

Evaluatie programma Succesvol Studeren

Miriam Goes-Daniëls
Marcel van der Klink

Lectoraat Professionalisering
van het Onderwijs

November 2023



samen onderzoekend
ontwikkelen van
inspirerend onderwijs

Zuyd
Onderzoek

ZU
YD

Voorwoord

Het bevorderen van studiesucces is een taai en complex vraagstuk. Omdat de energie en aandacht die individuele opleidingen hierin stopten niet resulteerde in een aantoonbare verbetering van het studiesucces, is in 2016-2017 het hogeschoolbrede programma Succesvol Studeren gestart. Dit vierjarige programma had tot doel een aantoonbare verbetering in het studiesucces van de bacheloropleidingen van Zuyd te bewerkstelligen. Het programma werd nogmaals met vier jaar verlengd en in 2024 staat de afronding gepland.

Met de afronding in het vooruitzicht vond het Lectoraat Professionalisering van het Onderwijs het van belang om dit programma te onderzoeken en op verzoek van de Dienst Onderwijs & Onderzoek en met behulp van de financiële middelen vanuit de Kwaliteitsafspraken is er door ons de afgelopen twee jaar gewerkt aan het in kaart brengen van de werking en de opbrengsten van het programma Succesvol Studeren.

Deze programma-evaluatie had niet kunnen plaatsvinden zonder de bereidwillige medewerking van velen. We danken alle begeleiders, opleidingsmanagers en docenten voor hun medewerking aan de evaluatie. We zijn de klankbordgroep dankbaar voor hun advies in de beginfase van de evaluatie. Een bijzonder wordt van dank aan onze collega Patrick Debats voor zijn werk om de cijfermatige gegevens uit de systemen te halen en te interpreteren.

In dit rapport hebben we de belangrijkste bevindingen op beknopte wijze weergegeven. We hopen dat dit rapport bijdraagt aan de discussie over de studeerbaarheid en het programmatisch werken aan complexe en urgente vraagstukken.

Dr. Miriam Goes

Dr. Marcel van der Klink

Samenvatting

Opzet programma Succesvol Studeren

Het Programma Succesvol Studeren wordt in 2016-2017 gelanceerd om meer systematisch te gaan werken aan het bevorderen van studiesucces binnen de bacheloropleidingen van Zuyd. Op basis van een inhoudelijke analyse van de aangrijpingspunten voor het verbeteren van het studiesucces werden de vijf sleutels voor studeerbaarheid geformuleerd. Het programma voorzag in een systematische werkwijze, gestoeld op veranderkundige principes, om opleidingen stapsgewijs te helpen hun studiesucces van met name hun eerstejaarsstudenten te verbeteren. De adviseurs van dit programma werden geprofessionaliseerd in de werkwijze van dit programma en trokken de hogeschool in om opleidingen te ondersteunen.

Na vier jaar werd besloten om het programma nogmaals met vier jaar te verlengen omdat de eerste signalen over de werking van het programma beloftevol waren.

Evaluatie van het programma

Vanaf najaar 2021 tot en met de zomer van 2023 heeft er een programma-evaluatie plaatsgevonden om de werking en opbrengsten van het programma in kaart te brengen.

Om de werking en opbrengsten van het programma in kaart te brengen heeft de evaluatie zich vooral gefocust op de negen bacheloropleidingen die intensief en/of langdurig door het programma zijn begeleid. Bij ieder van deze opleidingen is door middel van interviews met de opleidingsmanagers, de begeleider(s) vanuit het programma en andere betrokkenen, zoals leden van de curriculumcommissie of deelnemers van werkgroepen/projectgroepen die werkten aan de studeerbaarheid vervolgens gereconstrueerd wat er de afgelopen jaren heeft plaatsgevonden aan activiteiten vanuit het programma en tot wat voor opbrengsten dat heeft geleid. Naast interviews is er, indien relevant en beschikbaar, gebruik gemaakt van aanvullende documentatie, heeft er een focusgroep met begeleiders plaatsgevonden en heeft er een statistische analyse plaatsgevonden van data uit het managementinformatiesysteem. Terzijde: Deze retrospectieve aanpak werd bemoeilijkt door de vele wisselingen in begeleiders, opleidingsmanagers en programmanagers, waardoor het achterhalen van wat er precies heeft plaatsgevonden bij opleidingen een intensief en soms moeizaam proces is geweest.

Uitvoering Programma Succesvol Studeren

Niet bij alle negen opleidingen die intensief en/of langdurig werden begeleid was er sprake van een zeer substantieel vraagstuk op het terrein van studiesucces, ook andere drijfveren speelden mee in de afweging van opleidingen om deel te nemen aan het programma.

In het programma vond veelvuldig wisseling plaats van begeleiders en ook waren er wisselingen in het programmamanagement. Voor opleidingen is het hebben van een vaste begeleider behulpzaam voor het ontwikkelen van een samenwerkingsrelatie waarin vertrouwen en actiebereidheid belangrijk zijn. De studeerbaarheidsscan, bedoeld om op basis van evidentie een beeld te krijgen van de situatie in een opleiding, is niet bij alle opleidingen, om uiteenlopende redenen, uitgevoerd.

De begeleiders hebben tal van activiteiten uitgevoerd om de studeerbaarheid van de opleidingen te verbeteren. Daarbij ging het vooral om activiteiten gericht op het curriculum, toetsing, en didactiek (actief leren).

In 2019 maakt het programmatische karakter plaats voor een bredere opzet met niet alleen een focus op studeerbaarheid maar ook op andere onderwijskundige vraagstukken, zoals blended learning. De begeleiders werden onderdeel van het Team Onderwijskundige Ondersteuning van de Dienst Onderwijs & Onderzoek. Het gedachtengoed van het programma leeft wel voort in de werkwijzen van het Team Onderwijskundige Ondersteuning.

Reductie uitval

Opleidingen die in het programma participeerden zagen een vermindering in de uitval van het eerste opleidingsjaar. Echter, de overige opleidingen zagen ook dat de uitval terugliep. Vermoedelijk spelen hier in mee de coronapandemie en het besluit in september 2021 om het bindend studieadvies af te schaffen.

Overige opbrengsten

Naast cijfermatige evidentie laat de programma-evaluatie zien dat er kwalitatieve opbrengsten zijn gerealiseerd, zoals een toename van de onderwijskundige expertise in docententeams, verbetering van de kwaliteit van opleidingen, veranderingen in werkwijzen van opleidingen, stijgende studenttevredenheid, meer binding van studenten en docenten met de opleiding. Van een geheel andere orde is dat het programma een boost heeft gegeven aan de professionele ontwikkeling van daarin werkzame collega's, waardoor zij (binnen of buiten Zuyd) doorstroomden naar andere (management)functies. Tot slot heeft het programma bijgedragen aan een kanteling in de beeldvorming van de medewerkers van de Dienst Onderwijs & Onderzoek. De begeleiders vanuit het programma werden door de betrokkenen in de opleidingen ervaren als waardevolle partners die concrete hulp en ondersteuning bieden aan het realiseren van de ambities van opleidingen.

Conclusies en aanbevelingen

Alles overziend is de eerste conclusie dat het programma maar ten dele is uitgevoerd zoals destijds was beoogd.

De tweede conclusie is dat er sprake is van een daling van de uitval bij de bacheloropleidingen waarbij het niet duidelijk is welke bijdrage het programma hier precies aan heeft geleverd. Daarnaast zijn er, de derde conclusie, uiteenlopende positieve neveneffecten waar te nemen die op het conto van het programma kunnen worden geschreven.

Op basis van de verzamelde gegevens worden er aanbevelingen gegeven voor het programmatisch werken aan complexe vraagstukken.

Inhoud

Voorwoord	2
Samenvatting	3
Inhoud	5
1. Inleiding en leeswijzer	6
2. Opzet en doorontwikkeling programma Succesvol Studeren	7
3. Theoretische kernbegrippen en onderzoeksvragen	10
3.1 Programma en programma-evaluatie.....	10
3.2 CMO configuraties	10
3.3 Onderzoeksvragen	11
4. Opzet en uitvoering van het onderzoek	12
4.1 Design.....	12
4.2 Setting en participanten.....	12
4.3 Methode.....	13
4.4. Procedure.....	14
4.5. Data-analyse.....	15
5. Resultaten	16
5.1. Inleiding.....	16
5.1.1. Werking van het programma Succesvol Studeren.....	16
5.2.2. Opbrengsten	22
5.2.3. Lessen voor toekomstige (onderwijskundige) programma's binnen Zuyd	25
6. Conclusies.....	27
6.1. Inleiding.....	27
6.2. De werking van het programma	27
6.3. De opbrengsten.....	29
6.4. De lessen voor de toekomst.....	31
Literatuur	33
Bijlage 1: Samenvatting resultaten per thema in trefwoorden.....	34
Bijlage 2: Leden Klankbordgroep	38

1. Inleiding en leeswijzer

In 2016 werd binnen Zuyd hogeschool steeds duidelijker dat het beleid inzake studiesucces niet werkte. Het is niet zo dat er niets gebeurde, integendeel, opleidingen waren bezig met talloze initiatieven en maatregelen. Een inventarisatie door de Dienst Onderwijs & Onderzoek, liet zien dat, opleidingen volop bezig waren met interventies, 183 zijn er geteld.

In die tijd konden opleidingen projectgelden voor hun innovaties aanvragen bij het CvB. Daarnaast liep er van 2013-2017 een onderwijsinnovatieprogramma, Zuyd Innoveert, onder leiding van de onderwijskundige lectoren. Dat programma gaf ook begeleiding aan de goedgekeurde projecten, maar in dat programma werden door opleidingen geen aanvragen gedaan voor projecten op het terrein van studiesucces. In de loop van het studiejaar 2016-2017 voert het College van Bestuur (CvB), onder aanvoering van Kitty Kwakman als portefeuillehouder Onderwijs en Onderzoek, gaandeweg een koerswijziging door. Het projectmatige beleid maakt in een aantal stappen plaats voor een programmatische aanpak: met een meerjarig perspectief, met een gezamenlijke focus en met een andere combinatie van centrale sturing en decentrale ruimte. Het programma krijgt de naam Succesvol Studeren.

Na een eerste periode van vier jaar zijn de resultaten bemoedigend en besluit het CvB tot een doorontwikkeling van het programma. Het programma wordt met vier jaar verlengd tot en met 2024. Tegelijkertijd werd, binnen het programma maar ook in andere gremia binnen Zuyd, de behoefte steeds meer gevoeld om een meer volledig inzicht te krijgen in de tot dusverre gerealiseerde opbrengsten. Zowel om het programma meer op waarde te kunnen schatten, als ook ten behoeve van de verdere doorontwikkeling van het programma.

Dat heeft er toe geleid dat het Lectoraat Professionalisering van het Onderwijs op verzoek van de Dienst O&O en met financiering vanuit deze dienst, een programma-evaluatie in de periode 2021-2023 heeft uitgevoerd om zicht te krijgen op de gerealiseerde opbrengsten.

In dit rapport wordt verslag gedaan van de programma-evaluatie van Succesvol Studeren. Hoofdstuk 2 gaat in op opzet en doorontwikkeling van Succesvol Studeren. In hoofdstuk 3 worden enkele theoretische kernbegrippen en de onderzoeksvragen geïntroduceerd. Hoofdstuk 4 geeft inzicht in de opzet en uitvoering van de programma-evaluatie. De onderzoeksbevindingen komen in hoofdstuk 5 aan bod. De conclusies en aanbevelingen zijn het onderwerp van hoofdstuk 6.

2. Opzet en doorontwikkeling programma Succesvol Studeren

De voorbereidingen starten in 2016 en vanaf 2017 is het programma een feit. De ambitie van het programma is: Alle bacheloropleidingen binnen Zuyd beschikken in 2020 over een duurzaam studeerbaar curriculum met als effect dat de mate waarin studenten uitvallen en vertraging oplopen waarneembaar afneemt. De studeerbaarheid van het curriculum is duurzaam in de zin dat ook elke (volgende) curriculumherziening resulteert in een studeerbaar curriculum.

De focus in het programma Succesvol Studeren op studeerbaarheid (en daarmee op curriculumontwikkeling) is ingegeven doordat curriculumontwikkeling complex is, onder meer vanwege de uiteenlopende (losse) kaders, de geringe onderwijskundige expertise op het terrein van studeerbaarheid en binnen de opleidingen plaatsvindt onder een hoge werkdruk waardoor de tijd schaars is om het goede gesprek te voeren over de kwaliteit en integraliteit.

Kenmerkend voor het programma Succesvol Studeren is dat het zich tot doel stelt een aantoonbare verbetering van het studiesucces te bewerkstelligen. Daarbij wordt verbetering beschouwd als een vermindering in termen van uitval en studievertraging van alle bacheloropleidingen binnen Zuyd.

Inhoudelijk baseert het programma zich op een notitie van Van der Klink (2017) waarin studiesucces wordt gekoppeld aan het curriculum en de focus wordt gelegd op het belang van een studeerbaar curriculum. Daartoe worden vijf aangrijpingspunten onderscheiden (aangeduid als de vijf sleutels voor studeerbaarheid) die tezamen de studeerbaarheid een krachtige impuls geven:

1. Programmering: Ons onderwijs wordt bloksgewijs aangeboden en beperkt daarbij per blok het aantal onderwijseenheden tot een maximum van drie onderwijseenheden.
2. Toetsing: Ons onderwijs beperkt het aantal tentamens. Per onderwijseenheid is er één tentamen. Herkansingen worden buiten de blokken aangeboden.
3. Actief Leren: Ons onderwijs zet studenten aan tot actief leren en voorziet er in dat alle studenten succesvol kunnen zijn.
4. Onderwijsklimaat: Ons onderwijsklimaat zorgt er voor dat studenten vanaf dag één weten wat er van hen wordt verwacht en zich bij ons thuis voelen.
5. Teamwerk: Onderwijs met een hoge kans op studiesucces vereist een teamprestatie.

Om het gedachtegoed van het programma goed te kunnen verspreiden worden er video's gemaakt waarin de filosofie van het programma en de inhoud van de vijf sleutels worden toegelicht. Zie <https://www.youtube.com/watch?v=uYC2qAGnOis&t=12s>

Het programma combineert een onderwijskundige- met een veranderaanpak vanuit de premisse dat onderwijskundige expertise weliswaar waardevol is maar in zichzelf onvoldoende is om duurzame veranderingen te bewerkstelligen (Kwakman, Mars, Theunissen & Van der Klink, 2019). Het programma geeft opleidingen geen financiële ondersteuning maar levert opleidingen de expertise en begeleiding die nodig is om tot duurzame verandering te komen.

