

Leidraad Langlopende Opdracht

Inhoud

1. Introductie	2
2. Leerdoelen	3
3. Producten.....	4
3.1 Product(en) voor opdrachtgever	4
3.2 Producten voor de universiteit	4
4. Verwachtingen ten aanzien van de uitvoering van de opdracht.....	5
5. Beoordeling.....	5
6. Begeleiding.....	6
7. Onderdelen opdracht nader toegelicht	7
7.1 Opstellen plan van aanpak.....	7
7.2 Onderzoek uitvoeren	8
7.3 Interventie(s) en/of advies ontwikkelen en implementeren.....	8
7.4 Legitimeringsrapport.....	9
7.5 Individuele reflectie	11
7.6 Feedback en eindgesprek opdrachtgever	11
Bijlage 1 Rubric beoordeling legitimeringsrapport LLO-pilot	13
Bijlage 2 Feedbackformulier Opdrachtgever	19
Bijlage 3 Rubric Persoonlijke Competentie Ontwikkeling.....	20
Bijlage 4 Format Plan van Aanpak.....	23

1. Introductie

Tijdens de cursus wordt er gewerkt aan een langlopende groepsopdracht. Het doel van de opdracht is het oefenen met het voorbereiden en ontwikkelen (en waar mogelijk uitvoeren) van een interventie en/of advies die kan bijdragen aan een gewenste organisatieverandering of -ontwikkeling. Welke interventie(s) jullie gaan ontwikkelen en implementeren en/of hoe jullie tot een advies gaan komen en in welke vorm, hangt af van het vraagstuk en de mogelijkheden bij de vragende organisatie. **De kern is dat we ons bezig houden met vraagstukken waarin het leren van medewerkers kan bijdragen aan een gewenste verandering binnen een organisatie. Wat is er nodig om een (volgende) stap te zetten in de verandering?** In samenspraak met de opdrachtgever werken jullie aan een analyse van het vraagstuk en werken een aanpak uit die jullie mogelijk ook voor een deel daadwerkelijk in de praktijk brengen.

Voorbeelden van vraagstukken die eerder zijn opgepakt binnen deze cursus zijn bijvoorbeeld:

- Hoe kan onze organisatie de initiatieven die lopen met betrekking tot continu verbeteren meer lerend maken?
- Een ziekenhuis heeft een afsprakenapp ontwikkeld en wil weten hoe het gebruik hiervan verder gestimuleerd kan worden.
- De kennisoverdracht tussen de teams binnen een (kleine) organisatie is te beperkt. Hoe stimuleren we de kennisdeling tussen onze teams?
- Welke interventies kunnen we inzetten om het inwerktraject van nieuwe administratieve medewerkers verbeteren?
- Hoe kunnen we onze instructeurs het beste ondersteunen bij de inzet van nieuwe technologische leermiddelen in ons onderwijs?
- Op basis van een audit blijkt dat we nog niet genoeg met de eerder gestelde verbeterpunten aan de slag zijn gegaan. Hoe kunnen we dit nu beter aanpakken en integreren in ons dagelijks werk?

De opdracht kan worden uitgevoerd voor allerlei soorten organisaties. Het docententeam gaat in de voorbereiding van de cursus actief op zoek naar mogelijke opdrachten. Daarnaast is er ruimte om zelf een opdracht in te brengen uit je eigen netwerk: heb je deze wens neem dan zsm contact op met je werkgroepdocent. Mochten er bij de start van de cursus nog niet voldoende opdrachten beschikbaar zijn, dan werken we als groep gezamenlijk aan het organiseren van extra opdrachten.

2. Leerdoelen

De opdracht beoogt bij te dragen aan de ontwikkeling van de volgende vaardigheden:

- Kunnen maken van een kritische analyse van ontwikkel- en verandervraagstukken in een organisatie op basis van wetenschappelijke inzichten. Studenten kunnen de kern van het vraagstuk helder omschrijven en komen tot een goed onderbouwde probleemdefinitie. Relevante contextuele kenmerken worden opgemerkt, benoemd en meegenomen in de uitwerking van de probleemdefinitie.
- Afstemmen van de aanpak en de op te leveren producten op wat relevant is voor de opdracht (inhoudelijk) en wat er mogelijk is in de gegeven context. Studenten kunnen effectief en constructief communiceren met de opdrachtgever. De aanpak wordt gebaseerd op zowel eigen onderzoek in de organisatie en op wetenschappelijke inzichten.
- Ontwikkelen (en waar relevant: implementeren) van interventies en/of adviesproducten die een bijdrage kunnen leveren aan de gewenste verandering. De producten zijn gebaseerd op zowel wetenschappelijke inzichten als randvoorwaarden die vanuit de organisatie zijn gegeven.
- Legitimeren van zowel de aanpak als de ontwikkelde producten op basis van wetenschappelijke inzichten en eigen onderzoek in de organisatie. In staat zijn om relevante wetenschappelijke inzichten en theoretische concepten te relateren aan het vraagstuk en deze toe te passen.
- Reflecteren op eigen (individuele) en gezamenlijk (als projectgroep) handelen en leerproces. Op basis van deze reflectie sterke punten en aandachtspunten benoemen en hierop, waar nodig, actie te ondernemen om zichzelf dan wel het team verder te kunnen ontwikkelen.

Onderliggende (kern)competenties¹:

Samenwerken:

Waardeert en vertrouwt de expertise van de overige teamleden en andere betrokkenen. Overweegt welke expertise nodig is om het project succesvol uit te voeren en wat de beperkingen en bijdragen zijn van de eigen expertise. Levert een bijdrage aan het creëren van psychologische veiligheid binnen het team en in de samenwerking met andere stakeholders. Kan constructieve feedback geven en staat open om feedback te ontvangen. Levert een bijdrage aan het creëren van en koersen op een gezamenlijk doel. Weet constructief met verschillen in inzicht en aanpak om te gaan.

Communicatie:

Kan helder, transparant en respectvol communiceren over voortgang en bevindingen ongeacht het medium dat gebruikt wordt (schriftelijk, mondeling) en de context (onderwijs, organisatie). Kan de communicatie afstemmen op de doelgroep en weet wetenschappelijke kennis toegankelijk te verwoorden. Kan naar anderen luisteren vanuit een onbevooroordeelde houding. Is in staat aannames te checken en verwachtingen expliciet te maken. Kan heldere aanbevelingen formuleren en duidelijk maken wat er nodig is om het ontwikkelde product (interventie, advies) verder te implementeren en/of verfijnen.

¹ Voor de uitwerking van de competenties is gebruik gemaakt van:

- Dochy, F. & Segers, M. (2022), *Feedback met impact is dialoog*. Boom uitgevers.
- Gulikers, J., & Oonk, C. (2019). Towards a rubric for stimulating and evaluating sustainable learning. *Sustainability*, 11(4), 969. <https://doi.org/10.3390/su11040969>
- Wiegant, F. & O&T (2020), *Matrix with assessment rubrics of interdisciplinary learning goals & competencies*. Utrecht University. [Matrix with assessment rubrics 202106.pdf \(uu.nl\)](#)

Lerend vermogen:

Zoekt actief naar manieren om te leren van anderen en doelbewust zichzelf te ontwikkelen. Initieert reflectie bij zichzelf en teamleden (zowel op aanpak/proces als op inhoud). Staat open voor leren van andere mensen. Kan kritisch reflecteren op de kwaliteit en bruikbaarheid van de ontwikkelde producten. Is in staat om op basis van reflectie aanpassingen en verbeteringen in het eigen handelen en dat van de groep te bewerkstelligen. Kan omgaan met onzekerheid. Kan out-of-the box nadenken en risico's nemen vanuit het bewustzijn dat dit de kwaliteit van werk zal verhogen. Laat doorzettingsvermogen zien als dingen misgaan en gebruikt deze ervaringen om zichzelf verder te ontwikkelen.

3. Producten

Binnen deze opdracht wordt gewerkt aan verschillende producten. Dit zijn producten ten behoeve van de opdrachtgever en een product voor de universiteit.

