

# Kwaliteitscultuur en prestatieafspraken in het hoger onderwijs

Bianca Leest, Jos van Kuijk, Lieselotte Rossen en Pieter Aalders

Nijmegen, januari 2017



Projectnummer: 2016594

© 2017 KBA Nijmegen

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden vernieuwvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, en evenmin in een retrieval systeem worden opgeslagen, zonder de voorafgaande schriftelijke toestemming van het Kenniscentrum Beroepsonderwijs Arbeidsmarkt te Nijmegen.

No part of this book/publication may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	1
<i>Deel 1 – Eindrapportage</i>	3
<b>1 Inleiding</b>	5
1.1 Achtergrond	5
1.2 Onderzoeksvragen	7
1.3 Begrippenkader bij het onderzoek	7
1.3.1 Kwaliteitscultuur	7
1.3.2 Kenmerken van kwaliteitsculturen	8
1.3.3 Cultuurbeelden	10
1.4 Onderzoeksopzet	11
1.4.1 Uitvoering van het onderzoek	11
1.5 Leeswijzer	13
<b>2 Resultaten</b>	15
2.1 Inleiding	15
2.2 Communicatie over de prestatieafspraken	15
2.3 Sturing	16
2.4 Zeggenschap en het ‘goede gesprek’ voeren	18
2.4.1 ‘Good practices’	20
2.5 Onderwijs – onderzoek – werkveld	20
2.6 Prestatieafspraken in perspectief	21
2.7 Prestatieafspraken en kwaliteitscultuur	22
2.8 Reflectie op de resultaten	24
<b>Literatuur</b>	25
<i>Deel 2 – Portretten</i>	27
Codarts – Bacheloropleiding Docent Muziek	29
Hogeschool De Kempel – Bacheloropleiding Leraar Basisonderwijs	36
Hanzehogeschool Groningen – Bacheloropleiding Verpleegkunde	42
Hogeschool van Amsterdam – Bacheloropleiding Communication & Multimedia Design	49
NHTV – Bacheloropleiding Toerisme	55
Fontys hogescholen – Bacheloropleiding Fiscaal Recht en Economie	62
Wageningen University & Research – Bacheloropleiding Levensmiddelentechnologie	70
Technische Universiteit Delft – Bachelor Technische Bestuurskunde	77
Universiteit Utrecht - Masteropleiding Nederlands Recht	84
Radboud Universiteit - Researchmaster Behavioural Science	90



# Samenvatting

## Doel en opzet van het onderzoek

In 2016 liep het vierjarig experiment prestatiebekostiging af, waarin 7% van de onderwijsbekostiging was verbonden aan bilaterale prestatieafspraken tussen OCW en alle hogescholen en universiteiten op het gebied van onderwijskwaliteit, studiesucces, profilering en valorisatie. De Evaluatiecommissie Prestatiebekostiging Hoger Onderwijs heeft als taak het experiment te evalueren, te onderzoeken of het experiment heeft bijgedragen aan een kwaliteitscultuur binnen het hoger onderwijs en hierover te rapporteren. In het kader van de vraag naar kwaliteitscultuur heeft de Evaluatiecommissie aan KBA Nijmegen gevraagd een onderzoek uit te voeren om inzicht te krijgen in de doorwerking van de prestatieafspraken op de werkvloer en tussen de werkvloer en het bestuur en de bijdrage van de prestatieafspraken aan de ontwikkeling van een kwaliteitscultuur in het hoger onderwijs.

We hebben hiertoe casestudies uitgevoerd bij tien opleidingen op vier universiteiten en zes hogescholen. Deze studies leveren gezamenlijk input voor de beantwoording van de onderzoeksvragen (Deel 1 van het rapport) en geven in afzonderlijke portretten (Deel 2 van het rapport) een beeld van de ontwikkeling van een kwaliteitscultuur bij elk van de tien opleidingen en instellingen en de wijze waarop de prestatieafspraken hieraan hebben bijgedragen.

## Resultaten

De prestatieafspraken zijn veelal doorvertaald naar afspraken en indicatoren op het niveau van de faculteiten en opgenomen in de reguliere cyclus van planning en verantwoording van de onderwijsinstellingen. Ze sloten veelal aan op de strategische doelen van de instellingen, maar hebben wel geleid tot een scherpere top-down sturing op deze doelen. Naast sturing op cijfers, hebben de instellingen veelal ook op hoofdlijnen inhoudelijk onderbouwd beleid geformuleerd en ondersteuning geboden bij de uitvoering van het beleid, (mede) gericht op het behalen van de prestatieafspraken. De instelling bood bijvoorbeeld ondersteuning in de vorm van budget om meer contacturen te kunnen aanbieden of cursusaanbod zodat docenten de Basis- of Seniorkwalificatie Onderwijs konden halen. De opleidingen hebben vervolgens inhoudelijk invulling hieraan gegeven met maatregelen passend bij de opleiding, bijvoorbeeld in de vorm van een herziening van het onderwijsprogramma of aanpassingen in de studiebegeleiding, toetsing of afstudeerfase. De opleidingen hebben hiertoe de interne probleemanalyse en monitoring verbeterd. De prestatieafspraken als zodanig zijn meestal niet gecommuniceerd naar docenten en studenten. Ze zijn in feite 'verpakt' in inhoudelijk onderbouwd beleid dat moet bijdragen aan de verbetering van de opleidingen, en op die manier aansprekender en motiverender is voor docenten dan van buitenaf opgelegde prestatieafspraken.