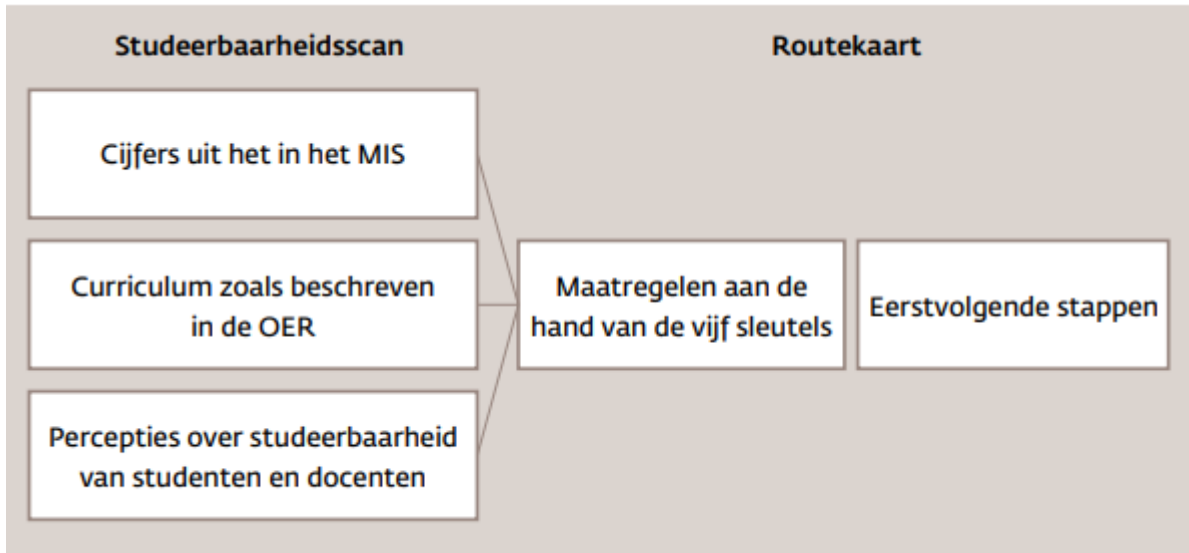
Er wordt actief binnen Zuyd geworven om een groep van begeleiders samen te stellen (Het Kernteam) die de opleidingen gaat ondersteunen. De ambitie is dat er per deelnemende opleiding (tenminste) één begeleider beschikbaar is die vanuit het programma een opleidingsteam ondersteunt.

Er ontstaat al doende een werkwijze waarbij bij iedere opleiding indien na een verkenningsfase het besluit wordt genomen om deel te nemen, er eerst een studeerbaarheidsscan wordt ingezet. Deze scan voorziet in een analyse van gegevens uit het managementinformatiesysteem (MIS), aangevuld met een documentanalyse (zoals de OER) en met interviews met studenten en docenten. Op basis van de conclusies wordt een routekaart ontwikkeld die aangeeft wat en in welke volgorde de activiteiten zijn die vanuit het programma worden ondernomen om de opleiding te ondersteunen bij het verbeteren van de studeerbaarheid.

Deelname van de opleidingen geschiedt op basis van vrijwilligheid maar is niet vrijblijvend. Dat wil zeggen

dat opleidingen met een relatief hoge uitval of met een grote groep langstudeerders die niet deelnemen aan het programma zich hierover wel moeten verantwoorden, bijvoorbeeld in hun reguliere gesprekken met het CvB.

Wat opleidingen precies ondernemen om de studeerbaarheid te verbeteren, wordt in sterke mate bepaald door hun eigen ambities, waarbij de sleutels voor studeerbaarheid en de studeerbaarheidsscan input bieden om te komen tot haalbare, evidence-informed ambities.



Figuur 1: Studeerbaarheidsscan bij de start van een begeleidingstraject vanuit het programma

Het programma wil in 2017 met een kleine groep opleidingen starten maar het animo is groter dan verwacht. In plaats van een start met een vijftal opleidingen, zijn er zeven opleidingen die zich melden. De ambitie om in het studiejaar 2018-2019 als programma met 20 opleidingen te werken, wordt ook gehaald. Aan het einde van dat studiejaar is het programma bij 23 opleidingen actief (Kwakman et al., 2019). De sterke groei van het programma zorgt ook voor druk op de begeleiders. Er is een intensieve werving nodig om telkens genoeg begeleiders beschikbaar te hebben. Bij de eerste lichteningen begeleiders was zichtbaar dat veel van hen ook verbonden waren, of waren geweest, aan het lectoraat Professionalisering van het Onderwijs, of het lectoraat Professioneel Beoordelen. De eerste generatie begeleiders ondergaat een uitgebreid professionaliseringstraject waarin onderwijskundige, veranderkundige expertiseontwikkeling in centraal staat. Ook is er in dit traject aandacht voor de uitwisseling van de ervaringen. Vanwege de druk op de begeleidingscapaciteit werd er in de beginfase van het programma een onderwijskundig adviesbureau ingeschakeld maar de begeleiders van dit bureau konden de beoogde werkwijze niet adequaat uitvoeren en binnen een jaar is er besloten om alleen met interne begeleiders te werken, hoewel dit wel resulteerde in lastige vraagstukken omtrent de toewijzing van begeleiders aan opleidingen, zeker ook vanwege de frequente wisseling in begeleiders. Voor veel begeleiders was de periode bij het programma te beschouwen als een vorm van professionele ontwikkeling en zij stroomden daarna door naar andere (management)posities binnen de hogeschool, of vervolgden hun loopbaan extern.

Overigens, niet alleen vindt er veelvuldig wisseling van begeleiders plaats, ook het programmamanagement is aan verandering onderhevig geweest. De programmamanager die het programma heeft opgezet, vertrok na ruim twee jaar en is opgevolgd door een programmamanager die na ongeveer een jaar weer vertrok.

In 2018 wordt door het CvB besloten een apart programma op te zetten dat zich gaat richten op de vijfde sleutel. Dit programma Sterk Teamwerk (STW), wordt ondergebracht bij de dienst HR. De bedoeling is dat,

daar waar relevant, de beide programma's in onderlinge afstemming hun activiteiten binnen de opleidingen gaan uitvoeren.

In 2019 laten de resultaten laten zien dat het programma, zoals beoogd, een bijdrage levert aan de verbetering van het propedeuserendement. Ook is zichtbaar dat in de opleidingen waar het programma op dat moment actief was er sprake is van een hoofdzakelijk dalende uitval bij eerstejaars studenten. Bij opleidingen die niet deelnamen was trouwens ook sprake van doorgaans een dalende uitval maar het aandeel opleidingen waarbij de uitval toenam was verhoudingsgewijs groter dan bij de opleidingen die in het programma participeerden. Dit alles werd samengevat in een publicatie waarin achtergrond, opzet, beoogde werking en opbrengsten handzaam werden gepresenteerd (zie Kwakman et al. 2019) en het werd ook het centrale inhoudelijke thema voor de bijeenkomst ter ere van het afscheid van collegelid Kitty Kwakman in september 2019.

Vanwege de beloftevolle opbrengsten besluit het CvB het programma Succesvol Studeren te continueren tot 2024, maar wel in een andere hoedanigheid. Vanaf 2019 is het programma opgenomen in de Kwaliteitsafspraken. De programmatische aanpak maakt plaats voor een bredere focus waarin onder ander ook ruimte is voor het werken aan blended onderwijs, en later ook ruimte is voor het werken aan andere onderwijskundige vraagstukken.

Na het vertrek van de tweede programmamanager is besloten niet opnieuw een programmamanager aan te stellen maar het programmamanagement te beleggen bij een tweetal teamleiders van de Dienst Onderwijs & Onderzoek waaronder de teamleider van het Team Onderwijskundige Ondersteuning. De begeleiders van het programma worden ingebed in het Team Onderwijskundige Ondersteuning van de Dienst Onderwijs & Onderzoek.

Net als veel andere onderwijsactiviteiten, heeft het programma ook te maken met de gevolgen van de coronapandemie. De begeleiding van opleidingen wordt meer digitaal via Teams vorm gegeven.

Er blijft aandacht bestaan voor de professionele ontwikkeling van (nieuwe) begeleiders maar de intensiteit ervan wordt minder naarmate het programma langer bestaat en minder herkenbaar is als aparte entiteit.

De veranderingen hebben ook betrekking op de gerichtheid op studiesucces. Met de inbedding van het programma in het Team Onderwijskundige Ondersteuning verdwijnt de focus op het beoordelen van het succes van het programma aan de hand van cijfers over bijvoorbeeld propedeuserendement en uitval.

Wat doorheen de tijd is gebleven, is het vraaggestuurd werken aan de hand van ambities die opleidingen formuleren (zij het dat de ambities gaandeweg niet exclusief gefocust waren op studeerbaarheid), in combinatie met de focus op de nabijheid en benaderbaarheid van onderwijskundige adviseurs. Deze aspecten van de werkwijze zijn niet alleen van toepassing op de begeleiders van het programma maar is een werkwijze die door het voltallige Team Onderwijskundige Ondersteuning wordt omarmd.

Er is in de eerste jaren van het bestaan van het programma door het programmamanagement continue aandacht besteed aan de evaluatie van de activiteiten zodat er tussentijdse rapportages beschikbaar kwamen, bijvoorbeeld voor het CvB en andere stakeholders zoals bijvoorbeeld de CMR.

In aanvulling op deze tussentijdse rapportages is in samenwerking met het Lectoraat Professionalisering van het Onderwijs twee maal een beknopte studie uitgevoerd. Ten eerste een inventarisatie onder de begeleiders van het programma naar interventies die zij uitvoerden in de opleidingen (Van der Klink & Slots, 2020). Een jaar later is er een explorerende studie verricht naar betekenisverlening door opleidingsmanagers aan data over studiesucces (Debats & Van der Klink, 2021). Hoewel beide studies relevante inzichten opleverden waren ze qua opzet zeer beperkt en konden daar geen conclusies over de werking en opbrengsten van het totale programma aan worden ontleend.

3. Theoretische kernbegrippen en onderzoeksvragen

3.1 Programma en programma-evaluatie

Een programma is een tijdelijke manier van samenwerken, gericht op het nastreven van bepaalde doelen, die bijdragen aan het verwezenlijken van de strategie van de organisatie. Doelen die op dat moment extra aandacht vragen, omdat ze belangrijk en urgent zijn en het niet lukt ze langs gebaande paden tot stand te brengen. Bestaande structuren en systemen schieten steeds soms te kort om voor elkaar te krijgen wat nastrevenswaardig is. Organisaties hebben behoefte aan tijdelijke en flexibele werkverbanden, waarin mensen slagvaardig en gefocust aan de slag gaan om iets bijzonders te verwezenlijken. Programma's beantwoorden aan die behoefte.

Programma's zijn niet identiek aan projecten. Een project is gericht op een tastbaar resultaat, een product of een deliverable. Een programma is gericht op doelen (bijvoorbeeld meer studeerbaarheid) en daarvan afgeleide baten (minder uitvallers). Een project kan dus een bijdrage leveren in een programma en een programma kan meerdere projecten omvatten (Prevaas & Ruiters, 2020).

Een programma-evaluatie wordt doorgaans omschreven als een systematische werkwijze gericht op het verzamelen, analyseren, interpreteren en communiceren van informatie over de werking en effectiviteit van programma's. Evaluaties van programma's hebben tot doel deze bruikbaarheid en effectiviteit in te schatten ten behoeve van beslissingen over bijvoorbeeld continuering en verbetering van het programma. Daarmee wordt een dergelijke evaluatie een strategie om te leren en het handelen inzake het verbeteren en continueren van een programma te onderbouwen. Voorts kan een (neven)doel zijn wetenschappelijke inzichten over de thematiek van het programma te genereren (Rossi, Lipsey & Henry, 2019).

Een programma-evaluatie kan tussentijds worden uitgevoerd en dan ligt doorgaans de focus vooral op het verzamelen van informatie om het programma bij te stellen. Indien de evaluatie aan het einde van de looptijd wordt gehouden is de focus doorgaans meer gericht op de totale opbrengsten van het programma, of is het de ambitie om kennis te vergaren voor de opzet en inrichting van toekomstige programma's (Newcomer, Hatry & Wholey, 2010). Het is evident dat het doel en de kosten die met een dergelijke evaluatie gepaard gaan in een bepaalde verhouding staan. Als het doel van een programma-evaluatie primair is om verantwoording af te leggen aan (externe) opdrachtgevers en financiers, dan zijn de opbrengsten doorgaans te gering, gelet op de kosten die een programma-evaluatie met zich meebrengt (Newcomer et al., 2010).

Kortom, een focus op leren en verbeteren is feitelijk noodzakelijk om een programma-evaluatie te legitimeren. Daarvoor is van belang dat getracht wordt te komen tot een diepgaander inzicht in de werking van het programma en waarom het werkt. Dat vraagt om het ontrafelen van de achterliggende 'theorieën' van de actoren in het programma. Dit is wat Pawson en Klein Haarhuis (2005) theorie-gestuurde programmaevaluatie noemen. Volgens deze auteurs is het idee hierachter dat programma's theoriereeksen zijn: als we A invoeren, dan moet dit leiden tot ons eerste interventiedoel B, en zodra B is geïmplementeerd, zijn we op de juiste plek voor C, waardoor ook resultaat D mogelijk wordt, enzovoort (Goes-Daniels, 2011).

3.2 CMO configuraties

Een programma-evaluatie die diepgaander inzichten wil genereren, kan worden uitgewerkt aan de hand van de Context-Mechanismen-Outcome ('C-M-O')-configuraties (Pawson & Tilley, 1997). De werking van mechanismen is afhankelijk van *context* of condities. De werking is pas te begrijpen indien de verschillende aspecten van de context waarbinnen een programma of interventies plaatsvinden worden meegenomen in de dataverzameling en -analyse (Pawson & Tilley, 1997).

Interventies (de *mechanismen*) worden door De Caluwé, Kor, Weggeman en Wijnen (2002) gedefinieerd als 'een serie geplande veranderingsactiviteiten die er op gericht zijn de effectiviteit van een organisatie te helpen vergroten'.

Met betrekking tot de *Outcome* is van belang vast te stellen dat hier niet alleen bedoeld wordt op de directe effecten. De *opbrengsten* van een programma omvatten de bedoelde en onbedoelde gevolgen van interventies. Deze uitkomsten zijn er in vele soorten en maten. Opbrengsten is een ruimer begrip dan de strikt omschreven effecten die een programma beoogt te sorteren. Daartoe behoren bijvoorbeeld ook opbrengsten op het terrein van expertiseontwikkeling, teamontwikkeling en andere verhoudingen tussen de deelnemende actoren. Wat precies de beoogde en nevenopbrengsten zijn, is doorgaans niet vooraf tot in detail te benoemen. Per context (opleiding) vergt dit een nadere inkleuring en dat vergt een onderzoeksopzet die hier rekening mee houdt.

3.3 Onderzoeksvragen

Op basis van bovenstaande worden de leidende onderzoeksvragen:

- 1) Wat heeft het programma Succesvol Studeren gedaan om opleidingen te ondersteunen bij het verbeteren van de studeerbaarheid?
- 2) Tot welke opbrengsten, kwantitatief en kwalitatief, heeft het programma geleid?
- 3) Welke lessen kunnen worden getrokken uit dit programma voor toekomstige (onderwijskundige) programma's binnen Zuyd?