3.1 Product(en) voor opdrachtgever

De producten die jullie opleveren voor de opdrachtgever zijn per opdracht verschillend. Het vraagstuk en de context van het vraagstuk zijn namelijk leidend. In afstemming (en waar mogelijk in co-creatie) met de opdrachtgever wordt uitgewerkt welk(e) product(en) jullie binnen de gegeven omstandigheden kunnen ontwikkelen (en eventueel implementeren). Dit kan een advies zijn of juist een meer concrete interventie die jullie ook daadwerkelijk implementeren (en alle variaties daar tussenin). Het kan om één groter product gaan, maar het kunnen ook meerdere kleine producten zijn. Dat wat jullie opleveren voor de opdrachtgever wordt inhoudelijk niet beoordeeld door de universiteit. We vinden het belangrijk dat er in dit proces ruimte is om te experimenteren en te leren. Wel zal de opdrachtgever op twee momenten, tussentijds en aan het einde, feedback geven op de aanpak en de (tot dan toe) opgeleverde producten. Op basis van deze feedback passen jullie je aanpak en/of producten aan waar nodig.

Zie bijlage 2: feedbackformulier voor opdrachtgever.

3.2 Producten voor de universiteit

3.2.1 Legitimeringsrapport - groepsproduct

Voor de universiteit werkt de projectgroep aan een gezamenlijk legitimeringsrapport. Het legitimeringsrapport omvat de volgende onderdelen:

- Een analyse van het vraagstuk. Deze analyse omvat een **organisatiebeschrijving** en **probleemdefinitie**.
- Een **legitimering** van de aanpak én de inhoud van het (de) opgeleverde product(en).
- Een **kritische reflectie**.

In hoofdstuk 7 van deze leidraad leggen we meer in detail de inhoud van het legitimeringsrapport uit. In bijlage 1 van de deze leidraad kan je de rubric voor de beoordeling van het legitimeringsrapport vinden.

3.2.2 Persoonlijke reflectie – individueel product

Aanvullend op de reflectie in het legitimeringsrapport schrijft iedere student een beknopte persoonlijke reflectie op het eigen leerproces en inzichten die zijn opgedaan ten aanzien van de eigen (studie)loopbaan. Zie ook weer hoofdstuk 7 voor een nadere toelichting.

4. Verwachtingen ten aanzien van de uitvoering van de opdracht

- Bekwaamheid in het uitvoeren van onderzoek ten behoeve van een veranderproces en het faciliteren van een verandering, vraagt dat je je in de organisatie begeeft. Hoe vaak en op welke wijze, dat stemt ieder groepje af met de opdrachtgever. We verwachten wel dat iedere student minimaal één keer actief aanwezig is in de organisatie.
- We vinden het belangrijker dat je laat zien dat je het experiment bent aangegaan, dat je geleerd hebt van de keuzes die je hebt gemaakt en op basis van die opgedane inzichten weer nieuwe stappen zet dan dat je het 'perfect' product ontwikkelt (voor zover dat überhaupt al bestaat). Neem vooral goed de rubric door, hopelijk geeft deze je een concreet beeld van onze verwachtingen. Bij vragen: stel ze je aan werkgroep docent!
- We gaan er vanuit dat iedere student ongeveer 80 uur besteedt gedurende de cursus aan deze opdracht. Dit wordt ook zo met de opdrachtgever gecommuniceerd. Dit betekent dat je gemiddeld 1 hele dag per week werkt aan de opdracht.
- In het geval één van de groepsleden zelf een opdracht van de eigen werkgever inbrengt: voorkom dat dit ook diegene is die alle contacten met de opdrachtgever onderhoudt. Zorg dat iedereen binnen de groep een actieve rol *in* de organisatie krijgt.
- Het is natuurlijk logisch, maar voor de zekerheid: we verwachten dat je je professioneel opstelt naar de opdrachtgever. Opdrachtgevers steken veel tijd en moeite in het organiseren van een opdracht, we hopen ook dat we met de opdrachtgevers die dat willen de samenwerking de komende jaren kunnen voortzetten. Wees dus zorgvuldig in je communicatie, reageer tijdig op mails en stel je respectvol op (natuurlijk mag je kritische vragen stellen maar doe dat vanuit oprechte nieuwsgierigheid en een waarderende houding).
- Wees expliciet in je verwachtingen en mogelijkheden en vraag ook goed door wat de opdrachtgever van jullie verwacht en wat er bij de opdrachtgever wel en niet mogelijk is.
- Trek tijdig aan de bel bij óf je opdrachtgever óf je werkgroep docent als het niet helemaal lekker loopt/likt te lopen.

5. Beoordeling

Je ontvangt als groep een cijfer voor het legitimeringsrapport dat je bij de universiteit inlevert. Dit rapport wordt door de universiteit beoordeeld en bepaalt voor 50% het eindcijfer van de cursus. In bijlage 1 vind je de rubric op basis waarvan dit rapport zal worden beoordeeld. Verder is belangrijk:

- Je ontvangt je cijfer voor de groepsopdracht, zodra je ook je individuele reflectie hebt ingeleverd. Voor de individuele reflectie ontvang je geen cijfer, bij niet inleveren of gebrekkige kwaliteit kan je de langlopende opdracht niet afronden.
- De opdrachtgever geeft geen cijfer voor je geleverde werk. Wel voeg je de schriftelijke feedback (verkregen op twee momenten) toe aan het legitimeringsrapport en reflecteren jullie in je legitimeringsrapport op de ontvangen feedback.

6. Begeleiding

De begeleiding en ondersteuning bij deze opdracht vindt op verschillende manieren plaats:

- Allereerst krijgen jullie natuurlijk feedback en begeleiding vanuit de opdrachtgever. Aan de opdrachtgever wordt gevraagd om minimaal een half uur per week beschikbaar te zijn om met jullie te sparren over de inhoud en aanpak. Dit moment kan de opdrachtgever ook delegeren naar een collega die jullie kan helpen. Daarnaast geeft de opdrachtgever op twee momenten ook schriftelijke feedback met behulp van het feedbackformulier. In week 4 en in week 8/9. Zie bijlage 2. *Maak bij de start van de opdracht gelijk goede afspraken met de opdrachtgever hierover!*
- We verwachten daarnaast dat jullie gebruik maken van elkaars expertise: zowel binnen de projectgroep als in de gehele werkgroep. De achtergrond van onze studenten is heel divers: de een heeft bijvoorbeeld al ervaring als adviseur, de ander heeft ervaring met het uitvoeren van wetenschappelijk onderzoek en weer een ander is buitengewoon creatief. We zullen de uitwisseling deels faciliteren maar hier ligt ook een belangrijke verantwoordelijkheid voor jullie zelf. Test bijvoorbeeld je onderzoeksinstrument uit op medestudenten en vraag feedback. Vraag feedback van een medestudent op een product dat jullie ontwikkeld hebben: is het duidelijk? Nodig iemand uit om volledig out-of-the box mee te denken. Etc.
- Het tweede deel van iedere werkgroep bijeenkomst staat volledig in het teken van de langlopende opdracht. De vorm waarin dat gebeurt, varieert en is ook mede afhankelijk van jullie behoefte. Er zijn zowel mogelijkheden voor plenaire uitwisseling en consultatie als momenten waarop je als projectgroep apart met je docent de voortgang en uitdagingen bespreekt. Het streven is dat je minimaal 1x per 2 weken een moment hebt waarop je als projectgroep met je docent kunt sparren.
- Er zijn vervolgens twee momenten waarop je van je docent schriftelijke feedback krijgt:
 - Op het plan van aanpak en bijbehorend onderzoeksinstrument;
 - Op het concept van jullie legitimeringsrapport.
- Tenslotte zijn er diverse hulpbronnen beschikbaar: kennisclips, artikelen, handige websites, podcasts etc. Verwijzingen hiernaar vind je terug bij de beschrijving van de verschillende onderdelen van de opdracht. We vullen deze hulpbronnen graag aan. Dus heb je tips die het moeite waard zijn om te delen: informeer je docent!

7. Onderdelen opdracht nader toegelicht

Alhoewel de opdracht in aanpak en vorm per projectgroep enorm kan verschillen, zijn er wel een aantal hoofdactiviteiten te onderscheiden die iedere groep op de eigen manier zal uitvoeren. In dit hoofdstuk werken we die hoofdactiviteiten uit en geven daarbij aan waar je naar toe werkt, wat de planning is en welke hulpbronnen er tot je beschikking staan.

