

Exchangeteam-methode: Werken aan een cultuur van excellentie in het HO



Nelleke de Jong,
Elanor Kamans &
Kim Schildkamp

December 2017

www.honours-exchange.nl

Inhoud

Introductie	5
Waarom de Exchangeteam-methode?	5
Wat is een Exchangeteam?	5
Wat is het doel van een Exchangeteam?	5
Wat is de Exchangeteam-methode?	5
Het gebruik van data in de Exchangeteam-methode	7
Opzet van het werkboek	7
Exchangeproject 'Uitstraling en Cultuurverandering door Excellentieonderwijs'	7
Contactgegevens	7
Referenties	7
Stap 1: Verkennen excellentie	9
1a Cultuur van excellentie	10
1b Reflectie op honoursonderwijs	11
1c Bepalen van voorlopig doel van het Exchangeteam	13
Stap 2: Data verzamelen en verkennen van de context	15
2a Plan uitzetten Vragenlijst Cultuur van Excellentie	15
2b Verzamelen data sterke punten en ontwikkelpunten honoursonderwijs	16
2c Data interpreteren vragenlijst Cultuur van Excellentie	17
2d Data sterke punten en ontwikkelpunten honoursonderwijs interpreteren	18
Stap 3: Interventie ontwikkelen	19
3a Definitieve keuze interventie	19
3b Doel interventie	20
3c Uitwerken interventie	21
Stap 4: Interventie implementeren	23
Stap 5: interventie evalueren	24
5a Procesevaluatie	24
5b Effectevaluatie	25

Dit werk is gelicenseerd onder de licentie Creative Commons Naamsvermelding 4.0 Internationaal.
Ga naar <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/> om een kopie van de licentie te kunnen lezen.

Introductie

Voor u ligt het werkboek waarin de Exchangeteam-methode wordt uitgelegd en waarmee u met een team binnen uw opleiding zelf aan de slag kunt om uw (honours)onderwijs te verbeteren.

Waarom de Exchangeteam-methode?

Een van de bestaansredenen van honoursonderwijs is dat het bij kan dragen aan een cultuur van excellentie in het hoger onderwijs: Een cultuur waarin studenten **willen, mogen en kunnen excelleren**, door een community **die positief aankijkt** tegen uitstekende prestaties, door didactiek die gericht is op het **mogelijk maken** van uitstekende prestaties en met erkenning van de vele **verschillende gedaanten** waarin excelleren kan voorkomen (Gorp, De Jong, Kamans & Buttner, 2017, p. 2.). Het honoursonderwijs biedt de ruimte voor het ontstaan van een cultuur van excellentie (Tiesinga & Wolfensberger, 2014). Daarnaast wordt honours gezien als proeftuin voor nieuw en ander onderwijs dat vervolgens haar weg vindt naar het reguliere onderwijs (Wolfensberger, Van Eijl & Pilot, 2004). Op deze wijze draagt honoursonderwijs bij aan cultuurverandering in het reguliere onderwijs. Met de Exchangeteam-methode gaan teams aan de slag om de cultuur van excellentie te versterken en verder te verspreiden.

Wat is een Exchangeteam?

Een Exchangeteam bestaat uit ongeveer 6 personen: 2 honoursdocenten, 2 honoursstudenten, een manager en een procesbegeleider. Gezamenlijk werken ze een tot twee jaar aan het ontwikkelen van een interventie die de cultuur van excellentie in het onderwijs versterkt. Ze nemen hierbij het honoursonderwijs als uitgangspunt. Een Exchangeteam fungeert als een professionele leergemeenschap, waarin gezamenlijk wordt geleerd.

Wat is het doel van een Exchangeteam?

Het doel van de teams is (1) Het toepassen van sterke punten van het honoursonderwijs in het reguliere onderwijs om de cultuur van excellentie te bevorderen of (2) Het aanpakken van de ontwikkelpunten in het honoursonderwijs om binnen het honoursonderwijs de cultuur van excellentie te bevorderen.