4. Opzet en uitvoering van het onderzoek

4.1 Design

Het onderzoek heeft het karakter van een meervoudige case-study met een interpretatief karakter (Yin, 2014) waarbij iedere opleiding als een case (unit of analysis) wordt beschouwd.

Per case wordt een vergelijkbare werkwijze gevolgd met identieke aanpak en onderzoek-instrumentarium om tot case-overstijgende vergelijkbare data te komen. Tegelijkertijd wordt per case ook aandacht besteed aan de specifieke kenmerken van de opleiding en van de daar uitgevoerde interventies. Het onderzoek maakt gebruik van triangulatie door het gebruik van meerdere bronnen voor dataverzameling, waarmee ook de specifieke kenmerken van een opleiding in kaart worden gebracht. Zodoende ontstaat er per case een voldoende gedetailleerd beeld dat tegelijkertijd mogelijkheden biedt voor onderlinge vergelijking van cases om daarmee uitspraken te kunnen doen op case-overstijgend niveau over de werking en de opbrengsten van het programma. Op case-overstijgend niveau wordt vooral de focus gelegd op het vinden van patronen in de data die inzicht geven in de opbrengsten en de factoren die dit kunnen verklaren.

4.2 Setting en participanten

Het programma Succesvol Studeren is in Zuyd Hogeschool bij veel bacheloropleidingen actief geweest maar niet overal in dezelfde mate. Vanuit de opleidingen gezien, zijn er drie soorten van betrokkenheid bij het programma waar te nemen:

- 1) Programma niet actief geweest;
- 2) Programma heeft alleen oriënterende- en/of kortdurende begeleidingsactiviteiten uitgevoerd;
- 3) Programma heeft langdurige begeleiding aan de opleiding geboden (meer dan een studiejaar betrokkenheid vanuit het programma).

Het onderzoek heeft zich gefocust op de laatste categorie opleidingen omdat daar, naar verwachting, de opbrengsten van het programma het meest substantieel en zichtbaar zullen zijn Deze wijze van selectie wordt doorgaans aangeduid als purposeful sampling (Nikolopoulou, 2022).

De keuze van de opleidingen is tot stand gekomen in samenspraak met de toenmalige programmamanager en begeleiders die vanaf het eerste uur betrokken waren in het programma.

In totaal hebben er tien bacheloropleidingen in het onderzoek geparticipeerd, één opleiding bleek gaandeweg de gegevensverzameling een grensgeval te zijn (qua lengte en intensiteit van de begeleiding) zodat de interviewgegevens van deze opleiding in deze rapportage buiten beschouwing worden gelaten. De overige negen opleidingen die in deze rapportage aan bod komen, zijn verdeeld over de domeinen techniek, management, kunsten en gezondheidszorg. Bij acht van de negen opleidingen was de aanleiding voor deelname aan het programma een vraagstuk op het vlak van studiesucces dat primair speelde in het eerste opleidingsjaar, bij één opleiding was er sprake van een vraagstuk op het terrein van studiesucces dat zich in het derde en vierde opleidingsjaar manifesteerde. Bij de negen opleidingen zijn standaard de begeleider(s) en de opleidingsmanager(s) geïnterviewd. Per opleiding is vervolgens nagegaan wie nog meer diende te worden bevraagd om het beeld van die opleiding te kunnen vervolmaken. De participanten in dit onderzoek waren:

- de begeleiders vanuit het programma Succesvol Studeren;
- de opleidingsmanagers van de opleidingen;
- andere betrokkenen vanuit de opleidingen, bijvoorbeeld projectleiders, leden van de curriculumcommissie, of projectgroepen (bijvoorbeeld leden van een werkgroep didactiek).

4.3 Methode

Er zijn verschillende instrumenten gehanteerd die hieronder beknopt worden toegelicht

Semigestructureerde interviews

Er zijn semigestructureerde interviews gehouden met begeleiders vanuit het programma, met de opleidingsmanagers en eventueel andere betrokkenen binnen de opleiding. Bij de interviews met begeleiders en opleidingsmanagers is gewerkt met een nagenoeg identieke interviewleidraad. De interviewleidraad voor deze interviews bevatte vragen om te achterhalen 1) wat de context was: welke vraagstukken had de opleiding op het terrein van studiesucces en 2) welke ambities er in samenspraak met het programma werden geformuleerd, 3 Interventies: welke interventies door de begeleiders vanuit het programma werden ingezet om de ambities te realiseren en hoe dat verliep, 4) Opbrengsten: tot welke opbrengsten dat heeft geleid.

Bij de groep andere betrokkenen binnen de opleidingen is telkens vooraf nagegaan wat de specifieke interviewvragen dienden te zijn om het beeld van de opleiding te kunnen complementeren.

Op deze manier is per opleiding een reconstructie gemaakt van de activiteiten van het programma. In totaal hebben er 10 interviews met 12 begeleiders plaatsgevonden. Met opleidingsmanagers zijn in totaal 10 interviews gehouden waaraan 12 opleidingsmanagers deelnamen.

De meeste interviews zijn door de beide onderzoekers samen uitgevoerd. Beide onderzoekers maakten onafhankelijk van elkaar aantekeningen. Eén onderzoeker maakte vervolgens een samenvatting die door de andere onderzoeker werd geïnspecteerd en werd aangevuld. Deze werd aan de geïnterviewden voorgelegd met het verzoek om hier een akkoord op te geven dan wel suggesties voor aanvullingen of bijstellingen te geven. In een aantal gevallen heeft dat ook geleid tot kleine wijzigingen van de tekst van de samenvatting.

Documentanalyse

In aanvulling en meestal naar aanleiding van de interviews zijn per opleiding documenten bestudeerd, zoals bijvoorbeeld presentaties voor docententeams, verslagen van werkgroepen of curriculumcommissies.

Raadplegen managementinformatiesysteem (MIS)

Er heeft een raadpleging van het managementinformatiesysteem van Zuyd Hogeschool plaatsgevonden om per opleiding de gegevens over de uitval en het aantal behaalde studiepunten te achterhalen.

Groepsgesprekken

De gegevens van de afzonderlijke interviews met de begeleider(s) en de opleidingsmanager(s), de aanvullende documentatie en de gegevens uit het managementinformatiesysteem zijn per opleiding in een samenvattende rapportage verwerkt en deze is voorgelegd aan de betrokkenen van de opleiding en de begeleiders die bij deze opleiding betrokken waren. Deze gesprekken met de betrokkenen hebben soms geleid tot bijstelling/aanscherping van de samenvattende rapportage. Niet in alle gevallen bleek het mogelijk te zijn hier een bijeenkomst voor te organiseren. Bij een aantal opleidingen heeft de terugkoppeling schriftelijk plaatsgevonden en ontvingen de onderzoekers via de email nog aanvullende informatie die in de samenvattende rapportages is verwerkt.

Focusgroep

Een eerste ruwe schets van de onderzoeksbevindingen is voorgelegd aan een groep van begeleiders vanuit het programma. Dit had tot doel om vast te stellen in welke mate de bevindingen voor hen herkenbaar waren, wat vragen opriep, maar ook om nog gerichte vragen aan hen te stellen op punten waar de onderzoekers nog onduidelijkheden signaleerden in hun onderzoeksbevindingen. Tijdens de bijeenkomst werd de begeleiders gevraagd op post-its hun antwoorden op vragen en opmerkingen bij de presentatie van

de onderzoeksbevindingen te noteren. Deze zijn vervolgens alle in een Word document samengevat en geordend.

Statistische analyse data Managementinformatiesysteem (MIS)

In de analyse van de data uit het MIS heeft de focus gelegen op het achterhalen van verschillen tussen de opleidingen die intensief hebben deelgenomen aan het programma versus de opleidingen die niet of in geringe mate hebben geparticipeerd. De analyse had betrekking op de verschillen in uitval en behaalde studiepunten van studenten in het eerste opleidingsjaar over de cohorten in de periode 2016/2017-2021/2022. Het cohort 2022/2023 is niet meegenomen omdat ten tijde van de analyse de data over het gehele eerste opleidingsjaar nog niet volledig beschikbaar waren en bij sommige opleidingen is er sprake van een substantiële uitval in de laatste maanden van het eerste opleidingsjaar.

Van sommige bacheloropleidingen bleek de data om uiteenlopende redenen niet bruikbaar, zodat er uiteindelijk een groep van 32 bacheloropleidingen resteerde met bruikbare data over de gehele periode. Daartoe behoorden alle negen opleidingen die intensief in het programma hebben geparticipeerd en 23 ervan behoorden tot de groep die niet of in geringe mate aan het programma hebben deelgenomen.

Omdat bij één van de negen opleidingen die in het programma participeert, er geen sprake is van vraagstukken en ambities die gelieerd zijn aan uitval en studiepunten in het eerste opleidingsjaar, is deze opleiding niet meegenomen bij de statistische analyse van de data uit het MIS. Uiteindelijk is de analyse uitgevoerd met de data afkomstig van acht opleidingen die participeerden in het programma en de 23 die niet of in nauwelijks in het programma hebben geparticipeerd.

Voor de analyse is gebruik gemaakt van data (percentages) over de uitval in het eerste opleidingsjaar en het aantal behaalde studiepunten (eveneens in percentages) in het eerste opleidingsjaar. Bij de inspectie van de data bleek dat de gegevens over het behaalde aantal studiepunten vragen oproep bij de onderzoekers, omdat bij sommige opleidingen er percentages van ver over de 100% in het MIS werden aangetroffen. Daarom is besloten de vergelijking tussen beide groepen te beperken tot de uitvalpercentages.

Klankbordgroep

Er is een klankbordgroep geformeerd bestaande uit in- en externe collega's die gevraagd is om mee te denken over de opzet van de studie en mee te denken over de pilot en hiervan zijn de resultaten in de vorm van een PowerPointpresentatie aan hen voorgelegd. De samenstelling van de klankbordgroep is te vinden in bijlage 2.

4.4. Procedure

De interviews, groepsgesprekken en focusgroep hebben plaatsgevonden in de periode december 2021 - april 2023.

Aan de interviews hebben in totaal 12 begeleiders van het programma succesvol studeren en 12 opleidingsmanagers deelgenomen, daarnaast is ook binnen één opleiding een groep docenten, die actief is op het gebied van curriculumontwikkeling, geïnterviewd. Er zijn vier gesprekken gevoerd met de oorspronkelijke opdrachtgever en één vervolgesprek met de beoogde opvolger. Met de beleidsmedewerker die de cijfers vanuit het managementinformatiesysteem levert zijn zes gesprekken gevoerd. De klankbordgroep is tussentijds tweemaal bij elkaar geweest. De focusgroep van onderwijskundige begeleiders is éénmalig gehouden. De onderzoekers hebben de focusgroep een eerste ruwe schets van de onderzoeksbevindingen voorgelegd. Gevraagd werd naar de inzet van de curriculum- of studeerbaarheidsscan en het MIS, de wijze van inwerken van de begeleiders, de activiteiten die de begeleiders uitvoeren, de herkenbaarheid en het inzetten van de vijf sleutels van studeerbaarheid, de samenwerking met team Sterk Teamwerk en tenslotte is er nog een categorie overig van zaken die niet ter sprake zijn gekomen maar door de begeleiders wel op de post-its zijn vermeld. Ook deze worden weer weergegeven aan de hand van de onderzoeksvragen.

De verzameling van data bij de eerste twee opleidingen heeft gefungeerd als pilot, waarna door de onderzoekers is vastgesteld dat de werkwijze in de evaluatie voldoende resulteert in de bevindingen die nodig zijn om de onderzoeksvragen te beantwoorden en vervolgens is op een vergelijkbare wijze de data verzameld bij de overige acht opleidingen.

Voor alle opleidingen die hebben deelgenomen is een samenvattende rapportage gemaakt die meestal in de vorm van een groeps gesprek is gedeeld met de betrokkenen van de opleiding en de bij de opleiding betrokken begeleider(s) vanuit het programma Succesvol Studeren.

Nadat nagenoeg alle samenvattende rapportages waren gemaakt en met de betrokkenen waren gedeeld, is in april 2023 de focusgroep met de begeleiders van het programma gehouden.

De beschrijving van de opzet en uitvoering van het programma (zie hoofdstuk 4 van dit rapport) is in juni 2023 aan enkele betrokkenen voorgelegd met het verzoek het beeld te complementeren. Dit werd door de onderzoekers noodzakelijk geacht vanwege de wisselingen in programmaleiding en begeleiders.

De statistische analyse van de data heeft plaatsgevonden in de periode april – augustus 2023. Eerst is door een beleidsmedewerker van de Dienst O&O de benodigde data uit het MIS geselecteerd, waarna in de zomer van 2023 de analyses door de beide onderzoekers zijn uitgevoerd.

4.5. Data-analyse

Er heeft een thematische analyse plaatsgevonden (Braun & Clarke, 2012) op de samenvattende rapportages, waarin de bevindingen waren samengevat die waren opgehaald bij betrokkenen in de opleiding en de daar werkzame begeleider(s) vanuit het programma Succesvol Studeren. Ook zijn daarin betrokken de gegevens die via de focusgroep met begeleiders zijn verzameld. De thema's die zijn gekozen voor de analyse vielen nagenoeg samen met de hoofdvragen in de interviewleidraad. Per case (opleiding) zijn de data uit de samenvattende rapportages aan de hand van deze thema's geordend door de beide onderzoekers (zie bijlagen). Vervolgens zijn door de beide onderzoekers per thema (dus case-overstijgend) de data samengevat. Een eerste beschrijving van alle data is door één onderzoeker gedaan en daarbij is bij onvolledigheid of onhelderheid geput uit de gegevens van de interviews die met begeleiders, opleidingsmanagers en andere betrokkenen zijn gehouden. Vervolgens hebben de beide onderzoekers samen de beschrijving verder uitgewerkt tot een finale versie en hebben daarbij wederom soms gebruik gemaakt van de gegevens van de interviews die ten grondslag lagen aan de samenvattende rapportages per opleiding en de gegevens die via de focusgroep waren verzameld.

De analyse van de data uit het managementinformatiesysteem is uitgevoerd met het programma SPSS, versie 28. Er zijn, zoals Rossi et al., (2019) adviseren bij het onderzoeken van effecten van programma's, gemiddelde scores voor beide groepen (deelnemende opleidingen, versus overige opleidingen) berekend om vast te stellen of de beide groepen significant van elkaar verschillen qua uitvalpercentages. Er is vanwege de geringe grootte van de groep opleidingen gebruik gemaakt van een non-parametrische toets om verschillen tussen beide groepen te detecteren (Mann-Whitney Test).

5. Resultaten

5.1. Inleiding

In dit hoofdstuk worden de verzamelde gegevens gepresenteerd. De presentatie volgt daarbij de volgorde van de onderzoeksvragen: Eerst wordt ingegaan op de werking van het programma Succesvol Studeren, waarna de opbrengsten van het programma aan bod komen.