7.1 Opstellen plan van aanpak

Iedereen start de opdracht met het uitwerken van het plan van aanpak. In het plan van aanpak komen de volgende onderdelen aan bod:

- Organisatiebeschrijving
- Opdrachtgever
- Vraagstuk
- Onderzoeksvraag
- Theoretische perspectieven
- Wijze van dataverzameling
- Tijdpad en taakverdeling
- Risico-analyse

In bijlage 4 van deze leidraad vinden jullie een format voor het plan van aanpak. Daarin staat ook per kopje uitgelegd wat er mee bedoeld wordt.

Een plan van aanpak is niet in beton gegoten. Zie het vooral als een middel om met elkaar, de opdrachtgever én de docent te komen tot een gedeeld beeld over jullie opdracht en aanpak. Pas het plan tussentijds aan waar nodig en informeer daarover je opdrachtgever en docent. Leg vast welke keuzes jullie maken in je aanpak en op basis waarvan je die keuzes maakt: dit heb je nodig voor de uitwerking in je legitimeringsverslag (zie 7.3).

Onderdelen van het plan van aanpak zullen ook weer terugkomen in je legitimeringsrapport maar dan verder uitgewerkt. Gaandeweg de opdracht zal je meer informatie verzamelen waarmee je bijvoorbeeld de organisatiebeschrijving of het vraagstuk verder gaat aanscherpen. Wel wordt er gewerkt met een voorlopig vraagstuk dat samen met de opdrachtgever wordt vastgesteld. Wanneer jullie tussentijds tot nieuwe inzichten komen, stem je dit altijd af met je opdrachtgever en informeer je je docent.

Planning

Week 3: inleveren plan van aanpak bij docent en opdrachtgever. De exacte datum stem je tijdig af met de docent én opdrachtgever. Je kunt er voor kiezen om het concept plan aanpak tegelijk tijdig met docent en opdrachtgever te delen, je kan er ook voor kiezen om eerst de één en dan de ander. Maak hiervoor zelf een planning en stem dit goed af met de opdrachtgever en de docent.

Hulpbronnen

- Literatuur en kennisclips week 1 en week 2
- Kennisclips kwalitatief onderzoek (BB/Course Content/Langlopende Opdracht)
- Inhoud/langlopende opdracht cursus Organisatiekunde (of zie voorkennisclips)

7.2 Onderzoek uitvoeren

In iedere opdracht maakt onderzoek deel uit van de aanpak. Jullie verzamelen op systematische wijze data die helpen om te komen tot een interventie en/of advies. Op basis van het vraagstuk en jullie onderzoeksvraag (plan van aanpak) bepalen jullie samen met de opdrachtgever welke data relevant zouden zijn en hoe en wanneer jullie deze data gaan verzamelen. In jullie plan van aanpak hebben jullie daar al een eerste aanzet voor beschreven. Nadat je feedback van je opdrachtgever en docent hebt ontvangen, kan je verder gaan met het ontwikkelen van het onderzoeksinstrument dat jullie in gaan zetten. Dit onderzoeksinstrument laat je in ieder geval beoordelen op de wetenschappelijke kwaliteit door de docent. Stem met jullie opdrachtgever af of diegene ook het onderzoeksinstrument wil inzien voordat jullie het uitzetten.

Planning

Er is geen deadline voor het aanleveren van het onderzoeksinstrument bij in ieder geval je docent. Het kan namelijk per project verschillen hoe en wanneer je onderzoek inzet. Let op! Soms kan onderzoek ook al ingezet worden als interventie (zie ook week 1 en week 2) en zijn de activiteiten die van het uitvoeren van onderzoek (7.2) en het ontwikkelen en/of implementeren van een interventie (7.3) niet los van elkaar te zien.

Hulpbronnen

- Literatuur en kennisclips week 1 en week 2
- Kennisclips kwalitatief onderzoek (BB/Course Content/Langlopende Opdracht)

7.3 Interventie(s) en/of advies ontwikkelen en implementeren

Op basis van het (voorlopige) vraagstuk ontwerpen en ontwikkelen studenten een (kleine) interventie of werken toe naar een advies. De interventie en/of het advies worden in nauwe afstemming met de opdrachtgever ontwikkeld en/of geïmplementeerd. Zorg dat je je opdrachtgever meeneemt in het proces en tussentijds blijft toetsen of je op de goede weg zit. De interventie of het advies beogen bij te dragen aan het in gang brengen van de benodigde verandering/ontwikkeling. Een interventie kan heel klein zijn, het kan zijn dat je in plaats van één interventie een paar kleinere interventies ontwikkeld en die ook implementeert.

De interventie(s) en/of het advies dat je ontwikkelt, heeft altijd een wetenschappelijke basis. Zorg dat je de keuzes voor de inhoud en vorm van je interventie en/of advies kunt onderbouwen op basis van wetenschappelijke inzichten. Soms zul je echter ook te maken krijgen met praktische afwegingen die maken dat je moet afwijken van wat idealiter vanuit wetenschappelijk onderzoek wenselijk zou zijn. Maak dan bewuste keuzes en expliciteer deze en bedenk wat je kunt doen om beperkingen vanuit de praktische context zo goed mogelijk op te vangen. Leg al deze keuzes en onderbouwing van je keuzes vanaf het begin af aan vast. Dit vormt namelijk de basis voor je legitimeringsverslag.

Jullie zijn in feite een relatief korte periode aanwezig bij de opdrachtgever. Zeer waarschijnlijk zijn er vervolgstappen nodig om jullie product verder te brengen en/of te implementeren. Begin tijdig hierover na te denken: wat is er nodig voor borging en verdere doorontwikkeling? Wat is mogelijk binnen de context van de organisatie?

Planning

Geen bijzonderheden. Stem goed af met je opdrachtgever of er een moment is waarop een eventueel conceptproduct moet worden voorgelegd.

Hulpbronnen

Ter inspiratie evt. de volgende boeken/boekdelen:

- Deel 2 uit Mooijman et al. (2018) gaat over vormgeven van leerinterventies en is gericht op didactische methoden, technieken en processen die in te zetten zijn. Mooijman, E., Rijken, J., & Van Dam, N. (2018). *Handboek Leren & Ontwikkelen in Organisaties*. Noordhoff Uitgevers.
- De Witte, M., Vink, M. J., van Grinsven, M. (2021). *Essenties van verandermanagement. Een kleine canon van veranderkundige benaderingen*.
- Dirkse-Hulscher, S. & Talen, A. (2007). *Het groot werkvormenboek*. Boom uitgeverij.
- Boersema-Vermeer, H. & Groot, G. de (2016). *Werken met leren veranderen. Werkboek voor veranderaars in opleiding en praktijk*. Boom uitgeverij.
- Steeneveld, M. (2020). *Appreciative Inquiry. Waarderende werkvormen voor trainers, teamcoaches en veranderaars*. Boom uitgeverij.
- Veronschot, S. & De Jong, M. (2022). *Samen vernieuwen in de praktijk. Toolbox om werk te maken van innovatie*. Kessels & Smit

7.4 Legitimeringsrapport

Voor de cursus werk je een legitimeringsrapport uit. Dit legitimeringsrapport kan je zien als een onderbouwing van en een reflectie op de belangrijkste keuzes die jullie tijdens je project hebben gemaakt. Met het legitimeringsrapport beogen we vooral de kwaliteit van het proces dat jullie doorlopen hebben te beoordelen. Welke keuzes hebben jullie gemaakt? Waarop hebben jullie je daarbij gebaseerd? Hoe hebben theorie en praktijk elkaar daarin geïnformeerd? En vooral ook: hoe hebben jullie geleerd van de gemaakte keuzes en tot welke nieuwe keuzes heeft dit geleid? Zie ook bijlage 1 voor de rubric van het legitimeringsrapport.

