

Groene Kennis Coöperatie

Kwaliteitscriteria voor GKC innovatieprojecten

Waar is dit instrument voor bedoeld?

Binnen de GKC, o.a. via KIGO, worden veel projecten uitgevoerd. We hebben gemerkt dat (te) veel van die projecten niet voldoen aan de basiseisen voor goede projecten. In de formats van de KIGO e.d. wordt wel veel aandacht gegeven aan de inhoud, maar onvoldoende aan de projectmatige kwaliteit. Dit zorgt er voor dat projecten niet altijd leiden tot de gewenste duurzame verankering van resultaten in het onderwijs. Dit instrument is ontwikkeld om dat gat te dichten.

Het instrument bestaat uit een set van aandachtspunten en onderliggende vragen die door de projectschrijvers/projectleiders gebruikt kunnen worden bij het schrijven van projectvoorstellen en door programmateams voor het beoordelen van ingediende voorstellen.

Het instrument focust op de kernvraag: wat is er nodig om er voor te zorgen dat een project ook daadwerkelijk leidt tot duurzaam verankerde vernieuwing in het onderwijs?

Het instrument bestaat uit een checklist met 7 hoofdthema's en een toelichting op die thema's. Het goed inrichten van de hoofdthema's vergroot de slagingskans van de projecten. De toelichting geeft een aantal reflectie vragen waarmee zowel de projectleider/opsteller als een eventuele projectbeoordelaar kan bepalen in hoeverre het project is doordacht.

Colofon

Het instrument sluit aan te sluiten bij bestaand (wetenschappelijk) onderzoek op dit gebied. Op basis van de informatie van onder andere Fullan, Krüger en Waslander is de set criteria opgesteld. In de bijlage is een samenvatting van de relevante informatie per onderzoeker opgenomen. CPS heeft het programma LLL ondersteund bij het opstellen van dit instrument.

Ede, oktober 2011

Klaas Boer (GKC)

Cees de Jong (CPS)

Cor Verbeek (CPS)

Checklist

- 1 Is er een goede business case?
O.a.: wie heeft nu precies welk probleem? Hoe urgent is dat probleem? Wie zit op het resultaat te wachten?
- 2 In hoeverre wordt gebruik gemaakt van resultaten uit onderzoek of eerdere projecten?
- 3 Zijn er voldoende randvoorwaarden voor duurzame verankering van kennis en resultaten ?
O.a.: is duidelijk wie het resultaat gaat gebruiken? Zijn die mensen ook betrokken bij de ontwikkeling? Hoe wordt kennis gedeeld?
- 4 Zijn beoogde resultaten duidelijk beschreven en dragen die resultaten ook rechtstreeks bij aan het bereiken van de doelen?
O.a.: Zijn resultaten SMART omschreven? Is de relatie met het doel duidelijk? Hoe wordt de kwaliteit van resultaten gemeten?
- 5 Is de projectaanpak goed beschreven?
O.a.: Is er een eenduidige verband tussen beoogde resultaten en daarvoor geplande activiteiten?
- 6 Is de projectorganisatie toegesneden op wat je wilt bereiken?
O.a.: is nagedacht over de competenties die nodig zijn in het team? Is nagedacht over het soort projectleider dat nodig is? Wie is opdrachtgever?
- 7 Hoe wordt voortgang bewaakt?
O.a.: Is er een activiteitenplan en fasering? Zijn go no go momenten benoemd? Is duidelijk wie beslist over voortgang? Hoe is de communicatie over voortgang ingericht?

Toelichting

1 De Business Case

De 'Business Case' gaat over de **waarom** vraag. De kunst is er achter te komen wie precies welk probleem heeft en hoe belangrijk men het vindt om dat probleem op te lossen. Een goede Business Case betekent dat goed is doordacht wat het project voor iedere deelnemende instelling moet opleveren en welk belang dit heeft voor die instellingen. Hoewel het ontwikkelen van een goede Business Case tijd vraagt, is het één van de belangrijkste voorwaarden voor succes: het bepaalt de energie die er onder een project zit. Projecten met een onduidelijke of slecht doordachte Business Case leiden zelden tot een goed resultaat. Een goede business Case beantwoordt de volgende vragen:

- Welk probleem wordt met het project opgelost of welke kans wordt hiermee benut ?
 - wat is het probleem dat het project probeert op te lossen/te beantwoorden ?
 - is dat wel het echte probleem of zit er wellicht een ander probleem achter ?
 - wat gebeurt er in de betrokken organisaties als dit project niet slaagt ?
 - waarom is dit project belangrijk in het oplossen van het probleem ?
- Wie is eigenaar van het project ?
 - Wie in de organisatie wil dit project (naam en toenaam) ?
 - Is er een echt belang of is men 'er niet op tegen'?
- Wat is de doelgroep, die het project wil bereiken ?
 - Is duidelijk wie de doelgroep is en hoe groot is die doelgroep ?
- Wat zijn de uitgangspunten ?
 - Is er een doordachte probleemanalyse ?
 - Op welke gegevens en aannames is die analyse gebaseerd?
 - Wat gebeurt er als we niets doen ?
- Wat zijn de verwachte kosten en opbrengsten ?
 - waar komen de cijfers en gegevens vandaan ?
 - zijn de cijfers intern getoetst ?
- Hoe draagt dit project bij aan de strategische- en onderwijskundige doelen ?
 - waar staan de betrokken organisaties, als het er op aan komt, nou echt voor ?
 - draagt dit project daar nu daadwerkelijk aan bij ? Hoe draagt het er aan bij ?
 - past het project echt binnen de strategie ? Hoe zie je dat terug ? Waar is dat beschreven ?
 - is er een echte drive of is men er 'niet op tegen'
- Wat zijn de risico's ?
 - Is nagedacht over de risico's op projectniveau ?
 - Zijn er tegenmaatregelen voorgesteld ?
- Budget
 - Is er een (globale) begroting ?
 - Is er een (globale) kosten-baten inschatting en zijn de kosten in evenwicht met de te verwachten opbrengsten ?
 - is het gevraagde budget realistisch ?

2 Eerder onderzoek en ervaringen bij andere scholen en instellingen

Underschat niet wat er al is onderzocht en ontwikkeld. Door hiervan gebruik te maken wordt de effectiviteit en efficiëntie van het project veel groter. Belangrijke vragen zijn:

- is bekend welke partijen belangrijk zijn bij het oplossen van het probleem ?
- is in beeld gebracht wat rond het onderwerp al bekend is ?
- hoe wordt dat meegenomen in de projectaanvraag ?

3 Verankering van resultaten en kennisdeling

Projecten moeten leiden tot duurzame onderwijsvernieuwing. Dat betekent dat je goed na moet denken over wat je wilt bereiken, wie daarvoor iets met de kennis of producten moet gaan doen en hoe je die mensen het beste in het proces kunt betrekken. Als je bijvoorbeeld wilt dat het project leidt tot bewustwording op een onderwerp of de invoering van nieuwe werkwijzen of lesmethoden, dan is het (plat gezegd) niet voldoende om mensen aan het eind van het project te informeren over wat je voor hen hebt gemaakt. Realiseren van vernieuwing vraagt creëren van betrokkenheid. Hoe complexer het project, hoe belangrijker het is om na te denken wie allemaal op welke manier betrokken moeten worden. Belangrijke vragen zijn:

- Wie of welke groepen moeten allemaal iets met de kennis of resultaten gaan doen ?
- Wát moeten die verschillende mensen of groepen met de kennis of resultaten gaan doen ?
- Hoe worden die mensen of groepen betrokken in het ontwikkelproces ?
- Hoe is de samenwerking tussen projectteam en de doelgroep/betrokkenen georganiseerd, zijn er afspraken ?
- Hoe wordt kennis ontwikkeld binnen het project en hoe wordt dat in het projectproces verspreid en benut ?
- Hoe worden kennis en resultaten vastgelegd en overdraagbaar gemaakt naar andere instellingen, maatschappelijke organisaties of bedrijven e.d.?
- Wie wordt eigenaar van de verschillende resultaten van het project ?