Er is gekozen voor een presentatie van de verzamelde gegevens op hoofdlijnen. In Bijlage 1 is opgenomen een samenvatting (in trefwoorden) van de thematische analyse per thema.

5.1.1. Werking van het programma Succesvol Studeren

De periode waarin opleidingen zijn begeleid door het programma Succesvol Studeren

Het Programma Succesvol Studeren is formeel begin studiejaar 2017 gestart met de begeleiding van opleidingen. De gegevens wijzen er op dat de begeleidingsperiode over het algemeen meerdere jaren omvat; het betreft dus langdurige begeleidingstrajecten. Bij één opleiding is de begeleiding al eind 2016 gestart, voordat het programma formeel begon, en momenteel loopt de begeleiding nog steeds door. Bij drie opleidingen is de begeleiding gestart in 2017 en loopt deze nog steeds. Ook bij drie opleidingen die vanaf 2018 aanhaakten is er momenteel nog steeds sprake van begeleiding vanuit het programma. Bij een vierde opleiding die vanaf 2018 ging deelnemen, is eind 2022 de begeleiding afgerond. Tot slot is één opleiding gestart met ondersteuning door het programma in 2020 en dit loopt momenteel nog steeds door.

Aanleiding om hulp te vragen bij programma Succesvol Studeren

Het programma Succesvol Studeren had als ambitie dat alle bacheloropleidingen van Zuyd Hogeschool in 2020 zouden beschikken over een duurzaam studeerbaar curriculum met als effect dat de uitval en vertraging waarneembaar zouden afnemen. Er is een aantal aanleidingen voor opleidingen om de hulp van het programma in te roepen. Daarbij is het zo dat er doorgaans niet één aanleiding werd genoemd maar dat er meerdere aanleidingen in samenhang tot het besluit heeft geleid de hulp van het programma in te roepen. De twee meest genoemde aanleidingen waren: hoge uitval in het eerste jaar en een herziening van het curriculum.

Begeleiders vanuit programma Succesvol Studeren

Het streven van het programma Succesvol Studeren was om per opleiding een of meerdere permanente begeleiders te hebben. Bij twee opleidingen was er gedurende de gehele periode dezelfde begeleider actief en bij twee andere opleidingen fungeerde er een duo gedurende de gehele periode van de begeleiding. Bij de overige vijf opleidingen waren er veel wisselingen gedurende de gehele periode, men startte bijvoorbeeld met één begeleider en die werd al snel weer opgevolgd door een ander en dat dan een paar keer tijdens de begeleidingsperiode. Al met al veel wisselingen hetgeen door de geïnterviewde opleidingsmanagers niet altijd positief is bevonden: Men had liever een permanent aanspreekpunt.

De filosofie van het programma was dat er gewerkt werd met begeleiders die elders, bijvoorbeeld als docent, in de hogeschool werkzaam waren. Begeleiders werden normaliter niet in de eigen opleiding als begeleider ingezet om te voorkomen dat er onvoldoende distantie en een ongewenste mengeling van rollen en taken zou ontstaan die het werk als begeleider zouden kunnen bemoeilijken. Bij één opleiding is echter de begeleider, bij uitzondering, wel afkomstig uit de eigen opleiding. De reden hiervoor was niet inhoudelijk maar had meer te maken met financiële perikelen in de desbetreffende opleiding.

De participanten in de focusgroep gaven aan dat de begeleider een soort mediator en gespreksleider van onderwijsinhoudelijke gesprekken moet zijn. Een begeleider moet de betrokkenen in de opleiding aan het denken zetten door veel te luisteren en vragen te stellen en zorgen voor vertrouwen, match en draagvlak.

Binnen de focusgroep is de afstemming en samenwerking met het programma Sterk Teamwerk (STW) besproken. De participanten signaleerden dat de samenwerking met het programma STW niet altijd optimaal is, hieronder zijn de bevindingen samengevat:

- Er vond soms geen samenwerking plaats, begeleiders wezen er op dat het ligt aan de begeleider vanuit STW of er wel/geen samenwerking is;
- Als er wel samenwerking was, dan beperkte zich dat meestal tot het uitwisselen van wat er gedaan is en dat werd door de begeleiders als prettig en informatief ervaren;
- In één geval was er geen rechtstreekse uitwisseling maar verliep het contact via de opleidingsmanager;
- Voor opleidingen waar zowel het programma Succesvol Studeren als ook het programma STW tegelijkertijd actief waren, signaleerden opleidingen dat het lastig kon zijn omdat de werkwijzen van beide programma's verschilden. Voor opleidingsteams voelde dat wel eens als extra druk, als iets dat er ook nog bij komt.

Ambities

De twee meest prangende ambities waar opleidingen aan wilden werken met de hulp van het programma waren toetsing en studeerbaarheid. De reductie van het aantal toetsen per periode werd door vijf opleidingen genoemd als een verandering met naar verwachting een sterke verbetering van de studeerbaarheid. Studeerbaarheid van het curriculum (bijvoorbeeld reductie van het aantal vakken per blok) werd door vijf opleidingen als aangrijpingspunt genoemd. Daarnaast werden er andere ambities genoemd, zoals het kunnen anticiperen op de verandering in de instroom. Gesignaleerd wordt dat de hedendaagse instromende student een andere aanpak nodig heeft om succesvol te zijn. Ook de veranderingen in de beroepspraktijk, de wens om de stages te verbeteren of het opnieuw vormgeven van de examencommissie waren ambities waarvoor de hulp van het programma werd ingeroepen. Kortom, een brede range van ambities die niet altijd rechtstreeks zijn te linken aan de doelstelling van het programma Succesvol Studeren.

Actoren vanuit de opleidingen

Naast de directeuren die de veranderingen moesten aansturen waren er meer actoren betrokken bij het programma Succesvol Studeren binnen de opleidingen.

Bij het merendeel van de opleidingen vervulde het opleidingsmanagement een trekkersrol: Bij acht opleidingen wordt de opleidingsmanager genoemd als actor in de periode dat het programma Succesvol Studeren actief is of was. Eén opleiding noemde dit overigens niet.

In alle opleidingen waren (groepen) van docenten actief betrokken bij de veranderingen, hetzij in een curriculumcommissie, hetzij in aparte werkgroepen die ondersteund werden door de begeleider van Succesvol Studeren. Drie opleidingen vermeldden de inzet van studenten daarbij. Eén opleiding noemde SLB'ers en de academieraad als actoren, één opleiding gaf aan dat er enige betrokkenheid vanuit het programma Sterk Teamwerk was en één opleiding benoemde ook het werkveld als actor.

Studeerbaarheidsscan

Zoals vermeld in hoofdstuk 2, was de intentie dat bij de start van een samenwerking met een opleiding een studeerbaarheidsscan zou worden afgenomen om te komen tot een voldoende brede analyse van de problematiek met voldoende diepgang om te komen tot concrete verbeteringen. De verzamelde gegevens laten zien dat er bij vier van de bevraagde negen opleidingen er een scan is afgenomen. Bij drie opleidingen is de studeerbaarheidsscan uitgevoerd bij de start van de samenwerking. Bij een vierde opleiding zijn er eerst analyses gedaan onder eerstejaarsstudenten waarna toch alsnog de volledige studeerbaarheidsscan is uitgevoerd.

Drie opleidingen gaven aan geen studeerbaarheidsscan te hebben uitgevoerd maar er zijn wel analyses gedaan om zicht te krijgen op de vraag waarvoor de hulp van het programma werd ingeroepen. Bij sommige nieuwe begeleiders, zo bleek tijdens de focusgroep, was niet bekend dat er een studeerbaarheidsscan ingezet

kon worden en bij andere opleidingen was de vraag om begeleiding niet specifiek gericht op studeerbaarheid en zijn er andere analyses uitgevoerd. Bij één opleiding was het instrument nog niet beschikbaar en is de scan naderhand niet meer uitgevoerd. Het programma startte bij deze opleiding al voordat het programma formeel van start ging. Tot slot, bij één opleiding is de informatie over de scan niet meer te achterhalen. Waarschijnlijk is door de vele wisselingen in begeleiding en management deze informatie vermoedelijk niet gearhiveerd.

Begeleiders die wel de studeerbaarheidsscan hebben uitgevoerd, gaven aan dat de scan enorm hielp voor de verheldering van wat er precies aan de hand was en het zorgde voor een goede documentatie die wordt gemist als de scan achterwege blijft. Maar de overdracht van deze informatie naar nieuwe begeleiders heeft niet altijd plaatsgevonden en dan moet de net nieuw benoemde begeleider als het ware weer van scratch beginnen. Er wordt overigens op dit moment weer meer energie gestoken in het verhelderen van de vraag van opleidingen, aldus de begeleiders. Dat geschiedt door het werken met een startnotitie en een plan van aanpak. De begeleiders gaven aan dat er behoefte is om afspraken te maken over de inzet van de scan.

Activiteiten ondernomen door begeleiders

Veel genoemd hierbij is het organiseren van activiteiten zoals studiedagen, heidagen en inspiratiesessies voor schrijfgroepen die het nieuwe curriculum moesten vormgeven. Daarnaast geven alle begeleiders aan dat zij situaties, leermaterialen en werkwijzen geanalyseerd hebben en adviezen en begeleiding hebben geboden bij het vormgeven van bijvoorbeeld nieuwe curricula en toetsen. Hieronder een korte toelichting bij de door hen ondernomen activiteiten.

Bij opleidingen was er een sterk gevoelde behoefte om het aantal toetsen te verminderen. Daarbij is door begeleiders eerst geïnventariseerd wat er allemaal aan toetsen, deeltaetsen, voorwaardelijke opdrachten en dies meer geprogrammeerd stonden. Door dat visueel te maken werd voor alle betrokken duidelijk dat hier iets aan moest gebeuren om de werkdruk bij studenten én docenten te verminderen. Er is vervolgens ingezet op vermindering van het aantal toetsen. Dit hing natuurlijk sterk samen met het curriculum. Door per vak zo veel als mogelijk slechts één toets te programmeren, is bij een aantal opleidingen de toetsdruk waarneembaar afgenomen.

De begeleiders van het programma Succesvol Studeren hebben geïnvesteerd in het formuleren van leerdoelen. De verbinding van het onderwijs met de beroepspraktijk is door hen versterkt onder andere door te adviseren over en het mede ontwikkelen van praktijkcasussen. Daarnaast zijn er door hen meer activerende werkvormen geïntroduceerd (sleutel 3). De docent krijgt daarbij meer een rol als coach in plaats van alleen vakinhoudelijk expert. Tot slot is er gebruik gemaakt van de expertise van Sterk Teamwerk (sleutel 5).

Er zijn door begeleiders veel gesprekken gevoerd met commissies, opleidingsmanagers, docenten en studenten. Sporadisch is er sprake geweest van een sterke verwevenheid van de werkzaamheden van het team en de werkzaamheden van de begeleider van het programma, de begeleider is dan meer lid van het opleidingsteam dan externe begeleider.

De begeleiders in de focusgroep gaven aan dat voor hen onhelder is wat momenteel qua activiteiten nu wel en wat nu niet hoort bij het programma Succesvol Studeren. Men geeft aan te worstelen met hoe het was (monitoring, evaluatie afspraken, documentgebruik) ten opzichte van hoe het nu gaat. Er zijn minder bijeenkomsten specifiek voor begeleiders gericht op de aanpak die in het programma Succesvol Studeren centraal stond. Er is behoefte aan het maken van afspraken over hoe verder te gaan en hoe zaken vast te leggen. Wat van belang was, is en blijft, is dat er verbinding gemaakt moet worden met de opleidingen en tegelijkertijd er afstand moet zijn als “externe” begeleider.

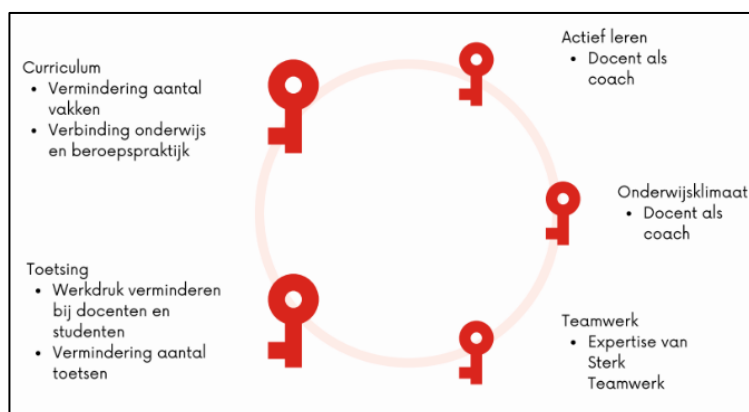
Sleutels voor studeerbaarheid

In het programma worden een vijftal sleutels onderscheiden die tezamen de studeerbaarheid een krachtige impuls geven (zie hoofdstuk 2). Samen representeren ze de integrale aanpak die nodig is om de studeerbaarheid te maximaliseren. Hoewel het van belang is dat ze uiteindelijk alle vijf worden toegepast, is de praktijk dat opleidingen en begeleiders werkten vanuit de ambities van de opleidingen waardoor sommige sleutels, zeker in het begin van het begeleidingstraject, meer nadruk kregen in de begeleiding. In de praktijk is echter waarneembaar dat bij veel opleidingen gaandeweg er gewerkt werd aan interventies die aan nagenoeg alle sleutels raken.

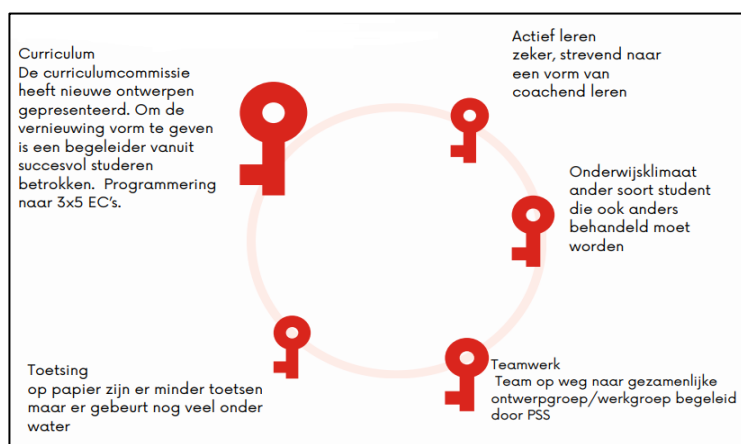
Alle negen opleidingen gaven aan vooral aan sleutel 1 (programming) te werken. Dat had te maken met het gegeven dat reductie van het aantal vakken per blok, meer samenhang in het curriculum en de (inhoudelijke/didactische) vernieuwing van het curriculum bij alle opleidingen hoog op de prioriteitenlijst stonden. Vijf opleidingen werkten met de begeleiding aan sleutel 2 (toetsing), vaak min of meer samenhangend met interventies die betrekking hadden op sleutel 1. Zes opleidingen namen ook het actief leren (sleutel 3) mee in hun aanpak, en zes opleidingen vermelden sleutel 4 (onderwijsklimaat) als aangrijpingspunt. Tenslotte wordt sleutel 5 (teamwerk) door drie opleidingen als zodanig genoemd maar uit de verslagen van de interviews blijkt dat zeker acht opleidingen hier (enigszins) aan gewerkt hebben.