Het legitimeringsrapport kent de volgende onderdelen:

1. Organisatiebeschrijving & probleemdefinitie
2. Legitimering
3. Kritische reflectie

Ad 1. Organisatiebeschrijving en probleemdefinitie (ca 3 pagina's). Je hebt hiermee al een begin gemaakt in je plan van aanpak. Dit werk je gaandeweg de opdracht verder uit. De onderdelen beschrijven het volgende:

- De organisatiebeschrijving is een weergave van de meest relevante organisatiekenmerken. Hierin beschrijf je met name die kenmerken die van belang zijn voor het verandervraagstuk. Je gaat expliciet in op de stakeholders en hun visie op/betrokkenheid bij het verandervraagstuk.
- De probleemdefinitie beschrijft het onderwijskundige verandervraagstuk dat jullie gaan oppakken. Je beschrijft daarbij de aanleiding voor het vraagstuk: wat heeft er binnen de organisatie toe geleid dat jullie tot dit vraagstuk zijn gekomen? Het vraagstuk moet logisch volgen uit de aanleiding en de eerdere organisatiebeschrijving. Het vraagstuk wordt uitgewerkt in een heldere hoofdvraag en eventueel deelvragen. Het vraagstuk heeft een duidelijk onderwijskundig karakter: het heeft te maken met het leren en ontwikkelen van medewerkers binnen de organisatie.

Ad 2. Een legitimering van de aanpak (ca 3 pagina's) én de inhoud (ca 3 pagina's) van het (de) opgeleverde product(en). Legitimeren is het onderbouwen van de keuzes die je hebt gemaakt. Dat onderbouwen kan je op verschillende manieren doen:

- Welke inzichten heeft (wetenschappelijke) literatuur gebracht en hoe heeft dat je keuze bepaald? Je kunt hiervoor de literatuur van de cursus gebruiken, maar ook literatuur die je zelf zoekt (je maakt gebruik van minimaal drie wetenschappelijke bronnen buiten de cursusliteratuur).
- Welke data hebben jullie zelf via onderzoek verzameld? En tot welke keuzes hebben die data geleid?
- Met welke praktische omstandigheden hadden jullie te maken en hoe hebben deze jullie keuzes beïnvloed?

Het legitimeren doe je op de aanpak én op de inhoud.

In de **legitimering van je aanpak (ca 3 pagina's)**, onderbouw in ieder geval de keuzes die je hebt gemaakt rondom:

- De wijze waarop jullie onderzoek hebben gedaan. Denk bijvoorbeeld aan: Voor welke onderzoeksopzet hebben jullie gekozen en waarom? Hoe zijn jullie tot een onderzoeksopzet gekomen? Welke rol had onderzoek in jullie aanpak en waarom? Hoe hebben jullie de data geanalyseerd en waarom? Etc.
- Jullie veranderaanpak (inclusief ontwerpbenadering): welke keuzes hebben jullie gemaakt rondom jullie veranderaanpak en ontwerpbenadering (zie ook week 1 en week 2)? Denk bijvoorbeeld aan: Voor welke rolinvulling hebben jullie gekozen? Wat waren de belangrijkste uitgangspunten van jullie veranderaanpak en waarom (denk aan de veranderbenaderingen en strategieën)? Hoe hebben jullie stakeholders meegenomen in jullie aanpak? Hoe hebben jullie gewerkt aan borging van wat jullie ontwikkeld/geïmplementeerd hebben? Etc.

In de **legitimering van de inhoud (ca 3 pagina's)**, onderbouw je de keuzes die je hebt gemaakt in de inhoud van je interventie of advies. In dit stuk komt in ieder geval terug:

- Een beknopte beschrijving van het product/de producten die jullie voor de opdrachtgever hebben uitgewerkt en een onderbouwing van de inhoudelijke keuzes die jullie daarin hebben gemaakt en op basis waarvan. Bijvoorbeeld: jullie ontwikkelen een korte workshop, dan beschrijf je wat de inhoud van die workshop is en op basis waarvan jullie tot de inhoud van die workshop zijn gekomen.
- Een beknopte weergave van de belangrijkste bevindingen van jullie onderzoek. Je beschrijft tot welke keuzes deze bevindingen hebben geleid. In een bijlage van het legitimeringsrapport neem je een meer uitgebreide weergave van de resultaten op indien nodig. Stem dit af met je docent.

Ad 3 Een kritische reflectie (ca 3 pagina's):

In deze reflectie ga je in op:

- De kwaliteit, waarde en bruikbaarheid van de opgeleverde producten voor de opdrachtgever. Hierin wordt de door de opdrachtgever gegeven feedback verwerkt, jullie laten zien wat jullie met deze feedback hebben gedaan.
- Aanbevelingen voor implementatie en/of andere vervolgstappen voor de opdrachtgever.

- De werkwijze en ontwikkeling van de groep in deze opdracht waarin in ieder geval gereflecteerd wordt op de ontwikkeling van de competenties samenwerken, communicatie en lerend vermogen.

Planning

- **Deadline concept legitimeringsrapport: 12 juni 23:59.** Bij het inleveren van het conceptrapport vult de groep ook zelf de rubric in: waar staan jullie nu en per onderdeel geven jullie aan waar jullie denken nog stappen te willen/moeten zetten.
- **Deadline definitieve legitimeringsrapport: 26 juni 23:59**

7.5 Individuele reflectie

Aanvullend op de reflectie in het legitimeringsrapport schrijft iedere student een beknopte persoonlijke reflectie op het eigen leerproces en inzichten die zijn opgedaan ten aanzien van de eigen (studie)loopbaan. Hoe kijk je terug op je eigen persoonlijke ontwikkeling? Wat heb je geleerd over de rol van onderwijswetenschapper en hoe jij je daartoe verhoudt? Deze individuele reflectie wordt door iedere student apart ingeleverd bij de docent per mail. Voor de individuele reflectie ontvangt de student geen cijfer, bij niet inleveren of gebrekkige kwaliteit kan de student de langlopende opdracht niet afronden. De individuele reflectie omvat maximaal 500 woorden.

7.6 Feedback en eindgesprek opdrachtgever

Met je opdrachtgever stem je tijdig af in welke vorm (eindgesprek, presentatie, bijeenkomst etc) jullie je opdracht afronden. Zorg dat je hier als groep bij aanwezig bent. Bij de afronding lever je je ontwikkelde product op maar kijken jullie ook terug op het proces en de kwaliteit en bruikbaarheid van het opgeleverde product. En tenslotte kijken jullie ook vooruit: wat is er nodig om een volgende stap te zetten? Formeer concrete aanbevelingen waar de opdrachtgever mee verder kan.

Gedurende het traject vragen jullie op twee momenten om schriftelijke feedback: in week 4 en in week 8. Deze feedback nemen jullie op als bijlage in je legitimeringsrapport. Zie bijlage 2 voor feedbackformulier.

7.7 Samenvatting proces langlopende opdracht

Waar werk je aan?	Wat lever je in?	Tijdpad	Formats
Plan van aanpak (inclusief onderzoeksinstrument)	Plan van aanpak NB: het kan zijn dat je je onderzoeksinstrument later ontwikkelt en deelt met je docent. Stem dit af!	Week 3 (richtlijn)	Format plan van aanpak: bijlage 4 Zie voor meer info 7.1
Schriftelijke feedback opdrachtgever vragen	Bespreek de feedback met je docent tijdens een consultatie. Het feedbackformulier voeg je toe aan je legitimeringsrapport.	Week 4	Zie bijlage 2.
Interventies/advies	Je stemt met je opdrachtgever af hoe jullie hier aan werken en wat je eventueel voor feedback aan de opdrachtgever voorlegt.	Week 3 – Week 8 (richtlijn)	Geen format Zie voor meer info 7.3

	Voor de universiteit: werk aan de legitimering! Leg vast welke keuzes je maakt en doe onderzoek om die keuzes te onderbouwen.		
Concept legitimeringsrapport	Concept rapport (via mail bij docent)	12 juni	Zie voor meer info: • 7.4 • Bijlage 1 voor de rubric
Eindgesprek & feedback opdrachtgever	Je rondt de opdracht af met een eindgesprek met je opdrachtgever. De vorm waarin dit precies plaatsvindt, stemmen jullie met de opdrachtgever af. De opdrachtgever vult het feedbackformulier in. Deze voeg je toe aan je definitieve legitimeringsrapport.	Tussen 13 juni en 23 juni.	Zie bijlage 2 voor feedbackformulier opdrachtgever.
Definitieve versie legitimeringsrapport	Eindversie inleveren op Blackboard	26 juni	Zie voor meer info: • 7.4 Bijlage 1 voor de rubric
Individueel leerverslag	Per mail aan docent.	26 juni	Zie 7.5

Bijlage 1 Rubric beoordeling legitimeringsrapport LLO-pilot

Het legitimeringsrapport dient te voldoen aan de volgende voorwaarden om nagekeken te kunnen worden:

1. Niet meer dan 3 spel- of typefouten per 500 woorden;
2. Alle ingeleverde teksten zijn doelgericht en systematisch geschreven, met een duidelijke focus en een duidelijke structuur (zichtbaar in lay-out, kopjes, e.d.);
3. Alle ingeleverde teksten voldoen aan de APA normen wat betreft literatuur verwijzingen, referentielijst, tabellen, figuren en kopjes (zie APA-manual, 7th edition).
4. Alle ingeleverde teksten zijn voorzien van een titel, naam van de cursus, naam van de auteur(s) en studentnummer(s), en paginanummering.