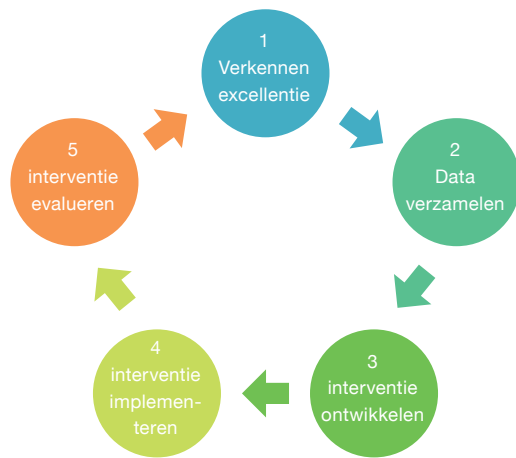
Wat is de Exchangeteam-methode?

De teams gaan op een onderling vergelijkbare, gestructureerde manier aan het werk, volgens de Exchangeteam-methode. Elk team doorloopt op een cyclische en iteratieve manier een vijftal stappen. Deze stappen zijn gebaseerd op de werkwijze van de datateammethode (Schildkamp et al., 2014). Het doel van de te nemen stappen is dat de teams op basis van data over hun programma, opleiding en studenten, een gerichte beslissing nemen over de te ontwikkelen interventie en deze ook gericht kunnen evalueren.

De stappen die gezet worden zijn (zie figuur 1):

- 1) Verkennen van het begrip 'excellentie'
- 2) Data verzamelen en verkennen van de context
- 3) Ontwikkelen interventie
- 4) Implementeren interventie
- 5) Evalueren interventie

In stap 1 start het team met het verkennen van het begrip excellentie en met een sterkte-zwakteanalyse van het honoursonderwijs. In stap 2 worden de inzichten uit deze analyse vervolgens onderbouwd met data uit de eigen onderwijscontext (evaluatiedata, gemiddelde cijfers, panelgesprekken etc.). Daarnaast wordt de vragenlijst Cultuur van Excellentie gebruikt. Op basis van deze data en de sterke-zwakte analyse wordt in stap 3 een interventie ontwikkeld. In stap 4 wordt de interventie geïmplementeerd in het onderwijs. Door middel van een proces- en effectevaluatie wordt in stap 5 onderzocht wat het effect is van deze interventie. Dit stappenplan biedt een Exchangeteam kaders om daarbinnen met het eigen onderwijs en vragen daaromtrent aan de slag te gaan.



Figuur 1 Werkwijze van de Exchangeteams

Het gebruik van data in de Exchangeteam-methode

Het verzamelen van data en het verkennen van de context is in de Exchangeteam-methode cruciaal. De methode is gebaseerd op de datateammethode (Schildkamp et al. 2014), waarbij het gaat om het verzamelen en interpreteren van data die binnen een onderwijsinstelling aanwezig zijn om zodoende de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Het gebruik van 'data' of 'bewijs' bij het nemen van beslissingen om het onderwijs te verbeteren of aan te passen, wordt verwacht effectiever te zijn dan beslissingen die gebaseerd zijn op intuïtie of ervaring. Daarnaast kan het verzamelen en gebruiken van data of bewijs docenten helpen in een proces van reflectie en handvatten geven tot verdere professionele ontwikkeling. Tot slot kan het gezamenlijk werken in een team de effectiviteit van de interventie vergroten.

Opzet van het werkboek

Aan de hand van dit werkboek kunnen teams de Exchangeteam-methode doorlopen. Elk hoofdstuk bevat uitleg over de desbetreffende stap, bijbehorende instructies en tips om de stap te doorlopen.

Exchangeproject 'Uitstraling en Cultuurverandering door Excellentieonderwijs'

De Exchangeteam-methode is ontwikkeld binnen het door NRO gesubsidieerde onderzoeksproject Exchange: Uitstraling en Cultuurverandering door Excellentieonderwijs (405-15-63). Het Exchangeproject is een samenwerkingsverband van het Lectoraat Excellentie in Hoger Onderwijs en Samenleving van de Hanze Hogeschool Groningen, Universiteit Leiden, Universiteit Twente en Universiteit Utrecht.

