals we dat eerst in onze opleiding deden, was erg gehaast. Als we bijvoorbeeld toetsen moesten nakijken, hadden we een marge van vier weken. We deden toen veel dingen te gehaast terwijl ander werk werd uitgesteld. Dat doen we nu bijna niet meer, we hebben meer focus. De werkdruk lijkt daardoor af te nemen en dat zorgt voor veel meer werkplezier. Dat stralen we ook uit naar studenten. Bovendien is het ziekteverzuim laag. Behalve dat dat prettig is voor alle betrokkenen, scheelt dat ook gewoon geld.”

Gezamenlijke verantwoordelijkheid

In de nieuwe onderwijsstructuur toetsen de docenten zelf en wordt er geen gebruikt gemaakt van surveillanten. Dat was eerst anders. Yvonne verbaasde zich daarover. “Ik loop al even mee in het onderwijs en voorheen deden docenten dat gewoon allemaal zelf. Maar in de loop van de tijd is er een hele toetsorganisatie ontstaan, bij alle hogescholen. Die haalt alle verantwoordelijkheid weg bij docenten. Terwijl ik denk, als het toetsen gewoon onderdeel is

van het onderwijs, word je als docent ook meteen geconfronteerd met de resultaten van je inspanningen. Je bent immers medeverantwoordelijk voor die resultaten.”

“In de loop van de tijd is er een hele toetsorganisatie ontstaan, bij alle hogescholen. Die haalt alle verantwoordelijkheid weg bij docenten. Bij ons toetsen de docenten zelf.” **Yvonne Aronson,**
onderwijsmanager

De opleiding Pedagogiek is er met haar intensieve aanpak in geslaagd een relatief hoog studiesucces te realiseren (zie kader). “De uitval in het eerste jaar is aanzienlijk, maar we zien wel dat de studenten die na het eerste jaar doorgaan uiteindelijk ook binnen vijf jaar de eindstreep halen. Het verschil is dat de uitval eerder plaatsvindt,” zegt Sylke Kocken van het bedrijfsbureau. “Wat daarbij opvalt is dat de mbo’er gebaat is bij intensief onderwijs en we nog niet altijd het beste halen uit de havisten en vwo’ers.”

Afhaken doen deze studenten niet, maar sommigen lopen nu op hun sloffen naar het einde van de opleiding. Leonie: “We hebben de afgelopen drie jaar vergaand geïnvesteerd in binding met de student, maar minder in de inhoudelijke eisen die we aan hen stellen. Ons onderwijs is wel op niveau, maar we kunnen de studenten nog wel meer uitdagen. Wij toetsen nu bijvoorbeeld heel veel op kennis en inzichten, ons onderwijs is erg gericht op kennisverwerving en tot inzichten komen. Vwo’ers zijn daar al heel erg goed in. Als we onze toetsen meer in het teken stellen van handelen, dan dagen we die groep veel meer uit om hun kennis toe te passen.”

In het gesprek valt op hoe goed het bedrijfsbureau bij de opleiding Pedagogiek op de hoogte is van de voortgang van studenten. Sylke: “Mijn deur staat altijd open en dat geef ik altijd aan studenten aan.” Geen aparte afdeling, maar echt in het hart van het team, zo kun je de positie van het bedrijfsbureau zien en dat wordt ook door docenten ervaren. “Het bedrijfsbureau is echt een betrokken speler. We gaan heel makkelijk even samen zitten om koffie te drinken en dingen te bespreken,” zegt Janneke.

“Het bedrijfsbureau is echt een betrokken speler. We gaan heel makkelijk even samen zitten om koffie te drinken en dingen te bespreken.”

Janneke van den Berg, docent en jaarcoördinator

Werkende elementen

Het zijn lage drempels en weinig deuren die medewerkers, docenten en studenten bij de opleiding Pedagogiek ervaren, waardoor de lijntjes kort te zijn. Men is sterk verbonden en dat wordt als prettig ervaren, wat ook terug te zien is in de medewerkerstevredenheid. Leonie: “Ik ben theoretisch opgeleid, ik zag honderd studenten een paar uur per week. Nu zit ik een hele dag met een kleine groep. Ik vind dat heel prettig. Ik heb veel meer contact.” Dat directe contact met studenten is waardevol. “Je ziet de resultaten van je eigen handelen veel beter.”

Onder aanvoering van Yvonne is toegewerkt naar een samenhangend curriculum dat houvast en duidelijkheid biedt voor zowel de student en de docent als de organisatie zelf. De docenten benadrukken dat zaken niet top-down worden opgelegd, maar dat er echt samen wordt gewerkt. Yvonne's leiderschap wordt gekarakteriseerd als inhoudelijk en gedreven door een visie. “We worden gezien door haar. En we werken allemaal aan hetzelfde doel,” beamen de docenten.

Het gevolg is een opleiding waarin studenten en docenten elkaar kennen en elkaar durven aan te spreken op hun handelen. In een relatief grote opleiding is door de opbouw van het curriculum kleinschaligheid georganiseerd die zorgt voor verbinding. De docenten voelen zich prettig in deze organisatiestructuur. Vanuit een gezamenlijke denkfilosofie werken zij aan kwalitatief hoogwaardig onderwijs. Dat komt zelfs terug in iets praktisch als het lesrooster. Zo wordt er altijd gezorgd dat alle studenten tegelijkertijd dezelfde les krijgen in lokalen die naast elkaar liggen. Dat helpt ook de docenten. “Als je even tijd over hebt, kun altijd even bij elkaar gaan buurten. Daarmee kunnen de collega's direct het onderwijs op elkaar afstemmen of problemen tackelen.”

Deze intensivering van de samenwerking is overigens niet alleen intern gebeven. “Vroeger kwamen we een keer in de drie maanden op het stageadres van de studenten. Nu zijn we een dagdeel (vier uur) per week in de betrokken instelling aanwezig. We begeleiden dan een student, werken soms mee en geven trainingen aan medewerkers. Zo is er een nauwe relatie met een aantal instellingen in de stad. Eigenlijk leiden we niet alleen de studenten op, maar zijn we op deze manier ook betrokken bij de ontwikkeling van het beroep zelf.”

Al deze factoren samen vormen het 'geheim' van het succes van de opleiding Pedagogiek: een leidinggevende die een richtinggevende visie weet te combineren met een persoonlijke binding met de mensen. Er is een kleinschalig en kort-cyclisch curriculum gekomen, waarbij de docenten hecht met elkaar samenwerken en een persoonlijke band met de studenten kunnen opbouwen. Dat leidt weer tot plezier in het werk, tot veel minder klachten en, belangrijk, tot het gevoel dat al je inspanningen er echt toe doen, voor de studenten én voor het werkveld.

"We zijn een dagdeel per week bij stage-instellingen aanwezig. We begeleiden dan een student, werken soms mee en geven trainingen aan medewerkers."

Yvonne Aronson, onderwijsmanager

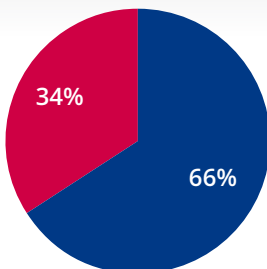
Een essentieel onderdeel bij dit alles wordt gevormd door de korte lijn met de medewerkers van het bedrijfsbureau. Zij snappen hoe het werkt in het onderwijs. Het prettige gevolg is dat docenten daardoor ook begrip hebben voor wat nodig is om het bedrijfsbureau goed te laten draaien.

Docent Hanneke Kroonsberg vat het kernachtig samen: "Het komt er gewoon op neer dat we allemaal een hoge kwaliteit nastreven en gezamenlijk werken aan hetzelfde doel. Geen eilandjes of koninkrijkjes. Dat maakt het werken hier zo prettig."

VASTGOED EN MAKELAARDIJ

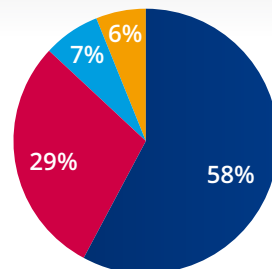
OPLEIDING IN CIJFERS	2014	2015
Keuzegids <i>Aantal punten op schaal van 100</i>	68	68
Nationale Studenten Enquête <i>Gemeten op een vijfpuntsschaal</i>	4,0	4,2
Medewerkersonderzoek <i>Percentage medewerkers dat (zeer) tevreden is met hun werk</i>	100%	100%
Ingeschreven studenten <i>Aantal ingeschreven studenten, peildatum 1 september</i>	471	460
Studiesucces <i>Het percentage studenten dat binnen vijf jaar na de start van een opleiding aan Hogeschool Rotterdam is afgestudeerd aan deze hogeschool (gemiddelde van de afgelopen vijf cohorten)</i>		35%

VERDELING MAN/VROUW



- Man
- Vrouw

VOOROPLEIDING



- Havo
- Mbo
- Vwo
- Anders

VASTGOED EN MAKELAARDIJ

HOE HET LELIJKE EENDJE EEN TROTSE ZWAAN WERD

De opleiding Vastgoed en Makelaardij stapte enkele jaren geleden van het Instituut voor Managementopleidingen (IMO) over naar het Instituut voor de Gebouwde Omgeving (IGO). Sindsdien is er veel veranderd. “We hebben een flinke groei doorgemaakt,” zegt docent Joost Oegema. “Onze positie is weleens anders geweest.”

Met ‘onze positie’ doelt Joost op de matige waardering die de opleiding jaren geleden kreeg in de Keuzegids. “Het was confronterend. We stonden laatste in de Keuzegids. Bij IGO vroegen ze zich af of ze het ‘lelijke eendje’ er wel bij wilden hebben. Dat was voor ons een prikkel. We zijn sindsdien vooral gaan werken vanuit een gezamenlijke ambitie. We wilden een goed curriculum.”

Het was aan het docententeam om de schouders eronder te zetten. Dat heeft wel gevolgen gehad voor de samenstelling van het team. “We zijn in drie jaar tijd veertien docenten kwijtgeraakt,” vertelt onderwijsmanager Sander van der Geest. “Dat is deels gebeurd doordat docenten met pensioen gingen, maar ook omdat sommigen niet mee wilden in de nieuwe plannen. Al die veranderingen waren op dat moment niet altijd leuk, maar hebben uiteindelijk een positief effect gehad op de dynamiek van het team,” vindt Sander.

Opleidingsondersteuner Marieke Elmendorp ziet nu een ‘open team dat zich aan de afspraken houdt’. Dat wordt beaamd door haar onderwijsmanager. “Je ziet gewoon dat iedereen het heel goed wil doen en daar heb je elkaar voor nodig.” Dat zorgt er bijvoorbeeld voor dat docenten regelmatig bij elkaar in de klas zitten en elkaar feedback geven.

Samenhangend curriculum

“Het team heeft samen uitgestippeld hoe het onderwijs zo ingericht kon worden, dat er grote vooruitgang kon worden geboekt,” zegt docent Michelle Wesselo.

“Sander laat ons vrij in het ontwikkelen van een visie. We vergelijken het ook wel met het rijden op een brede snelweg. We hebben de ruimte om uit te wijken, maar niet teveel want dan rijden we tegen de vangrail. Sander zet die vangrail neer.”

“We stonden laatste in de Keuzegids. Bij IGO vroegen ze zich af of ze het ‘lelijke eendje’ er wel bij wilden hebben. Dat was voor ons een prikkel.”

Joost Oegema, docent

Die gezamenlijke visie op onderwijs heeft geresulteerd in een samenhangend curriculum. Docent Andries Vroegrijk: “We denken altijd na hoe vak A weer aanhaakt bij vak B.” In de opleiding Vastgoed en Makelaardij worden de vakken per kwartaal aangeboden. “Er wordt voortdurend gekalibreerd. Kleine dingen die tussentijds spelen, bespreken de docenten constant met elkaar,” vertelt Sander. Dat constante afstemmen is ook terug te zien in de punctualiteit van het team. Afspraak is afspraak. “We zijn betrouwbaar. Moduleboeken en tentamens zijn op tijd klaar,” vertelt Andries. “Onze opleidingsondersteuner Marieke spreekt ons daar ook op aan. Zij houdt ons aan ons eigen format en de deadlines die daar bij horen.”

Er is dus duidelijkheid en dat stemt in de opleiding tot tevredenheid. “De studenten zijn enthousiast, de medewerkers zijn tevreden en we bedienen de beroepsgroep,” constateert Sander. Toch is er geen reden tot tevreden achteroverleunen. Zo ziet de opleiding dat er op het gebied van studiesucces nog veel te winnen valt. Ook daarom wordt er nog altijd gesleuteld aan het curriculum.

Aandacht voor de student

“We hebben veel studenten die studievertraging hebben opgelopen. We hopen dat het nieuwe curriculum dat tegengaat. Het eerste jaar moet voor de studenten zo interessant mogelijk worden gemaakt. In de propedeuse gebeurt het, daar kweek je enthousiasme voor het vak,” zegt Sander. “Ik probeer daarom juist in dat jaar zo min mogelijk pure vakdocenten in te plannen, maar vooral docenten met veel aandacht voor pedagogiek en didactiek. Ik bepaal uiteindelijk welke docent op welk moment voor de klas staat. Dat komt heel nauw. En natuurlijk mogen docenten hun voorkeuren geven, maar ik ga daar niet altijd in mee. Als ik mijn overwegingen uitleg, wordt dat ook vrijwel altijd begrepen. Dit alles om het studiesucces te bevorderen. De docent heeft daarin een belangrijke rol.”

Er is ook een externe factor die het studiesucces in de weg zit. De opleiding Vastgoed en Makelaardij ziet veel studenten die bij hun stageplek blijven hangen. Het contact met het werkveld is goed, voor studenten is het geen probleem om een stage te vinden. Misschien gaat het zelfs wel een beetje té goed. “Veel studenten krijgen door hun stagebedrijf een contract aangeboden en blijven dan hangen. Het is dan aan ons om actief achter die studenten aan te blijven gaan, om te zorgen dat zij uiteindelijk toch hun diploma nog halen.” De opleiding Vastgoed en Makelaardij heeft daarom een intensief begeleidings-traject, waarin studieloopbaancoördinatoren en de coaches een grote rol spelen. “Je moet op een gegeven moment de keuze bij de studenten forceren: ga ik er echt voor of stop ik ermee?”, zegt Andries. “Daarom hebben we ieder kwartaal een gesprek met de student waarin we echt kritisch ingaan op de voortgang.”

“In de propedeuse gebeurt het, daar kweek je enthousiasme voor het vak.”

Sander van der Geest, onderwijsmanager

Hoge eisen

De docenten zijn duidelijk over de eisen die aan de studenten worden gesteld. “In de eerste slide die ik tijdens de introductie laat zien, geef ik aan dat het echt het beste is om voor de 60 ECTS te gaan,” zegt Joost. “Het geeft zoveel rust voor studenten als ze in één jaar de propedeuse halen.” In de praktijk is 48 ECTS voldoende om door te gaan naar jaar twee, maar bij Vastgoed en Makelaardij is men ervan overtuigd dat een hoge lat ook beter is voor de student zelf. “Ik denk dat het hele team beseft dat hoe meer studiepunten je mist in het eerste jaar en meeneemt naar jaar twee, hoe groter de kans is dat je studievertraging oploopt.”

Dat betekent dan ook dat het hele team zich verantwoordelijk voelt voor de studievoortgang van de student. Een sterke binding, weten wat er bij elke student speelt, is daarvoor een belangrijke voorwaarde. “Een mooi voorbeeld is dat we bijhouden wie het hoogste p-rendement heeft,” vertelt Andries. “Het gaat op een leuke manier. Zonder dat het echt concurrerend is, maar we plagen elkaar natuurlijk wel.”

Het is niet het enige onderwerp waarbij de docenten onderling vrij competitief zijn ingesteld. Andries en Joost gaan er bijvoorbeeld prat op hun studenten het beste te kennen. “Als bij ouderavonden de ouders voor het eerst komen kennismaken op de hogeschool is het voor ons onderling altijd een wedstrijdje wie het beste een naam van een student kan noemen bij het zien van de ouders. We merken toch dat het lukt om iedere student op zo’n avond te matchen met de betreffende ouders. We kennen onze studenten goed.”

Het goed kennen van studenten gaat verder dan het kennen van de namen. De docenten hebben ook goed op hun netvlies wat voor typen studenten er bij de opleiding aan de slag gaan. “We zijn nadrukkelijk geen opleiding tot makelaar. Studenten worden bij ons breed opgeleid. Je ziet dan ook wel verschillen,” zegt Sander. Ook Michelle herkent dat. “Sommige studenten komen heel duidelijk binnen met het idee dat ze iets voor de stad willen betekenen en je hebt studenten die de beleggingswereld in willen.” De opleiding Vastgoed en Makelaardij brengt studenten de normatieve en ethische kaders bij die bepalend zijn in het vakgebied. “Het is vervolgens aan studenten zelf om te bepalen welke richting zij op gaan.”

“Ik denk dat het hele team beseft dat hoe meer studiepunten je mist in het eerste jaar en meeneemt naar jaar twee, hoe groter de kans is dat je studievertraging oploopt.” Joost Oegema, docent

Maatschappelijk én zakelijk

Het onderwijs is vormgegeven rondom projecten voor externe opdrachtgevers. Alle programma's dragen daaraan bij. Eén van de opdrachten waarbij het maatschappelijke aspect van de opleiding naar voren komt, is het project in Rotterdam Zuid, waar Marco Pastors bij betrokken was. “Studenten presenteren dan bij de gemeente hun bevindingen. Ze dragen met zo'n opdracht concreet iets bij aan de samenleving,” zegt Sander. “Maar we zijn ook niet vies van geld verdienen, studenten moeten bijvoorbeeld ook een eigen vastgoedbeleggingsportefeuille beheren.” Die combinatie van maatschappelijke betrokkenheid en zakelijk inzicht karakteriseert de opleiding.

Andries: “Het mooiste compliment dat ik kreeg, was van een student die na het eerste jaar van een andere hogeschool kwam en zei: ‘Wat ik het grootste verschil vind, is dat je hier ‘niks voor niks doet’. Als je hier met een vak bezig bent, weet je precies waarom je dat doet. Het staat niet op zichzelf.’ Dat vond ik mooi om te horen.”

Naast de betekenisvolle klussen voor externe opdrachtgevers, is de sfeer in de opleiding ook een belangrijke factor voor het succes. De studenten merken de positieve flow in het team. “Als we bijvoorbeeld ergens een mooie opdracht hebben afgerond, dan pikken we samen met de studenten een terrasje. En het eerste rondje is dan voor de opleiding. Ook dat draagt bij aan een teamgeest waar de studenten bij willen horen.”

“We zijn nadrukkelijk geen opleiding tot makelaar. Studenten worden bij ons breed opgeleid. Het is vervolgens aan studenten zelf om te bepalen welke richting zij op gaan.” **Sander van der Geest, onderwijsmanager**

Werkende elementen

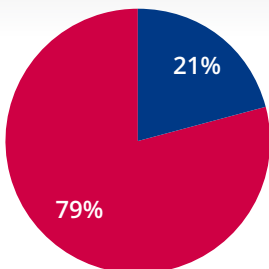
De opleiding Vastgoed en Makelaardij heeft in een bestek van vijf jaar grote stappen gezet om zowel in medewerkerstevredenheid als in de Keuzegids en de Nationale Studenten Enquête bovengemiddeld te scoren. Het begon met de gezamenlijk gevoelde uitdaging dat zij niet meer in de onderste regionen van de scorelijstjes wilde bungelen. Vervolgens gaf Sander als opleidingsmanager het team de ruimte en het vertrouwen om het curriculum van binnenuit te verbeteren, met externe projecten als kern. Dat geeft eigenaarschap.

Marieke is als opleidingsondersteuner een belangrijke spil in het team. Zij houdt de docenten bij ‘de les’ en zorgt dat afspraken worden nagekomen. Sander zet de mensen in op hun kwaliteiten. De juiste persoon op de juiste plek in de opleiding. Daardoor zijn én de docenten én de studenten tevreden. Er zit schwing in de opleiding. De studenten willen daarbij horen. Die sfeer van betrokkenheid gaat samen met hoge eisen en een stevige eerstejaarscoaching. Dat bij elkaar zijn de werkende elementen.