Hoofdttekst: *excl.* Referentielijst, bijlagen en inhoudsopgave

Bijlagen omvatten in ieder geval:

- Onderzoeksinstrument
- Twee door de opdrachtgever ingevulde feedbackformulieren
- Eventueel: meer uitgebreide weergave resultaten onderzoek (in afstemming met docent)

Filenaam	In de filenaam neem je de datum, naam van het document op en de achternamen van de schrijvers op alfabet
Titel, organisatie	Alles op titelblad.
Cursusnaam, studiejaar, namen en studentnummers, naam van begeleider	In kop- en voettekst: Cursusnaam, studiejaar, namen en studentnummers
Marges	2,5 cm rondom
Regelafstand	1,5
Lettertype, -grootte	Arial, 10
Hoofdttekst	Maximaal 15 pagina's

Richtlijn voor de beoordeling en de totstandkoming van het eindcijfer

De rubric geeft een richtlijn voor het vaststellen van een cijfer. De docent weegt ook de context van de opdracht mee. Richtlijn:

- De docent kiest per element die beoordeling (O/V/G) die het *meest* van toepassing is.
- Alle elementen een voldoende: 6-7 (mede afhankelijk van de context opdracht + verschil tussen elementen net aan voldoende of juist net geen goed).
- Elementen op niveau onvoldoende verlagen het cijfer. Bij twee (of meer) elementen onvoldoende, zal het cijfer voor de opdracht sowieso niet hoger zijn dan een 5. **De elementen legitimering op inhoud, legitimering op aanpak en kritische reflectie op de kwaliteit en bruikbaarheid van de opgeleverde producten moeten met een voldoende worden afgesloten.**
- Elementen op niveau goed verhogen het cijfer, bij alle elementen overwegend goed: 8,5-10 (mede afhankelijk van de context opdracht + verschil tussen veel elementen net goed of overtuigend goed).

Component	Sub-component	Onvoldoende	Voldoende	Goed
Analyse vraagstuk	Organisatiebeschrijving De organisatiebeschrijving is een weergave van de meest relevante organisatiekenmerken. Hierin beschrijf je met name die kenmerken die van belang zijn voor het verandervraagstuk. Je gaat expliciet in op de stakeholders en hun visie op/betrokkenheid bij het verandervraagstuk.	De organisatiebeschrijving is moeilijk te begrijpen en/of incompleet. Er is een onvoldoende duidelijke relatie tussen de beschreven kenmerken en het verandervraagstuk. De stakeholderanalyse wordt niet en/of onvoldoende uitgewerkt.	De beschrijving van de organisatie is grotendeels compleet en begrijpelijk. Het merendeel van de beschreven kenmerken zijn van belang voor het verandervraagstuk. Relevante stakeholders worden beschreven en hun visie op/betrokkenheid bij het vraagstuk is grotendeels helder verwoord.	De organisatiebeschrijving vormt een samenhangend en overtuigend geheel. De beschreven kenmerken zijn allen specifiek, relevant en dragen overtuigend bij aan het begrijpen van het specifieke verandervraagstuk. De stakeholderanalyse getuigt van een overtuigend inzicht in de belangen en betrokkenheid van de diverse stakeholders en draagt eveneens bij aan een beter begrip van het verandervraagstuk.
	Probleemdefinitie De probleemdefinitie beschrijft het onderwijskundige verandervraagstuk dat jullie gaan oppakken. Je beschrijft daarbij de aanleiding voor het vraagstuk: wat heeft er binnen de organisatie toe geleid dat jullie tot dit vraagstuk zijn gekomen? Het vraagstuk moet logisch volgen uit de aanleiding en de eerdere organisatiebeschrijving. Het vraagstuk wordt uitgewerkt in een heldere hoofdvraag en eventueel deelvragen. Het vraagstuk heeft een duidelijk onderwijskundig karakter: het heeft te maken met het leren en ontwikkelen van medewerkers binnen de organisatie.	Het vraagstuk volgt niet logisch uit de beschreven aanleiding en/of organisatiebeschrijving. Een onderbouwing, argumenten ontbreken voor het gekozen vraagstuk. De vraagstelling zelf is onvoldoende specifiek en/of concreet geformuleerd.	De aanleiding voor het vraagstuk is uitgewerkt en grotendeels begrijpelijk. Het vraagstuk volgt min of meer logisch uit de beschreven aanleiding en organisatiebeschrijving en is merendeels duidelijk onderbouwd. Er is een heldere vraagstelling uitgewerkt.	De aanleiding voor het vraagstuk is zeer overtuigend geanalyseerd en beschreven. De vraagstelling is logisch en is overtuigend consistent met de organisatiebeschrijving en de beschreven aanleiding. De probleemdefinitie is goed onderbouwd, met overtuigende argumenten. De vraagstelling is specifiek, concreet en to-the-point.

Legitimering Let op: In totaal moet bij de legitimering gebruik worden van drie wetenschappelijke bronnen buiten de cursusliteratuur van Leren in Organisaties. Het kan natuurlijk heel goed voorkomen dat je tijdens het project keuzes maakt, die later misschien toch anders uitpakken dan je van tevoren hebt voorzien. Dat geeft niet, dat is onderdeel van het leerproces. We beoordelen hier of je de gemaakte keuzes kunt verantwoorden en	Legitimering op aanpak De wetenschappelijke verantwoording voor de manier van werken (aanpak). De studenten beschrijven hun aanpak en onderbouwen de belangrijkste keuzes in deze aanpak op basis van wetenschappelijke bronnen. Zij maken inzichtelijk hoe zij theorie en praktijk met elkaar hebben verweven. Wat in ieder geval terugkomt in de legitimering van de aanpak is: • Legitimering van de onderzoeks aanpak. • Legitimering van de veranderaanpak en ontwerpbenadering Bijlagen: onderzoeksinstrument.	Essentiële keuzes in de aanpak zijn niet beschreven. Het wordt niet helder welke aanpak (onderzoek en veranderaanpak) de studenten hebben gehanteerd. De gemaakte keuzes worden niet of nauwelijks onderbouwd en/of gerelateerd aan relevante (onderwijswetenschappelijke) literatuur. Er wordt geen koppeling gemaakt tussen theoretische inzichten en de praktijk van de organisatie. Theorie en praktijk staan (grotendeels) los van elkaar.	De meest essentiële keuzes van de aanpak (onderzoek en veranderaanpak/ontwerpbenadering) zijn benoemd, maar worden niet altijd even helder uitgewerkt. Het wordt grotendeels helder welke aanpak (onderzoek en veranderaanpak) de studenten hebben gehanteerd. De gemaakte keuzes worden merendeels verantwoord, maar er missen nog delen van de verantwoording. De gemaakte keuzes worden merendeels gerelateerd aan relevante wetenschappelijke literatuur, maar de literatuur is niet altijd volledig relevant/juist geïnterpreteerd of beperkt uitgediept In de legitimering van de aanpak is in de meeste gevallen een adequate koppeling gemaakt tussen theoretische inzichten en de praktijk van de organisatie. Er is een koppeling gemaakt met de eerder gemaakte analyse van het vraagstuk en de context van het vraagstuk.	Alle essentiële keuzes van de aanpak (onderzoek en veranderaanpak/ontwerpbenadering) zijn benoemd, en worden helder uitgewerkt. Het wordt helder welke aanpak (onderzoek en veranderaanpak) de studenten hebben gehanteerd. De gemaakte keuzes worden verantwoord en allen gerelateerd aan relevante wetenschappelijke literatuur. De gebruikte theorie wordt helder toegelicht en er wordt duidelijk gemaakt wat de theorie bijdraagt. Er wordt een adequate koppeling gemaakt tussen theoretische inzichten en de praktijk van de organisatie. Er is een heldere en overtuigende koppeling gemaakt met de eerder gemaakte analyse van het vraagstuk en de context van het vraagstuk.
---	---	--	--	---