Onderstaand wordt grafisch weergegeven de sleutels waaraan de opleidingen hebben gewerkt en daarbij wordt aangestipt waar per sleutel het accent op lag. De afbeeldingen zijn overgenomen uit de samenvattende rapportages die per afzonderlijke opleiding zijn gemaakt.

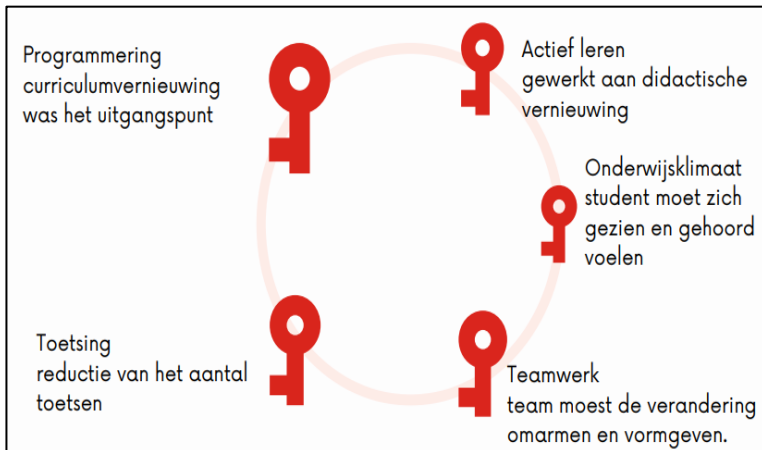
Opleiding 1



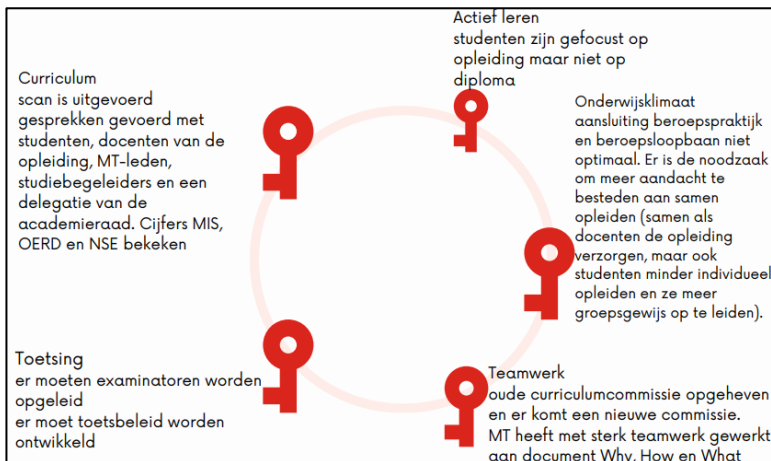
Opleiding 2



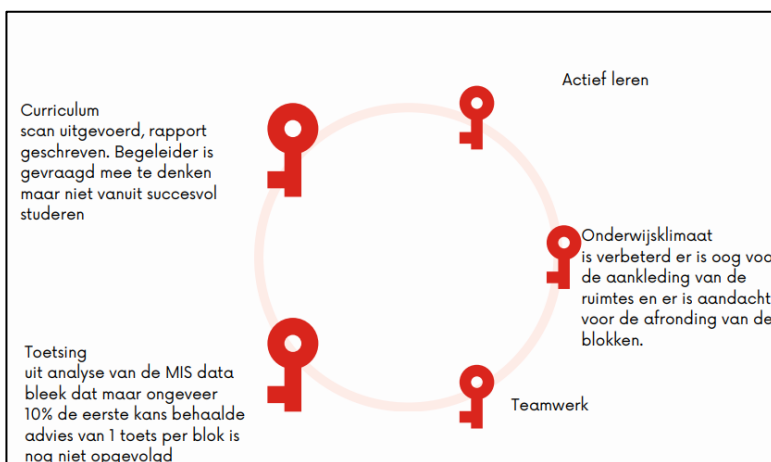
Opleiding 3



Opleiding 4



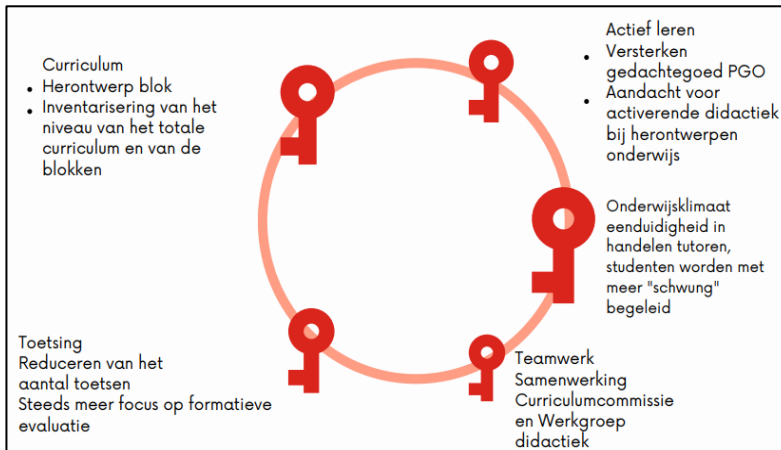
Opleiding 5



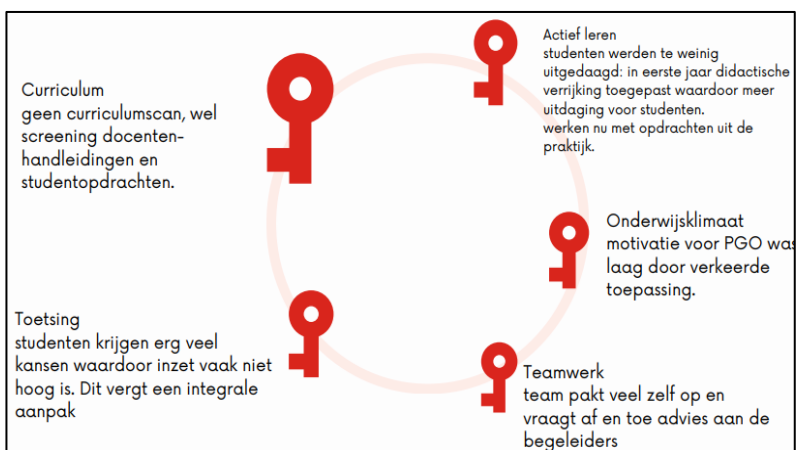
Opleiding 6



Opleiding 7



Opleiding 8



Opleiding 9



Bij de participanten aan de focusgroep leeft het idee dat de sleutels nu wat losgelaten zijn. De sleutels worden vaak niet meer als het aangrijpingspunt gezien bij de begeleiding van opleidingen. Dat heeft te maken met het feit dat de vragen vanuit de opleidingen breder worden (bijvoorbeeld ook op het terrein van blended learning) en ook complexer worden, aldus de begeleiders. Maar begeleiders betwijfelen of daarmee ook de sleutels voor studeerbaarheid minder relevant worden.

5.2.2. Opbrengsten

Waarneembare veranderingen (in MIS)

In de samenvattende rapportages en in de bespreking daarvan met alle betrokkenen uit de opleiding en de daar actieve begeleider(s) vanuit het programma, is aandacht besteed aan de gegevens uit het managementinformatiesysteem (MIS) over de uitval en het aantal behaalde studiepunten.

Ook in de focusgroep is ingegaan op het managementinformatiesysteem. De begeleiders die aan de focusgroep deelnamen, gaven aan het gebruik van het MIS prettig te vinden, echter het gebruik hiervan is nog niet algemeen onder de begeleiders. Het wordt beschouwd als een goede aanvulling, maar de toegankelijkheid behoeft nog de nodige aandacht, aldus de begeleiders.

De cijfers in het MIS laten een gevarieerd beeld zien. Het verloop van de uitval in het eerste jaar is wisselend, er zijn opleidingen die een daling in de uitval vertonen en er zijn opleidingen die een verhoogd rendement aangeven. Ook zijn er opleidingen waarbij deze beide fenomenen tegelijk optreden. Vier opleidingen geven aan een daling in de uitval in het eerste jaar te zien én een verhoging van het aantal behaalde studiepunten. Deze gunstige ontwikkelingen worden niet alleen toegeschreven aan het programma Succesvol Studeren. Er zijn opleidingen die aangeven dat andere oorzaken hier een rol gespeeld kunnen hebben, zoals bijvoorbeeld de afschaffing van het bindend studieadvies, interventies in de studieloopbaanbegeleiding of de inhuur van externen ter ondersteuning van lopende programma's of projecten. Omdat er in opleidingen vaak tal van ontwikkelingen gaande zijn, is het lastig vast te stellen wat nu precies wel of niet op het conto van het programma Succesvol Studeren kan worden geschreven. Het is zelfs zo dat er opleidingen deelnamen waarbij, relatief gezien, het rendement hoog en de uitval laag was. De studeerbaarheid was dan ook niet altijd het aangrijpingspunt (zie ambities).

Bij één van de vier opleidingen die de wens had om een reductie in de uitval te bewerkstelligen, was het aangrijpingspunt de uitval in het derde en vierde jaar. De begeleiding heeft hier ook aan bijgedragen: Er is bij deze opleiding een verminderde uitval waar te nemen in de laatste twee opleidingsjaren. Eén andere opleiding heeft nog geen concrete acties ondernomen om tot een reductie in de uitval te komen. Er is

bijvoorbeeld wel gewerkt aan het in stelling brengen van de curriculumcommissie maar dat levert vanzelfsprekend op de korte termijn geen verbetering in studiesucces op. Dit is hooguit meer randvoorwaardelijk. Eén opleiding geeft aan nog geen vermindering van uitval te zien maar heeft wel meer zicht gekregen op de redenen van uitval. En tot slot is bij één opleiding er sprake van fluctuaties in de uitval en ontbreken sluitende verklaringen waar dit door wordt veroorzaakt.

Gegevens over de uitval uit het managementinformatiesysteem (MIS) vergeleken

In aanvulling op de interviews en afrondende gesprekken met de afzonderlijke opleidingen en de daar werkzame begeleiders vanuit het programma, is ook voor de totale groep van deelnemende opleidingen in het programma nagegaan of er veranderingen waarneembaar zijn. In Tabel 1 zijn weergegeven de gemiddelde uitvalpercentages van de opleidingen die wel en niet in het programma participeren. In het jaar 2016-2017, bij de start van het programma, zijn de gemiddelde uitvalpercentages van beide groepen opleidingen nagenoeg gelijk (respectievelijk 41,9% en 41,8%). Dat blijkt ook uit de Mann-Whitney Test. De analyse laat zien dat er geen sprake is van een statistisch significant verschil (Mann-Whitney U = 87.50, z = -.203, p .84).

Tabel 1: *Gemiddelde uitvalpercentages in het eerste opleidingsjaar van deelnemende en overige opleidingen*

	Gemiddeld uitval cohort 2016-2017	Gemiddelde uitval cohort 2017-2018	Gemiddelde uitval cohort 2018-2019	Gemiddelde uitval cohort 2019-2020	Gemiddelde uitval cohort 2020-2021	Gemiddelde uitval cohort 2021-2022
Deelnemende opleidingen (n = 8)	41.9	40,2	39.7	36,5	31,8	31,6
Overige opleidingen (n = 23)	41,8	40,5	42,7	38,0	37,4	31,5
Verschilscore	0,1	0,3	3,0	1,5	5,6	0,1

De onderliggende cijfers, geven aanleiding te veronderstellen dat het niet per definitie de opleidingen zijn die de hoogste uitvalpercentages hebben die in het programma Succesvol Studeren gaan participeren. Zowel de cijfers over het cohort 2016-2017 en het cohort 2017-2018, de jaren waarin de meeste opleidingen besluiten aan het programma te gaan deelnemen, laten zien dat bij de groep overige opleidingen er ook relatief hoge uitvalpercentages voorkomen van 50% of meer. Voor het cohort 2016-2017 geldt dat in de groep overige opleidingen er acht opleidingen zijn met uitvalpercentages van 50% of meer (variërend van 51% tot 68%), terwijl in diezelfde periode in de groep deelnemende opleidingen er slechts twee opleidingen zijn met uitvalpercentages van boven de 50%, te weten 54% en 52%. Voor het cohort 2017-2018 zijn de cijfers nagenoeg vergelijkbaar, zij het dat in de groep overige opleidingen er dan negen opleidingen zijn met uitvalpercentages van 50% of meer (variërend van 51% tot 71%).

Zoals hierboven is weergegeven, verschillen de deelnemende en de overige opleidingen niet wezenlijk van elkaar wanneer het gaat om de gemiddelde uitvalpercentages van de cohorten bij de start van het programma. De cijfers laten ook zien dat de deelnemende opleidingen niet verschillen van de overige opleidingen als het gaat om de uitvalpercentages van het laatste cohort. De Mann-Whitney Test waarbij de gemiddelde uitvalpercentages van de acht deelnemende opleidingen voor het cohort 2021-2022 zijn vergeleken met de gemiddelde uitvalpercentages van de 23 overige opleidingen laat zien dat het verschil in gemiddeld uitvalpercentage miniem is, te weten 31,6 versus 31,5 en het verschil is dan ook niet statistisch significant ((Mann-Whitney U = 88.50, z = -.158, p .88).

Ook het cohort 2018-2019, en dit cohort is het laatste in de periode dat er sprake is van een programma Succesvol Studeren zoals dat bij de start van het programma was gedefinieerd, laat zien dat er sprake is van een relatief gering verschil in uitval van 39,7% (deelnemende opleidingen) versus 42,7% (overige opleidingen).

De trend in Tabel 5.1 is dat, gemiddeld genomen, de uitvalpercentages bij zowel de deelnemende als bij de overige opleidingen met zo'n 10% dalen (van 41,9 naar 31,6, van 41,8 naar 31,5) als de cohorten 2016-2017 tot en met 2021-2022 worden vergeleken.

Een inspectie van de onderliggende cijfers laat zien dat bij de opleidingen die deelnemen aan het programma bij zeven van de acht opleidingen er sprake is van een daling in de uitval indien de uitvalpercentages van het cohort 2016-2017 gelegd worden naast de uitvalpercentages van het cohort 2021-2022. Bij drie van deze zeven opleidingen is sprake van een relatief forse daling van respectievelijk 36, 19, en 11%. Bij vier van deze zeven opleidingen is sprake van een veel meer geringe daling van respectievelijk 8, 6, 4 en 1%. Bij één opleiding is sprake van een geringe toename van bijna 2% en deze opleiding had bij de start al een relatief hoge uitval van 52% bij het cohort 2016-2017 en ook alle jaren erna waren bij deze opleiding de uitvalpercentages boven de 50%.