DOCENT BEELDENDE KUNST EN VORMGEVING

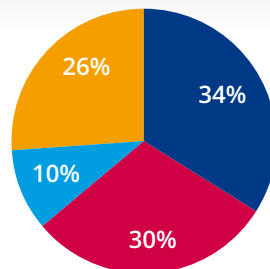
OPLEIDING IN CIJFERS	2014	2015
Keuzegids <i>Aantal punten op schaal van 100</i>	72	64
Nationale Studenten Enquête <i>Gemeten op een vijfpuntsschaal</i>	3,9	3,9
Medewerkersonderzoek <i>Percentage medewerkers dat (zeer) tevreden is met hun werk</i>	100%	64%
Ingeschreven studenten <i>Aantal ingeschreven studenten, peildatum 1 september</i>	199	184
Studiesucces <i>Het percentage studenten dat binnen vijf jaar na de start van een opleiding aan Hogeschool Rotterdam is afgestudeerd aan deze hogeschool (gemiddelde van de afgelopen vijf cohorten)</i>		61%

VERDELING MAN/VROUW



- Man
- Vrouw

VOOROPLEIDING



- Havo
- Mbo
- Vwo
- Anders

DOCENT BEELDENE KUNST EN VORMGEVING

HOE DAAGT DE OPLEIDING STUDENTEN UIT OM HUN EIGEN WEG TE KIEZEN?

“Wij leren onze studenten om voortdurend vragen te stellen, omdat je volgens ons nooit klaar bent met leren,” zegt Joke van Foeken, onderwijsmanager van de opleiding Docent Beeldende Kunst en Vormgeving. “Het is niet zo dat je na vier jaar je diploma krijgt en dan klaar bent. Het leren gaat je leven lang door,” vult docent Fred Wartna aan. De opleiding Docent Beeldende Kunst en Vormgeving leert de studenten daarom regisseur van hun eigen leerproces te zijn.

“Dat betekent dat wij ze een kritische en onderzoekende houding meegeven. Zo leert de student in assessments op zichzelf te reflecteren als docent én als kunstenaar.” Als voorbeeld geeft Fred een student die onlangs een presentatie gaf. “Die jongen - hij is negentien - gebruikte tijdens zijn reflectie citaten van onder meer Confucius en Johan Cruijff. En dan eindigt hij met ‘Ik heb geleerd, dank u’. Dat ga ik nu ook voor mijn eigen presentaties gebruiken. Dat vind ik mooi.”

De duidelijke filosofie over leren wordt congruent doorgevoerd in het curriculum, het werken met studenten en het samenwerken met collega's. Kritisch zijn en vragen stellen wordt vanaf het begin bij studenten aangewakkerd. “Wij geven studenten de gelegenheid om kennis te maken met alle facetten van het onderwijs en de kunsten. We willen hun nieuwsgierigheid triggeren,” zegt Fred. “Zo vragen we alle studenten om een van hun stages buiten het onderwijs te lopen, bijvoorbeeld bij de SKVR (Stichting Kunstzinnige Vorming Rotterdam, kunsteducatie, red.) of in de gehandicaptenzorg. Daar krijgen ze kleine opdrachten die ervoor zorgen dat ze ook andere werkomgevingen leren kennen.”

“Wij leren onze studenten om voortdurend vragen te stellen, omdat je volgens ons nooit klaar bent met leren.” Joke van Foeken, onderwijsmanager

Creatief kritische professionals

In het onderwijs van de opleiding Docent Beeldende Kunst en Vormgeving staan de zogeheten competentieassessments centraal. “Wij kijken in die assessments naar de ontwikkeling van het artistiek vermogen van een student, naar diens pedagogisch en didactisch vermogen, en we dagen ze uit om kritisch en nieuwsgierig te zijn,” zegt docent Jozanneke Gijsen. “Daarom vinden wij reflectie zo belangrijk. We zetten de student dan eigenlijk even stil, zodat hij of zij kan terugblikken en vooruitkijken. We willen dat de studenten zich afvragen wie ze willen zijn als docent binnen de beeldende kunst en vormgeving. Daar besteden we veel aandacht aan. Het is daarom ook heel waardevol dat wij onderdeel uitmaken van Willem de Kooning Academie.”

Aan Willem de Kooning Academie maken de studenten kennis met de verschillende richtingen in de beeldende kunst en vormgeving. “We hebben vanaf jaar één keuzeonderwijs en dat krijgt in de loop van de opleiding een steeds prominentere plek,” vertelt Fred. “We sturen studenten dan de academie in en laten ze een kwartaal lang een project doen rond een bepaald thema, duurzaamheid bijvoorbeeld. Dan werken ze samen met studenten productdesign, mode en interieurdesign, die benaderen duurzaamheid ieder op een eigen manier. Juist die verschillende invalshoeken maken het leereffect groter.”

De studenten krijgen veel ruimte om zelf invulling te geven aan het opleidingstraject. Creativiteit is in een kunstopleiding immers een groot goed. “We willen bij studenten stimuleren dat ze ergens een eigen draai aan geven,” zegt Jozanneke. “Er zijn natuurlijk bepaalde formats, ze moeten bijvoorbeeld gewoon een portfolio inleveren. Maar we geven ze wel de ruimte om daar zelf invulling aan te geven. Creatief kritisch zijn, dat zijn we als docent zelf ook.”

Student en docent leren samen

De filosofie van de opleiding Docent Beeldende Kunst en Vormgeving wordt door iedereen binnen de opleiding omarmd. “We stemmen voortdurend met elkaar af en we staan altijd klaar om vragen van studenten te beantwoorden,” zegt Jozanneke. “De deuren van onze docenten staan altijd open.”

Een belangrijke voorwaarde is dat er wordt gewerkt in een betrekkelijk klein team, op een toegankelijke en zichtbare plek in Willem de Kooning Academie. De docenten zitten in kamers rondom het onderwijsplein waar de studenten werken of studeren. De docenten en studenten staan in de filosofie van de opleiding dan ook nadrukkelijk *naast* elkaar. “Er is sprake van een gelijkwaardige relatie,” benadrukt ook Jojanneke. “Ik leer tijdens de opleiding denk ik evenveel van studenten als zij van mij. Het is echt een wisselwerking.”

“We stemmen voortdurend met elkaar af en we staan altijd klaar om vragen van studenten te beantwoorden.” Jojanneke Gijsen, docent

Blijven verbeteren

Een klein team en een toegankelijke werkplek dicht bij de studenten zorgt niet alleen voor binding tussen studenten en docenten, ook de sfeer in het team onderling is goed. De docenten voelen zich als collectief verantwoordelijk voor de opleiding en stemmen daarom regelmatig af over de voortgang. “De behoefte aan ontmoeting is groot. Als de samenstelling van het team wijzigt of als het door de planning niet meer lukt om op gezette tijden even bij elkaar te komen, dan wordt er aan de bel getrokken,” zegt docent Lony Strub. “Anders worden we onrustig,” vult Jojanneke aan. “We hebben het echt nodig om gezamenlijk met iets bezig te zijn, dus dan gaan we dat organiseren. Daardoor kunnen we ook feedback geven op elkaars handelen. Daar worden we alleen maar beter van. We willen allemaal hetzelfde: de student uitdagen om zijn eigen weg te kiezen.”

Dat collectieve gevoel van verantwoordelijkheid zie je bij de opleiding ook terug in de manier waarop het onderwijs continu wordt verbeterd. “Dat is een cyclisch proces waarin studenten en de betrokken docenten worden meegenomen. Als er iets niet goed is, dan kijken we samen hoe we dat kunnen verbeteren en dan gaan die verbeterpunten naar de curriculumcommissie,” zegt Fred.

Een voorbeeld daarvan zag hij vorig jaar nog bij een van zijn vakken. “We hadden een vak dat eigenlijk te open was ingevuld voor studenten. Ze moesten een verhaal over onderwijs schrijven, maar verder was de opdracht niet afgebakend. Dus kwam de ene student met zes bulletpoints aanzetten, terwijl de ander een heel pak papier aanleverde. Ze zwommen eigenlijk, zo klaagden ze zelf. Wij dachten dat ze dit wel aankonden, maar dat bleek nog niet het geval.

In overleg met de curriculumcommissie werd er daarom besloten om dit jaar duidelijker te formuleren wat er verwacht werd van studenten. Iedereen moet nu een hand-out inleveren van maximaal 200 woorden. Uit de eerste tussenevaluatie blijkt nu al dat de studenten die dit vak vorig jaar ook volgden de aanpassing een 100% verbetering vinden.”

“Kunstonderwijs is het leukste wat er is. We willen dat iedereen in aanraking komt met kunst en cultuur, we gunnen iedereen een creatieve en kritische blik op de wereld.” Fred Wartna, docent

Werkende elementen

Een betrokken team dat continu samen op zoek is naar de afstemming tussen *autonomie* - die nodig is om te scheppen - en *verbinding* - die nodig is om samen te kunnen leren. Dat vormt de basis van een opleiding die zeer gewaardeerd wordt door studenten en tevens een hoog studierendement kent. Het leerproces van de student staat in alles centraal, maar daar zit ook gelijk de worsteling van de opleiding. Hoe houd je de kwaliteit continu op orde, zonder dat de creativiteit - die de basis vormt voor een aankomend docent Beeldende Kunst en Vormgeving - wordt beknot door vastgelegde richtlijnen en documenten? Voor de docenten betekent dat voortdurend met elkaar afstemmen en evalueren wat er goed gaat, maar ook wat er beter kan in de vakken en opdrachten die er gegeven worden.

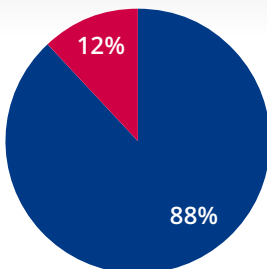
Centraal daarin staat de persoonsvorming van de student. Die krijgt de ruimte om zelf de regie over zijn of haar opleiding te nemen. “Autonomie betekent ook je ergens verantwoordelijk voor voelen,” zegt Jojanneke. Voor de docenten bij de opleiding Docent Beeldende Kunst en Vormgeving zit die persoonsvorming in het DNA van het onderwijs. De studenten leren bij de opleiding om hun eigen visie op lesgeven te ontwikkelen en worden daarbij door de docenten uitgedaagd de nieuwsgierigheid te blijven prikkelen, om steeds een nieuwe blik op de wereld te bieden. Een blik die constant in ontwikkeling blijft.

Fred: “Kunstonderwijs is het leukste wat er is. We zijn met kunst bezig en met onderwijs. Het is een soort Droste-effect: We geven onderwijs aan mensen die onderwijs gaan geven. Dat is heel inspirerend. We dienen daarbij nog een hoger doel: we willen dat iedereen in aanraking komt met kunst en cultuur, we gunnen iedereen een creatieve en kritische blik op de wereld.”

LOGISTICS ENGINEERING

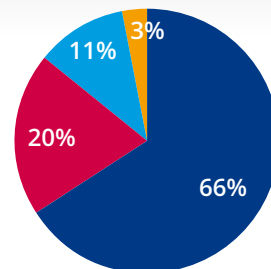
OPLEIDING IN CIJFERS	2014	2015
Keuzegids	70	60
<i>Aantal punten op schaal van 100</i>		
Nationale Studenten Enquête	3,9	3,9
<i>Gemeten op een vijfpuntsschaal</i>		
Medewerkersonderzoek	89%	100%
<i>Percentage medewerkers dat (zeer) tevreden is met hun werk</i>		
Ingeschreven studenten	247	274
<i>Aantal ingeschreven studenten, peildatum 1 september</i>		
Studiesucces	53%	
<i>Het percentage studenten dat binnen vijf jaar na de start van een opleiding aan Hogeschool Rotterdam is afgestudeerd aan deze hogeschool (gemiddelde van de afgelopen vijf cohorten)</i>		

VERDELING MAN/VROUW



- Man
- Vrouw

VOOROPLEIDING



- Havo
- Mbo
- Vwo
- Anders

LOGISTICS ENGINEERING

HOE WERKT DE OPLEIDING STAP VOOR STAP AAN VERBETERING?

Of het nu komt doordat ze zelf de opleiding hebben genoten of doordat ze jarenlang in de haven hebben gewerkt, alle docenten hebben logistiek 'in hun bloed'. Van daaruit wordt veel gesproken over hoe het vak zich ontwikkelt en wat dat betekent voor de opleiding.

Midden in de haven, vanaf de 14^e verdieping van het STC-gebouw, kijken we uit over de Nieuwe Waterweg. Boten varen af en aan. De Erasmusbrug tekent de horizon. Dat is de sfeer waarin de opleiding Logistics Engineering haar werk doet. Techniek en vervoer zijn tastbaar aanwezig.

De opleiding heeft het in de afgelopen periode een tijd lang zonder stuurman moeten doen. Het docententeam heeft zich mede hierdoor gevormd tot een hechte en zelfstandige groep. "Als er iemand ziek is, worden lessen altijd overgenomen. En er is veel feedback, de docenten gaan eerlijk met elkaar in discussie over wat er beter kan en spreken elkaar daar ook op aan," zo constateert Maarten van Ogtrop, directeur van het instituut Rotterdam Mainport University, waar de opleiding onderdeel van uitmaakt.

Sinds een aantal maanden staat Maarten de Pagter als onderwijsmanager aan het roer. Hij herkent zich in de woorden van zijn directeur. "We zijn een realistisch team. Er zijn wel nieuwe ideeën, maar de docenten zijn erg procesbewust. Er wordt altijd gezegd: 'denk na dat dit, dit en dat er wel ook in zit.' We zorgen ervoor dat nieuwe dingen behapbaar zijn, zowel voor de student als de docent."

Docententeam centraal

Op die manier zorgt het docententeam ervoor dat er in kleine stappen aan verbetering wordt gewerkt en niet door in één keer hele grote nieuwe

veranderingen door te voeren in het curriculum. In de discussies over hoe het onderwijs wordt vormgegeven staat het docententeam altijd centraal. Dat team kent een heel wisselende samenstelling van oude rotten en jonge aanwas. Steve Ekel is een van die nieuwelingen. Hij kent de opleiding echter maar al te goed, hij heeft de opleiding zelf doorlopen. “Ik ben echt een product van deze opleiding, dat zorgt automatisch voor betrokkenheid.”

Jacob Hiemstra begeleidt als adviseur onderwijskwaliteit meerdere opleidingen van Hogeschool Rotterdam. Hij ziet een grote verbetergerichtheid bij de opleiding Logistics Engineering. “Er is bij deze opleiding geen sprake van zelfgenoegzaamheid,” zegt Jacob.

Een goed voorbeeld is de ontwikkeling van digitalisering in het onderwijs. “Steve probeert dit langzaam maar zeker in ons onderwijs te brengen en je ziet dat de oudere docenten van hem willen leren,” zegt Jacob. “Maar ze zullen niet zomaar iets van hem aannemen,” zegt hij daar lachend bij. Het valt op dat Jacob erg goed op de hoogte is van wat er gebeurt bij de opleiding, hij draait dan ook actief mee in het team om zo echt te ontdekken waar hij de docenten van dienst kan zijn.

“We praten veel met elkaar over verbeteringen en evalueren die met elkaar. Het is heel gemakkelijk om even een vraag over iets met elkaar te bespreken.”

Marjolein Kempen, docent

Samenhangend curriculum

In de opbouw van het curriculum is te zien dat docenten met elkaar afstemmen hoe vakken op elkaar inhaken. Er wordt samen gestructureerd nagedacht over de zwaartebelasting in het curriculum. De theorie en praktijk versterken elkaar. Studenten krijgen bijvoorbeeld vakken op het gebied van logistiek, rechten, transporttechniek en ICT. In de projecten leren ze hun kennis vervolgens toe te passen in fictieve vraagstukken, zoals zij die ook in de beroepspraktijk tegen gaan komen. Daar leren ze hoe ze hun kennis presenteren, hoe ze een rapport uitbrengen of onderhandelen met actoren in de Rotterdamse haven. Curriculumwijzigingen vinden plaats op basis van feedback van studenten en docenten. Het curriculum is zo opgebouwd dat projecten elkaar in moeilijkheidsgraad opvolgen. Op deze manier wordt de belasting van student en docent verdeeld. Bovendien helpen docenten elkaar. “Meerdere docenten geven hetzelfde vak. Daardoor kunnen docenten ook gemakkelijk lessen van elkaar overnemen.”

Wat de onderlinge samenwerking bevordert is dat het hele team samen op een kamer werkt. “We praten veel met elkaar over verbeteringen en evalueren die met elkaar. Het is heel gemakkelijk om even een vraag over iets met elkaar te bespreken,” zegt docent Marjolein Kempen. Steve benadrukt die sfeer in het team ook: “We hoeven niet eens in de zoveel tijd bij elkaar te komen om iets op te tuigen. Het gebeurt gewoon met een klein lijstje en dat wordt ook gelijk geëvalueerd.”

“Als je tien studenten op een rij zet, zijn er tien redenen waarom ze uitvallen. We zijn heel erg aan het zoeken hoe we daar invloed op kunnen uitoefenen.”

Marjolein Kempen, docent

Werken in haven: word je daar vies van?

Docenten zelf vinden elkaar dus gemakkelijk, maar ook de student weet de weg naar de docenten makkelijk te vinden. “Ik ken de studenten bijna allemaal bij naam,” zegt Marjolein. “Er is gemakkelijk contact.” Dat contact is mogelijk omdat de opleiding niet groot is. Dat is tevens de uitdaging, want de laatste jaren is het aantal studenten én het docententeam gegroeid.

Eén van de uitdagingen waar het team duidelijk voor staat is om de uitval van studenten in het eerste jaar te beperken. Met de groei van de afgelopen jaren is het de kunst om die steeds grotere groep studenten aan boord te houden. “Hoe gaan we slim met de groei om? Dat is wel iets waar we mee zitten,” zegt docent Jan van Es. “Als je tien studenten op een rij zet, zijn er tien redenen waarom ze uitvallen. We zijn heel erg aan het zoeken hoe we daar invloed op kunnen uitoefenen,” zegt Marjolein.

In deze zoektocht ontdekten de docenten dat de meeste uitvallers zich onder de late inschrijvers bevinden. Het is dan ook belangrijk welk beeld de studenten van de opleiding hebben. “Toen we wat kleiner waren hadden we bijna met iedere student een inhoudelijke binding,” zegt Jan. “Ik heb het idee dat het nu minder is. Bij de startgesprekken hoor je vaker ‘ik kom hier, omdat er werkgelegenheid is.’”

Het beeld ‘werken in de haven’ is volgens de docenten een te vage omschrijving. “Hier komen vooral studenten die echt voor de techniek gaan,” ziet docent Jeroen Vrins. Maar de vraag is of dat profiel wel duidelijk genoeg wordt uitgedragen. “Er was een vrouw die met haar zoon naar de voorlichting kwam

en vroeg over het werken in de haven: ‘Wordt-ie daar nou vies van?’ Zij had echt nog het beeld van de petrochemische industrie,” schetst Jeroen. “Dit proberen we te ondervangen door studenten bij de intakegesprekken te vragen om twee vacatures mee te nemen die volgens hen bij de opleiding passen. Daar krijgen ze volgens mij wel een beter beeld van.”

De studentenpopulatie van de opleiding Logistics Engineering is volgens directeur Maarten van Ogtrop betrekkelijk homogeen. “We hebben een bepaald type student, overwegend blanke mannen met blauwe ogen (bij wijze van spreken) van de Zuid-Hollandse en Zeeuwse eilanden. Het is dan ook weleens een uitdaging om de binding te organiseren met studenten die niet helemaal in dat stereotype plaatje passen.”

“Toen we wat kleiner waren hadden we bijna met iedere student een inhoudelijke binding. Ik heb het idee dat het nu minder is. Bij de startgesprekken hoor je vaker ‘ik kom hier, omdat er werkgelegenheid is’.”