of je, indien keuzes anders uitpakken, hierop adequaat reageert in het vervolg van het project. Pas je hier je vervolgstappen (nieuwe keuzes) op aan? Neem je dit mee in je reflectie? (Zie onderdeel reflectie)	Legitimering op inhoud De legitimering op de inhoud omvat: - Een wetenschappelijke verantwoording voor de inhoud van het (de) product(en). De studenten beschrijven beknopt welk(e) product(en) zij hebben opgeleverd en onderbouwen de <i>belangrijkste inhoudelijke</i> keuzes op basis van wetenschappelijke bronnen. Zij maken inzichtelijk hoe zij theorie en praktijk met elkaar hebben verweven. - Een beknopte weergave van de belangrijkste bevindingen van jullie onderzoek. Je beschrijft tot welke keuzes deze bevindingen hebben geleid. Bijlagen: eventueel uitgebreidere weergave resultaten.	Essentiële keuzes die gemaakt zijn om tot de inhoud van het (de) product(en) te komen, zijn niet beschreven. Het wordt niet helder welk(e) product(en) de studenten hebben opgeleverd. De gemaakte keuzes worden niet of nauwelijks onderbouwd en/of gerelateerd aan relevante (onderwijswetenschappelijke) literatuur. De resultaten verkregen uit het onderzoek worden niet/nauwelijks beschreven en/of het is niet helder hoe deze onderzoeksresultaten het handelen van de studenten heeft geïnformeerd. Er wordt geen koppeling gemaakt tussen theoretische inzichten en de praktijk van de organisatie. Theorie en praktijk staan (grotendeels) los van elkaar.	De meest essentiële keuzes die gemaakt zijn om tot de inhoud van het (de) product(en) te komen zijn benoemd, maar worden niet altijd even helder uitgewerkt. Het wordt grotendeels helder welk(e) product(en) de studenten hebben opgeleverd. De gemaakte keuzes worden merendeels verantwoord, maar er missen nog delen van de verantwoording. De gemaakte keuzes worden merendeels gerelateerd aan relevante wetenschappelijke literatuur, maar de literatuur is niet altijd volledig relevant/juist geïnterpreteerd of beperkt uitgediept. De resultaten verkregen uit het onderzoek worden grotendeels beschreven en op hoofdlijnen wordt het duidelijk hoe deze onderzoeksresultaten het handelen van de studenten heeft geïnformeerd. In de legitimering van de aanpak is in de meeste gevallen een adequate koppeling gemaakt tussen theoretische inzichten en de praktijk van de organisatie. Er is een koppeling gemaakt met de eerder gemaakte analyse van het vraagstuk en de context van het vraagstuk.	Alle essentiële keuzes die gemaakt zijn om tot de inhoud van het (de) product(en) te komen zijn benoemd, en worden helder uitgewerkt. Het wordt helder welke aanpak welk(e) product(en) de studenten hebben opgeleverd. De gemaakte keuzes worden verantwoord en allen gerelateerd aan relevante wetenschappelijke literatuur. De gebruikte theorie wordt helder toegelicht en er wordt duidelijk gemaakt wat de theorie bijdraagt. De resultaten verkregen uit het onderzoek worden zeer to-the-point beschreven en de studenten hebben zeer duidelijk helder gemaakt op welke wijze deze onderzoeksresultaten het handelen van de studenten heeft geïnformeerd. Er wordt een adequate koppeling gemaakt tussen theoretische inzichten en de praktijk van de organisatie. Er is een heldere en overtuigende koppeling gemaakt met de eerder gemaakte analyse van het vraagstuk en de context van het vraagstuk.
Kritische reflectie	Kwaliteit en bruikbaarheid In dit onderdeel evalueren jullie de de kwaliteit en bruikbaarheid van de opgeleverde producten voor de opdrachtgever. Hierin wordt de door de opdrachtgever gegeven feedback verwerkt, jullie laten zien wat jullie met deze feedback hebben gedaan. Jullie kijken ook vooruit naar de toekomst: wat kan de opdrachtgever doen om na jullie vertrek een volgende stap te zetten en/of resultaten te borgen.	De reflectie gaat niet over de kwaliteit en bruikbaarheid van de opgeleverde producten. De reflectie is grotendeels eenzijdig en/of ongenueanceerd en/of beperkt uitgewerkt (te weinig relevante aspecten zijn uitgewerkt en/of de gekozen aspecten om op te reflecteren zijn weinig relevant). De feedback van de opdrachtgever wordt slechts beperkt en/of oppervlakkig verwerkt.	Er is sprake van een reflectie waarin wordt ingegaan op de kwaliteit en bruikbaarheid van de opgeleverde producten. De reflectie is kritisch maar is op sommige onderdelen wat oppervlakkig en/of instrumenteel en/of ongebalanceerd. De meest belangrijke punten uit de feedback van de opdrachtgever worden benoemd en er wordt duidelijk uitgewerkt wat er met de feedback is gebeurd.	Er is sprake van een evenwichtig kritische reflectie waarin wordt ingegaan op de meest relevante aspecten ten aanzien van de kwaliteit en bruikbaarheid van het eindproduct. Er is zowel aandacht voor dat wat sterk is en dat wat nog verbeterd kan worden. De feedback van meerdere stakeholders (niet alleen de opdrachtgever) wordt overtuigend meegenomen in de reflectie.

	Bijlagen: feedbackformulieren opdrachtgever	Er wordt geen eigen oordeel geformuleerd over de kwaliteit en bruikbaarheid van de opgeleverde producten. De studenten besteden geen aandacht aan verdere borging of uitbreiding van de door hen uitgezette acties/advies.	De studenten formuleren beperkt een eigen oordeel over de waarde en bruikbaarheid van de opgeleverde eindproducten. De studenten besteden beperkt aandacht aan verdere borging of uitbreiding van de door hen uitgezette acties/advies.	De studenten hebben een duidelijk onderbouwd eigen oordeel over de kwaliteit en bruikbaarheid van de producten gevormd. Studenten overtuigende, aanvullende aanbevelingen gedaan die de opdrachtgever zicht geven op verdere vervolgacties die na het vertrek van de student genomen kunnen worden. De studenten laten zien dat zij nagedacht hebben over de wijze waarop de door hen ingezette beweging verder uitgebreid en verankerd kan worden in de organisatie.
	Leerproces De werkwijze en ontwikkeling van de groep in deze opdracht waarin in ieder geval gereflecteerd wordt op de ontwikkeling van de competenties samenwerken, communicatie en lerend vermogen.	De reflectie op het leerproces dat het team heeft doorgemaakt is vooral beschrijvend en gaat weinig de diepte in. De doorgemaakte ontwikkeling wordt niet helder. Onduidelijk is of en zo ja welke acties het team heeft ondernomen om zich als team te ontwikkelen. Feedback van de opdrachtgever op deze competenties is niet verwerkt en/of het wordt niet helder wat het teams hiermee heeft gedaan. Niet ieder teamlid heeft een actieve rol in de organisatie gehad.	De reflectie laat inzicht in het eigen leerproces als team zien. De ontwikkeling van het team wordt op de competenties communicatie, samenwerken en lerend vermogen helder beschreven. Het team benoemt enkele acties die het heeft ondernomen om zich als team op de genoemde competenties te ontwikkelen. Er wordt deels beschreven welke effecten de ondernomen acties hadden. De feedback van de opdrachtgever is gebruikt om de ontwikkeling van het team verder vorm te geven. Het team laat zien dat ze voor ieder individueel teamlid mogelijkheden hebben gecreëerd om zich op verschillende vlakken te ontwikkelen, waarbij ieder teamlid een actieve rol in de organisatie heeft gehad.	De reflectie geeft een diepgaand inzicht in het leerproces van het team. Er is een heldere analyse gemaakt van de sterke en ontwikkelpunten op het vlak van de drie competenties. Uit de reflectie blijkt dat het team actief gezocht heeft naar mogelijkheden om van elkaar te leren en zich als team te ontwikkelen. De effecten van enkele essentiële activiteiten zijn helder beschreven. Het team heeft, buiten de feedback van de opdrachtgever, nog gebruik gemaakt van andere bronnen om zicht te krijgen op de eigen ontwikkeling en te ondernemen acties. Het team laat zien dat ze voor ieder individueel teamlid mogelijkheden hebben gecreëerd om zich op verschillende vlakken te ontwikkelen, waarbij ieder teamlid een actieve rol in de organisatie heeft gehad. Het team heeft creatief nagedacht en doorzettingsvermogen getoond. Het team heeft risico's genomen en uitdagingen gezien als een kans om zich te ontwikkelen. Als er dingen mis zijn gegaan, is daarvan geleerd en heeft dit geleid tot verdere stappen.