Contactgegevens

Projectleider: Elanor Kamans
Email: info@honours-exchange.nl
Website: www.honours-exchange.nl

Referenties

- Van Gorp, B., De Jong, N. A., Kamans, E. & Buttner, S. A. (2017). Identifying a culture of excellence. *Journal of the European Honours Council 2017*, 1 (1), 1-3.
- Schildkamp, K., Handelsalts, A., Poortman, C., Leusink, H., Meerdink, M., Smit, M., . . . Hubers, M. (2014). *De datateam methode: Een concrete aanpak voor onderwijsverbetering*. Antwerpen – Apeldoorn: Garant.
- Tiesinga, L., & Wolfensberger, M.V.C. (2014). De cultuur van honoursstudenten en de mogelijke invloed op de reguliere studiecultuur. *Tijdschrift voor Hoger Onderwijs*, 2014, 31/32(4/1), 5-19.
- Wolfensberger, M.V.C., Eijl, P.J. van & Pilot, A. (2004). Honours programmes as laboratories of innovation: A perspective from the Netherlands. *Journal of the National Collegiate Honors Council*, 5(1), 115-141.

Stap 1: Verkennen excellentie

In stap 1 staan een drietal zaken centraal. Het Exchangeteam verkent allereerst elkaars visie op excelleren en op het begrip cultuur van excellentie. Ook reflecteert het Exchangeteam op de sterke en de zwakke punten van het honoursonderwijs. Tenslotte worden mogelijkheden verkend om sterke punten van het onderwijs toe te passen in het reguliere onderwijs. Dit hoofdstuk stelt een aantal vragen om deze verkenning te doen.

- Bepaal zelf in welke volgorde je onderstaande vragen wilt stellen en waar je het langst bij stil wilt staan. Deze stap moet in 1 bijeenkomst uitgevoerd worden. Het gaat vooral om de discussie.
- Consensus is bij deze stap nog niet belangrijk. Het gaat om de communicatie, om van elkaar en van de instelling weten hoe ze hier in staan. 'Agree to disagree' is een mogelijke uitkomst.
- Zorg er wel voor dat de bijeenkomst wordt afgesloten met een voorlopig idee waarop het team zich wil gaan richten: (1) Het toepassen van sterke punten van het honoursonderwijs in het reguliere onderwijs om de cultuur van excellentie te bevorderen of (2) Het aanpakken van de ontwikkelpunten in het honoursonderwijs om binnen het honoursonderwijs de cultuur van excellentie te bevorderen.
- Zorg dat er vervolgspraken zijn ingepland om aan de volgende stappen te werken.

1a Cultuur van excellentie

Als team bespreek je met elkaar wat de begrippen excellentie en cultuur van excellentie voor een ieder betekenen. Ieder verwoordt zijn/haar eigen visie op excellentie en wisselt dit onderling uit. De reden hiervoor is dat visies op wat excellentie, excelleren en een cultuur van excellentie is, sterk uiteen kunnen lopen. Het is daarom goed om uit te wisselen hoe een ieder hier in staat. Daarnaast helpt het om scherp te krijgen waar het team in een volgende stap concreet aan wil werken.

Tip: Indien gewenst kunnen de talentkaarten gebruikt worden die ontwikkeld zijn aan het lectoraat Excellentie in Hoger Onderwijs en Samenleving (Hanze Hogeschool Groningen). Deze kaarten werken erg goed in een open gesprek over beelden bij en visies op excellentie.

Wat is excellentie volgens jou?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Wat versta je onder een cultuur van excellentie?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

1b Reflectie op honoursonderwijs

Als team reflecteer je gezamenlijk op de sterke punten en de ontwikkelpunten van het eigen honoursonderwijs. Belangrijk hierbij is dat niet alleen het sterke of het ontwikkelpunt wordt benoemd, maar dat ook nagedacht wordt over wat dit sterke punt voor effect heeft op bijvoorbeeld de student. Met andere woorden: welk (leer) mechanisme zet het sterke punt in gang of staat het ontwikkelpunt in de weg? Goed zicht op deze mechanismes is cruciaal voor het ontwikkelen van een succesvolle interventie. Om dit te doen vult ieder teamlid eerst onderstaand schema in.