Jan van Es, docent

Steve vertelt over een student van Turkse komaf. “Dat was wel een eyeopener. Hij vertelde mij dat hij het heel moeilijk vond om in de groep naar de typische Hollanders toe te gaan en hield zich daardoor afzijdig. Dat vond ik wel pijnlijk om te horen. En zo zijn er denk ik wel meer die dat moeilijk vinden.” Het is een worsteling om dat te doorbreken, maar door veel te praten probeert Steve zich te verplaatsen in het vraagstuk en samen met de studenten toch de aansluiting te zoeken. Marjolein ziet daarin ook de geslaagde voorbeelden. “Jongens vinden dat vaak ingewikkeld, maar we hebben ook een Turks meisje dat heel bewust de aansluiting zoekt. En dat lukt haar vooralsnog prima.”

Werkende elementen

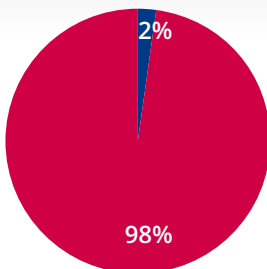
De opleiding Logistics Engineering kenmerkt zich door degelijkheid en stabiliteit. De verbetergerichtheid zit in telkens in kleine stapjes voortdurend werken aan wat er nog beter kan. Dit gebeurt vanuit een houding van zelfsturing op teamniveau: ieder voelt zich betrokken bij het geheel, geen eilandjescultuur, maar een gezamenlijke verantwoordelijkheid, inclusief de dienstverleners vanuit de dienst Onderwijs en Ontwikkeling, zoals Jacob, en het bedrijfsbureau. Die solidariteit is ook aanwezig bij de studentenpopulatie: mensen die de handen uit de mouwen willen steken. Nu de opleiding hard groeit en de diversiteit in de studentengroep toeneemt, is het de kunst om dezelfde kwaliteit en degelijkheid te blijven bieden.

Inmiddels is Maarten de Pagter enkele maanden bezig als onderwijsmanager bij de opleiding Logistics Engineering en dus hebben zijn docenten nog wel een to-do lijstje voor hem. “Er is te veel piekbelasting in het team,” zegt Jeroen. “We hebben het operationeel in de vingers en zijn erg zelfsturend. Dat betekent dat de onderwijsmanager vooral tactisch zal moeten sturen. We hebben dus iemand nodig die heel even uit het team stapt en bedenkt: waar heb ik die collega nodig over een half jaar of een jaar?” Maarten de Pagter: “Het is fijn dat ik in een team stap waar rust heerst. Nu ga ik op zoek naar initiators en criticasters die mij kunnen helpen de volgende stappen te zetten.”

LOGOPEDIE

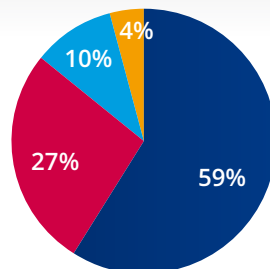
OPLEIDING IN CIJFERS	2014	2015
Keuzegids	70	74
<i>Aantal punten op schaal van 100</i>		
Nationale Studenten Enquête	4,1	4,0
<i>Gemeten op een vijfpuntsschaal</i>		
Medewerkersonderzoek	95%	100%
<i>Percentage medewerkers dat (zeer) tevreden is met hun werk</i>		
Ingeschreven studenten	296	319
<i>Aantal ingeschreven studenten, peildatum 1 september</i>		
Studiesucces	57%	
<i>Het percentage studenten dat binnen vijf jaar na de start van een opleiding aan Hogeschool Rotterdam is afgestudeerd aan deze hogeschool (gemiddelde van de afgelopen vijf cohorten)</i>		

VERDELING MAN/VROUW



- Man
- Vrouw

VOOROPLEIDING



- Havo
- Mbo
- Vwo
- Anders

LOGOPEDIE

WAT MAAKT DE OPLEIDING TOT EEN SUCCES?

De opleiding Logopedie is een opleiding die op alle fronten goed scoort. De opleiding doet bovenin mee in de Keuzegids, heeft een hoge student- en medewerkerstevredenheid en het rendement is relatief hoog. Wat is haar succesverhaal? Het eerste wat bij de docenten naar voren komt zijn 'korte lijnen' en 'saamhorigheid'. "We werken met elkaar vanuit een duidelijk beroepsbeeld. En er zit energie in het team," zegt onderwijsmanager Annemarie Meulenberg. Annemarie ziet verder een zeer ambitieus team dat continu met elkaar in gesprek is.

Docent Gerda Brondijk: "We kunnen elkaar in het team makkelijk vragen stellen en elkaar aanspreken. De lijnen zijn kort. Dat geldt ook voor het contact met de studenten en de onderwijsmanager."

Duidelijk beroepsbeeld geeft focus aan de opleiding

De studenten die voor de opleiding Logopedie kiezen hebben meestal duidelijk voor ogen wat ze willen worden. "Het leuke is dat we studenten opleiden tot onze toekomstige collega's, 90% van ons team is zelf logopedist," zegt Gerda, die zelf naast haar docentschap óók logopedist is. "Dat zorgt gelijk voor duidelijkheid in het team én de opleiding. Er zijn vanuit de beroepsgroep heldere eindkwalificaties gesteld waar de studenten aan moeten voldoen, zowel in kennis als in houding."

Binnen het docententeam wordt veel gesproken over de kwaliteit van de lessen en wat er beter kan. Dat past volgens Annemarie ook bij de beroepsgroep; logopedisten zijn vaak perfectionisten die hun vak zeer serieus nemen. Ze houden elkaar scherp door bijvoorbeeld elkaars toetsen na te kijken. Zo weten zij van elkaar waar ze mee bezig zijn en kunnen ze elkaar tips geven voor verbetering. "Dat voelt niet als: 'oh help, ik moet dat aan een ander laten zien'.

Er is een soort openheid binnen ons team, waardoor we elkaar echt om hulp vragen om het onderwijs en de toetsing te verbeteren. Die openheid wordt nooit als bedreigend ervaren,” vertelt docent Eefje van den Broek.

“Het leuke is dat we studenten opleiden tot onze toekomstige collega’s, 90% van ons team is zelf logopedist.” Gerda Brondijk, docent

“Die saamhorigheid in het team uit zich ook in een duidelijke boodschap naar de studenten over wat we van hen verwachten bij de opleiding,” zegt docent Annette Knoef. De docenten zijn altijd bereikbaar voor de student, maar om de studie succesvol af te ronden moet de student zelf aan de slag.

“Laat het maar zien, jij moet het doen,” is onze duidelijk boodschap. “We leggen de verantwoordelijkheid echt bij de studenten. Wij kunnen het onderwijs aanbieden, maar zij moeten zelf aanwezig zijn en hun toetsen halen.” De docenten combineren die strenge boodschap met een stimulerende en motiverende benadering van de studenten. “We geven ze wel het gevoel dat ze het kunnen,” vult Gerda aan. “Het is eigenlijk hetzelfde als bij de relatie tussen cliënt en logopedist. Een behandeling zal pas slagen, als de cliënt bereid is om zelf ook iets te doen,” zegt Gerda.

Het ontwikkelen van de beroepshouding is een belangrijk aspect van het leerproces, vinden de docenten. In het team wordt dat regelmatig besproken. Hoewel de meningen weleens verschillen, zorgen zij er altijd voor dat er een eenduidige aanpak komt. “Dat gaat bijvoorbeeld over hoe we omgaan met eten in de klas, het gebruik van mobiele telefoons, maar ook over kleding en het sturen van e-mails aan docenten. Als de studenten straks met een cliënt voor zich zitten, dan kunnen zij ook geen jas aan en capuchon op hebben,” zegt Gerda. “Hier pakken wij als docenten wel onze opvoedkundige taak op.”

Dat kan ook goed, de sfeer in de opleiding is heel informeel. Studenten en docenten kennen elkaar en studenten kunnen docenten gemakkelijk aanspreken. De deuren van docentenruimtes staan altijd open om vragen van studenten te beantwoorden. Er wordt veel belang gehecht aan goed contact tussen docenten en studenten van de opleiding.

COLORRS-model als basis voor curriculum

De samenstelling van het team, de opbouw van het curriculum, Annemarie bewaakt deze zaken streng vanuit gezamenlijke afspraken. “Ons hele

curriculum is strak opgebouwd, dat biedt structuur en samenhang. Logopedie is een breed vak, waardoor het curriculum snel kan versnipperen.”

“We leggen de verantwoordelijkheid echt bij de studenten. Wij kunnen het onderwijs aanbieden, maar zij moeten zelf aanwezig zijn en hun toetsen halen.”
Annette Knoef, docent

Om die samenhang structuur te geven heeft de opleiding het COLORRS-model, gebaseerd op het CanMEDS-model, in het leven geroepen. Dit staat voor ‘Competenties en Logopedische rollen voor Rotterdamse Studenten’. Het curriculum is op basis van dit model congruent opgebouwd. In de vorm van een bloem is aangegeven welke zes rollen een logopedist moet aannemen. Zo moet de logopedist (kernrol) een professional, een organisator, een samenwerker, een coach, een innovator en een gezondheidsbevorderaar zijn. Doordat het voor studenten duidelijk is welke rollen zij als logopedist hebben, is het ook duidelijk waarom zij bepaalde competenties leren, zo horen de docenten terug. Per kwartaal staan in het curriculum bij elke rol de bijbehorende competenties centraal.

Het resultaat is een curriculum waarin de samenhang tussen de vakken duidelijk is en dat gebaseerd is op een helder didactisch model (4C-ID-model). “In het eerste jaar draait het om anamnese en onderzoek, het tweede jaar gaat het om behandelen en in het derde jaar gaan de studenten aan de slag met complexe problematiek, om het vierde jaar af te sluiten met een afstudeerstage, waarin de student cliëntgericht werkt en tevens een praktijkgericht onderzoek verricht. De student draait dan als collega mee in de beroepspraktijk,” vertelt docent Maris van Sluijs.

Annemarie zorgt ook voor de nodige structuur om het werk van docenten te ondersteunen. Zo zijn alle documenten en richtlijnen eenvoudig te vinden en werken alle commissies volgens een werkplan. Als onderwijsmanager bewaakt Annemarie die structuur scherp. Zij maakt altijd een gestructureerd jaarplan en probeert alle adviezen actief te bespreken. “Soms moet je er weleens voor kiezen om iets te parkeren, maar ik probeer wel met alles wat er opkomt iets te doen.”

Bijdragen aan doorontwikkeling van het vakgebied

Dat er in de opleiding veel duidelijkheid is, betekent niet dat alles vastligt. Het vakgebied logopedie is namelijk volop in beweging. “We proberen ook op te leiden voor de logopedist van over vier, vijf of zes jaar,” zegt Annemarie. Onderzoek speelt daarom een belangrijke rol. De opleiding werkt goed samen

met het Kenniscentrum Zorginnovatie en veel docenten hebben een master-opleiding gedaan of zijn daarmee bezig. Tevens wordt er ook promotie-onderzoek gedaan door een van de docenten logopedie.

Om die onderzoekende houding en verschillende expertises in het team te waarborgen, probeert Annemarie waar mogelijk te sturen in welke masters haar docenten gaan volgen. "Ik ga het natuurlijk niet afdwingen, maar ik bespreek het wel. Dan zeg ik bijvoorbeeld dat we het onderwijskundige aspect nog missen in het team. Ik wil ervoor waken dat het teveel van hetzelfde is."

Ook het werkveld zelf heeft baat bij die onderzoekende houding. De opleiding Logopedie ziet zichzelf nadrukkelijk als aanjager van nieuwe ontwikkelingen in het beroep en zet studenten actief in om dat ook naar stagebegeleiders uit te dragen. "Neem je stagebegeleider maar mee. Laat maar zien wat wij hier doen. Je merkt dat studenten het ook leuk vinden om bij hun stagebedrijf te laten zien welk onderzoek ze in de opleiding zijn tegengekomen," zegt Maris.

"Ons hele curriculum is strak opgebouwd, dat biedt structuur en samenhang. Logopedie is een breed vak, waardoor het curriculum snel kan versnipperen."

Annemarie Meulenberg, onderwijsmanager

Hoge lat

Om duidelijk te maken wat de opleiding Logopedie van studenten vraagt, wordt in jaar één gelijk de lat hoog gelegd. Annemarie: "Het eerste jaar wordt ook gezien als een selectiejaar. Als de studenten het eerste jaar doorkomen, is de slagingskans hoog."

De opleiding ziet nog een uitdaging in de toenemende instroom van mbo-studenten. Die is de afgelopen jaren gestegen van 20% naar 45% van het totaal aantal studenten. De docenten vragen zich regelmatig af hoe zij die groep meekrijgen, zonder de lat van de opleiding te verlagen. Kirsten van den Heuij is een van de taalkundigen in het team. Zij vertelt hoe studenten die zijn doorgestroomd vanuit het mbo vaak op het gebied van taal moeite hebben om mee te komen. "We hebben verplicht keuze-onderwijs (bijspijkerklassen) voor mensen die moeite hebben met taal. Daar zie ik wel veel studenten met een mbo-vooropleiding."

Met name de cognitieve kant van de opleiding is een probleem voor veel mbo-studenten en enkele havisten in de opleiding. Om het curriculum in het eerste jaar studeerbaar te houden, puzzelen de docenten met de structuur van de lessen en de planning van moeilijke vakken en toetsen. "We willen kijken of

we daarin iets kunnen veranderen, om deze studenten al snel in de opleiding op het juiste spoor te zetten.”

“We willen ervoor waken dat het opkrikken van het propedeuserendement ten koste gaat van de kwaliteit van de opleiding. Tegelijkertijd willen we de mbo-studenten een kans geven,” zegt Annemarie. “Als we te strikt selecteren zijn we straks misschien de mbo-instroom kwijt. Terwijl daar genoeg potentiële studenten tussen zitten die het wel kunnen halen.”

“We proberen op te leiden voor de logopedist van over vier, vijf of zes jaar. Onderzoek speelt daarom een belangrijke rol.” Annemarie Meulenberg, onderwijsmanager

Werkende elementen

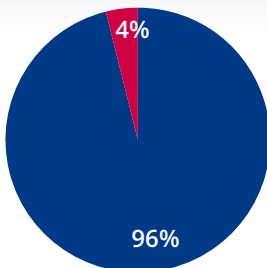
Het docententeam van de opleiding Logopedie bestaat voor 90% uit logopedisten. Daarmee kan de student zich al tijdens de opleiding identificeren met de beroepsgroep. De student ziet een rolmodel voor de klas staan met praktijkervaring die stevig inzet op de transfer tussen theorie en praktijk. Het team werkt vanuit een heldere structuur en visie, kent een duidelijke documentenstructuur en het curriculum is gebaseerd op COLORRS. Dit laatste zorgt voor samenhang en een duidelijke opbouw van het curriculum. De onderzoeken van de opleiding dienen als aanjager voor nieuwe ontwikkelingen in het werkveld en vice versa. Het team normeert en conformeert, maar er blijft altijd ruimte om afspraken te herzien. Om de kwaliteit te waarborgen kijken docenten elkaars toetsen na en geven elkaar feedback om de opleiding te verbeteren. Dit wordt consequent gedaan waardoor er sprake is van een professionele organisatie.

Omdat het beroepsbeeld helder is, wordt er vanaf dag één gestuurd op het ontwikkelen van professioneel gedrag van de logopedist in spé. Er wordt veel aandacht geschonken aan houding en gedrag, omdat er van een eerstejaarsstudent in de stage een professionele houding wordt verwacht. “Je wilt elkaar ontmoeten als aanstaand collega,” vertelt Annette. “Je ziet ze binnenkomen als jonkies en aan het eind zie je zo’n wereld van verschil. Dan praat je met een nieuwe collega. Dat is heel mooi.”

ELEKTROTECHNIEK

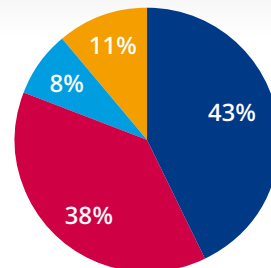
OPLEIDING IN CIJFERS	2014	2015
Keuzegids <i>Aantal punten op schaal van 100</i>	70	78
Nationale Studenten Enquête <i>Gemeten op een vijfpuntsschaal</i>	3,9	4,1
Medewerkersonderzoek <i>Percentage medewerkers dat (zeer) tevreden is met hun werk</i>	100%	92%
Ingeschreven studenten <i>Aantal ingeschreven studenten, peildatum 1 september</i>	358	373
Studiesucces <i>Het percentage studenten dat binnen vijf jaar na de start van een opleiding aan Hogeschool Rotterdam is afgestudeerd aan deze hogeschool (gemiddelde van de afgelopen vijf cohorten)</i>		28%

VERDELING MAN/VROUW



- Man
- Vrouw

VOOROPLEIDING



- Havo
- Mbo
- Vwo
- Anders

ELEKTROTECHNIEK

“WIJ ZIJN TECHNICI, WIJ LOSSEN PROBLEMEN OP”

“Wij zijn technici. Wij lossen problemen op,” zo typeert docent Clemens Peters de opleiding Elektrotechniek. Docent Elles van den Bergh illustreert dit met een voorbeeld: “Toen het computerbord met mededelingen kapot was, hebben onze studenten dat bord zelf gemaakt. De collega’s van de facilitaire dienst hoefden daardoor niet meer te komen.” Het zegt veel over de mentaliteit binnen de opleiding.

Dat was een aantal jaren geleden nog anders. Clemens weet dat nog goed: “In 2004 bungelden we onderaan in alle lijstjes. Dat moest echt beter. Ik wilde op verjaardagsfeestjes kunnen zeggen dat we daarin bovenaan staan.” Die ambitie om bij de besten te horen, is al meer dan tien jaar richtinggevend. En met succes. De opleiding Elektrotechniek doet anno 2016 in de kwaliteits- en tevredenheidslijstjes bovenaan mee. Een teken dat de opleiding goed bezig is.

Onderwijsmanager Emile van de Logt verklaart het succes door de kwaliteit van het docententeam, dat zich nadrukkelijk samen verantwoordelijk voelt voor de kwaliteit van het onderwijs. “Dat is niet altijd zo geweest. Als er tien jaar geleden vanuit de opleidingscommissie feedback kwam van de studenten, dan werd dat eerst goed gescreend en werden de namen van de docenten geanonimiseerd. Nu wordt de feedback van studenten juist met elkaar besproken. Die omslag tekent de ontwikkeling die we als opleiding hebben gemaakt.”

Clemens werkt al sinds 1980 bij de opleiding Elektrotechniek. Hij heeft gezien wat er in de afgelopen jaren is gedaan om de sfeer in het team positief te kantelen. “Zo is er een aantal wisselingen doorgevoerd in het docententeam. Emile werd onderwijsmanager en hij is heel zorgvuldig op zoek gegaan naar nieuwe mensen. Dat heeft de dynamiek in het team goed gedaan.”

De selectie van nieuwe docenten is een zorgvuldig traject, benadrukt Clemens.

“De opleiding is heel afhankelijk van de mensen die er werken. Als bepaalde instrumenten in het laboratorium niet goed zijn, dan kopen we nieuwe. Maar bij docenten kan dat niet. Wat dat betreft zijn opleidingen kwetsbaar.”

Daarom gaan potentiële nieuwe docenten Elektrotechniek eerst langs bij de onderwijsmanager en daarna in gesprek met docenten. Zij beoordelen de sollicitant onafhankelijk van elkaar. Emile: “Ik heb weleens gehad dat ik een kandidaat geschikt vond, maar de docenten daarover twijfelden. Dan wordt die kandidaat dus niet aangenomen.”

“De ambitie om bij de besten te horen, is al meer dan tien jaar richtinggevend.” Clemens Peters, docent

Bouwen aan een reflectief team

Die benadering heeft ertoe geleid dat het team zich veilig voelt om in alle openheid te spreken over wat er beter kan. Docent Harry Broeders schetst het als volgt. “Ik heb eens een bepaalde vorm van toetsing gedaan waar ik zelf niet tevreden over was. De studenten spraken daar ook andere docenten op aan. Dat wordt dan niet gezien als ‘mijn’ probleem, het is heel prettig om te weten dat je er niet alleen voor staat en dat anderen dan helpen om het op te lossen en beter te maken.”