Bijlage 2 Feedbackformulier Opdrachtgever

Dit feedbackformulier is bedoeld voor de opdrachtgever. De feedback is gericht op dat wat de opdrachtgever waarneemt op *groepsniveau*.

Criterium	Sterke punten	Ontwikkelpunten
Samenwerken <i>Hoe werkt de projectgroep samen met de opdrachtgever en andere betrokkenen?</i>		
Communicatie <i>Hoe communiceert de projectgroep met de opdrachtgever en andere betrokkenen in de organisatie?</i>		
Lerend vermogen <i>Hoe lerend en onderzoekend stelt de projectgroep zich op?</i>		
Aanpak/werkwijze <i>Wat gaat goed in de aanpak en waar zit nog ruimte om te ontwikkelen?</i>		
Product(en) <i>Hoe kijkt de opdrachtgever naar de kwaliteit en bruikbaarheid van het opgeleverde product/de opgeleverde producten?</i> <i>NB Bij de tussentijdse evaluatie: wat valt op aan de stukken/tussentijdse producten waar de groep aan heeft gewerkt?</i>		

Bijlage 3 Rubric Persoonlijke Competentie Ontwikkeling

Als ontwerper en adviseur in verandertrajecten, ben je zelf een belangrijk instrument. Hoe jij als persoon handelt en reageert, bepaalt voor een groot deel het effect van je interventies. We vinden het dus binnen deze cursus belangrijk dat je ook aandacht besteedt aan je eigen competentie-ontwikkeling en probeert je op dat vlak te ontwikkelen. Deze rubric probeert je daarbij te helpen. Je kunt hierin aangeven waar je staat (denk te staan) aan het begin van de cursus en te bepalen waar je aan zou willen werken. Pak de rubric tijdens de cursus er weer eens bij: zie je ontwikkeling? Aan het einde van de cursus reflecteer je vervolgens op je persoonlijke ontwikkeling. Dit lever je (individueel) in bij je werkgroepdocent. Deze reflectie is persoonlijk en wordt dus niet met andere studenten gedeeld, als je dat zelf wel wilt doen, ben je daar natuurlijk vrij in!

Tips bij het invullen van de rubric:

- Er is geen goed of fout: gebruik deze rubric echt als hulpmiddel om voor jezelf te bepalen waar je je op zou willen ontwikkelen binnen deze cursus.
- Bij het invullen kan het werken om concrete situaties in je achterhoofd te houden: denk bijvoorbeeld aan een eerdere samenwerking binnen een projectgroepje, hoe je omging met een uitdagende situatie op je werk/bijbaan/vrijwilligerswerk of denk juist terug aan een situatie waarin je samenwerkte met anderen en je met trots op terugkijkt: wat liet je daar zien?
- Het kan ook helpen om feedback te vragen van anderen: mede-studenten, familie, collega's etc. Dat hoeft lang niet altijd overeen te komen met je eigen beeld en/of de werkelijke situatie. Maar geeft wel stof tot nadenken.
- Zet je projectgroepje in om je te ondersteunen bij het realiseren van je doel.

Competenties	Ik weet niet in welke mate ik dit laat zien:	Dit laat ik beperkt zien:	Dit laat ik regelmatig zien:	Dit laat ik consistent zien:
Samenwerken	☐ Waardeert en vertrouwt de expertise van de overige teamleden en andere betrokkenen. ☐ Overweegt welke expertise nodig is om het project succesvol uit te voeren en wat de beperkingen en bijdragen zijn van de eigen expertise. ☐ Levert een bijdrage aan het creëren van psychologische veiligheid binnen het team en in de samenwerking met andere stakeholders. ☐ Kan constructieve feedback geven en staat open om feedback te ontvangen. ☐ Levert een bijdrage aan het creëren van en koersen op een gezamenlijk doel. ☐ Weet constructief met verschillen in inzicht en aanpak om te gaan.	☐ Waardeert en vertrouwt de expertise van de overige teamleden en andere betrokkenen. ☐ Overweegt welke expertise nodig is om het project succesvol uit te voeren en wat de beperkingen en bijdragen zijn van de eigen expertise. ☐ Levert een bijdrage aan het creëren van psychologische veiligheid binnen het team en in de samenwerking met andere stakeholders. ☐ Kan constructieve feedback geven en staat open om feedback te ontvangen. ☐ Levert een bijdrage aan het creëren van en koersen op een gezamenlijk doel. ☐ Weet constructief met verschillen in inzicht en aanpak om te gaan.	☐ Waardeert en vertrouwt de expertise van de overige teamleden en andere betrokkenen. ☐ Overweegt welke expertise nodig is om het project succesvol uit te voeren en wat de beperkingen en bijdragen zijn van de eigen expertise. ☐ Levert een bijdrage aan het creëren van psychologische veiligheid binnen het team en in de samenwerking met andere stakeholders. ☐ Kan constructieve feedback geven en staat open om feedback te ontvangen. ☐ Levert een bijdrage aan het creëren van en koersen op een gezamenlijk doel. ☐ Weet constructief met verschillen in inzicht en aanpak om te gaan.	☐ Waardeert en vertrouwt de expertise van de overige teamleden en andere betrokkenen. ☐ Overweegt welke expertise nodig is om het project succesvol uit te voeren en wat de beperkingen en bijdragen zijn van de eigen expertise. ☐ Levert een bijdrage aan het creëren van psychologische veiligheid binnen het team en in de samenwerking met andere stakeholders. ☐ Kan constructieve feedback geven en staat open om feedback te ontvangen. ☐ Levert een bijdrage aan het creëren van en koersen op een gezamenlijk doel. ☐ Weet constructief met verschillen in inzicht en aanpak om te gaan.
Communicatie	☐ Kan helder, transparant en respectvol communiceren over voortgang en bevindingen ongeacht het medium dat gebruikt wordt (schriftelijk, mondeling) en de context (onderwijs, organisatie). ☐ Kan de communicatie afstemmen op de doelgroep en weet wetenschappelijke kennis toegankelijk te verwoorden. ☐ Kan naar anderen luisteren vanuit een onbevooroordeelde houding. ☐ Is in staat aannames te checken en verwachtingen expliciet te maken. ☐ Kan heldere aanbevelingen formuleren en duidelijk maken wat er nodig is om het ontwikkelde product (interventie, advies) verder te implementeren en/of verfijnen.	☐ Kan helder, transparant en respectvol communiceren over voortgang en bevindingen ongeacht het medium dat gebruikt wordt (schriftelijk, mondeling) en de context (onderwijs, organisatie). ☐ Kan de communicatie afstemmen op de doelgroep en weet wetenschappelijke kennis toegankelijk te verwoorden. ☐ Kan naar anderen luisteren vanuit een onbevooroordeelde houding. ☐ Is in staat aannames te checken en verwachtingen expliciet te maken. ☐ Kan heldere aanbevelingen formuleren en duidelijk maken wat er nodig is om het ontwikkelde product (interventie, advies) verder te implementeren en/of verfijnen.	☐ Kan helder, transparant en respectvol communiceren over voortgang en bevindingen ongeacht het medium dat gebruikt wordt (schriftelijk, mondeling) en de context (onderwijs, organisatie). ☐ Kan de communicatie afstemmen op de doelgroep en weet wetenschappelijke kennis toegankelijk te verwoorden. ☐ Kan naar anderen luisteren vanuit een onbevooroordeelde houding. ☐ Is in staat aannames te checken en verwachtingen expliciet te maken. ☐ Kan heldere aanbevelingen formuleren en duidelijk maken wat er nodig is om het ontwikkelde product (interventie, advies) verder te implementeren en/of verfijnen.	☐ Kan helder, transparant en respectvol communiceren over voortgang en bevindingen ongeacht het medium dat gebruikt wordt (schriftelijk, mondeling) en de context (onderwijs, organisatie). ☐ Kan de communicatie afstemmen op de doelgroep en weet wetenschappelijke kennis toegankelijk te verwoorden. ☐ Kan naar anderen luisteren vanuit een onbevooroordeelde houding. ☐ Is in staat aannames te checken en verwachtingen expliciet te maken. ☐ Kan heldere aanbevelingen formuleren en duidelijk maken wat er nodig is om het ontwikkelde product (interventie, advies) verder te implementeren en/of verfijnen.