Sterke punten honoursonderwijs	Welk (leer)mechanisme zet het in gang?
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

Ontwikkelpunten honoursonderwijs	Welk (leer)mechanisme staat dit in de weg?
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

Daarna bespreekt het team ieders reflectie aan de hand van de volgende vragen:

1. Wat zijn sterke punten van het honoursonderwijs. Wat zijn hierbij de onderliggende (leer)mechanismen?
2. Welke sterke punten dragen bij aan een cultuur van excellentie?
3. Wat zijn ontwikkelpunten van het honoursonderwijs en wat zijn hierbij de veronderstelde (leer)mechanismen?
4. Welke sterke punten van het honoursonderwijs zou je willen en kunnen toepassen in het reguliere onderwijs?

Tip: Besteed in het gesprek over sterke punten (vraag 1 en 2) vooral aandacht aan inhoudelijke componenten, zoals werkvormen, manieren van lesgeven etc. en minder aan randvoorwaarden, zoals werving en selectie. Dit helpt om in een volgende fase de interventie beter te focussen.

1c Bepalen van voorlopig doel van het Exchangeteam

Voorlopig doel Exchangeteam

Wat is op dit moment, aan het eind van bijeenkomst 1, het idee waar jullie je als team op gaan richten?

- () Het toepassen van sterke punt(en) van het honoursonderwijs in het reguliere onderwijs om de cultuur van excellentie te bevorderen
- () Het aanpakken van de ontwikkelpunt(en) in het honoursonderwijs om binnen het honoursonderwijs de cultuur van excellentie te bevorderen.

Op welke sterke punten of ontwikkelpunten wil het team zich richten?

1.
.....
.....
.....
.....
.....
2.
.....
.....
.....
.....
.....
3.
.....
.....
.....
.....
.....

Stap 2: Data verzamelen en verkennen van de context

In stap 2 verzamelt en interpreteert het team data om de keuze voor de interventie te onderbouwen. Om een analyse te maken van de heersende cultuur van excellentie binnen het honoursonderwijs en het reguliere programma, is het goed om de vragenlijst Cultuur van Excellentie (CvE) uit te zetten worden onder docenten en studenten. Deze vragenlijst is ontwikkeld om de Exchangeteams te ondersteunen bij het ontwikkelen van hun interventie en deze is opvraagbaar via het Exchangeproject.

Daarnaast verzamelt het team (bestaande) data omtrent (1) sterke punten van het honoursonderwijs die je in het reguliere onderwijs zou kunnen toepassen om de cultuur van excellentie te bevorderen en/of (2) data over de ontwikkelpunten in het honoursonderwijs om binnen het honoursonderwijs de cultuur van excellentie te bevorderen.

Deze stap beslaat minimaal 2 bijeenkomsten. In de eerste bijeenkomst wordt besproken welke data nodig is, welke beschikbaar is en hoe de vragenlijst Cultuur van Excellentie (CvE) afgenomen gaat worden op de eigen instelling (stap 2a en 2b). In de tweede bijeenkomst wordt de verzamelde data geïnterpreteerd (stap 2c).

2a Plan uitzetten Vragenlijst Cultuur van Excellentie

Maak een plan hoe de Vragenlijst uitgezet gaat worden en bij wie. Om een goed beeld te krijgen is het belangrijk dat de respons representatief is voor de opleiding waar de interventie wordt gedaan en het honoursonderwijs dat het uitgangspunt is voor de interventie. Daarnaast moet de respons van voldoende omvang zijn.

Uitzetten Vragenlijst Cultuur van Excellentie			
Concrete actie	Wie	Benodigde middelen	Wanneer
1.			
2.			
3.			

2b Verzamelen data sterke punten en ontwikkelpunten honoursonderwijs

Inventariseer welke bronnen van data er beschikbaar zijn om te bewijzen dat de in Stap 1 geïnterpreteerde punten inderdaad sterke punten of ontwikkelpunten zijn. Ga hierbij na welke data reeds beschikbaar is (evaluaties, studentgegevens, panelgesprekken etc.) en welke data wellicht extra verzameld moet worden. Bij dit laatste kan het gaan om literatuur of het uitzetten van bijvoorbeeld een korte enquête of het doen van een aantal interviews.

Tip 1: In deze stap zijn de deelnemende studenten van grote waarde. Zij hebben vaak een goede kijk op wat er speelt in de opleiding en waar behoefte aan is. Daarnaast hebben zij op een gemakkelijke manier toegang tot studenten wanneer het gaat om het uitzetten van een korte enquête of het afnemen van interviews.