Wat helpt om dat collectieve gevoel van verantwoordelijkheid te realiseren is dat de docenten – vijftien in totaal – bij elkaar in één ruimte zitten. “We hadden eerst aparte kamers, toen zaten er letterlijk en figuurlijk muren tussen de docentengroepen,” blikt Emile terug. “Het eerste wat ik daarom heb gedaan is de docenten met elkaar in één kamer zetten.” Soms is dat wel druk, ervaart Harry, maar dan zet hij even zijn koptelefoon op. En als een docent echt rust nodig heeft, dan wordt er even een flexplek opgezocht.

Voor studenten is het ideaal dat alle docenten op één plek te vinden en aan te spreken zijn. Emile: “Dat is natuurlijk het belangrijkste. De student staat bij ons centraal, we zijn er primair voor hen. Ze kunnen altijd bij ons terecht, we zien het als een uitdaging om de lesstof op verschillende manieren uit te leggen. De ene student zal het na uitleg A begrijpen, terwijl bij een andere student uitleg B beter werkt.”

“Studenten kunnen altijd bij ons terecht, we zien het als een uitdaging om de lesstof op verschillende manieren uit te dragen.” **Emile van de Logt, onderwijsmanager**

De boel goed organiseren

Als onderwijsmanager is Emile degene die de kaders bepaalt waarbinnen de opleiding opereert. Omdat hij zelf uit de elektrotechniek komt, weet hij wat er speelt in het vakgebied. Daarnaast geeft hij de docenten de professionele ruimte om hun vak uit te oefenen. Docent Johan Peltenburg: “Als er hogeschoolbrede maatregelen doorgevoerd moeten worden, dan geeft Emile ons de ruimte om daar zelf invulling aan te geven.” Volgens Clemens selecteert Emile daar ook in. “Hij weet dat heel goed te filteren.”

Doordat de docenten intensief met elkaar overleggen, is de samenhang in het curriculum goed afgestemd. “We proberen evenwicht te creëren in studiedruk voor studenten. We houden rekening met elkaars modules,” zegt docent Paul Fogarty. “Het is heel verleidelijk om een zware module neer te zetten, maar als dat samenvalt met een belangrijk wiskundevak is dat niet handig.”

Het uitgebalanceerde curriculum en de strakke organisatie geeft de studenten veel overzicht. Dat komt ook door de duidelijke richtlijnen in de hogeschoolgids en de modulehandleidingen van vakken. “De modulewijzers zijn altijd tiptop in orde. Samen met tijdige cijferregistratie en goede roosters zijn dat zaken die studenten echt belangrijk vinden,” zegt Johan. “En ik spreek uit ervaring, ik ben zelf nog niet zo lang geleden student geweest.”

De duidelijkheid over leerdoelen, op tijd zijn met cijfers en te allen tijde transparant zijn, het zijn meestal werkzaamheden die door docenten als corvee worden ervaren. Maar zo zien de docenten bij de opleiding Elektrotechniek dat niet. “Als we de boel goed organiseren en alles duidelijk in handleidingen uitleggen, spaart dat ons ook veel werk,” zegt Harry.

Hard werken

De opleiding Elektrotechniek wordt door de docenten als een pittige opleiding betiteld. “Binnen de technische studies is Elektrotechniek wel een van de meer abstracte studies. Daar bekijken studenten zich wel op,” zegt Johan.

Dat is ook een van de oorzaken van het lage studierendement van de opleiding. Ongeveer een derde van de studenten haalt in het eerste jaar de propedeuse, terwijl ook een derde van de studenten na een jaar uitvalt. “Rendement is een lastig vraagstuk,” zegt Emile. “Als we een propedeuserendement halen van 60%

“We proberen evenwicht te creëren in studiedruk voor studenten. We houden rekening met elkaars modules.”
Paul Fogarty, docent

in de eerste twee jaar, dan vind ik dat we het goed doen. De afgelopen jaren hebben we veel gedaan om dat te verbeteren. De laatste jaren haalt tussen de 55% en 60% van de studenten binnen twee jaar hun propedeuse. Maar te veel studenten haken vroegtijdig af, vooral omdat een technische opleiding veel eist van de studenten.”

De opleiding biedt daarom vanaf het begin intensief onderwijs aan, om de studenten direct mee te krijgen in het niveau dat wordt verwacht. “We hebben vijf dagen les. Studenten moeten dus vijf dagen op de hogeschool zijn, dat helpt wel,” zegt Elles. “Practica zijn daarbij verplicht, we houden de aanwezigheid dan echt in de gaten. Als je er niet bent, dan wordt er gelijk een studieloopbaan-coach ingeschakeld en krijg je een bericht.”

Daarnaast wordt het onderwijs zo aangeboden dat de studenten continu worden uitgedaagd. Zo kijkt Clemens naar de mogelijkheden om ook dagelijks formatief te toetsen. “Op die manier zijn ze ook gemotiveerd om elke dag te komen en krijgen ze aan het eind van de dag, als het goed is, een soort van beloning.” Johan: “Het loont voor je cognitieve ontwikkeling om soms andere dingen te doen. We zijn als team begonnen om ook de literatuur daarover open te slaan. Eerst waren we bezig met de organisatie op orde krijgen, toen heeft Emile het team op orde gebracht, nu is er ruimte om hier aandacht aan te besteden.”

De begeleiding van studenten staat hoog in het vaandel. Er wordt veel ruimte gemaakt voor studieloopbaancoaching. Alle docenten zijn heel betrokken. “De sfeer onder de studenten is heel goed, wij gaan ook actief de binding met hen aan. We vragen ze bijvoorbeeld regelmatig op de gang hoe het gaat met een project waar ze mee bezig zijn. Ik denk dat de student zich hier wel gekend voelt,” zegt Elles. Dat komt ook doordat tweedejaarsstudenten als peers gekoppeld worden aan eerstejaars. Ook de studievereniging Hysteresis, die bij de opleiding erg actief is, speelt een belangrijke rol.

Voor de poort laten docenten al actief aan aankomende studenten weten wat er van hen wordt verwacht. “Zo zeggen we bij open dagen gelijk dat wiskunde een grote component is van de opleiding. En we laten ze weten dat er echt vanaf dag één heel hard gewerkt moet worden.”

De studie Elektrotechniek heeft geen selectieprocedure, maar door goede voorlichting en begeleiding vindt al er wel een vorm van selectie voor de poort

plaats. “In het eerste jaar gaan studenten gelijk naar allerlei bedrijven toe, zodat ze weten waar ze het voor doen,” zegt Johan. Daarnaast heeft de opleiding een samenwerking met de mbo-instellingen Zadkine, Albeda en Da Vinci, waardoor derdejaars mbo-studenten al wiskunde komen volgen. “Normaal is het een drempel om van mbo naar hbo te gaan, maar die wordt hiermee toch een beetje geslecht. Dankzij de goede aansluiting doen de mbo’ers het bij ons over het algemeen ook erg goed”, zegt Emile.

“Onze studenten moeten na de studie klaar zijn voor het professionele leven. Dat gaat verder dan technische kennis,” zegt Clemens. “Wij leren ze de vakinhoud, maar ook communicatieve vaardigheden. Een student moet voor zichzelf kunnen opkomen in een bedrijf en begrijpen wat het is om in zo’n omgeving samen met collega’s te werken. Daarnaast willen we de studenten een lerende houding meegeven, zodat zij zichzelf continu blijven ontwikkelen.”

“In het eerste jaar gaan studenten gelijk naar allerlei bedrijven toe, zodat ze weten waar ze het voor doen.”

Johan Peltenburg, docent

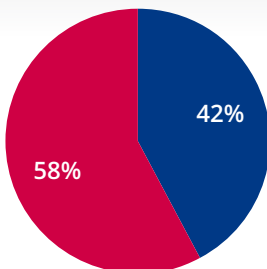
Werkende elementen

Bij de opleiding Elektrotechniek is in drie stappen samen gebouwd aan een goede opleiding. Allereerst zijn er duidelijke keuzes gemaakt in de samenstelling van het docententeam. Dat team is reflectief en spreekt elkaar aan op de inhoud. Bovendien houdt men zich – zoals bij het inleveren van cijfers – aan de afspraken, zijn de docenten altijd zichtbaar aanwezig voor de studenten en valt een les vrijwel nooit uit. “Het is gewoon leuk om hier te werken. Dan hoef je ook niet ziek te zijn,” stelt Johan. De docenten die nieuw in het team komen, worden goed begeleid, zodat ze met dezelfde bagage en mentaliteit aan de slag gaan. Doordat veel docenten een master aan de TU Delft hebben gevolgd, is de vakkennis op niveau. De keuze om het hele docententeam op één kamer te huisvesten draagt bij aan de onderlinge saamhorigheid én bereikbaarheid voor de student. Toen het team eenmaal goed stond, is het curriculum op de schop gegaan, waarbij er samenhang is gecreëerd en de studeerbaarheid is aangepakt. Aandachtspunt daarin is om de havisten te motiveren en de mbo-student goed door de opleiding te krijgen, zonder afbreuk te doen aan het eindniveau. Duidelijke informatie voor de poort en goede studieloopbaanbegeleiding tijdens de opleiding leveren hier een goede bijdrage aan. Het docententeam ziet het nu als uitdaging om de didactiek verder uit te werken. Een van de uitgangspunten is om meer cyclisch te werken en meer formatief te toetsen, zodat studenten tussentijds vaker feedback krijgen en doorlopend gemotiveerd en uitgedaagd worden.

BIOLOGIE EN MEDISCH LABORATORIUMONDERZOEK

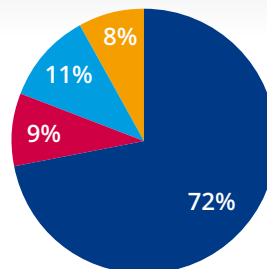
OPLEIDING IN CIJFERS	2014	2015
Keuzegids <i>Aantal punten op schaal van 100</i>	74	70
Nationale Studenten Enquête <i>Gemeten op een vijfpuntsschaal</i>	4,0	4,1
Medewerkersonderzoek <i>Percentage medewerkers dat (zeer) tevreden is met hun werk</i>	76%	83%
Ingeschreven studenten <i>Aantal ingeschreven studenten, peildatum 1 september</i>	512	507
Studiesucces <i>Het percentage studenten dat binnen vijf jaar na de start van een opleiding aan Hogeschool Rotterdam is afgestudeerd aan deze hogeschool (gemiddelde van de afgelopen vijf cohorten)</i>		36%

VERDELING MAN/VROUW



- Man
- Vrouw

VOOROPLEIDING



- Havo
- Vwo
- Mbo
- Anders

BIOLOGIE EN MEDISCH LABORATORIUMONDERZOEK

STUDENTEN OPLEIDEN TOT KRITISCHE EN ONDERZOEKENDE PROFESSIONALS

Op de derde verdieping van locatie Academieplein van Hogeschool Rotterdam bevindt zich de opleiding Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek. In het lab voeren studenten onder begeleiding van docenten proefjes uit. We raken in gesprek met een ambitieus docententeam dat niet alleen hoge eisen stelt aan de studenten, maar ook aan zichzelf. De relatief grote opleiding scoort al een aantal jaar goed in de Keuzegids en de studenten en medewerkers zijn tevreden. Wat doet de opleiding goed en waar kunnen er nog stappen worden gezet?

De sfeer in het team komt nadrukkelijk naar voren als belangrijke succesfactor. "Wij zijn met elkaar de opleiding," zegt docent Martijn de Ruiter. Docent Jasper Swierstra beaamt dat. Hij werkt nog niet zo lang bij de opleiding en herinnert zich nog goed hoe welkom hij zich voelde. "Ik vond het echt een warm bad. Collega's hebben altijd tijd voor je, of het nu gaat om het installeren van de printer of over het regelen van een practicumzaal. Er wordt veel tijd gestoken in het inwerken van nieuwe medewerkers."

Jacob Hiemstra kijkt als onderwijsadviseur met een blik van buiten naar de opleiding. "Ik zie het docententeam vaak samen koffie drinken rond de grote eikenhouten tafel. Zij delen daar werkgerelateerde dingen met elkaar, maar ook privé zaken. Ze hebben het leuk, dat zie ik niet overal." De goede sfeer in het team resulteert in groepen docenten die ook buiten het werk met elkaar omgaan, bijvoorbeeld door samen te fietsen, te hardlopen of een biertje te drinken.

We zijn analisten, we doen veel onderzoek

De saamhorigheid in het team zorgt zeker niet voor gezapigheid, ze discussiëren namelijk op het scherpst van de snede met elkaar over de te varen koers. "Aan het formuleren van een visie zijn al vele teamdagen besteed," zegt

Jasper. Toch lijkt de discussie over *het waarom* van de studie Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek nog niet verstomd. Misschien heeft het te maken met het DNA van de opleiding. “We zijn analisten, dus we doen veel onderzoek. Het is ook wel een beetje beroepsdeformatie. Je wilt blijven.”

“Het vakgebied verandert dusdanig snel, dat we de studenten moeten leren om zich in die veranderende omgeving staande te houden.” Mike van den Berg, docent

“Dat moet ook wel,” zegt docent Mike van den Berg. “Het vakgebied verandert dusdanig snel, dat we de studenten moeten leren om zich in die veranderende omgeving staande te houden. Dat gaat volgens mij meer over houding dan over kennis. Dat is voor scholieren die rechtstreeks van de havo komen wel een omslag, die halen we echt uit hun comfortzone. Maar dat is ook wat er later in hun werk van hen verwacht wordt. Wij zorgen voor een omgeving waarin zij die kritisch onderzoekende houding kunnen ontwikkelen.”

“Maar we leiden niet op tot wetenschappers,” vult docent Barbara Schrammeijer aan. Jasper beaamt dat. “Liever hbo-plus dan wo-min. We willen dat studenten bij ons binnen het experiment heer en meester zijn én daar nog een beetje overheen kunnen kijken. Ze hoeven niet als een wetenschapper het hele veld te overzien.”

Dat klinkt als een heldere visie, maar volgens Barbara is het nog weleens lastig om die koers ook consequent te varen. “Juist omdat er zoveel mensen in het team gepromoveerd zijn.” Ook Martijn herkent die valkuil. “We willen op ons eigen vakgebied blijven innoveren en blijven. We willen altijd de diepte in. Soms moet je jezelf daar weleens in afremmen, omdat de student daar niet altijd in mee kan en hoeft. We dagen onszelf uit en willen de studenten ook ieder op hun eigen niveau uitdagen.”

Juiste balans tussen kennis en vaardigheden

De belangrijkste discussie ging de afgelopen jaren over de balans tussen competenties en kennis. “Competenties was vijf jaar geleden echt een vies woord,” zegt Martijn. “Maar nu vinden we dat heel erg normaal, daar hebben we echt een gemeenschappelijke visie op ontwikkeld.”

In de curriculumontwikkeling voor 2017 zorgt het gesprek over kennis nog wel voor discussie. “Maar we hoeven niet bang te zijn dat de kenniscomponent een

te zwaar accent in de opleiding krijgt. We kiezen een mooie middenweg,” zegt Barbara. Die middenweg leidt tot een curriculum waarin veel meer op projectbasis wordt gewerkt. De student leert in de eerste twee jaar veel vakkennis in het laboratorium, maar past deze in de projecten direct toe in een praktijksituatie. Zo worden ze optimaal voorbereid op de stages in het derde en vierde jaar.

Het werkveld is actief betrokken bij de ontwikkeling van het curriculum. “We hebben ze actief gevraagd waar nu en in de toekomst behoefte aan is. Zij zijn immers de afnemers,” zegt Barbara. “Maar we kunnen de relaties nog wel wat beter onderhouden, ook om de juiste verwachtingen te managen. Ik vind dat we bijvoorbeeld nog duidelijker mogen maken welke bagage een derdejaars al heeft. Het werkveld denkt toch als snel ‘geef mij maar een afstudeerder’. We moeten goed duidelijk maken wat voor ontwikkeling de student doormaakt.”

Aandacht voor de ontwikkeling van de student is voor de docenten heel belangrijk. De betrokkenheid van de docent bij de student is dan ook groot. “Soms wel te groot,” denkt Jasper. “Er is denk ik geen één docent die bij een SLC-gesprek vroegtijdig zegt dat de tijd op is. Maar achteraf klagen we wel dat we het zo druk hebben.” Die tijd en aandacht voor de studenten wordt gewaardeerd. “Ik denk dat je dat ook terugziet in de Nationale Studenten Enquête,” zegt Jacob.

“We betrekken het werkveld actief bij curriculum-ontwikkeling. Zij zijn immers de afnemers.”
Barbara Schrammeijer, docent

Eerlijk beeld van de opleiding voor de poort

Die tijd en aandacht is ook nodig. De opleiding Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek staat bekend als een moeilijke opleiding. De vakken wiskunde, scheikunde en biologie zijn essentieel. Docent Jasper ziet dat er in het eerste jaar veel studenten uitvallen op wiskunde. “Daarom laten wij alleen scholieren toe met de profielen ‘Natuur en Techniek’ en ‘Natuur en Gezondheid’.”

“Het laboratorium wordt ook vaak geïdealiseerd,” zegt Mike. “Hartstikke leuk, want je hoeft niet in de schoolbanken naar de theorie te luisteren. De studenten realiseren zich niet dat de proefjes negen van de tien keer mislukken en dat ze daarover een verslag moeten schrijven. We willen ze al in een vroeg stadium een zo eerlijk mogelijk beeld geven van de opleiding.” Jasper vult aan:

“Tijdens proefstuderen nodigen we de aankomende student uit om een proefje te doen in het laboratorium,” zegt Jasper. “We laten het proefje expres mislukken om te zien hoe de student hierop reageert. De student moet namelijk met frustraties om kunnen gaan en door kunnen zetten. Als de student daarna aangeeft nog steeds de ambitie te hebben om in het laboratorium te werken, dan is er een hoge kans op studiesucces. Ik had laatst een studiekeizer die zei: ‘Ik vond het heel leuk vandaag, maar dit is niks voor mij’. Dat vind ik eigenlijk heel fijn om te horen.”

Geen zesjescultuur

Door het intensieve eerste jaar krijgen de studenten een goed beeld van de opleiding. Alle componenten van het vak komen aan bod. De keerzijde is dat de uitval in het eerste jaar relatief hoog is, zo’n vijftig procent. De docenten benadrukken ook dat deze selectie in het eerste jaar waardevol is. “Het is echt het uiterste van ‘Overtref jezelf’ (het motto van Hogeschool Rotterdam). Er zijn heel veel studenten die bij aanvang denken dat ze de goede opleiding hebben gekozen. Dan is het heel veel waard dat je ze eerlijk vertelt dat ze misschien beter een andere opleiding kunnen kiezen,” zegt Barbara. “Het resultaat is een zeer gemotiveerde groep studenten,” zegt Mike. “De meeste studenten die wij in het tweede jaar overhouden gaan voor een acht of hoger.”

“Studenten moeten kunnen omgaan met frustraties en door kunnen zetten. Daarom laten we tijdens het proefstuderen proefjes soms expres mislukken.”
Jasper Swierstra, docent

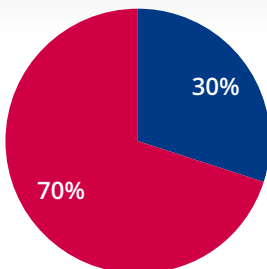
Werkende elementen

De opleiding Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek heeft een ambitieus team dat zich collectief verantwoordelijk voelt voor het curriculum. Er is ook veel ruimte voor persoonlijke aandacht voor de student. De docenten zijn continu met elkaar in gesprek over wat de visie van de opleiding is en wat dat betekent voor de balans tussen kennis en vaardigheden in het onderwijs dat de opleiding aanbiedt. Onderwijsmanager Margriet Langenberg herkent inderdaad dat het team veel met elkaar in gesprek is over de koers van de opleiding. “Het is aan mij om af en toe een punt te zetten, zodat ook duidelijk is waar we naar toe gaan.” Onder leiding van Margriet proberen de docenten samen met het werkveld het evenwicht te vinden. Die zoektocht is niet zomaar klaar, maar dat past bij de onderzoekende houding die de student wordt aangeleerd en de docenten in het team veelal eigen is.