Lerend vermogen	☐ Zoekt actief naar manieren om te leren van anderen en doelbewust zichzelf te ontwikkelen. ☐ Initieert reflectie bij zichzelf en teamleden (zowel op aanpak/proces als op inhoud). ☐ Staat open voor leren van andere mensen. ☐ Kan kritisch reflecteren op de kwaliteit en bruikbaarheid van de ontwikkelde producten. ☐ Is in staat om op basis van reflectie aanpassingen en verbeteringen in het eigen handelen en dat van de groep te bewerkstelligen. ☐ Kan omgaan met onzekerheid. ☐ Kan out-of-the box nadenken en risico's nemen vanuit het bewustzijn dat dit de kwaliteit van werk zal verhogen. ☐ Laat doorzettingsvermogen zien als dingen misgaan en gebruikt deze ervaringen om zichzelf verder te ontwikkelen.	☐ Zoekt actief naar manieren om te leren van anderen en doelbewust zichzelf te ontwikkelen. ☐ Initieert reflectie bij zichzelf en teamleden (zowel op aanpak/proces als op inhoud). ☐ Staat open voor leren van andere mensen. ☐ Kan kritisch reflecteren op de kwaliteit en bruikbaarheid van de ontwikkelde producten. ☐ Is in staat om op basis van reflectie aanpassingen en verbeteringen in het eigen handelen en dat van de groep te bewerkstelligen. ☐ Kan omgaan met onzekerheid. ☐ Kan out-of-the box nadenken en risico's nemen vanuit het bewustzijn dat dit de kwaliteit van werk zal verhogen. ☐ Laat doorzettingsvermogen zien als dingen misgaan en gebruikt deze ervaringen om zichzelf verder te ontwikkelen.	☐ Zoekt actief naar manieren om te leren van anderen en doelbewust zichzelf te ontwikkelen. ☐ Initieert reflectie bij zichzelf en teamleden (zowel op aanpak/proces als op inhoud). ☐ Staat open voor leren van andere mensen. ☐ Kan kritisch reflecteren op de kwaliteit en bruikbaarheid van de ontwikkelde producten. ☐ Is in staat om op basis van reflectie aanpassingen en verbeteringen in het eigen handelen en dat van de groep te bewerkstelligen. ☐ Kan omgaan met onzekerheid. ☐ Kan out-of-the box nadenken en risico's nemen vanuit het bewustzijn dat dit de kwaliteit van werk zal verhogen. ☐ Laat doorzettingsvermogen zien als dingen misgaan en gebruikt deze ervaringen om zichzelf verder te ontwikkelen.	☐ Zoekt actief naar manieren om te leren van anderen en doelbewust zichzelf te ontwikkelen. ☐ Initieert reflectie bij zichzelf en teamleden (zowel op aanpak/proces als op inhoud). ☐ Staat open voor leren van andere mensen. ☐ Kan kritisch reflecteren op de kwaliteit en bruikbaarheid van de ontwikkelde producten. ☐ Is in staat om op basis van reflectie aanpassingen en verbeteringen in het eigen handelen en dat van de groep te bewerkstelligen. ☐ Kan omgaan met onzekerheid. ☐ Kan out-of-the box nadenken en risico's nemen vanuit het bewustzijn dat dit de kwaliteit van werk zal verhogen. ☐ Laat doorzettingsvermogen zien als dingen misgaan en gebruikt deze ervaringen om zichzelf verder te ontwikkelen.
------------------------	--	--	--	--

Bijlage 4 Format Plan van Aanpak

Organisatiebeschrijving Geef een beknopte beschrijving van de organisatie (ca 500 woorden) op basis van de tot nu toe bekende informatie. De organisatiebeschrijving is een weergave van de meest relevante organisatiekenmerken. Hierin beschrijf je met name die kenmerken die van belang zijn voor het verandervraagstuk. Je gaat in ieder geval expliciet in op de stakeholders en hun visie op/betrokkenheid bij het verandervraagstuk. <i>NB gaandeweg de opdracht, zullen jullie meer informatie verzamelen en de organisatiebeschrijving verder kunnen aanscherpen en uitwerken.</i>	
Opdrachtgever Noteer de naam van de opdrachtgever. De opdrachtgever is diegene die namens de organisatie eindverantwoordelijk is voor de opdracht die jullie gaan uitvoeren en die akkoord moet geven op het vraagstuk dat jullie formuleren. Indien daarnaast nog een ander persoon betrokken is (bijvoorbeeld iemand bij wie jullie terecht kunnen voor meer praktische vragen of degene die jullie aanspreekpunt is) dan noteer je ook die naam.	
Vraagstuk Geef een beknopte beschrijving van het vraagstuk (ca 300 woorden) waar jullie mee aan de slag willen. In de beschrijving gaan jullie in ieder geval in op de volgende vragen: • Wat is de beoogde verandering? ○ Waarom? ○ Wat? ○ Wie? ○ Hoe? (voor zover bekend) • Welk leervraagstuk brengt de verandering met zich mee?	

<i>NB Gebruik de inhoud van week 1 om een goede diagnose te kunnen maken. Ook hier geldt: gaandeweg zal je de diagnose waarschijnlijk verder aanscherpen. Benoem in je plan van aanpak ook wat je nog niet weet en hoe je dat te weten wilt gaan komen.</i>	
Onderzoeksvraag Formuleer een onderzoeksvraag en eventueel bijbehorende deelvragen. Bekijk de kennisclips over het formuleren van een onderzoeksvraag en zie voor aanvullende tips: Soorten onderzoeksvragen perfect formuleren (met voorbeelden) (scribbr.nl)	
Theorie Beschrijf (beknopt: ca 200 woorden) theoretische perspectieven die relevant kunnen zijn bij dit vraagstuk en verzamel alvast een aantal mogelijke (wetenschappelijke) bronnen. Je mag hiervoor cursusliteratuur gebruiken, maar we verwachten ook dat je minimaal drie (wetenschappelijke) bronnen buiten de cursusliteratuur bij je vraagstuk zoekt.	
Dataverzameling Welke data hebben jullie nodig om je onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden? En hoe willen jullie deze data gaan verzamelen? <i>NB Maak met je docent afspraken over het onderzoeksinstrument dat jullie gaan ontwikkelen. Onderzoeksinstrumenten worden altijd door de docent bekeken en van feedback voorzien.</i>	
Planning en taakverdeling Hier beschrijven jullie in ieder geval: • Welke grote taken/activiteiten jullie voorzien inclusief eventuele deadlines. • Globale tijdsverdeling. Per student hebben jullie ca 80 uur voor deze opdracht. Hoe gaan jullie die uren verdelen over de verschillende taken/activiteiten. • We verwachten dat alle studenten uit het groepje een actieve rol hebben <i>in</i> de organisatie. Maak hier inzichtelijk hoe jullie dat realiseren.	

Risico's Welke risico's voorzien jullie gedurende dit project? Ieder project heeft zo z'n risico's. Het is goed om daar van tevoren bij stil te staan en te bedenken welke maatregelen je zou kunnen nemen om de kans op en de impact van het risico te verkleinen. Bij ieder risico maak je een inschatting van de kans dat dit gaat gebeuren en van de impact (hoe erg is het als het daadwerkelijk gebeurt). Je hoeft niet alle risico's op te nemen in je plan van aanpak maar maak met elkaar wel een top 3 van risico's met de meeste kans en/of hoogste impact.				
	Risico	Kans (1-5)	Impact (1-5)	Maatregel