Tip 2: Het begrip data kan heel breed geïnterpreteerd worden. Het gaat er niet om in deze stap een volledig onderzoek uit te voeren. Belangrijk is dat de discussie zich verplaatst van beslissingen nemen op basis van intuïtie en ervaringskennis naar het nemen van beslissingen op basis van informatie die in de opleiding aanwezig is.

Verzamelen data sterke en ontwikkelpunten honoursonderwijs

Type data	Actie	Wie	Wanneer
1.			
2.			
3.			

2c Data interpreteren vragenlijst Cultuur van Excellentie

Wanneer de verzamelde data binnen zijn gekomen, wordt er een bijeenkomst met het team gepland om de data te interpreteren.

Interpreteer de data van de vragenlijst Cultuur van Excellentie. Als team kun je de volgende vragen stellen die kunnen helpen bij het interpreteren van de resultaten:

- Wat valt op aan de resultaten?
- Wat had je verwacht en wat is anders dan verwacht?
- Waar ben je tevreden over? Waar ben je ontevreden over?
- Probeer de resultaten eens in een paar zinnen samen te vatten.

2d Data sterke punten en ontwikkelpunten honoursonderwijs interpreteren

Interpreteer de data die verzameld is om de sterke punten en ontwikkelpunten van het honoursonderwijs te onderbouwen. Ga terug naar de discussie bij stap 1. Wil je nog bepaalde antwoorden aanpassen op basis van deze data?

Sterke punten honoursonderwijs	Bewijs (Vragenlijst CvE, andere data zoals studentevaluaties, literatuur)
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

Ontwikkelpunten honoursonderwijs	Bewijs (Vragenlijst CvE, andere data zoals studentevaluaties, literatuur)
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

Stap 3: Interventie ontwikkelen

In stap drie bepaalt het team het doel van de beoogde interventie en ontwikkelt het team de interventie. Deze stap kan meerdere bijeenkomsten beslaan.

3a Definitieve keuze interventie

Bepaal op basis van stap 1 en 2 of je voldoende informatie hebt om een interventie te ontwikkelen in het reguliere onderwijs of honoursonderwijs. Deze interventie betreft één van de twee onderstaande opties:

1. Het toepassen van sterke punten van het honoursonderwijs in het reguliere onderwijs om de cultuur van excellentie te bevorderen.
2. Het aanpakken van de ontwikkelpunten in het honoursonderwijs om binnen het honoursonderwijs de cultuur van excellentie te bevorderen.

3b Doel interventie

Optie 1 toepassen sterke punten van het honoursonderwijs binnen reguliere onderwijs

Binnen het honours onderwijs is een sterk punt of zijn sterke punten geconstateerd. Het team wil aan de slag om dit ook toe te passen binnen het reguliere onderwijs. Het is hierbij belangrijk om na te gaan welk sterk punt men wil gaan toepassen binnen het reguliere onderwijs en wat hiervan het doel is.

Vul eerst het gekozen sterke punt in en formuleer een concrete en meetbare doeltelling:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Optie 2 verbeteringen binnen het honoursonderwijs

Binnen het honoursonderwijs is een of meerdere ontwikkelpunt(en) geconstateerd. Het team wil aan de slag om dit aan te pakken. Het is hierbij belangrijk om mogelijke oorzaken van het geconstateerde probleem te identificeren op basis van data en/of literatuur. Alleen als de oorzaken duidelijk zijn, kan er gewerkt worden aan de oplossing van het probleem.

Vul eerst het geconstateerde ontwikkelpunt in en koppel dit aan een concrete en meetbare doelstelling:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3c Uitwerken interventie

Optie 1. toepassen sterke punten honoursonderwijs binnen reguliere onderwijs

Het team heeft besloten met een sterk punt van het honoursonderwijs aan de slag te gaan. Bespreek het sterke punt/ de sterke punten die je wilt gaan toepassen binnen het reguliere onderwijs en de onderliggende mechanismen. Waarom zou dit ook kunnen werken binnen het reguliere onderwijs? Vul daarvoor onderstaand schema in.