Inspectie van de onderliggende cijfers bij de groep overige opleidingen laat zien dat bij 18 van de 23 opleidingen er sprake is van een daling in de uitvalpercentages als het eerste en laatste cohort in de tabel met elkaar worden vergeleken. Bij 12 opleidingen is sprake van relatief forse dalingen variërend van 32-12%, bij zes opleidingen is sprake van een daling van minder dan 10%. Vijf opleidingen behorend tot de groep overige opleidingen laten oplopende uitvalpercentages zien als het eerste en laatste cohort met elkaar worden vergeleken. Bij vier ervan betreft het relatief geringe stijgingen van respectievelijk 1,3,3 en 5%). Bij de vijfde gaat het om een substantiële stijging van het uitvalpercentage van 12%.

Overige opbrengsten

Naast het inventariseren van de opbrengsten in uitval en studiepunten is in de interviews aan de participanten gevraagd of er nog overige opbrengsten van het programma zijn te benoemen. Daarbij benoemden de participanten een aantal opbrengsten die zich manifesteren in hun opleiding (zoals versterking onderwijskundige expertise, kwaliteit opleiding, verbondenheid met de opleiding, versterking beroepsbeeld) en is er een opbrengst in de samenwerking met de Dienst O&O waarneembaar.

Door participanten werd genoemd dat de onderwijskundige expertise in hun opleiding is toegenomen. Er wordt door hun docenten meer vanuit een onderwijskundig perspectief nagedacht over wat er nodig is om tot een goede opleiding te komen. Zij denken niet meer direct en uitsluitend in termen van vakinhoudelijke expertise als het gaat om de inrichting van de opleiding maar ook meer vanuit de student, en vanuit perspectieven zoals de haalbaarheid, betaalbaarheid en studeerbaarheid.

In het verlengde hiervan werd door een aantal participanten vermeld dat er in hun opleidingen een andere mindset ontstaat waarin het belang van samenwerking in de opleiding veel nadrukkelijker aanwezig is.

Ook ervaren participanten als opbrengst dat de kwaliteit van hun opleiding is toegenomen. Het leerklimaat is veranderd, men gebruikt meer actieve werkvormen en de opleiding is meer beroepsgericht geworden, onder andere door een betere samenwerking met het werkveld.

Een andere, hiermee samenhangende, opbrengst is dat in de deelnemende opleidingen de studenten zich meer verbonden en gehoord voelen. Er is meer ruimte om met elkaar in gesprek te gaan en meer aandacht voor problemen die men kan ervaren. Participanten van een aantal opleidingen gaven aan dat de gemeten studenttevredenheid (bron NSE) is toegenomen. Overigens beperkt zich dat niet tot studenten, ook signaleerden participanten dat docenten zich meer gehoord en verbonden voelen. Het docententeam is in het algemeen trotser geworden op hun opleiding.

Participanten benoemden als opbrengst dat door deel te nemen aan het programma Succesvol Studeren hun opleiding een duidelijker beroepsbeeld heeft ontwikkeld en zij dit beter kunnen overbrengen op open dagen en via andere presentaties.

Tot slot gaven participanten van veel deelnemende opleidingen aan dat de beeldvorming over de Dienst O&O is veranderd. Medewerkers van deze dienst worden nu veel meer beschouwd als Zuyd-collega's die vanuit hun expertise een bijdrage leveren aan de onderwijsontwikkeling van opleidingen. Zij worden minder beschouwd als personen die aangeven wat er mis is en voorschrijven wat een opleiding moet doen (dat was het oude beeld van de Dienst O&O voordat het programma van start ging), maar meer ervaren worden als adviseurs en begeleiders die de vragen, problemen en ambities van de opleiding als vertrekpunt nemen voor hun werkzaamheden.

De begeleiders die deelnamen aan de focusgroep gaven aan dat men successen zag in de vorm van verandering en verbetering van processen. En die wijzigingen zijn gestoeld op het inhoudelijke gedachtegoed van Succesvol Studeren. Genoemd werden zichtbare resultaten in bijgestelde inhoud van curricula of examens en in duidelijkere teamafspraken. De participanten gaven ook aan dat professionalisering van docenten op het gebied van onderwijskundige vraagstukken van belang is.

5.2.3. Lessen voor toekomstige (onderwijskundige) programma's binnen Zuyd

Waardering programma Succesvol Studeren

In de interviews met begeleiders en betrokkenen vanuit de opleidingen is gevraagd naar de waardering die men heeft voor de begeleiding vanuit programma Succesvol Studeren. Bij zes opleidingen is hierover tijdens interviews informatie verzameld.

Twee opleidingen bestempelden de begeleiding als zeer waardevol. Aangegeven werd dat een langdurige begeleiding met een goede werkrelatie en onderwijskundige expertise van de begeleiders zeker succesfactoren waren en zijn. In de focusgroep werd hierover opgemerkt dat langdurige begeleiding door eenzelfde begeleider er voor zorgt dat de cultuur van de opleiding wordt begrepen en men zicht heeft op de (opleidings)achtergrond van de daar werkzame docenten.

Andere opleidingen bevestigen de noodzaak van langdurige begeleiding door eenzelfde begeleider maar wijzen daarbij op negatieve ervaringen aangezien zij last hadden van veel wisselingen, zowel in de begeleiding als in het opleidingsmanagement waardoor het team zich meer terugtrok en zelf aan de slag ging. Ook gaf een opleiding aan dat er sprake is van een fasering. Er moet eerst vertrouwen in de begeleiding worden opgebouwd voordat men tot actie overgaat.

Wensen voor de toekomst

Dit onderwerp is bij zeven opleidingen aan de orde geweest. Gevraagd naar de wensen en ambities voor de toekomst gaven vijf opleidingen aan graag gebruik te willen blijven maken van de expertise van de begeleiders van het programma Succesvol Studeren, al dan niet in de vorm van een vaste persoon per opleiding. Daarbij wordt ook genoemd het belang van een vaste begeleider waarmee een stabiele samenwerkingsrelatie kan worden opgebouwd en die op de hoogte is van de historische ontwikkeling van de opleiding. Dat werkt laagdrempeliger. Bij diepgaandere vragen of complexere zaken kan er dan altijd worden doorverwezen naar andere onderwijskundigen en/of aanvullende expertise worden "ingevlogen" vanuit de Dienst O&O.

De ondersteuningsvragen die participanten noemden, omvatten een brede range en zijn niet exclusief op studeerbaarheid gericht. Ze hebben onder meer betrekking op: onderhoud opleiding, hulp bij nieuwe blauwdruk en toetsplan, hulp bij actief leren, vereenvoudiging van de opleiding door een andere roostering, verandering opleidingsjaar 2.

Begeleiders van het programma Succesvol Studeren schatten in dat er nog veel meer te realiseren is maar wat het lastig maakt voor hen is dat er bij diverse opleidingen geen sprake is van een permanente betrokkenheid vanuit het programma. Docenten pakken zelf de vraagstukken op: alleen bij sommige vraagstukken worden de begeleiders gevraagd (ad hoc) aan te sluiten.

Tijdens de focusgroep gaven meerdere aanwezigen aan dat het bestaande inwerktraject voor startende begeleiders onvoldoende aandacht besteedt aan de werkwijze van het programma Succesvol Studeren. Het inwerken voorziet erin dat je bekend raakt met de afspraken en het beleid in Zuyd. Als nieuweling word je deel van de groep en voer je onderwijskundig advieswerk. De al langer werkzame adviseurs gaven aan dat voorheen inwerken door middel van bijvoorbeeld meelopen met een ervaren begeleider gebeurde maar nu worden starters “ingepaat”. Meerdere begeleiders gaven aan zich geen onderdeel van het programma Succesvol Studeren te voelen maar meer een algemeen onderwijskundig adviseur die misschien betaald wordt uit de gelden uit dit programma, hoewel ze daarbij aangeven daar geen weet van te hebben hoe de financiering exact is geregeld. De begeleiders gaven aan vaak pas ingevlogen te worden bij een opleiding als het “fout” gaat.

Bij de start van het programma vond professionalisering plaats door middel van workshops. Men stemde de werkwijze af in overleggen en belangrijke informatie werd digitaal gedeeld. Er waren intervisiebijeenkomsten (die zijn nu afgeschaft). De werkwijze in het programma was om eerst een intake, inclusief scan, te doorlopen en daarna een plan van aanpak te formuleren. Monitoring vond plaats via het dashboard van het programma. Er waren overleggen met alle begeleiders die betrokken waren bij succesvol studeren. Aan het einde van het studiejaar werd geëvalueerd wat de inzet was geweest en wat er was gerealiseerd. Dit hielp om focus aan te brengen. In meerderheid zouden de begeleiders graag weer, zoals destijds in het programma, een inwerkperiode zien en meer focus op monitoring en evaluatie van werkwijzen en producten.

6. Conclusies

6.1. Inleiding

Het programma Succesvol Studeren is door Zuyd Hogeschool geïnitieerd om een aantoonbare bijdrage te leveren aan de studeerbaarheid van opleidingen met als ultiem doel het studiesucces van opleidingen te verbeteren. Hoewel de opleidingen binnen de hogeschool al jaren actief waren om het studiesucces te verhogen maar dat niet terug te zien was in bijvoorbeeld de vermindering van de uitval in het eerste opleidingsjaar, is in het studiejaar 2016-2017 gekozen voor een programmatische aanpak van de verbetering van het studiesucces. Om het programma op waarde te kunnen schatten en de geleerde lessen te documenteren, mede met het oog op andere en toekomstige programma's binnen Zuyd Hogeschool, is in de periode 2021-2023, op verzoek van de Dienst Onderwijs & Onderzoek, een programma-evaluatie gehouden door de auteurs van dit rapport.

De programma-evaluatie heeft zich gericht op de werking van het programma, de opbrengsten van het programma en gaat in op de lessen die getrokken kunnen worden uit dit programma.

In de programma-evaluatie is op verschillende manieren data verzameld bij bacheloropleidingen die intensief zijn begeleid vanuit het programma. In totaal bleken er negen opleidingen te zijn waarbij er sprake was van een langdurige en intensieve begeleiding. Bij ieder van deze opleidingen is door middel van interviews met de opleidingsmanagers, de begeleider(s) vanuit het programma en andere betrokkenen, zoals leden van de curriculumcommissie of deelnemers van werkgroepen/projectgroepen die werkten aan de studeerbaarheid vervolgens gereconstrueerd wat er de afgelopen jaren heeft plaatsgevonden aan activiteiten vanuit het programma en tot wat voor opbrengsten dat heeft geleid. Naast interviews is er, indien relevant en beschikbaar, gebruik gemaakt van aanvullende documentatie, heeft er een focusgroep met begeleiders plaatsgevonden en heeft er een statistische analyse plaatsgevonden van data uit het managementinformatiesysteem. Terzijde: Deze retrospectieve aanpak werd bemoeilijkt door de vele wisselingen in begeleiders, opleidingsmanagers en programmanagers, waardoor het achterhalen van wat er precies heeft plaatsgevonden bij opleidingen voor ons als onderzoekers een intensief en soms moeizaam proces is geweest.

In dit rapport zijn de opzet en de bevindingen van deze programma-evaluatie in de vorige hoofdstukken beschreven en op deze plaats worden hier conclusies aan verbonden en op basis daarvan aanbevelingen gepresenteerd.

6.2. De werking van het programma

Deelnemende opleidingen

Het programma was destijds opgezet om opleidingen te ondersteunen bij het werken aan de studeerbaarheid met het oog op het verbeteren van het studiesucces. Het animo van opleidingen om deel te nemen overtrof de verwachtingen van het programmamanagement. Vermoedelijk was dat mede het gevolg van het feit dat het ging om een herkenbaar en heikel vraagstuk waarbij de programma-aanpak gebaseerd was op een inhoudelijke analyse (de vijf sleutels voor studeerbaarheid), er vraaggestuurd werd gewerkt én deelname voor opleidingen vrijwillig was.

Dat animo zorgde in de beginperiode voor druk op de begeleidingscapaciteit. Veel opleidingen namen deel aan het programma maar in een aantal gevallen bleef dat beperkt tot betrekkelijk geringe vormen van samenwerking met het programma.

Op basis van de doelstelling van het programma zou men mogen veronderstellen dat het programma zich vooral zou richten op die opleidingen waar bijvoorbeeld de uitval en het behaalde aantal studiepunten in het eerste opleidingsjaar het meest problematisch was. De verzamelde gegevens laten zien dat verhoudingsgewijs de negen opleidingen die intensief begeleid zijn door het programma niet allemaal in de onderste regionen van de rangorde van uitval en studiepunten zaten. Dus niet alle opleidingen die objectief

gezien het meest in aanmerking kwamen, waren vertegenwoordigd in de groep van negen opleidingen die intensief zijn begeleid. Dat kan verklaard worden doordat deelname vrijwillig was. Een tweede verklaring is dat bij een aantal opleidingen niet zozeer de problematiek van het (te geringe) studiesucces maar ook andere drijfveren bleken te prevaleren in het besluit om deel te nemen. Hier manifesteert zich wat in de sociologie genoemd wordt het Matteüseffect (Merton, 1968), de sociologische vakterm voor het rijker worden van de rijken en het armer worden van de armen. Dus de opleidingen die verhoudingsgewijs al redelijk scoren qua studiesucces, gaan deelnemen aan het programma en opleidingen die feitelijk gezien meer aanleiding zouden hebben om te gaan participeren, zien daarvan af.

Begeleiders van het programma

Continuïteit in de begeleiding wordt van belang gevonden door zowel het programma als ook door de betrokkenen in de opleidingen, echter dat bleek in de praktijk maar ten dele gerealiseerd te kunnen worden. Wisselingen in de begeleiding kwamen frequent voor en de overdracht (ook van documenten) naar de opvolger was niet altijd optimaal. Dat zorgde ervoor dat bij sommige deelnemende opleidingen er geen sprake is geweest van continuïteit in de begeleiding, terwijl dit voor opleidingen nodig is voor het ontwikkelen van een goede samenwerkingsrelatie met de begeleiders waarin vertrouwen en actiebereidheid zich optimaal kunnen ontwikkelen.

Studeerbaarheidsscan

In het programma is vraaggestuurd werken uitgangspunt. De beoogde opzet om via een studeerbaarheidsscan te starten met een gedegen analyse van de opleiding is bij een aantal van de negen opleidingen uitgevoerd. Een dergelijke aanpak draagt ertoe bij dat de articulatie van het vraagstuk niet uitsluitend afhankelijk is van de perceptie van bijvoorbeeld de betrokken opleidingsmanager(s) maar dat er met een bredere en vaak ook meer diepgaande blik naar de vraagstukken wordt gekeken. Daar waar de scan is uitgevoerd, rapporteren de begeleiders dat dit zeer verhelderend heeft gewerkt. Dat de scan niet altijd heeft plaatsgevonden, is deels toe te schrijven aan de aanleiding om in het programma te gaan participeren. Niet altijd was onvoldoende studiesucces de meest dringende aanleiding voor deelname. Soms hebben er andere analyses plaatsgevonden die meer pasten bij de deels andere intenties voor deelname.