COMMUNICATIE

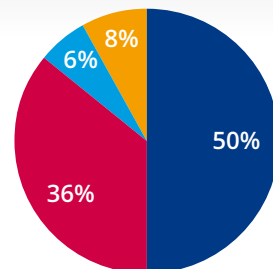
OPLEIDING IN CIJFERS	2014	2015
Keuzegids	58	56
<i>Aantal punten op schaal van 100</i>		
Nationale Studenten Enquête	3,7	3,8
<i>Gemeten op een vijfpuntsschaal</i>		
Medewerkersonderzoek	85%	80%
<i>Percentage medewerkers dat (zeer) tevreden is met hun werk</i>		
Ingeschreven studenten	1001	884
<i>Aantal ingeschreven studenten, peildatum 1 september</i>		
Studiesucces		58%
<i>Het percentage studenten dat binnen vijf jaar na de start van een opleiding aan Hogeschool Rotterdam is afgestudeerd aan deze hogeschool (gemiddelde van de afgelopen vijf cohorten)</i>		

VERDELING MAN/VROUW



- Man
- Vrouw

VOOROPLEIDING



- Havo
- Mbo
- Vwo
- Anders

COMMUNICATIE

"STUDENTEN OPLEIDEN TOT 'SMART-CONNECTORS', DAT IS ONZE UITDAGING!"

"Ik denk dat we van betekenis zijn voor Rotterdam, juist omdat we de connectie maken tussen studenten en maatschappelijke opdrachtgevers. We doen er toe," zegt docent Agaath Flikweert. Het is een wezenlijk kenmerk van de identiteit van de opleiding Communicatie, die zich nadrukkelijk ten doel stelt om de buitenwereld naar binnen te halen.

Mede door de zorgvuldige en gerichte aandacht voor het beheer van de externe relaties wordt er op veel punten – studierendement, medewerkers-tevredenheid en accreditatieoordeel – goed gescoord. Als relatief grote opleiding is dat niet altijd eenvoudig. Toch slaagt de opleiding erin haar ambitieuze doelstellingen te verwezenlijken. Hoe doet de opleiding Communicatie dat?

Een positieve vibe

Het docententeam van de opleiding Communicatie telt zo'n vijftig docenten, maar toch kennen zij elkaar allemaal. "We hebben hele wisselende teams," legt docent Daan Vree uit. Per vak of project werken docententeams in verschillende samenstellingen met elkaar. "Iedereen werkt dus wel een keer met iemand anders, daarnaast wisselen docenten op dat moment van kamer. Er zijn daardoor veel dwarsverbanden."

Dat iedereen elkaar op die manier goed kent, zorgt er ook voor dat docenten veel tegen elkaar kunnen zeggen. "Je voelt je veilig, want de sfeer is goed," zegt relatiemanager Mark-Jan Muijs. "Dat is een prettige voorwaarde om 's ochtends de draaideur door te gaan als je aan je werkdag begint." Ook docent Aniek van Heck ziet dat. "Er is een gezamenlijk streven om het onderwijs ieder jaar verder te optimaliseren. We zijn allemaal gericht op verbetering. Dat geeft een positieve vibe in het team."

Marian Ammerlaan, stage- en afstudeercoördinator, ziet ook hoe harmonieus er binnen de opleiding wordt samengewerkt. “Als de scripties zijn ingeleverd, is het mijn taak de afstudeerbegeleiders te koppelen aan een tweede lezer. Het is nog nooit gebeurd dat docenten niet met elkaar samen willen werken. Het werkt heel plezierig met elkaar. De docenten nemen ook dingen van elkaar over. Dat is ontzettend fijn.”

“Er is een gezamenlijk streven om het onderwijs ieder jaar verder te optimaliseren. We zijn allemaal gericht op verbetering. Dat geeft een positieve vibe in het team.” **Aniek van Heck, docent**

Dat gebeurt ook als er iemand onverhoopt even uitvalt. “De docenten komen vaak uit zichzelf naar mij toe als iemand ziek is, om het van de ander over te nemen,” vertelt Martine Borggreve, samen met Albert Hofstede werkzaam als onderwijsmanager bij de opleiding. Die werklust en bereidheid elkaar te helpen is ook een valkuil, erkent zij. “Ik heb weleens tegen een docent moeten zeggen ‘jij neemt nu even gas terug. Nu ga je gewoon om vijf uur naar huis’. Je moet ze weleens tegen zichzelf in bescherming nemen.”

Albert ziet een heel collegiaal team dat zich vol enthousiasme stort op het verzorgen van inspirerend en betekenisvol onderwijs. “Ze zijn heel erg betrokken bij het onderwijs en bij maatschappelijke onderwerpen. De docenten halen de actualiteit de klas in,” zegt Albert. “De positieve sfeer straalt ook af op de studenten. Dit merken we bijvoorbeeld als we vrijwilligers zoeken om deel te nemen aan een audit.”

Op groot bord plannen wat ons te doen staat

De twee managers hebben allebei een aantal medewerkers onder hun hoede. “Er zijn duidelijke doelen en richtlijnen opgesteld,” zegt Martine. “Voordat het collegejaar begint, plannen we op een groot bord wat er dat jaar staat te gebeuren. Daardoor heb ik het overzicht en weet ik wat er aan komt en waar ik rekening mee kan houden. Dat vind ik prettig.”

Binnen de structuur van de opleiding is veel ruimte voor creativiteit. “Het is voor iedereen duidelijk wanneer de creativiteit alle kanten op mag en wanneer niet,” zegt Martine. Die focus op creativiteit en innovatie is een bewuste keuze. Het communicatievak is immers volop in beweging.

“Eigenlijk worden we door Martine en Albert meer uitgedaagd dan gestuurd,” stelt Aniek. Dat betekent bijvoorbeeld dat collega’s de ruimte krijgen om aan te geven op welke onderdelen van het curriculum ze ingezet willen worden. “Natuurlijk is er ook weleens ‘corvee’, maar er kan wat ons betreft veel gehonoreerd worden,” zegt Martine.

Hoewel docenten de ruimte krijgen en gestimuleerd worden nieuwe dingen in het onderwijs uit te proberen, is er wel een duidelijke structuur in het onderwijs aangebracht. “Aan het einde van het eerste jaar moeten studenten hun opvatting en visie vormen over het vakgebied,” zegt Martine. “Het vak is heel erg divers, dus ze moeten nadenken over de richting die ze op willen. Jaar één staat daarom helemaal in het teken van oriëntatie. Ze schrijven een propedeusescriptie waarin ze onderzoek doen naar een onderwerp waar ze enthousiast over zijn.”

“Het vak is heel divers. De studenten schrijven een propedeusescriptie waarin ze onderzoek doen naar een onderwerp waar ze enthousiast over zijn.”

Martine Borggreve, onderwijsmanager

Innovatie als wezenskenmerk

Voor de organisatie van alle contacten met externe opdrachtgevers is een aparte relatiemanager aangesteld binnen het opleidingsteam. Mark-Jan Muijs vervult deze rol. Hij zorgt er voor dat er elk jaar voldoende externe opdrachtgevers zijn. “Mijn functie bestaat nu twee jaar. Het is steeds weer mooi om te zien wat voor resultaten de studenten voor externe opdrachtgevers opleveren.” Zo deed een groep studenten onlangs een klus voor het Leger des Heils. “Zij hebben zich écht ingeleefd in de organisatie, wat het betekent om daar te werken. Dat ging veel verder dan alleen een PR-advies,” herinnert Mark-Jan zich. “De studenten hebben echt gekeken naar de mens achter de cliënt. Dat zijn hele mooie dingen.”

Innovatie is een belangrijk wezenskenmerk van de opleiding. “Je loopt altijd achter,” zegt Martine. “Het is daarom belangrijk dat je mensen in je team hebt die continu naar buiten willen kijken. Het is zaak dat je altijd de laatste ontwikkelingen en technieken in het curriculum verwerkt.” Die innovatie uit zich binnen de opleiding onder meer in de inzet van nieuwe onderwijsvormen als webinars en scrummen. Maar het is niet alleen de docent die innoveert.

Om ook studenten te laten innoveren, moeten ze soms een beetje uit hun comfortzone worden gehaald. “We gaan voor het vak Content en Creatie met onze studenten naar Rotterdam-Zuid. Dan zijn sommige studenten voor aanvang toch een beetje terughoudend, maar wanneer ze daar vervolgens met mensen gaan praten om een verhaal te kunnen ‘vangen’, hebben ze na afloop een hele andere blik. Zulke maatschappelijke betrokkenheid heeft voor mij echt toegevoegde waarde.”

De opleiding stuurt studenten ook nadrukkelijk naar buiten om de innovatie naar binnen te halen. “We hebben veel studenten met specifieke interesses,” vertelt Mark-Jan. “Juist dan is het leuk om, zoals vorig jaar, in de minor met de hele groep naar de scheepsbouwloods in Alblasserdam te gaan. Dan zie je eerst die gezichten van ‘moet dat nou’. Maar als ze dan eenmaal in die enorme loods rondlopen is dat toch wel indrukwekkend en begint het voor ze te leven. We moeten de studenten andere dingen laten zien en ervaren dan ze gewend zijn. Daarmee verbreden zij hun blik. We zetten ook de expertise en ervaring van ouderejaarsstudenten in. Zo bezoeken tweedejaars de derdejaars tijdens hun stage. Zo krijgen zij een idee wat hen te wachten staat. Dat wordt ook goed ontvangen door het werkveld.”

“We zetten ook de expertise en ervaring van ouderejaarsstudenten in. Zo bezoeken tweedejaars de derdejaars tijdens hun stage. Zo krijgen zij een idee wat hen te wachten staat. Dat wordt ook goed ontvangen door het werkveld.” **Mark-Jan Muijs, relatiemanager**

Duidelijkheid en grenzen stellen

Het docententeam neemt het zich nadrukkelijk voor om de student actief mee te nemen in een ontdekkingsstocht langs de vele werelden van de communicatie. Daarin trekken ze intensief met de studenten op. “Je loopt echt vier jaar met ze mee,” zegt Agaath. “Als ik een oud-student later nog eens tegenkom in de stad, weet ik vaak nog precies wie het is. Je ontwikkelt echt een band.”

Volgens Martine is die betrokkenheid bij de studenten een sterk punt van de opleiding, maar schuilt er ook een gevaar in. “Je kan betrokken zijn, maar je moet wel beseffen dat je, als je duidelijke grenzen stelt, niet meteen onaardig bent. Je bent gewoon duidelijk.” Juist in het communicatievak is het belangrijk dat (toekomstige) professionals afspraken en deadlines nakomen. Maar dat is

niet iets wat studenten vanaf dag één kunnen, merkt Mark-Jan. “Veel jongeren van nu zijn minder zelfstandig. Ze wonen vaak nog thuis, waardoor ze minder gewend zijn om zaken zelf te regelen.”

Niettemin scoort de opleiding Communicatie vrij goed op studiesucces en rendement. Volgens Martine ligt dat zowel aan de opbouw van het eerste jaar als aan de voorlichting voor de poort. “We geven op open dagen en tijdens het proefstuderen een realistisch beeld van deze opleiding.” Albert vult aan: “Je merkt ook dat ouders na zo’n voorlichting met heel veel vragen komen. Ze willen bijvoorbeeld weten wat het verschil is met de opleiding in Groningen, die misschien wel iets beter in de NSE scoorde. Dan kun je echt inhoudelijk het gesprek aangaan.”

“Als ik een oud-student later nog eens tegenkom in de stad, weet ik vaak nog precies wie het is. Je ontwikkelt echt een band.” **Agaath Flikweert, docent**

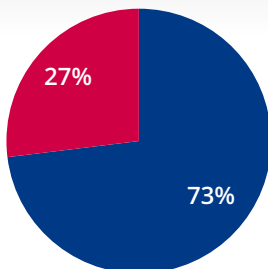
Werkende elementen

De opleiding Communicatie is voor de student opgebouwd als een ontdekkingsreis. In het eerste jaar leert de student het veld kennen, om daarin later concrete keuzes te maken. “We leiden ze uiteindelijk op tot ‘smart-connector’,” stelt Martine. “Dat betekent dat mensen in staat zijn anderen met elkaar te verbinden, dit is onderdeel van ons DNA.” Dat doet de opleiding met een groot maar nauw met elkaar samenwerkend team waarin een grote bereidheid is om elkaar te helpen en elkaar en het onderwijs beter te maken. Het onderwijs kenmerkt zich door de samenwerking met het werkveld, daarmee probeert de opleiding zichzelf continu te innoveren en de student voor te bereiden op een vak dat volop in beweging is. De studenten werken aan projecten en evenementen voor externe opdrachtgevers. Dit werkt motiverend; de studenten doen het echt ergens voor. Het onderwijs wordt op deze manier betekenisvol. Zij worden daarin heel persoonlijk begeleid en ondersteund, zonder dat de harde (kwaliteits)eisen worden losgelaten. Tegelijkertijd ziet Martine dat het profiel van de opleiding nog scherper geformuleerd mag worden. “Wat betekent het om ‘smart-connector’ te zijn en waar kiezen we dan voor, gebaseerd op wat er in het vak gebeurt? Dat is de volgende stap die we als opleiding gaan zetten.”

ACCOUNTANCY

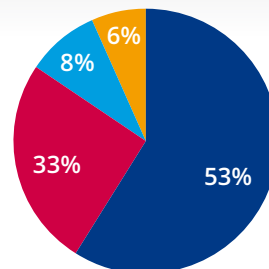
OPLEIDING IN CIJFERS	2014	2015
Keuzegids <i>Aantal punten op schaal van 100</i>	52	58
Nationale Studenten Enquête <i>Gemeten op een vijfpuntsschaal</i>	3,7	3,9
Medewerkersonderzoek <i>Percentage medewerkers dat (zeer) tevreden is met hun werk</i>	82%	92%
Ingeschreven studenten <i>Aantal ingeschreven studenten, peildatum 1 september</i>	641	610
Studiesucces <i>Het percentage studenten dat binnen vijf jaar na de start van een opleiding aan Hogeschool Rotterdam is afgestudeerd aan deze hogeschool (gemiddelde van de afgelopen vijf cohorten)</i>		23%

VERDELING MAN/VROUW



- Man
- Vrouw

VOOROPLEIDING



- Havo
- Mbo
- Vwo
- Anders

ACCOUNTANCY

HOE VERBETERDE DE OPLEIDING HET STUDIESUCCESS VAN STUDENTEN IN DE PROPEDEUSEFASE?

De opleiding Accountancy stond twee jaar geleden op een omslagpunt, vertelt docent Yamina Allali. “We hadden een uitval van 65% in het eerste jaar. We hebben toen tegen elkaar gezegd: dit moet anders, we willen het anders doen.”

Inmiddels heeft de opleiding forse stappen vooruit gezet. De cijfers zijn precies omgedraaid: nu is de doorstroom van studenten uit de propedeusefase naar de hoofdfase 60%. Ook is de tevredenheid van studenten omhoog gegaan. Wat is er gebeurd en waarom heeft dat gewerkt?

Eerste jaar op de schop

“We hebben als team de schouders gezet onder de verandering,” zegt Yamina. “Natuurlijk zijn er externe factoren, maar we beseften dat dat geen excuus is. We konden de hoge uitval niet alleen toeschrijven aan de student, het was een signaal dat we zelf ook iets niet goed deden. We voelden ons eigenaar van het probleem en waren daardoor intrinsiek gemotiveerd om te verbeteren. Dat wilden we op onze eigen manier doen.”

Dat was de start om het onderwijs van de opleiding Accountancy te vernieuwen. “Omdat de uitval in het eerste jaar zo hoog was, hebben we ons eerst gericht op het curriculum van jaar één,” zegt docent John de Heer. “Dat was nog een spannend en intensief traject, waarin we weinig ontwikkeltijd hadden. Toch vonden we de noodzaak groot genoeg om het niet te laten liggen. In november zijn we gestart en in april/mei is alles op papier gezet. De tijd om het nieuwe curriculum voor het begin van het nieuwe collegejaar door te voeren was dus erg krap. We hadden het oude curriculum gelukkig nog om op terug te vallen, maar dat wilden we eigenlijk niet.”

“We zijn op zoek gegaan naar de ruggengraat van de opleiding,” gaat John verder. “Wat is de kern van ons werk? We kwamen uit op de jaarrekening, daar ligt de primaire focus van een accountant. Je moet de jaarafrekening van een bedrijf of organisatie echt door en door kunnen en willen begrijpen. Daar hebben we vervolgens alles aan opgehangen. Zo hebben we een consistent verhaal ontwikkeld, waarbij we de losse stukjes theorie nu geïntegreerd aanbieden en koppelen aan een praktijkprobleem. Dat was een omslag, want we zijn van oudsher een theoretische opleiding.”

“We zijn op zoek gegaan naar de ruggengraat van de opleiding. We kwamen uit op de jaarrekening, daar ligt de primaire focus van een accountant.”

John de Heer, docent

Betekenisvol onderwijs

“De studenten werken nu in het eerste jaar aan een grote casus, dat is eigenlijk een groot rollenspel. Binnen de casus vormen de studenten een eigen bedrijf en geven wij ze als docenten feedback op hun handelen,” zegt Yamina enthousiast.

“We spreken studenten ook op die manier aan. Zij zitten in een team en lossen met elkaar een probleem op,” zegt docent Iris Nieuwboer-van der Graaf. Dat resulteert in de klas in rollenspellen, waarin de studenten de accountants zijn en docenten de rol op zich nemen van de andere actoren, bijvoorbeeld de baas van een groot bedrijf of de directeur van een maatschappelijke organisatie. Dat levert interessante gesprekken en grote betrokkenheid in de klas op. “Je ziet soms al dat docenten en studenten als vakmensen met elkaar in discussie gaan,” vertelt John. “De theoretische vakken zijn nu ook helemaal afgestemd op de grote casus. De studenten hebben de theorie nodig om de praktijkvraagstukken op te lossen, daarvoor gaan ze de boeken in. Het onderwijs is meer betekenisvol voor hen geworden.”

De docenten zien dat de motivatie van de studenten door de nieuwe manier van werken is toegenomen. “Vroeger maakte iedereen zich na de les snel uit de voeten om de bus te halen,” zegt Yamina. “Nu zie ik studenten na 18.30 uur nog op school met elkaar aan een casus werken. Dan zeggen wij ‘moeten jullie niet naar huis?’, waarop de studenten antwoorden ‘we moeten nog even dat verschil van 10 euro op de rekening zien te verklaren’. Dat is waar onderwijs over gaat. Dat is mooi om te zien.”

*“Het menselijke element van het vak wordt de komende jaren steeds belangrijker. Dat betekent dat ethiek en samenwerken veel nadrukkelijker in het curriculum naar voren komen.” **Ronald Lamé, onderwijsmanager***

Nuchterheid in veranderproces

De nieuwe manier van werken had niet alleen betrekking op het curriculum, maar ook op het docententeam. “Iedereen was vroeger best wel gefocust op zijn eigen vak,” zegt Yamina. Er waren bovendien twee bloedgroepen: de ‘echte’ accountants en de andere docenten. “We zijn in de afgelopen twee jaar naar elkaar toe gegroeid. Juist in de projecten zijn we meer van elkaar afhankelijk en daardoor overleggen we meer. Dat deden we voorheen niet. Daardoor is het werk voor ons ook plezieriger geworden.”

Dat ziet ook Manon van der Wel van het bedrijfsbureau. “Als ik nu de docentenkamer binnenloop en vraag bijvoorbeeld naar John, dan weten de anderen precies waar hij is.” De samenwerking tussen het bedrijfsbureau en de docenten werkt nu heel goed. “Ik zie dat ze veel meer zelf doen, vooral met roosters. Op die manier helpen we elkaar om de gewenste stappen te maken.”

De samenwerking heeft nog een ander effect, ziet John. “Het werken in projecten zorgt voor grotere onderwijseenheden. Daardoor zijn we afhankelijker van elkaar. Als er één docent uitvalt, dan hebben we daar met elkaar last van en dus pakken we het sneller van elkaar over.”