Sterk punt van het honoursonderwijs	Onderliggende (leer)mechanismen	Het zou kunnen werken binnen het reguliere onderwijs, want...	Bewijs (bron: vragenlijst CvE, andere data zoals studentevaluaties, literatuur)

Bepaal vervolgens op basis van bovenstaand schema wat de hoofdpunten van de te ontwikkelen interventie worden (zie Stap 4).

Optie 2 Verbeteringen binnen het honoursonderwijs

Het team heeft besloten met een ontwikkelpunt van het honoursprogramma aan de slag te gaan. Bespreek mogelijke oorzaken voor dit probleem, het beschikbare bewijs hiervoor (misschien moeten er nog aanvullende data/literatuur verzameld worden) en mogelijke oplossingen. Vul onderstaand schema in.

Mogelijke oorzaken van het probleem	Mogelijke oplossingen	Bewijs (bron: vragenlijst CvE, andere data zoals studentevaluaties, literatuur)

Bepaal vervolgens op basis van bovenstaand schema wat de hoofdpunten van de te ontwikkelen interventie worden.

Stap 4: Interventie implementeren

Het is aan te raden om al voor de implementatie van de interventie een actieplan inclusief planning op te stellen. In het actieplan staan de acties voor elke gekozen maatregel(en), wie dit uitvoert, welke middelen (materialen, hoeveel tijd etc.) daarvoor nodig zijn en wat hiervoor de deadline is.

Hoofdpunten van de interventie: Mogelijke maatregelen:			
Concrete actie	Wie	Benodigde middelen	Deadline
1.			
2.			
3.			

- Tip:**
- Bespreek voor de daadwerkelijke implementatie van het actieplan al wat stap 5 (de evaluatie) gaat inhouden. Het evaluatieplan moet klaar zijn, voordat het actieplan geïmplementeerd wordt.
 - Dit gaat met name om de effectevaluatie: aan de hand van het geformuleerde doel in stap 3 wordt met het team bepaald hoe het effect gemeten gaat worden. Dit moet al bekend zijn voor de implementatie van start gaat, zodat de meting op tijd kan worden uitgevoerd.
 - Het kan zijn dat het team een paar keer heen en weer gaat tussen stap 4 en 5. Uit de procesevaluatie kan blijken dat bepaalde maatregelen aangepast moeten worden, die vervolgens weer geëvalueerd dienen te worden.

Stap 5: interventie evalueren

Voordat het actieplan geïmplementeerd wordt is het belangrijk om een proces- en effectevaluatieplan op te stellen. Het team komt regelmatig bij elkaar om de interventie te monitoren en om de proces- en effectevaluatie uit te voeren.

5a Procesevaluatie

Bij de procesevaluatie gaat het om het verloop van de implementatie van de maatregel(en). De effectevaluatie gaat over de vraag of de maatregel(en) het beoogde effect hebben. In de procesevaluatie kan een team er bijvoorbeeld achter komen dat er iets niet goed gaat bij het uitvoeren van de maatregelen. Bijvoorbeeld omdat maatregelen niet of niet goed uitgevoerd worden of niet tot de gewenste reacties leiden bij de doelgroep (de studenten). Door het uitvoeren van een procesevaluatie kunnen de maatregelen nog worden bijgestuurd.

Vul voor de procesevaluatie onderstaand schema in.

Maatregelen/ acties	Evaluatievragen	Gewenste situatie	Instrument	Studenten
1.	<ul style="list-style-type: none"> Hoe worden deze maatregelen uitgevoerd? Hoe ervaren collega's deze maatregel? Hoe ervaren studenten deze maatregel? 			
2.	<ul style="list-style-type: none"> Hoe worden deze maatregelen uitgevoerd? Hoe ervaren collega's deze maatregel? Hoe ervaren studenten deze maatregel? 			

5b Effectevaluatie

Bij de effectevaluatie gaat het om een belangrijke vraag: is de doelstelling zoals geformuleerd in stap 3 bereikt? Bedenk hierbij welke data er verzameld moet worden om deze vraag te kunnen beantwoorden.

Vul voor de effectevaluatie onderstaande schema in.

Doel zoals geformuleerd in stap 3	Evaluatievraag	Benodigde data
	<ul style="list-style-type: none"> In hoeverre is het doel bereikt? 	