4 Wat moet er bereikt zijn aan het eind ?

Niet zelden vinden we onder het kopje 'Resultaten' meer een opsomming van activiteiten dan een aantal helder omschreven projectproducten. Twee dingen zijn hier belangrijk:

A *zijn de projectproducten concreet genoeg omschreven?*

B *passen de beschreven producten bij de Business Case of, anders gezegd: ga je met die producten je doel bereiken?*

Bijvoorbeeld: als gedragsverandering het doel is, is een modulboek dan het (enige) juiste middel? En, als dat een goed middel blijkt, is dan omschreven wat voor soort modulboek dan precies beoogd wordt. Belangrijke vragen:

- **Projectresultaten**
 - zijn de resultaten en projectproducten concreet en eenduidig omschreven ?
 - zijn er kwaliteitscriteria (waar moet het product aan voldoen) en/of prestatie-indicatoren (wat moet het product doen) benoemd ?
 - welke producten zijn nodig om de doelstellingen te halen ?
 - hoe draagt ieder product bij aan de doelstellingen van het project ?
- **Metten is weten**
 - Hoe wordt gemeten of resultaten voldoen aan de kwaliteitscriteria ?
 - Hoe wordt gemeten of resultaten bijdragen aan het halen van de doelstelling ?
 - Wanneer wordt er gemeten ?
 - Is er sprake van een nul-meting ?

5 Welke activiteiten worden ondernomen?

Het is belangrijk dat goed wordt nagedacht over de stappen en activiteiten die nodig zijn om tot een echt goed product te komen. Dit punt sluit nauw aan bij punt 3 (het organiseren van de betrokkenheid van belanghebbenden, gebruikers e.d.), maar hier gaat het vooral om de relatie tussen resultaten en daarvoor uit te voeren activiteiten. Gaan de activiteiten bijdragen aan het behalen van het resultaat?

- Welke stappen, activiteiten, deelproducten e.d. zijn nodig om tot de verschillende resultaten en producten te komen ?
- Is er een logisch verband tussen activiteiten en beoogde producten ?

6 Hoe is de projectorganisatie ingericht?

De projectorganisatie moet kloppen bij de doelstellingen van het project. Taken en verantwoordelijkheden moeten helder zijn. De ervaring leert dat er vaak te weinig wordt nagedacht over:

- *het opdrachtgeverschap: wie beslist er nu eigenlijk, heeft die persoon ook direct belang bij het resultaat, is de opdrachtgever ook bevoegd om in te grijpen ?*
- *de projectleiding: projecten worden vaak getrokken door inhoudsdeskundige mensen, terwijl veel projecten en zeker de complexere veel meer een iemand (als projectleider) nodig hebben die het proces kan organiseren.*

Belangrijke vragen:

- *Opdrachtgeverschap en sturing*
 - hoe zijn de taken, rollen en verantwoordelijkheden binnen het project vastgelegd ?
 - wie is/zijn de opdrachtgever(s) van het project en wat is hun rol, wat is hun belang bij de resultaten, welke bevoegdheden hebben zij ?
 - Hoe en op welke momenten vindt besluitvorming over voortgang plaats ?
- *Projectleiding en team*
 - wat voor type projectleider is nodig voor het project ?
 - is een profielschets voor de projectleider beschreven ?
 - is er een analyse gemaakt van de competenties die nodig zijn in het projectteam ?
 - zijn alle partijen op een goede wijze vertegenwoordigd ?
 - op welke wijze worden deelnemers toegerust ?
 - hoe worden scholing en tijd gefaciliteerd ?

7 Hoe blijft het project op het goede spoor?

Tijdens het ontwikkelen zullen voortgang, kwaliteit, budgetuitputting etc. bewaakt moeten worden. Ook dit is iets waar van te voren over nagedacht moet worden. Belangrijke vragen:

- Is er een activiteitenplan met een heldere en realistische planning en fasering ?
- Zijn tussenresultaten en kwaliteitscriteria benoemd ?
- Op welke wijze worden voortgang en kwaliteit geëvalueerd ?
- Op welke wijze is feedback georganiseerd ?
- Wie is 'critical friend' ?
- hoe is de communicatie ingericht in het project, is er een communicatieplan, wie wordt wanneer en waarover geïnformeerd ?
- Zijn risico's benoemd en hoe wordt omgegaan met calamiteiten ?