Anne Potters is als onderwijsadviseur aan meerdere opleidingen van de hogeschool verbonden. Zij heeft van dichtbij meegemaakt hoe het team van de opleiding Accountancy in de afgelopen jaren is gegroeid. “Wat ik aan dit team heel mooi vind, is de nuchterheid van het ontwikkelproces. Het gaat de hele tijd waar het over moet gaan. Dat maakt het voor mij heel makkelijk.” De gesprekspartners reageren enthousiast. “Ja, Anne heeft ons echt geholpen door de juiste vragen te stellen. Zij is één van ons team geworden!”

Werkende elementen

Er is de afgelopen twee jaar ontzettend veel veranderd bij de opleiding Accountancy. Door een gedeeld besef dat er iets moest gebeuren hebben de docenten, het bedrijfsbureau en het management samen een proces ingezet dat heeft geleid tot een heel nieuw eerste jaar waarin de praktijk veel meer de

opleiding in is gehaald. “De grote uitval van studenten was het duwtje dat we nodig hadden,” herinnert Yamina.

De wijziging in de benadering van het onderwijs zorgt er voor dat studenten zich meer gezien voelen en meer gemotiveerd zijn. Bovendien is ook het docententeam naar elkaar toe gegroeid. Er wordt meer overlegd, docenten nemen elkaars taken over. “De betrokkenheid, zowel van studenten als docenten, met het onderwijs is veel groter geworden,” zegt John. “We doen nu veel meer samen.”

*“Het werken in projecten zorgt voor grotere onderwijseenheden. Daardoor zijn we afhankelijker van elkaar. Als er één docent uitvalt, dan hebben we daar met elkaar last van en dus pakken we het sneller van elkaar over.” **John de Heer, docent***

Volgens onderwijsmanager Ronald staat nog 'heel vers in het geheugen hoe het worstelproces is gegaan' om tot de veranderingen te komen die tot een beter rendement en een hogere studenttevredenheid hebben geleid. Klaar zijn ze bij Accountancy echter nog lang niet. “Ik denk dat we meer over de grenzen van het vakgebied kunnen kijken,” zegt John. “Daarnaast zijn we goed in staat om elkaar inhoudelijk feedback te geven, maar we moeten nog stappen zetten op het gebied van persoonlijke feedback. Hierin moeten we als team nog groeien.”

SAMENVATTENDE INZICHTEN

VLIEGWIEL VAN KWALITEIT

De leertafels zijn gestart vanuit de vraag: 'Goed onderwijs: wat werkt en waarom?' (Sanderman, 2016). Op de achtergrond speelde de prikkelende opmerking dat het niet zozeer moeilijk is om te benoemen wat goed werkt, maar wel om het met die kennis ook werkend te krijgen (Bormans, 2016). De vraag was of we in de leergesprekken een rode draad konden ontdekken, waarmee we deze vragen zouden kunnen beantwoorden.

Werkzame elementen in een vliegwiel van kwaliteit

De afzonderlijke verhalen laten de uniciteit van elke opleiding zien. De opleidingen hebben allemaal een andere weg afgelegd en tonen daardoor allemaal een eigen plaatje. Wie de teksten echter achter elkaar leest, ontdekt in die diversiteit toch ook gemene delers, een gemeenschappelijk verhaal.

Naast het verhaal, hebben we van elk gesprek de opmerkingen die zijn gemaakt opgeschreven en vastgelegd. Deze hebben we geordend tot clusters van samenhangende thema's. In een meer grondige en wetenschappelijke verwerking van de uitkomsten zouden we, uitvoeriger dan we nu hebben gedaan, aandacht moeten besteden aan onze manier van analyseren, bijvoorbeeld door met coderingen te werken en meer expliciet onze 'sensitizing concepts' (Corbin & Strauss, 2008) te verwoorden waarmee we de resultaten interpreteren. In dit geval hebben we echter de groepering van de opmerkingen min of meer 'door onze oogharen' gedaan om te komen tot een samenhangend beeld, een overstijgend verhaal. Daarbij hebben we gezocht naar een weergave die niet alleen beschrijft wat we hebben gevonden, maar ook stimuleert om er iets mee te doen. Daarom brengen we de uitkomsten bijeen in 'het vliegwiel' van werkzame factoren voor goed 'draaiende' opleidingen. Het vliegwiel bestaat uit de *centrale as*, de *kogellagers* die ervoor zorgen dat de zaak rolt (of die, andersom, bijdragen aan vertraging) en de *beweging* die door dit alles in gang wordt gezet.

De onderdelen van het vliegwiel zijn:

a de centrale as:

- actief en hecht docententeam
- gedeelde identiteit

b de kogellagers:

- duidelijkheid en betrokkenheid van de onderwijsmanager
- structuur die teamvorming draagt en bevordert
- reële projecten in en voor de praktijk
- beroepscongruente opleidingscultuur

c de beweging:

- studenten voelen zich gezien en willen erbij horen
- gezamenlijke kennisontwikkeling met de praktijk

De centrale as

Op de centrale as staan de elementen: team en identiteit.

Een actief en hecht team

Het eerste element van de centrale as heeft betrekking op het team van docenten en ondersteuners. In elk gesprek kwam, zonder uitzondering, het belang van gezamenlijkheid en teamgeest naar voren. 'Wij zijn een team,' werd er gezegd, 'we doen het samen!' Deze duidelijke en telkens terugkerende boodschap doet ons concluderen dat het zonder teamgevoel niet lukt. Een actief en hecht team vormt het eerste en onmisbare deel van de centrale as waarop het vliegwiel van de kwaliteit van de opleiding draait. Natuurlijk kan er zonder dat besef en gevoel van gezamenlijkheid wel individuele kwaliteit worden geleverd, maar voor de opleiding als geheel gaat het erom dat er een *team* staat waarvan de leden op elkaar zijn ingespeeld.

De vraag is waar die actieve en betrokken samenwerking van het team dan uit bestaat. En, nog belangrijker misschien, hoe die ontstaat. In de gesprekken werden heel concrete antwoorden gegeven, die gaan over *samenwerking in de uitvoering van het werk*:

- 'We vallen voor elkaar in, we nemen elkaars taken over als dat nodig is.'
- 'We zoeken elkaar op als er zich een probleem voordoet.'
- 'We ontwikkelen de lesprogramma's gezamenlijk en voeren die ook in nauwe samenwerking uit.'
- 'We houden samen in de gaten of het onderwijs goed loopt; we stemmen voortdurend op elkaar af.'

In deze concrete uitspraken wordt het meer abstracte principe zichtbaar dat ieder zich verantwoordelijk voelt voor het geheel (en niet alleen voor het eigen deel daarin): het is één team, één taak.

De hechtheid van het team zit ook in de *wijze waarop de mensen met elkaar omgaan en elkaar weten te vinden*:

- 'We spreken elkaar aan als er iets is.'
- 'We kunnen bij elkaar terecht als het even niet zo lekker gaat, zowel rond het werk als ook over privé zaken.'
- 'We waarderen elkaar, ieder in zijn of haar eigen inbreng.'

De omgangsvormen die de deelnemers noemden, namen we als gespreksleiders in de gesprekken zelf ook waar. De sfeer was open en informeel. Er werden grapjes gemaakt over en naar elkaar. Er werd waardering uitgesproken en soms ook kritische feedback gegeven. Sommige vertegenwoordigers van de opleidingen benoemden ook dat er op het gebied van feedback geven nog wel meer te leren en te ontwikkelen valt. 'Een open cultuur waarin we elkaar feedback geven en onszelf laten kennen, is er wel, maar het kan zeker nog groeien!' In het algemeen ontmoetten we een zelf-reflectieve houding bij de docententeams: de docenten konden benoemen waar zij trots op zijn, maar elke groep was ook in staat aan te geven op welke punten ze nog verder kunnen ontwikkelen in de samenwerking. Door er waardierend naar te vragen, werd deze ontwikkelbereidheid in de gesprekken ook weer versterkt.

Een gedeelde identiteit

Het tweede element van de centrale as van het vliegwiel voor kwaliteit gaat over het inhoudelijke verhaal van de opleiding. In nauwe samenhang met het teamgevoel van actieve en onderling betrokken samenwerking in de uitvoering van het onderwijs, zagen we bij elke opleiding een gedeelde trots en een zichtbare identificatie met het overstijgende verhaal van de opleiding. We ervoeren in de gesprekken een gedeelde identiteit, dat wil zeggen: een gezamenlijke overtuiging. *De teamleden verbinden zich met het geheel, niet alleen op het niveau van de uitvoering, maar ook op het niveau van de waarde, de betekenis van het werk.* Het gaat hen ergens om. Die gezamenlijkheid komt in de eerste plaats voort uit een *visie op het vak* waarvoor zij opleiden en in de tweede plaats uit een gedeelde opvatting over 'onze' betekenis voor de studenten en de onderwijskundige vormgeving daarvan:

- 'We zijn allemaal van de logistiek!'
- 'Bij de opleiding Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek gaat het altijd over experimenteren en onderbouwen wat je doet. Dat kan niet anders dan vanuit een onderzoekende houding.'
- 'Een leraar aardrijkskunde heeft een taak in de wereld.'
- 'Logopedie is een prachtig vak! Als opleiding zien we onszelf als aanjager van ontwikkelingen in het beroep.'

- 'Met onze opleiding Communicatie leveren we een maatschappelijke bijdrage!'
- 'Wij leren studenten zelfstandig denken en zelfstandig oordelen!'

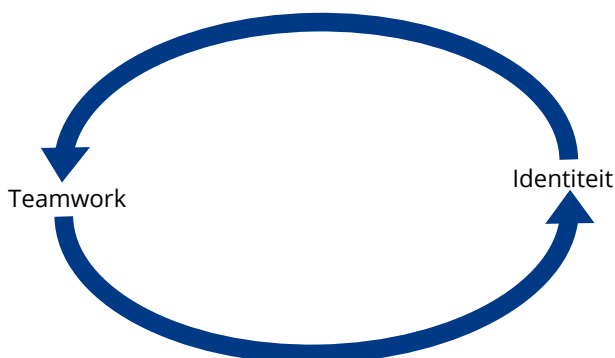
Het gezamenlijke verhaal over waarden en betekenis gaat gepaard met een *gedeeld gevoel van urgentie*, een gemeenschappelijk besef dat er iets op het spel staat. Die urgentie drukt zich uit in een gezamenlijk gevoel van pijn en noodzaak rond problemen in het onderwijs:

- 'We zeiden tegen elkaar dat we dat we niet meer willen, die enorm hoge uitval van studenten. Er kunnen allerlei verklaringen voor zijn, maar wij zijn degenen die er iets aan kunnen doen!'
- 'Vroeger waren we het lelijke eendje! Altijd onderaan in de rankings. Toen we veranderden van instituut, hebben we gezegd: dat moet anders. We willen trots kunnen zijn op onze opleiding.'

In de gesprekken bleek dat de gedeelde waarden en de gezamenlijk gevoelde urgentie drijfveren vormen voor een gezamenlijke visieontwikkeling. De verhalen die we aan de leertafels hoorden over de inhoud en vormgeving van de opleiding, waren allemaal gevuld met trots en een gevoel van eigenaarschap bij alle betrokkenen: docenten, leidinggevenden en ondersteuners. Bovendien bleek dat gedeelde verhaal ook telkens geconcretiseerd te zijn in heel feitelijke afspraken waar ze elkaar aan houden, zoals de bejegening van studenten en het zichzelf en elkaar houden aan deadlines. Ten slotte viel het ons op dat de visieontwikkeling van de opleidingen een levend gebeuren is. De zelf geformuleerde lijnen zijn richting gevend voor het handelen, maar kunnen ook weer ter discussie gesteld worden. Ook daarin proefden we het eigenaarschap. De opleidingen hebben richting van binnenuit.

Samenhang tussen teamwork en identiteit

In de leertafelgesprekken viel ons zowel de onderlinge betrokkenheid in de samenwerking (teamgeest) als de energie en de overtuiging rond het gezamenlijke verhaal (identiteit) op. Het zijn twee zaken die elkaar oproepen en versterken. In elk gesprek kwamen deze als eerste en als terugkerende elementen naar voren. Dat brengt ons ertoe om die twee op te vatten als de centrale as van het vliegwiel voor kwaliteit (figuur 1).



Figuur 1. Elementen van de centrale as in het vliegwiel

In de samenhang tussen deze twee elementen zien wij ook de brug tussen de vragen *'Wat werkt?'* en *'Hoe krijg je het werkend?'* Ons antwoord daarop luidt: *'Ga op zoek naar het gemeenschappelijke punt van enthousiasme en/of verantwoording; maak verbinding met het gedeelde verlangen en de gezamenlijke pijn.'* De hefboom zit in de gezamenlijke energie rond de dingen die er echt toe doen. De kunst is om die dingen op te zoeken, ruimte te geven en richting te laten krijgen. Gesprekken zoals gevoerd aan de leertafels helpen daarbij.

Nog een laatste factor rond teamvorming en identiteit: met de leertafels nodigden we de deelnemers uit om de teamspirit vooraan te zetten, we voerden het gesprek immers *in* de groep. Hierdoor hebben we slechts beperkt zicht gekregen op de *individuele kwaliteiten* van de betrokkenen en de bijdrage die zij leveren aan het succes van de opleiding. Dat betekent echter niet dat er niets over gezegd kan worden. In de gesprekken gaven de deelnemers wel degelijk aan dat de ene persoon goed is in dit en de andere in dat. Soms zit dat in aanvullende vakbekwaamheid, soms in het vermogen om op een bepaalde manier met studenten om te gaan of collega's te inspireren. We hoorden vaak verhalen van competenties die elkaar aanvullen, zoals 'zorgvuldigheid' bij de één en 'creativiteit' bij de ander. Het zou een interessante onderzoeksvraag zijn om per team eens in te zoomen op de bijdrage van de verschillende aanwezige kwaliteiten aan het gedeelde verhaal.

De kogellagers

De centrale as van het vliegwiel voor kwaliteit draait 'op rolletjes' als aan een aantal voorwaarden voldaan is. We noemen dat, binnen de beeldspraak, de kogellagers van het vliegwiel. De factoren die binnen de gesprekken naar voren kwamen, hebben we geordend tot vier clusters.

Duidelijkheid en betrokkenheid van de onderwijsmanager

De invloed van de leidinggevende op het succes van de opleiding laat zich op basis van onze gesprekken uiteenleggen in een aantal factoren.

In de eerste plaats hoorden we terug dat de leidinggevend *ruimte geven en daarmee vertrouwen communiceren*. De medewerkers, individueel en collectief, worden betrokken bij de ontwikkelingen en krijgen de creatieve ruimte om die met elkaar vorm te geven en in te vullen naar eigen inzicht. De medewerkers ervaren geen opdracht, maar een appèl op de eigen verantwoordelijkheid en de eigen competentie.

Ten tweede is essentieel, zo werd ons duidelijk, dat dit geven van ruimte gepaard gaat met *het geven en bewaken van richting*. In de gesprekken werden de leidinggevend niet alleen gewaardeerd om het vertrouwen dat zij gaven, maar ook vanwege de grenzen die ze stelden. 'Wij kunnen rijden op een brede weg, maar er is ook een vangrail die ons helpt om richting te houden', zo werd er gezegd. Of, in een ander gesprek: 'Ik had in mijn loopbaan in het onderwijs nog niet eerder meegemaakt dat een leidinggevende zo stellig was en zei: "Zo gaan we dat dus niet doen!". Dat was wel confronterend, maar ook goed. Daarna zijn we samen op zoek gegaan naar hoe het dan wel kan.' In onderwijskundig leiderschap veronderstellen ruimte en richting elkaar. Die vullen elkaar aan en geven elkaar kracht en betekenis. Vooral als het gaat om 'richting geven' is het van wezenlijk belang dat de leidinggevende weet aan te sluiten bij het gedeelde gevoel van urgentie, dus de gemeenschappelijk ervaren bindende waarden in de identiteit van de opleiding. Daardoor is de leidinggevende 'één van ons'. Vanuit dit gedeelde verhaal is de leidinggevende eerder iemand die uitdaagt dan iemand die stuurt. Hij of zij appelleert aan dat wat we met elkaar willen.

Er is nog een derde element van het leiderschap dat wij terugzagen, namelijk dat van *persoonlijke aandacht*. In heel wat van de opleidingen viel ons op dat de medewerkers de neiging hadden om hard, soms te hard te werken. De zorg en betrokkenheid van de leidinggevende ('Neem nu even een beetje gas terug') is dan belangrijk en wordt ook gewaardeerd. Ook aandacht voor individuele kwaliteiten hoort hierbij: met de medewerkers bespreken waar hun plezier en kracht liggen en zoeken naar manieren om hen daarop in te zetten.

Dit punt raakt als vierde element ook aan de actieve aandacht van de leidinggevende voor de *samenstelling van het team*: is er synergie, stroomt het, wie is de juiste persoon op die plaats? Dat zijn de vragen die de leidinggevende zichzelf stelt en op grond waarvan hij of zij ook handelt. In verschillende opleidingen is er bewust ingegrepen in de samenstelling van het team om stagnatie te overwinnen. 'Er waren docenten in de kernploeg die de

ontwikkeling van het geheel tegenhielden. Daar moest iets gebeuren!' De durf om keuzes te maken draagt zeker bij aan het draaiend houden van de centrale as van het vliegwiel.

Ten slotte zien we de leidinggevende ook een belangrijke rol vervullen als *buffer tussen de opleiding en de rest van de organisatie*. Soms wordt er vanuit de organisatie gezegd: 'Dit kan niet.' Dan is het heel prettig als de leidinggevende opstaat en zegt: 'Dit kan wel. We gaan gewoon zorgen dat het kan!' In het samenspel van de opleiding met de grotere 'machinerie' van het geheel van de hogeschool vervult de leidinggevende een belangrijke schakel. We hebben de indruk gekregen dat onderwijsmanagers die daarin een zekere vrijheid en zelfstandigheid weten te combineren met visie en overtuiging, bijdragen aan het succes van de opleiding. Voor de onderwijsmanager is het daarbij essentieel dat hij of zij zich gesteund voelt door zijn of haar directeur. Dat onderwerp heeft begrijpelijkerwijs echter een beperkte rol gehad in de gesprekken. Daarvoor zou het interessant zijn om leertafels te organiseren met onderwijsmanagers en instituutsdirecteuren.

Een structuur die de teamvorming draagt en bevordert

Een ander element dat wezenlijk is voor de groei en het voortbestaan van het teamgevoel en het concretiseren van de gezamenlijke identiteit, is de *structurering van het onderwijs en de organisatie van de samenwerking*.

Bij elke opleiding bleek de structuur van het onderwijs zo opgezet dat de docenten wel moesten samenwerken. In de wijze waarop het onderwijs is georganiseerd, is een vorm van wederzijdse afhankelijkheid van elkaar als het ware ingebakken. De aard van die structuur verschilt overigens sterk, bijvoorbeeld:

- Bij de opleiding Pedagogiek zijn er de kort-cyclische lesblokken van intensief onderwijs: in kleine groepen vijf weken op, vijf weken af, vijf weken op, enzovoorts, waarbij het team gezamenlijk verantwoordelijk is voor het geheel, inclusief de toetsing.
- Bij de opleiding Communicatie en ook bij Vastgoed en Makelaardij zijn het de projecten voor opdrachtgevers met echte vragen, waar studenten aan werken en verschillende docenten een bijdrage aan leveren.
- Bij de Lerarenopleiding Aardrijkskunde vormen onder meer de excursies de dragende structuur waarbinnen docenten (en studenten) nauw moesten samenwerken.
- Bij de opleiding Accountancy zijn de docenten met elkaar de rollenspelers in een langlopende bedrijfssimulatie.

Deze voorbeelden laten enerzijds de diversiteit zien van manieren waarop curricula vorm kunnen krijgen. Anderzijds geven ze inzicht in een gemeenschappelijk punt: bij elk voorbeeld zit het onderwijs zo in elkaar, dat een docent niet solistisch kan opereren. Er is *in de structuur van het curriculum een wederzijdse afhankelijkheid gecreëerd, waardoor de docenten wel moeten samenwerken.*

Kenmerkend daarbij is dat in veel opleidingen die structuur ook de noodzaak oproept om tot op zekere hoogte improviserend les te geven, waarbij de docenten hun kennis en ervaring die op dat moment nodig zijn, kunnen en moeten inzetten. Die vrijheid om te improviseren verhoogt ook de noodzaak om op elkaar afgestemd te blijven.