Activiteiten en de focus op een drietal sleutels

De begeleiders hebben, altijd in samenwerking met de verantwoordelijke opleidingsmanager(s), een scala aan activiteiten ontplooid om opleidingen te helpen hun ambities op het terrein van studeerbaarheid en studiesucces te verwezenlijken. Voorbeelden van activiteiten zijn professionaliseringsactiviteiten voor docenten(teams), begeleiding en advisering van docenten (groepsgewijs, individueel), adviseren van curriculumcommissies, van werkgroepen, van toets- en examencommissies, analyses van leermaterialen, soms gevolgd door bijstelling ervan. De activiteiten waren vooral gericht om opleidingen te ondersteunen bij het meer studeerbaar maken van het curriculum (sleutel 1), bij de vermindering van het aantal toetsen (sleutel 2) en bij het ontwikkelen van een didactiek die studenten tot actief leren aanzet (sleutel 3). Dit alles heeft geleid tot aantoonbare veranderingen in curricula en in werkwijzen die nog steeds in de opleidingen zichtbaar zijn.

Minder aandacht, maar nog steeds wel waarneembaar, was de aandacht voor de twee overige sleutels, te weten het onderwijsklimaat (sleutel 4) en het functioneren van het docententeam (sleutel 5). Dat is verklaarbaar doordat in de loop van de doorlooptijd van het programma Succesvol Studeren er binnen de hogeschool nieuwe programma's werden geïnitieerd gericht op de begeleiding van studenten (programma Succesvol Begeleiden) en de teamontwikkeling (programma Sterk Teamwerk). De samenwerking tussen de begeleiders vanuit het programma Succesvol Studeren en vanuit het programma Sterk Teamwerk in de opleidingen is niet als structureel te betitelen. Daar waar dat wel plaatsvond werd dat door de begeleiders als informatief ervaren.

Het programmatische karakter

De programmatische aanpak is ingeruild voor een bredere opzet en het programma lijkt momenteel niet meer als afzonderlijke entiteit waarneembaar te zijn. Dat heeft te maken met de doorontwikkeling die vanaf 2019 is ingezet, waarbij een bredere onderwijskundige opdracht is geformuleerd: Van een focus op studiesucces in strikte zin, naar ondersteuning bieden bij blended learning en andere onderwijskundige vraagstukken die in het beleid van de hogeschool prioriteit hebben gekregen. Daarbij heeft mogelijk ook de Coronapandemie een rol gespeeld, omdat toen de noodzaak van het bieden van ondersteuning bij blended learning zeer pregnant werd.

De begeleiders van het programma zijn onderdeel geworden van het Team Onderwijskundige Ondersteuning van de Dienst Onderwijs & Onderzoek. De professionalisering, inclusief het inwerken, zoals die in de beginjaren van het programma werd uitgevoerd, is losgelaten. Daardoor kent de huidige lichte begeleiders niet altijd meer de filosofie en werkwijzen die kenmerkend zijn voor het programma, zoals bijvoorbeeld de aanpak voor de vraagarticulatie. Begeleiders typeren zichzelf ook niet meer (volledig) als begeleider van het programma.

Het gedachtegoed van het programma leeft echter voort, maar op een andere manier dan in de tijd dat het een hecht programma was. Het Team Onderwijskundige Ondersteuning ontwikkelt momenteel werkwijzen (plan van aanpak, monitoring) waarbij het programma Succesvol Studeren een inspiratiebron is.

Conclusie

Dit alles overziend leidt tot de conclusie dat de beoogde en de in de praktijk waargenomen aanpak van het programma van elkaar verschillen. Er is slechts ten dele sprake geweest van een uitvoering van het programma, zoals dat beoogd was. Er zijn vele omstandigheden die hier mogelijkwijs aan hebben bijgedragen, zoals de wisselingen in het programmamanagement, het vinden, scholen en behouden van voldoende begeleiders, de wens om een breder palet aan onderwijskundige vraagstukken te bedienen en wellicht heeft ook de coronapandemie nog een rol gespeeld.

Tegelijkertijd heeft het programma, zoals beoogd, ervoor gezorgd dat opleidingen gerichte hulp kregen bij prangende vraagstukken op het terrein van studeerbaarheid. Er is door begeleiders via talloze activiteiten meegewerkt aan het verbeteren van opleidingen. Die verbeteringen, zoals veranderingen in curricula, de toetsing en de didactiek, zijn heden ten dage nog waarneembaar.

Tot slot, het programma is niet meer als zelfstandige entiteit waarneembaar maar het gedachtegoed leeft voort: Elementen van de aanpak in Succesvol Studeren worden momenteel verdisconteerd in de werkwijzen van het Team Onderwijskundige Ondersteuning.

6.3. De opbrengsten

Effect op de uitval

Opleidingen die door het programma intensief werden begeleid wisten een daling in de uitvalpercentages te realiseren. Bij zeven opleidingen had dat betrekking op vermindering in de uitval in het eerste opleidingsjaar en bij één opleiding betrof dat een reductie in daling van de relatief hoge uitval in het derde en vierde opleidingsjaar. Bij acht van de negen opleidingen was er dus sprake van een reductie in de uitval. Bij één opleiding was het uitvalpercentage onder eerstejaars bij de start van het programma fors en bleef dit hoog doorheen alle jaren dat de opleiding begeleid werd door het programma.

Echter, opleidingen die niet of in geringe mate bij het programma betrokken waren, laten over de afgelopen jaren eveneens een daling in de uitvalpercentages in het eerste opleidingsjaar zien, die vergelijkbaar is met de daling bij de opleidingen die intensief door het programma zijn begeleid. In beide gevallen gaat het om een daling van de uitvalpercentages van zo'n 10% indien de cohorten eerstejaars studenten 2016-2017 en 2021/2022 met elkaar worden vergeleken. Bij beide groepen opleidingen dalen de uitvalpercentages (gemiddeld) van zo'n 42% naar net onder de 32%. Overigens is die 10% een gemiddelde en laten de

uitvalpercentages van de afzonderlijke opleidingen veel variatie zien, maar op een geaggregeerd niveau is er dus sprake van een betekenisvolle daling.

Een duiding van deze cijfers vraagt de nodige voorzichtigheid.

Een aannemelijke verklaring voor de daling bij zoveel opleidingen kan zijn dat gedurende de looptijd van het programma er sprake is geweest van een coronapandemie waarbij er besloten is om waar mogelijk eerstejaars binnenboord te houden en aansluitend is door Zuyd in september 2021 het bindend studieadvies afgeschaft. Beide hebben ontegenzeggelijk een effect op de uitval in het eerste opleidingsjaar van alle bacheloropleidingen, ongeacht of ze wel of niet aan het programma deelnemen.

Een tweede verklaring zou kunnen zijn dat opleidingen die niet of nauwelijks hebben deelgenomen aan het programma op een andere wijze hebben geïnvesteerd in de verbetering van de studeerbaarheid. Dat zou dan geduid kunnen worden als een positief neveneffect van het programma doordat het hogeschool-breed momentum en een klimaat creëert waarin studeerbaarheid zichtbaar wordt, bespreekbaar wordt en prioriteit krijgt.

Beide verklaringen sluiten elkaar overigens niet uit maar zeker de tweede verklaring vergt nader onderzoek om het realiteitsgehalte ervan te kunnen bepalen.

Kwalitatieve opbrengsten

Naast de cijfermatige evidentie is er in de programma-evaluatie bij betrokkenen in de opleidingen en begeleiders opgehaald wat zij waarnemen aan overige opbrengsten van deelname aan het programma. Deze overige opbrengsten hebben betrekking op een toename van de onderwijskundige expertise in het opleidingsteam, verbetering van de kwaliteit van opleidingen, veranderingen in werkwijzen in de opleiding, de studenttevredenheid die stijgt en dat de binding van studenten maar ook van docenten met de opleiding sterker wordt.

Van een geheel andere orde is dat het programma een boost heeft gegeven aan de professionele ontwikkeling en loopbanen van begeleiders. Het gegeven dat veel begeleiders, zeker de eerste lichten, vertrokken om elders (management)posities binnen en buiten Zuyd te gaan vervullen, kan geïnterpreteerd worden als een gevolg van het programma. De aandacht in het programma voor hun professionele ontwikkeling, hun werk aan complexe vraagstukken en de vooruitgang die ze daarin wisten te boeken én het feit dat zij zichtbaar waren op uiteenlopende plaatsen binnen en buiten Zuyd, zijn omstandigheden die hebben bijgedragen aan de toegenomen arbeidsmarktwaarde van begeleiders voor de interne en externe arbeidsmarkt.

Samenwerking met de Dienst Onderwijs & Onderzoek

Wat prominent in de interviews werd genoemd, was dat opleidingen de inzet van begeleiders van het programma als zeer positief ervaren. Medewerkers van de dienst werden, gechargeerd gezegd, voorheen nogal eens als 'agent' en 'controleur' bestempeld maar de begeleiders vanuit het programma worden ervaren als partners die waardevolle en concrete hulp bieden en vraaggestuurd werken aan het realiseren van de ambities die een opleiding heeft. Mede daardoor geven een aantal deelnemende opleidingen aan dat na afronding van het programma zij graag deze vorm van samenwerking met de dienst willen continueren. Het beschikken over een vaste begeleider die langdurig bij de opleiding is betrokken en daardoor de opleiding goed kent, zorgt voor een vertrouwensbasis. Ook begeleiders hechten hier belang aan maar zij signaleren soms dat opleidingen hen pas benaderen als er zich problemen voordoen. Betrokkenheid in een meer vroegtijdig stadium is bij veel vraagstukken wenselijk, aldus begeleiders.

De conclusie is dan ook dat het programma heeft bijgedragen aan een kanteling in de beeldvorming over de Dienst O&O. Frequentie, intensiteit en de betekenis van vraaggestuurd werken zijn thema's die in het kader van de samenwerking aandacht blijven vragen. De wensen die opleidingen articuleerden sluiten overigens aan bij de koers die de dienst recent heeft ingezet door domeinonderwijskundigen te benoemen die het eerste aanspreekpunt zijn voor een opleiding.

Conclusie

De conclusie is tweeledig. Ten eerste er is sprake van een daling in de uitval waarbij het niet duidelijk is in welke mate dit rechtstreeks aan het programma kan worden toegeschreven. Ten tweede er zijn tal van positieve neveneffecten waar te nemen die weliswaar niet zijn beoogd maar wel als waardevol kunnen worden beschouwd.

6.4. De lessen voor de toekomst

Op deze plaats formuleren we de aanbevelingen en daarbij putten we rijkelijk uit de gegevens over de geleerde lessen die we tijdens de programma-evaluatie hebben opgehaald bij opleidingen en bij de begeleiders van het programma.

Urgentie en evidentie

Wees zeer selectief in het inzetten van programma's. Het is van belang programma's te laten werken aan vraagstukken die afzonderlijke opleidingen niet of onvoldoende kunnen aanpakken en die breed omarmd worden als belangrijk en urgent. Van belang is dat er een inhoudelijke redenering wordt ontwikkeld die gestoeld is op evidentie en waaruit het doel, de opzet en werkwijze van het programma kan worden afgeleid (zoals bij het programma Succesvol Studeren de sleutels voor studeerbaarheid)

Langdurig en koersvast

Denk goed na over de looptijd van programma's. Bij complexe vraagstukken is het niet te verwachten dat in een periode van vier jaar er sprake is van een aantoonbare en duurzame verandering. Een looptijd van acht jaar ligt meer voor de hand om ervoor te zorgen dat nieuwe opvattingen en werkwijzen stevig verankerd raken in het DNA van opleidingen. Om daarvoor te zorgen is het van belang dat al bij de start van het programma wordt nagedacht hoe de verduurzaming vorm te geven. Verduurzaming is immers geen fase in de levenscyclus van een programma, het is eerder een aspect dat doorheen de gehele levensloop van het programma aandacht behoeft.

En het belangrijkste: Blijf op koers omdat tussentijdse wijziging in de doelen en/of opzet van het programma niet bijdraagt aan het oplossen van het vraagstuk waarvoor het programma is opgezet.

Vraaggestuurd werken

Zorg voor vraagverheldering. In plaats van te acteren op basis van aannames en vermoedens is voor het welslagen van een programma van belang dat er gekozen wordt voor een ontwerpgerichte aanpak waarbij de analyse van de uitgangssituatie (in een opleiding) het vertrekpunt is, alvorens ambities te concretiseren en tot interventies over te gaan. Juist het blijven vasthouden aan zo'n ontwerpgerichte insteek zorgt er voor dat op termijn de successen zichtbaar gemaakt kunnen worden.

Documenteren

Leg goed vast wat er gebeurt. Een goede documentatie is behulpzaam om overzicht te krijgen en overzicht te houden. Zeker bij programma's die tegelijkertijd in veel opleidingen actief zijn, is het lastig om zicht te houden op bijvoorbeeld de afspraken, inzet en termijnen. Te meer omdat niet valt uit te sluiten dat er wisselingen in programmamanagement en begeleiders kan plaatsvinden. Het toekennen van rechten (wie rapporteert, wie heeft inzage) en de beveiliging vereisen eveneens aandacht.

Expertise ontwikkelen en behouden

Het succes van een programma hangt sterk af van de expertise van de personen die in het programma werkzaam zijn. Een proactief HR-beleid is noodzaak, waarin via professionalisering, zowel formeel (via workshops en cursussen) maar ook informeel (via overleg, collegiale consultatie, meelopen en intervisie) een

collectieve manier van werken wordt ontwikkeld en ook behouden kan blijven. Zeker als het programma beroep doet op expertise die schaars is, moet op voorhand worden nagedacht over hoe medewerkers te boeien en te binden. Tussentijdse wisseling van medewerkers is lastig omdat het ontstaan van vertrouwen tussen begeleider en opleiding tijd vergt en vertrouwen voorwaardelijk is om productief te kunnen werken aan complexe vraagstukken.

Selectief inzetten van programma's

Zorg ervoor dat niet te veel programma's tegelijkertijd actief zijn. De kans dat ze elkaar in de weg zitten, is niet denkbeeldig. Zeker bij programma's die op aanpalende thema's actief zijn, bestaat het gevaar dat opleidingen niet goed kunnen onderscheiden waar nu de scheidslijnen tussen de programma's liggen. Zorg voor een zekere mate van standaardisering in de aanpak, ongeacht om welk programma het gaat, zodat opleidingen niet telkens met nieuwe werkwijzen worden geconfronteerd. Een soort van één-loketfunctie, programma-overstijgend, helpt opleidingen snel hun vraag bij het juiste programma in te dienen.