De wederkerige afhankelijkheid beperkt zich niet tot de docenten onderling, maar geldt ook in de samenwerking met ondersteunend personeel. De invulling van de rol van het bedrijfsbureau en de samenwerking tussen het bedrijfsbureau en de opleiding verschillen per opleiding, maar duidelijk werd wel dat die samenwerking essentieel is voor goed onderwijs. Vernieuwing van de vormgeving van het curriculum vraagt om nauwe samenwerking met (bijvoorbeeld) de roostermakers. Ook het gezamenlijk optrekken met betrekking tot cijferadministratie en inzicht in de studievoortgang is een belangrijke bron van kwaliteit in het onderwijs. In verschillende leertafelgesprekken waren er medewerkers van de diverse bedrijfsbureaus aan tafel die de studenten bij naam en gezicht kenden. Daar waren we van onder de indruk. Die bewondering werd nog versterkt door het besef dat deze bedrijfsbureaus voor meerdere opleidingen werken. Een *nauwe betrokkenheid op het onderwijs vanuit het bedrijfsbureau* lijkt daarmee een belangrijk kwaliteitskenmerk. Andersom veronderstelt goed onderwijs ook inzicht bij het onderwijsgevend personeel in de werkprocessen van het bedrijfsbureau, zodat er afstemming plaats kan vinden. Daarvoor is direct contact essentieel. 'Jij bent één van ons', werd er meerdere malen gezegd in de gesprekken. Dat geldt ook voor de betrokkenheid van de adviseurs van O&O (dienst Onderwijs en Ontwikkeling) bij curriculumvernieuwingen: zij zijn ingebed in het team en verlenen van daaruit hun diensten. Een ander organisatiepunt is: verschillende opleidingen hebben medewerkers aangesteld met een specifieke organisatorische taakstelling, zoals het acquireren en organiseren van alle externe projecten en het bewaken van en ondersteunen bij het halen van de deadlines voor (onder meer) het vervaardigen van moduleboeken. Goed onderwijs, zo concluderen we op dit punt, veronderstelt *een organisatorische ondersteuning die dicht bij de uitvoering staat.* Dit is te realiseren door die ondersteuners echt naar binnen te halen en mee te laten doen.

Reële projecten in en voor de praktijk

Direct verbonden aan de organisatie van het onderwijs is de vormgeving ervan in reële, kleinschalige projecten voor en in de praktijk. Deze projecten blijken een belangrijke dragende kracht te zijn voor de kwaliteit van het onderwijs en vormen een manier om het inhoudelijke onderwijs te structureren. De theorievakken voeden het werken aan de projecten. *De projecten voor de praktijk hebben daarmee een integrerende kracht binnen het onderwijs. Daar komen de inhoudelijke lijntjes samen!* Daardoor wordt ook de ervaren relevantie van het onderwijs groter: studenten en de docenten begrijpen waarvoor ze het allemaal doen. Dat gevoel wordt versterkt als *het project het karakter heeft van een reële vraag* waar een bedrijf of organisatie echt een oplossing voor zoekt of een antwoord op wil. Wat is er stimulerender dan een product te maken in het onderwijs dat ook echt wordt gebruikt? Voor studenten is het echt uitdagend als de lat hoog ligt; dan werken ze harder.

Behalve de ervaren relevantie, bieden de projecten nog iets anders. Via de externe opdrachten betreedt de student een nieuwe en onbekende wereld. Dat maakt *het spannend en ook vormend om in die projecten te participeren*. Het beroep waarvoor wordt opgeleid, krijgt via de projecten een realiteit waarin de student participeert. Het is geen vrijblijvende activiteit meer, waarbij de gevolgen hooguit bestaan uit een lager cijfer of een tegenvallend tentamen. Binnen de projecten heeft het eigen werk een plaats in de reële context van een organisatie en hebben de resultaten directe gevolgen.

De organisatie van onderwijs door middel van externe projecten is geen sinecure. Sommige opleidingen maken er bewust menskracht voor vrij om het goed te structureren. Ook een soepele samenwerking met het bedrijfsbureau wordt gevraagd. Het ritme van de externe organisatie is vrijwel nooit hetzelfde als het ritme van de hogeschool. Afstemming is dan ook geen eenmalig iets, maar een voortdurend aandachtspunt.

De vereiste samenwerking en noodzakelijke afstemming blijken weer *voedend te zijn voor de onderlinge betrokkenheid* in het team. Het draagt bij aan het gevoel dat 'we' het samen doen. De teamleden hebben elkaar nodig om de externe opdrachten tot een goed einde te brengen en ze vieren een feestje als het is gelukt. De projecten bevorderen daarmee het teamgevoel van de docenten en andere medewerkers van de opleiding.

Een beroepscongruente opleidingscultuur

Bij het begrip cultuur gaat het om die zaken die voor 'insiders' vanzelfsprekend zijn en waarvan buitenstaanders zeggen: 'O, doen jullie dat zo?' Het zijn de ongeschreven regels, de verwachtingen ten opzichte van elkaar, de impliciete normen. Bij cultuur gaat het om de sfeer, het klimaat, het betreft de omgangs-

vormen en de symbolen en artefacten waarin die tot uitdrukking komen. Bij cultuur gaat het ook om het gebouw, de kamerindeling, de roosters, de administratie en verwerking van de cijfers, de kleding en de wijze waarop mensen elkaar bejegenen.

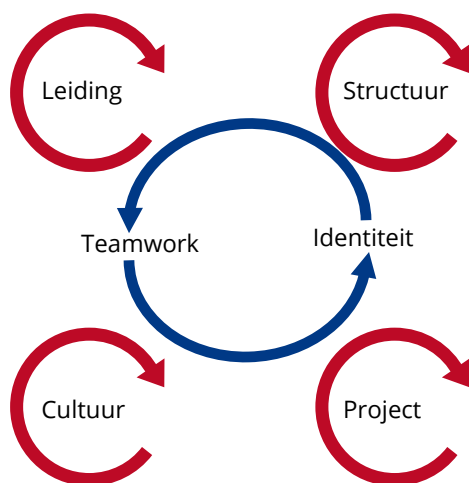
Het was telkens interessant om te merken hoe de cultuur van de verschillende opleidingen gestempeld wordt door de aard van het beroep waarvoor de opleiding kwalificeert:

- Bij de opleiding Docent Beeldende Kunst en Vormgeving worden de studenten gestimuleerd tot persoonlijke expressie en kritische meningsvorming.
- Bij de opleiding Elektrotechniek repareren de studenten uit eigen beweging de apparatuur van de opleiding.
- Analytisch denken zit bij de opleiding Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek in de genen.
- Bij de opleiding Accountancy worden de tentamenresultaten statistisch geanalyseerd.
- Bij de opleiding Logistics Engineering hadden we uitzicht op de Nieuwe Waterweg en stonden in de zaal modelschepen uitgesteld.
- Bij de opleiding Vastgoed en Makelaardij beheren de studenten een eigen aandelenportefeuille.

Elke opleiding blijkt haar eigen kleur en sfeer te hebben; het is een kenmerk van kwaliteit als die karakteristieken van de opleiding de eigenschappen van de beroepscontext weerspiegelen. De cultuur komt ook tot uitdrukking in de onderwijskundige visie van waaruit de opleiding werkt. *De docenten vormen daarbij een belichaming van de opleidingscultuur* en daarmee zijn zij identificatiefiguren voor de studenten.

Samenhang tussen de centrale as en de kogellagers

Bovenstaande punten brengen we samen in de volgende uitbreiding van ons model. In de kern is er het team met een inhoudelijk verhaal. De dynamiek tussen teamwork en opleidingsidentiteit wordt bevorderd door de wijze waarop de onderwijsmanager leiding geeft, door de organisatie en structuur van het onderwijs, door de inhoud van de projecten die door externe opdrachtgevers worden verstrekt, en ten slotte door de cultuur van de opleiding die zich uit in tal van kleine en grote zaken. Zie ook figuur 2.



Figuur 2. Elementen van de centrale as en de kogellagers in het vliegwiel

De beweging

In de leertafelgesprekken zagen we dat door de elementen op de centrale as en in de kogellagers, een tweetal bewegingen in gang werd gezet: de betrokkenheid van studenten en de verbinding met externe belanghebbenden.

De studenten voelen zich gezien en willen erbij horen

We zagen bij alle opleidingen dat het besef leeft dat de scholing van studenten meer is dan het bijbrengen van beroepsrelevante kennis en vaardigheden; de student wordt ook gevormd voor en binnen een beroep, en zelfs nog breder dan dat, tot burger in een samenleving. De beschreven factoren voor goed onderwijs resulteren er uiteindelijk in dat de student zich met de opleiding en met het beroep van die opleiding gaat identificeren: de studenten willen erbij horen en zijn trots op 'hun' opleiding.

Deze identificatie begint met het basale gegeven dat *de docenten de studenten bij naam en gezicht kennen*. Het onderwijs is kleinschalig van opzet (onder meer via de projecten), waardoor de studenten persoonlijk gezien worden door de docenten. Deze betrokkenheid is niet alleen aanwezig bij de studieloopbaanbegeleider die de student individueel coacht, maar krijgt ook gestalte in het contact bij het inhoudelijke onderwijs met de vakdocenten. Ook daar kennen de docenten de studenten bij naam. Het gevolg hiervan is dat studenten niet in de anonimiteit verdwijnen. Het gevolg is ook dat de studenten aangesproken worden op hun gedrag en dat het leren daardoor dicht op de huid komt te zitten. Het gevolg is ten slotte dat eventuele klachten of andere bespreekpunten niet snel in het formele circuit van de klachtenprocedure terechtkomen, maar grotendeels in het directe contact tussen student(en) en

docent(en) worden opgelost. In het algemeen kan gezegd worden dat de omgang met de studenten zich kenmerkt door duidelijke verwachtingen en een betrokken houding ten aanzien van de studenten.

Behalve dat de student zich individueel gekend en gezien voelt, is er ook het collectieve element van de onderlinge binding. De betrokkenheid en het enthousiasme van de student worden bevorderd door *een gezamenlijke sfeer van een groep waar de student bij wil horen*. Dit raakt aan de opleidingscultuur waar we eerder over schreven. De band die de student heeft met de opleiding, wordt door de gezamenlijkheid meer dan alleen maar functioneel. Er wordt niet alleen gewerkt aan de projecten; maar docenten en studenten vieren ook samen de succesvolle afronding daarvan, bijvoorbeeld door samen 'een terrasje te pikken' (waarbij de opleiding het eerste rondje betaalt). Het gaat in het onderwijs niet alleen om het resultaat, maar ook om de gezamenlijke ervaring, om de groep waar student én docent deel van uitmaken. Externe projecten en concrete opdrachten waarin zowel studenten als docenten een rol vervullen, lijken een belangrijke aanjager van deze vorm van binding. Door deze onderlinge betrokkenheid wordt het resultaat ook beter. Het niveau gaat omhoog als de studenten weten waarvoor zij het doen.

De groepsbinding hoeft zich niet te beperken tot de eigen klas of jaargroep. In meerdere opleidingen zagen we dat studenten uit jaar 3 en 4 betrokken zijn bij onderwijs aan of projecten van studenten uit jaar 1 en 2. Daarbij doet zich dan het interessante fenomeen voor dat de ouderejaars een vormende rol gaan vervullen in de omgang met studenten uit de jaren 1 en 2. De jongerejaars zien waar hun voorgangers mee bezig zijn en identificeren zich daarmee. Deze vormende werking doet zich niet alleen voor rond inhoudelijke thema's, maar ook rond gedrag en beroepshouding. In de leertafels gaven docenten voorbeelden van *studenten uit de hogere leerjaren, die de jongerejaars aanspreken op hun gedrag*. In andere gesprekken werd gesteld dat de studenten in het vierde jaar door docenten al worden beschouwd als collega's in het vak.

Een laatste punt dat samenhangt met de sfeer van gezamenlijkheid en de identificatie van de student met de opleiding, betreft de doorstroom van studenten naar de rol van collega-docent. In verschillende opleidingen constateerden we dat *meerdere docenten vroeger de opleiding zelf gedaan hebben als student*. Later, vaak na enkele jaren werkzaam te zijn geweest in de praktijk, zijn ze teruggekeerd als collega. Op die manier ontstaat er een traditie van meerdere generaties. Bij verschillende opleidingen zaten (en stonden) die generaties ook feitelijk aan tafel bij de leertafelgesprekken. Deze vorm van verbinding heeft allerlei interessante implicaties. Vanuit de eigen ervaring als

student, bestaat er bij deze docenten een gedrevenheid om dat wat zij van waarde vonden, weer door te geven. Ook de verbeterpunten hebben zij door de eigen ervaringen met de opleiding goed in beeld. Naar de studenten werkt het ook door. De docenten kunnen zich meer nog met hen verbinden; maar andersom kunnen de studenten zich via de verhalen van deze docenten ook weer meer verbinden met hun toekomstperspectief.

Gezamenlijke kennisontwikkeling met de praktijk

In een aantal opleidingen zagen we dat de onderwijsprojecten en überhaupt de binding met het veld van het beroep het karakter heeft van kennisdeling en kennisontwikkeling. Enkele voorbeelden zijn daarvoor illustratief:

- Docenten van de opleiding Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek halen (zonder lector) onderzoeksopdrachten binnen uit de praktijk en zijn daarmee serieuze gesprekspartner in het veld. Voor studenten is het ook heel uitdagend om daarin te participeren.
- Bij de opleiding Pedagogiek werkt niet alleen de student in de laatste jaren van de studie gedeeltelijk in de praktijk, ook de docent is daar zeer frequent aanwezig. Met gecontracteerde partnerinstellingen is er een nauwe vorm van samenwerking aangegaan, waarbij de docenten van de hogeschool wekelijks op de werkvloer van de instelling aanwezig zijn. Daar begeleiden ze niet alleen de studenten, maar ze geven ook training aan de beroepskrachten en ze denken mee over de ontwikkelingen in de concrete praktijk van het beroep. Die kennisuitwisseling wordt weer productief gemaakt voor het onderwijs.
- De Lerarenopleiding Aardrijkskunde heeft een actieve digitale werkgemeenschap waarop docenten, studenten en collega's uit de praktijk (vaak ook oud-studenten) zijn aangesloten. Via de digitale weg worden vragen gesteld rond didactiek, inzichten gedeeld over maatschappelijke ontwikkelingen en ervaringen uitgewisseld over reizen en de verwerking daarvan in het onderwijs.
- Bij de opleiding Logopedie speelt de wisselwerking met de praktijk een belangrijke rol in de vormgeving van het curriculum en de inhoud van het onderwijs. Enerzijds beïnvloeden de stagecontacten en de werkveldcommissie het onderwijs, anderzijds vormt de opleiding zelf een aanjager voor de ontwikkeling van de gehanteerde standaarden in de praktijk op basis van onderzoek.

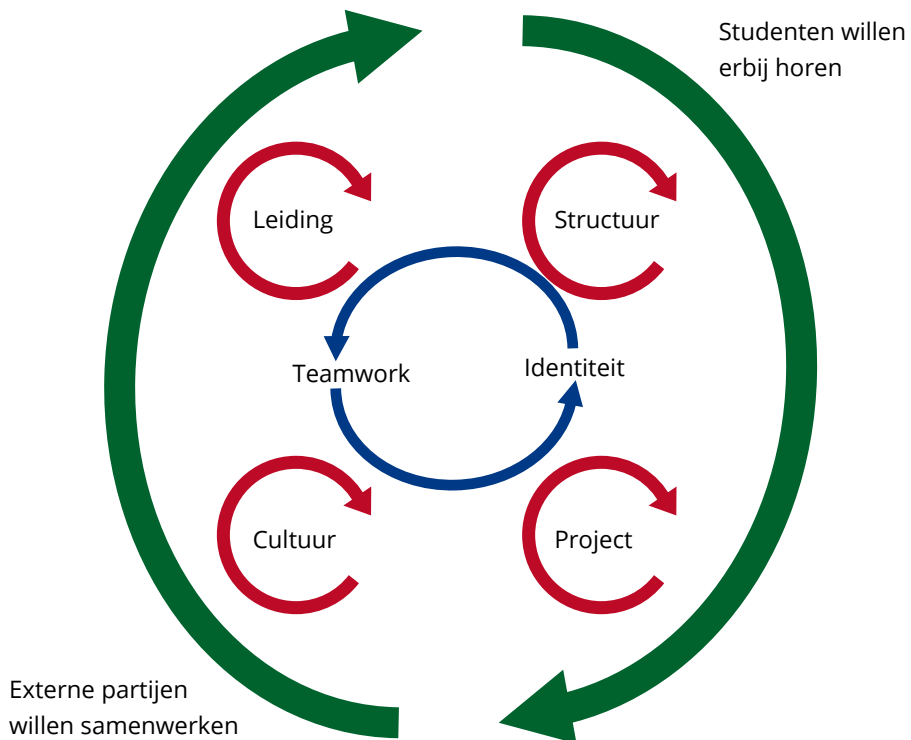
De voorbeelden laten zien hoe *ervaringen in het hoger beroepsonderwijs, waarbij theorie en praktijk elkaar raken en wederzijds verrijken, ook toegankelijk en vruchtbaar worden gemaakt voor derden*, voor andere beoefenaars in de praktijk of in het onderwijs. Niet alleen degenen die direct bij het betreffende project

betrokken zijn, leren van de resultaten, maar door erover te schrijven, te vertellen en door ervaringen te verwerken in trainingen, hebben ook anderen profijt van de opgedane inzichten.

Wat werkt en hoe krijgen we het werkend?

De tien leertafelgesprekken hebben ons als gesprekspartners geïnspireerd. Door het voeren van de gesprekken beseften we hoeveel energie het geeft om mooi en betekenisvol onderwijs te verzorgen. In het delen van verhalen blijkt een sterke kracht te schuilen.

In het uitwisselen en doorgeven van begeesting ligt naar ons inzicht dan ook het meest eenvoudige en basale antwoord op de vraag hoe goed onderwijs vorm te geven. Dat werkt en daardoor gaat het werken! De ene beweging roept de andere op. Het delen van de verhalen nodigt uit om zelf ook in die verhalen te gaan participeren. Dat blijkt te gelden voor zowel de studenten als externe partijen. Het elkaar vertellen van wat er goed gaat, blijkt te gaan functioneren als een vliegwiel dat zelf weer het uitwisselen van enthousiasme bevordert. Zie ook figuur 3.



Figuur 3. Alle elementen van het vliegwiel zetten elkaar in beweging

Als we dit antwoord verder bevragen en we willen verhelderen hoe dat enthousiasme en die betrokkenheid dan ontstaat, dan komen we op basis van ons vliegwieltje voor kwaliteit tot de volgende antwoorden:

- **Een team werkt samen** aan het geheel. De teamleden springen voor elkaar in en delen met elkaar verhalen van succes en van moeite. Ze maken met elkaar het onderwijs vanuit een gedeeld gevoel van urgentie!
- De feitelijke uitvoering in de vorm van teamwork heeft een basis in een gedeeld verhaal, een **gezamenlijk gevoelde identiteit**, zowel rond het beroep waarvoor de docenten opleiden als rond het werken met de studenten.
- De centrale twee-eenheid van het team en het inhoudelijke verhaal, wordt gedragen door een **leidinggevende die ruimte geeft en de richting bewaakt** en oog heeft voor de mens in het werk en een leidinggevende die aandacht heeft voor samenstelling en sfeer van de teams en fungeert als verbinder met de rest van de organisatie.
- De teamsfeer en het gedeelde verhaal in de opleiding worden bevorderd door een **structurering van het onderwijs**, zodanig dat samenwerking, inclusief improvisatie, nodig en vanzelfsprekend is. Dat geldt tussen docenten onderling, maar ook tussen docenten en de ondersteuners.
- Samenwerking wordt onder meer bevorderd door onderwijs in de vorm van **projecten voor externe opdrachtgevers** rond bestaande vragen, waar docenten en studenten allemaal vanuit hun eigen rol aan werken. Het onderwijs is daardoor betekenisvol en uitdagend.
- In al deze zaken blijkt er een **opleidingscultuur te zijn die congruent is aan het beroep** waarvoor wordt opgeleid. In duizend kleine zaken is er een sfeer en klimaat binnen de opleiding die kenmerkend is voor het vak waarmee docenten en studenten zich verbonden voelen.
- Door het geheel van bovenstaande factoren voelen de studenten dat ze binnen de opleiding gezien en gekend worden. Ze zijn geen nummers in een onderwijsfabriek, maar personen die aangesproken worden op hun gedrag en hun resultaten. Ze ervaren de cultuur van de opleiding en identificeren zich daarmee en daardoor ook met de groep waar ze deel van uit willen maken. **Er is binding, zowel met het vak als met elkaar.**
- Ten slotte blijken de opleidingen met hun eigen verhaal, geconcretiseerd in onderwijs met reële projecten voor derden, niet alleen aantrekkingskracht te hebben op de studenten maar ook op externe partijen. Meerdere opleidingen slagen erin om de resultaten van hun onderwijs- en ontwikkelwerk vruchtbaar te maken voor en te delen met geïnteresseerden uit het veld van de beroepspraktijk. Deze vormen van kennisontwikkeling en kennisdeling zijn op hun beurt weer

inspirerend voor het eigen verhaal en de eigen ontwikkeling. De ervaring dat anderen iets hebben aan onze ervaringen en inzichten, is heel stimulerend.

Tot slot

Tien enthousiasmerende gesprekken hebben we gevoerd. De gesprekken hebben ons gevoed en geïnspireerd. De leertafels bleken een plaats te zijn waar de energie kon stromen. Daarmee stimuleerden de gesprekken datgene wat we in beeld wilden brengen: de praktijk van goed onderwijs. En dat was precies wat we graag wilden bereiken: inzicht en inspiratie tegelijkertijd.

Michiel de Ronde

*Lector Begeleidingskunde, Kenniscentrum Talentontwikkeling
Hogeschool Rotterdam*

DRIE REFLECTIES

Drie medewerkers van Hogeschool Rotterdam zijn uitgenodigd om op de verhalen en samenvattende inzichten te reflecteren. Rob Elgershuizen, Ellen Klatter en Rogier Moed beschrijven wat hen heeft geïnspireerd, wat ze ervan hebben geleerd en de betekenis ervan voor hun werkzaamheden.

ROB ELGERSHUIZEN

Directeur Instituut voor Lerarenopleidingen, Hogeschool Rotterdam

Wat mij na het lezen van de verhalen in deze bundel persoonlijk heeft geraakt, zijn de volgende zaken. De tien opleidingen hebben een aantal kenmerken die zij met elkaar delen.

- De goede resultaten worden bewerkstelligd door een hecht team. Het team is goed in staat zelf verantwoordelijkheid te nemen. Dit lukt alleen als mensen gewend zijn elkaar professionele feedback te geven, maar ook, nog belangrijker, professionele feedback te kunnen ontvangen.
- Er heerst een goede sfeer binnen de teams, humor is hierin een belangrijk onderdeel.
- De leden van het team zijn heel goed in staat om met elkaar en, misschien nog belangrijker, de relatie met de studenten aan te gaan. Vanuit deze verbinding voelen studenten zich op hun plaats en hebben sterk het gevoel dat ze worden uitgedaagd om boven zichzelf uit te stijgen.
- Het team is goed in staat de kleinschaligheid binnen het grotere geheel te bewaken en te bewerkstelligen, met andere woorden: teams en studenten voelen zich veilig binnen deze opleiding.
- De leden in het team hebben de intrinsieke motivatie om van elkaar te willen leren. Ze hebben elkaars sterke en zwakke kanten goed in beeld. Hier wordt niet krampachtig mee omgegaan, maar juist gebruikt om van elkaar te kunnen leren. Dat is de basis van een lerende organisatie. Dit signaal wordt door studenten waargenomen, dus: "Teach as you preach."
- Alle docenten binnen deze teams stoppen heel veel energie in hun werk. Maar nog belangrijker, door hun manier van werken als team, halen zij er

nog meer energie uit. Zij zullen het onderwerp werkdruk dus op een heel eigen wijze ervaren.

- Al deze kenmerken leiden ertoe dat deze opleidingen heel sterk een eigen identiteit hebben neergezet. Een identiteit waar docenten en studenten trots op zijn.

Na het lezen van deze verhalen realiseer ik mij des te meer dat wij als docenten het best tot leren en professionaliseren komen, wanneer dit in een context plaatsvindt waarin zaken heel dichtbij komen en/of wanneer het voor het individu spannend wordt gemaakt.

Ik hoop dat deze inspiratiebundel iedereen zal inspireren om dit binnen zijn of haar eigen team ook bespreekbaar te maken.

Lector Studiesucces en Lector Versterking Beroepsonderwijs, Hogeschool Rotterdam

De verhalen van de leertafels lichten elementen uit die bijdragen aan de kracht van verandermanagement. Het zijn indicatoren die we kunnen zien als voorwaarde voor het werken aan onderwijskwaliteit. Het merendeel ervan is te typeren als *procesindicator*, en een klein deel als *onderwijskundige indicator*. Als lector Studiesucces ben ik uitgenodigd om hierop te reflecteren.

Procesindicatoren

Kenmerken als een hecht team, een gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid, een aanspreekcultuur, maar ook collegiale lesbezoeken en feedback worden aangemerkt als *procesindicatoren*. Net als organisatiekenmerken zoals kleinschaligheid, tijdige beschikbaarheid van roosters en studiehandleidingen en intensief contact met het bedrijfsbureau. Nog een procesindicator is onderwijsleiderschap waarbij ruimte is voor het team, waaruit inhoudelijke visie blijkt, en waarbinnen het personeel écht wordt gezien. Dergelijke elementen komen sterk overeen met kenmerken van het *professioneel kapitaal*, een onderwijsveranderingstheorie die diepgaand is beschreven door Hargreaves & Fullan (2012). In hun gelijknamige boek stellen zij dat onderwijskundig leiderschap de drijvende kracht vormt achter de professionele leer-gemeenschap. Inspireren, een betrokken cultuur creëren en samenwerken aan verandering leidt tot onderwijsverbetering en onderwijskwaliteit.

Onderwijskundige indicatoren

Concepten als integraal toetsen, activerend onderwijs, een samenhangend curriculum en het inrichten van kort cyclisch onderwijs zijn veel zijn onderzocht binnen de onderwijskundige literatuur (Joosten- ten Brinke, 2014; Hattie, 2012; Fullan, 2013; Goei, 2015). Het Bloemmodel (figuur 4) geeft een mooi overzicht. Het bestaat uit vijf onderwijskundige segmenten die als vier samenhangende blaadjes zijn weergegeven. Deze worden verbonden door de kern van de bloem, de professionele identiteit van de docent (a). De blaadjes verbeelden de kennis van een docent beroepsonderwijs over: b) de content van het onderwijs, c) de context waarin en waarvoor hij opleidt, d) de doelgroep waarmee hij samenwerkt, en e) de didactiek die hij inzet om leerprocessen uit te lokken. Het is mooi om te zien dat de genoemde onderwijskundige elementen binnen de leertafelgesprekken zijn te clusteren naar de segmenten van het Bloemmodel. Zo wordt in de verhalen als belangrijk element genoemd: het hanteren van praktijkopdrachten (didactiek), die de relatie met de beroepspraktijk (context) duidelijk weergeeft. Het kennen van de studenten (doelgroep) en de binding die docenten en team met de student aangaan, komen heel prominent naar voren

in de beschrijvingen. Elk segment wordt vormgegeven vanuit de *professionele identiteit* van de docent, op basis van zijn zelfbeeld, beroepsmotivatie en taakopvatting (Vloet, 2015). Dit vormt de spil van onderwijs. Uit onderzoek blijkt dat persoonlijke normen en waarden een belangrijk rol spelen in de kwaliteit van het onderwijs (Bijaard, 2009; Pillen, 2013; Klatter, 2015). Doordat de genoemde onderwijskundige indicatoren uit de verhalen sterk samenvallen met de segmenten van het Bloemmodel, bestaat er al een mooie basis voor verder onderzoek in relatie tot onderwijskwaliteit en studiesucces. Het Bloemmodel is overigens ook het conceptuele model voor het lectoraat Studiesucces (Vereniging Hogescholen, 2012).

Onderwijskwaliteit; waar hebben we het dan over?

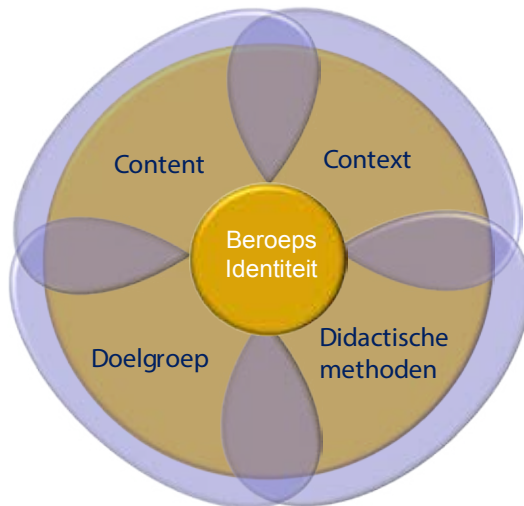
In de leertafelverhalen lezen we vooralsnog niet waaruit kwalitatief hoogstaand onderwijs bestaat, of hoe het eruit ziet. Ook de kwantitatieve gegevens als rendement en behaalde doorstroomcijfers bieden geen uitkomst; deze parameters zijn *een gevolg, of resultaat* van de onderwijskwaliteit. Dit vraagt dus om nader onderzoek. De behaalde doorstroomcijfers zijn de zogenaamde ankerpunten waaraan de kwaliteit van onderwijs wordt afgeleid (HINT, 2016). Het model van de CIMO-logica (Denyer, Transfield & Van Aken, 2008) kan wellicht uitkomst bieden. Hierin worden de vier gerelateerde onderdelen (context, interventies, mechanismen en outcomes) verder uitgewerkt. In het geval van onderwijskwaliteit zijn we specifiek op zoek naar de *mechanismen* die de kwaliteit van het onderwijs weergeven. Van daaruit volgt mogelijk een omschrijving van het begrip onderwijskwaliteit. Met zo'n omschrijving kunnen de docent en onderwijskundig leider stappen nemen richting de gewenste kwaliteit. En zoals gezegd is juist de rol van de onderwijsmanager erg belangrijk.

Verder op weg naar studiesucces

In het hoofdstuk *Vliegwiel van Kwaliteit* staan de indicatoren samengevat en systematisch besproken. De vier genoemde onderdelen mogen mijns inziens niet ontbreken in het onderzoek naar studiesucces: een gezamenlijke identiteit (1) ondersteund door krachtig onderwijskundig leiderschap (2) waarbij de organisatie van het onderwijs (3) en van het curriculum (4). Gezamenlijk vormen zij een 'constructive alignment' (Biggs, 2003) die leidt tot kwalitatief goed en bindend beroepsonderwijs. Het zijn mooie en krachtige bevindingen. Voor het onderzoek rondom studiesucces zie ik nog een belangrijk nieuw aanknopingspunt. Namelijk de vraag of de genoemde factoren voor onderwijskwaliteit ook voor *studenten* van belang zijn. Beïnvloeden deze factoren hun keuze om de opleiding te blijven volgen, of juist te verlaten? Het studentperspectief is in de leertafelgesprekken niet specifiek aan bod geweest. Daarom wordt de stem van de student in het onderzoek naar studiesucces betrokken. Het lijkt mij vervolgens interessant om de 'werkende elementen' uit

de verhalen van de leertafels te vergelijken met de uitkomsten van studentpercepties, om vervolgens te zien wat dat ons leert.

Ron Bormans schreef eerder in zijn blog (Ontmoeting 67, red.): 'Wat werkt in het onderwijs is simpel, maar het is nog niet zo simpel om het werkend te krijgen.' Ik denk dat de resultaten van de leertafels en opbrengsten van het onderzoek naar studiesucces werkelijk kunnen bijdragen aan een verbetering van de onderwijskwaliteit.



Figuur 4. Bloemmodel Vakdidactiek Technische beroepen (HBO-raad, 2012)

ROGIER MOED

Adviseur organisatieontwikkeling, Hogeschool Rotterdam

Bezig zijn met wat er goed gaat en waar mensen energie van krijgen, maakt mij heel blij en dat is precies waar het in de tien verhalen in deze bundel over gaat. De focus ligt op de positieve aspecten en successen. Dat is kenmerkend voor de waarderende aanpak, de benaderingswijze die als rode draad door deze bundel loopt.

Twee jaar geleden ben ik in dienst gekomen bij Hogeschool Rotterdam, om de beweging naar meer eigenaarschap en autonomie binnen teams te ondersteunen. De verhalen in deze bundel laten zien dat deze beweging binnen de hogeschool al enorm sterk is.

Door mijn ervaring met veel verschillende teams, bestaande uit zowel docenten als niet-docenten, zie ik dat ieder team uniek is, bestaande uit bijzondere individuen. Door die verscheidenheid is er niet één standaardrecept voor succes. Wel valt het me op dat er in alle verhalen ruimte is voor iedereen om de beste kanten van zichzelf te ontwikkelen. Er is een duidelijke visie, goede communicatie die dient als basis voor samenwerken en lef om iets nieuws te gaan doen en daar dan voor te gaan.

Individueel, met eigen motieven en talenten, vinden en versterken elkaar ten gunste van zichzelf en het geheel. Dat de studenten dit in positieve zin merken, is dan ook alleen maar logisch. Een docent staat duidelijk niet alleen. Net zoals een opleiding niet alleen staat. De docenten werken in een context, waar ze elkaar nodig hebben. En op die manier vormen ze een gemeenschap met elkaar.

Veel elementen uit de verhalen zijn items waar mijn collega's en ik ons ook mee bezighouden. Als adviseurs worden wij niet alleen gevraagd te helpen wanneer er iets minder goed gaat, steeds vaker worden wij ook betrokken om het geheel nóg beter te laten worden. Dat is waar ik persoonlijk warm voor loop. Het stimuleert mij om te werken vanuit de positieve aspecten van een opleiding en die te helpen vergroten.

Kortom, het lezen van deze verhalen werkt enorm enthousiasmerend. In elke opleiding zitten successen. Het is fijn dat de elementen die energie geven, nu op de voorgrond staan. Op deze waarderende manier de organisatie benaderen, is passend bij onze hogeschool. Hoewel er nog genoeg uitdagingen zijn, gaat er al zo ontzettend veel goed.

Voor onze afdeling, Onderwijskwaliteit & Personeel (OkP, onderdeel van de dienst Onderwijs & Ontwikkeling), heeft het ophalen van deze verhalen ertoe geleid dat wij ons ook gaan scholen in het waarderen benaderen van wat we tegenkomen in ons werk. Iets wat we vaak al doen, maar wat we onder begeleiding van lector Michiel de Ronde, nog verder gaan verdiepen. Op naar een nog mooiere toekomst.

BRONNEN

Inleiding

Argyris, Chr. (1999). On organizational learning. Second Edition. Oxford: Blackwell.

Bormans, R. (2016). Beroepsonderwijs als teamsport. Ontmoeting 67. Blog: <https://www.hogeschoolrotterdam.nl/blogitem/ontmoeting-67--beroepsonderwijs-als-teamsport/43957/>

Coenen, H. (2012). Exemplarisch handelingsonderzoek. Utrecht: Samenwerkende uitgevers.

Sanderman, A. (2016). Goed onderwijs: wat werkt en waarom? Blog: <https://www.hogeschoolrotterdam.nl/newsitem/collegelid-angelien-sanderman-in-gesprek-met-opleidingen-over-goed-onderwijs-wat-werkt-en-waarom/44408/>

Vermaak, H. & Engbers, N. (2016). Onderzoekend samenwerken in de jeugdzorg. Tijdschrift voor Begeleidingskunde, 5 (2), 2-15.

Weick, K.E. (2009). Making Sense of the Organization. The Impermanent Organization. West Sussex: John Wiley & Son.

Samenvattende inzichten: vliegwiel voor kwaliteit

Bormans, R. (2016). Beroepsonderwijs als teamsport. Ontmoeting 67. Blog: <https://www.hogeschoolrotterdam.nl/blogitem/ontmoeting-67--beroepsonderwijs-als-teamsport/43957/>

Corbin, J. & Strauss, A. (2008). Basics of Qualitative Research. Thousand Oaks: Sage.

Sanderman, A. (2016). Goed onderwijs: wat werkt en waarom? Blog: <https://www.hogeschoolrotterdam.nl/newsitem/collegelid-angeliën-sanderman-in-gesprek-met-opleidingen-over-goed-onderwijs-wat-werkt-en-waarom/44408/>

Reflectie Ellen Klatter

Beijaard, D., Meijer, P. & Verloop, N. (2004). Reconsidering Research on Teachers' Professional Identity. *Teacher and Teacher Education*, 20, 107-128.

Biggs, J. (2003). *Teaching for Quality learning at University* (2nd ed.). Berkshire: Open University Press.

Bormans, R. (2016). Beroepsonderwijs als teamsport. *Ontmoeting 67*. Blog: <https://www.hogeschoolrotterdam.nl/blogitem/ontmoeting-67--beroepsonderwijs-als-teamsport/43957/>

Denyer, D., Transfield, D. & Van Aken, J.E. (2008). Developing design propositions through research synthesis. *Organization studies* 29 (3), 393-413.

Fullan, M. (2013). *Stratosphere: Integrating Technology, Pedagogy and Change Knowledge*. London: Taylor & Francis.

Goei, S.L. (2015). Lesson Study as a Professional Tool to strengthen Teachers' Competencies in Designing

Educational Activities for Differential (additional) Educational Support Needs. Invited presentation for the WALs conference. Gothenburg, Sweden.

Hattie, J. (2012). *Visible learning for teachers. Maximizing impact on learning*. Routledge, Taylor & Francis Group.

Hargreaves, A. F., M. en M. Fullan (2013). *Professioneel kapitaal. De transformatie van het onderwijs in elke school*. Maasdiijk: NTO-Effect.

HBO-raad (2012). *Kennisbasis Docent Technische beroepen (bachelor)*. Redactieraad van de technische lerarenopleidingen i.o.v. HBO-raad. Project 10voordeLeraar.

Joosten- ten Brinke, D. e.a. (2014). *Eigentijds toetsen en beoordelen. De opbrengst van vier jaar praktijkonderzoek*. Tilburg, Fontys Lerarenopleiding Tilburg.

Klatter, E.B. (2015). *Professionele Identiteit in Perspectief. Intensieve relaties voor ijzersterk beroepsonderwijs*. Openbare Les, Hogeschool Rotterdam. University Press, Rotterdam.

Pillen, M. (2013). *Professional identity tensions of beginning teachers*. Technische Universiteit Eindhoven: Doctoral thesis. Printservice TU/e.

Ronde, de M. (2016). *Vliegwielen van Kwaliteit*. HS 4 in deze publicatie. (pag 77).

Vloet, K. (2015). Professionele identiteitsontwikkeling van leraren als dialogisch proces. Een narratieve studie

In een masteropleiding in speciale onderwijszorg en loopbaanbegeleiding van leerlingen. Doctoral Thesis. Utrecht, Universiteit voor Humanistiek.

Angelien Sanderman, Tim Cardol, Jeroen Cok,
Annemarie van Efferink, Inge Hoogeveen, Michiel de Ronde

DE KRACHT VAN DOCENTENTEAMS

INSPIRATIEBUNDEL MET TIEN VERHALEN VAN OPLEIDINGEN VAN HOGESCHOOL ROTTERDAM

“Daar waar de ene opleiding worstelt met een vraagstuk, heeft een andere opleiding hier net een goede oplossing voor gevonden. Het is dan ook heel waardevol om met collega’s van andere opleidingen in gesprek te gaan. Om te kijken wat je daarvan kunt leren en dat te vertalen naar je eigen context. Daar wil ik met deze inspiratiebundel graag een bijdrage aan leveren. In deze bundel staan mooie verhalen van opleidingen die in beweging zijn. De kracht van docententeams staat in elk verhaal centraal.”

Angelien Sanderman, lid College van Bestuur Hogeschool Rotterdam