Evalueren van meet af aan

Het is noodzakelijk om vanaf de start van een programma de evaluatiefunctie in te richten en de gegevensverzameling van meet af aan te starten. Bij de evaluatie van het programma Succesvol Studeren moest noodgedwongen retrospectief worden gewerkt en dat heeft consequenties voor de energie die het vergt en de volledigheid van de evaluatie. Van belang bij de evaluatiefunctie is dat het niet alleen gericht moet zijn op de informatiebehoefte van de opdrachtgevers (meestal betreft het dan informatie over de effecten) maar veel belangrijker is dat de evaluatieve activiteiten van betekenis zijn voor de direct betrokkenen in het programma. De evaluatie wordt dan een belangrijke bron voor het met en van elkaar leren en verder ontwikkelen van werkwijzen op basis van evidentie.

Hanteerbare systemen

Zorg dat programmamedewerkers een beroep doen op systemen die hen voorzien van informatie over de effectiviteit van hun individuele handelen. In het geval van Succesvol Studeren zagen we bijvoorbeeld dat niet alle begeleiders gebruik maakten van informatie uit het managementinformatiesysteem om te monitoren of hun interventies bijdroegen tot bijvoorbeeld minder uitval of meer behaalde studiepunten. Het zat niet in het 'systeem' van de begeleiders maar mogelijk speelt ook de niet optimale gebruiksvriendelijkheid van het managementinformatiesysteem een rol. Professionalisering van programmamedewerkers en aanpassingen in systemen zijn hierbij randvoorwaardelijk.

Literatuur

- Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. In H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher (Eds.), *APA Handbook of Research Methods in Psychology, Vol. 2: Research Designs: Quantitative, Qualitative, Neuropsychological, and Biological* (pp. 57-71). Washington DC: American Psychological Association
- Broekman, T.G., Schaap, C.P.D.R., & Schippers, G.M. (1987). Programma evaluatie: geen methode, maar een denkraam. *Maandblad Geestelijke volksgezondheid*, *42*, 147-162.
- Debats, P. & Van der Klink, M. (2021). *Waarnemen van veranderingen: Conversaties als werkwijze om zicht te krijgen op veranderingen in studiesucces en de verklaringen ervan*. Heerlen: Zuyd Hogeschool.
- De Caluwé, L., Kor, R., Weggeman, M., & Wijnen, G. (2002). *Essenties van organiseren, managen en veranderen*. Schiedam: Scriptum.
- Goes - Daniels, M. L. H. A. (2011). Competent gemonitord! Van constructie van een CGO monitor tot co-creatie binnen het middelbaar beroepsonderwijs in Nederland. Heerlen: Open Universiteit.
- Kwakman, K., Mars, A., Theunissen, N., Van der Klink, M. (2019) *Een ander hoe. Studiesucces als veranderproces*. Heerlen: Zuyd Hogeschool (e-pub of pdf).
- Merton, Robert K. (1968). The Matthew Effect in Science. *Science* *159*, (3810), 56-63.
- Nikolopoulou, K. (2022, December 01). What Is Purposive Sampling? | Definition & Examples. Retrieved May 25, 2023, from <https://www.scribbr.com/methodology/purposive-sampling/>
- Pawson, R. & Klein Haarhuis, C. (2005). Evaluatie van complexe programma's: Een theoriegestuurde aanpak. *Justitiële verkenningen*, *31(8)*, 42-53.
- Pawson, R. & Tilley, N. (1997). *Realistic Evaluation*. London: Sage Publications.
- Prevaas, B. & Ruijters, M. (2020). *Ontwikkelen van programmamanagement (White Paper)*. Laren: Good Work Company
- Rossi, P. H., Lipsey, M. W., & Freeman, H. E. (2019). *Evaluation: A systematic approach. 8th edition*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Van Aken, J., & Andriessen, D. (2011). *Handboek ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek: Wetenschap met effect*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Van der Klink, M. (2017). *Sleutels voor studeerbaarheid*. Intern rapport. Heerlen: Zuyd Hogeschool.
- Van der Klink, M. & Slots, Y. (2020). *Monitoring Programma Succesvol studeren*. Heerlen: Zuyd Hogeschool.
- Newcomer, J.S., Hatry, H.P., & Wholey, K.E. (2010). *Handbook of Program Evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Yin, R. (2014). *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills, CA: Sage Publishing.

Bijlage 1: Samenvatting resultaten per thema in trefwoorden

Actief:

1. Studiejaar 2017-2018 tot einde programma
2. Vanaf 2016 tot heden
3. Vanaf eind 2018 tot heden
4. Vanaf 2020 tot heden
5. Vanaf 2018 tot heden
6. Vanaf 2017 tot heden
7. Vanaf 2018 tot eind 2022
8. Vanaf 2017 tot heden
9. begeleider vragen, (loopt nog door)

Het gaat om langdurige trajecten die in de meeste gevallen de volledige programmaperiode omvatten.

Aanleiding om hulp bij PSS te vragen

1. Wens om de uitval bij eerstejaars te reduceren
2. Curriculum was aan verandering toe en er was een daling in de instroom.
3. Hoge uitval, dalende instroom, prestaties 1^e jaars zorgwekkend
4. Curriculumherziening nodig
5. Vragen over toetsing, relatief veel langstudeerders, uitval in de hoofdfase van de opleiding, relatief veel studenten met een rugzakje
6. Gecompliceerd en onoverzichtelijk curriculum
7. Niet tevreden en ongemotiveerde studenten. Didactisch model was verwaterd
8. Het rendement van het eerste opleidingsjaar verbeteren.
9. Uitval in 3^e en 4^e jaar van de bachelor was te hoog

Hoeveel begeleiders betrokken vanuit PSS

1. Drie opeenvolgend
2. Twee opeenvolgend
3. Vier, eerst een en daarna drie tegelijkertijd
4. Twee voornamelijk gelijktijdig
5. Een
6. Twee voornamelijk gelijktijdig, daarna een lid van het eigen opleidingsteam
7. Vier, eerst een toen nog een en daarna twee
8. Drie, eerst een en toen twee gelijktijdig
9. Een

Curriculumscan

1. Geen scan, wel een analyse maar veel minder omvangrijk
2. Onduidelijk
3. Er is nog een analyse uitgevoerd onder eerstejaarsstudenten naar studiesucces vanuit het lectoraat en daarna is er een curriculumscan uitgevoerd.
4. Scan uitgevoerd
5. Scan uitgevoerd
6. Instrument nog niet beschikbaar, naderhand niet gedaan
7. Geen scan, wel interviews met studenten
8. Geen scan, soort van analyse gedaan
9. Scan uitgevoerd

Ambities

- Reductie van het aantal vakken en werken naar 3 vakken van 5 EC's per blok. Formuleren van leerdoelen en praktijkcasussen in de vakken. Reductie aantal toetsen naar 1 toets per vak.
- Behoefte aan nieuw, betaalbaar en organiseerbaar curriculum. Rekening houden met ander soort instromend student en beroep is veranderd.
- Minder toetsen en actief leren
- Opzet van een nieuwe examencommissie en ontwikkelen van beleidsdocument kaders SLB
- Toetsing en vergroten binding met studenten
- Nieuw opleidingsprofiel als basis nieuw curriculum, vermindering aantal toetsen, authentieke taken in de vakken en introductie van beroepsproducten voor beoordeling
- Vermindering aantal toetsen. Afstemmen didactiek groep en curriculumcie
- Verbeteren rendement eerste jaar/prestaties van studenten. Betere uitvoering van het gehanteerde didactische model
- Verbeteren van studeerbaarheid van de opleiding en met name van de stages

Activiteiten

- Begeleiders hebben vaste groep docenten die vernieuwingen moesten vormgeven begeleid. Er is een overzicht gemaakt van alle (deel)toetsen en opdrachten als basis voor de reductie van het aantal toetsen en van de werkdruk
- Organiseren studiedagen, betrekken van experts van buiten, betrekken van studenten, consulteren andere (voorbeeld) opleidingen, adviseren van de werkgroep van docenten die de vernieuwing vorm gaven.
- Heidagen, inspiratiesessies, schrijfgroepen olv de begeleider PSS, individuele begeleiding van docenten.
- Voeren van gesprekken met uiteenlopende actoren, mede vormgeven aan de opzet van een nieuwe examencommissie.
- Wel op aanvraag advies gegeven maar niet altijd in relatie tot de ambities van succesvol studeren.
- Veel gesprekken gevoerd met curriculumcommissie, met studenten, het voltallige docententeam. Tevens begeleiding van de opleidingsmanager.
- Studiedagen, begeleiden ontwikkelgroep, begeleiden van docenten en opleidingsmanager.
- Interviews met studenten en docenten, analyse van (leer)materialen en advisering en begeleiding.
- Begeleider heeft dagboek van een fictieve student gemaakt en van daaruit vooral adviserend gewerkt bij ontwikkeling van producten en oplossingen.

Actoren

- Voornamelijk met vaste groep docenten voor invoering vernieuwingen en met opleidingsmanagement. Ook enige betrokkenheid sterk teamwerk.
- Opleidingsmanagement, docenten en diverse werkgroepen
- Curriculumcommissie, opleidingsmanager, groepjes docenten, individuele docenten,
- Studenten en docenten, MT leden, slb'ers, academieraad
- Opleidingsmanagement, docenten en studenten
- Opleidingsmanagement, docenten en studenten
- Opleidingsmanagers, curriculumcommissie, werkgroep didactiek, docenten
- Opleidingsmanagers, docententeam
- Task force (docenten en werkveld)

Sleutels van studeerbaarheid

- Sleutel 1, 2 en 3
- Sleutel 1, 3 en 5
- Alle 5
- Meerdere sleutels, belangrijkste sleutel 4: onderwijsklimaat
- Sleutel 2, 3 en 4
- Allemaal behalve actief leren (sleutel 3)
- Allemaal behalve teamwerk (sleutel 5)
- Sleutel 1, 2 en 3
- Sleutel 1, 4 en 5

Waarneembare veranderingen (in MIS)

- Kanteljaar 2018 (start PSS), minder uitval en hoger rendement
- Na de start van het programma is te zien dat de uitval verlaagd is en het rendement sterk is
- Vanaf 2019 daling in uitval, behaalde EC's stijgt eveneens vanaf 2019
- Uitval veelal in hogere studie jaren en studenten niet gericht op behalen van diploma. Nog geen verschil waarneembaar
- Verlaagde uitval maar heeft waarschijnlijk andere reden, daling behaalde studiepunten maar dat is nog niet geduid
- Nog geen duidelijke vermindering van de uitval, wel meer zicht op waarom studenten uitvallen
- Uitval gedaald, behaalde studiepunten gestegen. Beiden niet spectaculair maar waren beide al goed
- Wisselend verloop van uitval kan te maken hebben met uitstroom naar UM
- Uitval in 2020-2021 beduidend lager maar kan met corona te maken hebben

Andere opbrengsten

- Verandering mindset bij docenten: meer onderwijskundig en meer vanuit de student, ook meer vanuit haarbaarheid, doceerbaarheid en studeerbaarheid en minder vanuit vakinhoudelijke expertise. Studenten zijn tevreden over leerklimaat.
- Studenten voelen zich gehoord, tevredenheid en rust, herkenbaarheid men is van 9-5 op school, team is hecht, men vindt het nieuwe concept goed.
- Van breed opleidingsprofiel naar smal (alleen de opleiding), meer herkenbaarheid, docententeam is trots op curriculum
- Docenten spreken meer in onderwijskundige termen, docenten vinden het prettig dat er ruimte is om met elkaar het gesprek te voeren.
- Herziening eerste jaar is gestart, onderwijsklimaat is verbeterd. Betrokkenheid studenten is vergroot en docenten ervaren meer werkplezier.
- Opleiding is meer beroepsgericht geworden. Gericht op een betere verbinding met de studenten. Meer aandacht voor de onderwijskundige hoek.
- Manier van lesgeven is veranderd, met meer actieve werkvormen
- Opleidingsmanagers en docenten zijn enthousiast echter docenten die al lang frontaal lesgeven blijven sceptisch
- Meer mildheid richting studenten en meer aandacht voor problemen die studenten ervaren.

Waardering programma PSS

- Zeer waardevol, langdurige en goede werkrelatie tussen begeleiders en medewerkers. De individuele expertise van de onderwijsadviseurs is ook een succesfactor
- Wisseling van opleidingsmanager en ook de begeleiding van PSS. Eerst was het vrij organisch echter met de nieuwe begeleiding was er geen match en deed het team het meer zelf. Nu wel weer ondersteuning maar dan vanuit team onderwijskundige ondersteuning
- De opleiding is zeer positief over het PSS omdat men tot in de haarvaten de effecten van het programma ervaart
- De begeleiders ervaren onderwijskundig leiderschap van de directeur dit werkt stimulerend binnen de opleiding. Dat een van de begeleiders veel aanwezig is helpt ook heel erg.
- Eigenwijs team, neiging om adviezen niet op te volgen er was tijd nodig voor de begeleider om het vertrouwen te winnen.
- De begeleider is de linking pin tussen O&O en de opleiding.
- ----
- ----
- ----

Wensen voor de toekomst

- Continuering van de ondersteuning na afronding programma, meer op onderhoud gericht.
- Jaar twee is voor het team nog een uitdaging, groepsdynamiek is zichtbaar en kokers doorbroken. Er moet wel een goede match zijn tussen team en begeleiders.
- Blijft behoefte aan beschikbaarheid van begeleiding, liefst een vaste persoon (domeindeskundige)
- Binnenkort installatie curriculumcommissie afgerond en gaan de begeleiders een meer betekenisvolle bijdrage leveren aan de blauwdruk van de opleiding inclusief het toetsplan
- Opleiding wil graag weer iemand vanuit het PSS betrekken, men is bezig met actief leren en daar is hulp bij nodig.
- In de nabije toekomst kijken naar een vereenvoudiging van de opleiding bv op het punt van de roostering
- ---
- Er blijft behoefte aan onderwijskundige ondersteuning en de inzet van deze expertise is breder en integraler dan bij de start van het programma
- ----

Overig

- De deelname aan het onderzoek is als leerzaam ervaren door de bevroagde participanten
- --
- --
- Begeleiders bepleiten meer begrip voor opleidingen die vaak een ander stramien volgen dan 'reguliere' opleidingen. Structuren en kaders zijn dan moeilijk aan te geven
- --
- Linking pin functie van begeleider die onderdeel van de opleiding is vervalst en vraag is hoe dit vervolgd zal worden
- --
- --
- --

Bijlage 2: Leden Klankbordgroep

- Klaartje van Genugten, Msc, docent/onderzoeker (promovendus), lid Lectoraat Professionalisering van het Onderwijs, beleidsadviseur dienst O&O.
- Mare de Groot, MSc, directeur Podiumkunsten. Voormalig begeleider Succesvol Studeren en lid van het Lectoraat Professionalisering van het Onderwijs.
- Drs. Alexandra Jacobs, docent en kwaliteitszorg coördinator Engineering Academie, voormalig begeleider Succesvol Studeren.
- Drs. Paul Reijns, teamleider managementinformatie bij Finance and Control Zuyd Hogeschool.
- Prof. Em. Jan van den Akker, Eigenaar/directeur Curriculum Research & Consultancy, adviseur Lectoraat Professionalisering van het Onderwijs