De invloed van de prestatieafspraken is niet los te zien van de vele parallelle ontwikkelingen in het hoger onderwijs, zoals de kwaliteitsdiscussie (met name in het hbo), het accreditatiestelsel, de invoering van het sociaal leenstelsel, het bindend studieadvies en de druk op het op peil houden van de instroom. De prestatieafspraken hebben volgens bestuurders aan de hogescholen en universiteiten wel in brede zin meer vaart gebracht in ontwikkelingen die vaak al waren ingezet en focus hierin aangebracht. De vele veranderingen die zijn doorgevoerd, met name die gericht

op het verbeteren van de rendementen, docentkwaliteit en wijzigingen in de opleidingsstructuren zijn inhoudelijke keuzes geweest en daarom ook duurzaam, waardoor ze na beëindiging van het experiment niet zomaar teruggedraaid zullen worden.

Kwaliteitscultuur wordt door betrokkenen veelal vanuit twee invalshoeken geduid. Bij de meeste opleidingen worden kenmerken van docenten benoemd: de intrinsieke drive van docenten, hun professionaliteit en hun betrokkenheid bij studenten en het vakgebied. Deze eigenschappen kunnen gezien worden als een kenmerk van kwaliteitscultuur. Daarnaast werden vaak meer formele aspecten benoemd: een goed sluitend kwaliteitszorgsysteem, met een cyclus van evaluaties, verbetering en terugkoppeling. Ook goed werkende interne structuren voor overleg en voor begeleiding van studenten, zijn aspecten die men als onderdeel van de kwaliteitscultuur beschouwt.

De prestatieafspraken hebben vooral een bijdrage geleverd aan een belangrijk verwant aspect van kwaliteitscultuur, namelijk de dialoog en de interne discussie over kwaliteit. De prestatieafspraken hebben er (mede) voor gezorgd dat rendement als thema op de agenda is gezet en het inhoudelijke gesprek hierover is aangewakkerd, waarin zaken als studeerbaarheid, studieduur, monitoring en begeleiding centraal staan. Dit gesprek wordt tot in de opleidingen gevoerd (en daar worden ook de maatregelen genomen), waarmee de prestatieafspraken ook hebben door-gewerkt tot op het niveau van de interactie tussen docenten onderling, tussen docenten en bestuur en tussen docenten en studenten.

*Deel 1*

Eindrapportage



# Inleiding

## 1.1 Achtergrond

In 2010 publiceerde de Commissie Toekomstbestendig Hoger Onderwijs (commissie Veerman) haar advies, genaamd *Differentiëren in drievoud*. Het rapport concludeert enerzijds dat het Nederlandse kwaliteitszorg- en accreditatiestelsel een goede basiskwaliteit garandeert (bijna alle opleidingen voldoen aan de minimumeisen) en dat het oordeel van studenten over de onderwijskwaliteit overwegend positief is. Anderzijds is de commissie uiterst kritisch en dringt aan op een snelle en fikse kwaliteitsverbetering: *'de studieuitval is te hoog, talent wordt te weinig uitgedaagd en er is te weinig flexibiliteit in het systeem om de gevarieerde vraag van studenten en de arbeidsmarkt goed te bedienen'*. Gezien de aanhoudende studentengroei en de ambitie van de regering om tot de beste wereldeconomieën te behoren, wordt het onderwijsstelsel dan ook 'niet toekomstbestendig' geacht en behoeft een *'krachtige impuls aan de kwaliteit en diversiteit van het Nederlandse hoger onderwijs'*. Om de kwaliteit over de volle breedte te kunnen verbeteren, pleit de commissie voor 'differentiatie in drievoud': in de stelselstructuur, in instellingsprofielen en in het onderwijsaanbod.

In dezelfde periode waarin het kritische rapport van de commissie Veerman verscheen, kwam de kwaliteitsproblematiek op Hogeschool InHolland naar buiten. Deze ontwikkelingen noodzaakten de minister van EZ en de staatssecretaris van OCW tot een beleidsinterventie die vorm is gegeven in de Strategische Agenda Hoger Onderwijs, Onderzoek en Wetenschap (Ministerie van OCW, 2011) onder de noemer *Kwaliteit in verscheidenheid*. Deze strategische agenda dient de toekomstbestendigheid van het hoger onderwijs op lange termijn te borgen. In dit plan van aanpak worden vijf hoofddoelen geformuleerd om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren:

1. De lat omhoog; intensiever onderwijs en een ambitieuzere studiecultuur
2. De uitval wordt teruggedrongen en het studierendement verhoogd
3. Profilering, versterking van de arbeidsmarktrelevantie, meer differentiatie
4. Zwaartepuntvorming in het onderzoek
5. De impact van het onderzoek voor economie en samenleving gaat omhoog; samenwerking in de kennisketen, in het bijzonder in de topsectoren

Er worden zes clusters van maatregelen aangekondigd, om deze doelen na te streven:

1. Een financieringsimpuls
2. Prestaties rond kwaliteit, profiel en valorisatie belonen
3. Hoofdlijnenakkoord en prestatieafspraken met individuele instellingen
4. Opleidingen moeten beter gaan aansluiten op de arbeidsmarkt
5. Ondersteunen van topsectorenaanpak en versterken valorisatie
6. Aanpassen van wet- en regelgeving.

Een van de hoofdmaatregelen uit de Strategische Agenda betreft het sluiten van hoofdlijnenakkoorden met het hoger onderwijs over kwaliteitsverbetering. In deze akkoorden van OCW met de

VSNU en met de VH<sup>1</sup> zijn onder meer afspraken gemaakt op het gebied van kwaliteit en prestaties. Het hoofdlijnenakkoord is een wederzijds akkoord waarmee de sectoren aangesproken kunnen worden op resultaten en de overheid zich committeert aan het realiseren van condities om die prestaties mogelijk te maken.

De afspraken uit het hoofdlijnenakkoord hebben invulling gekregen via prestatieafspraken tussen individuele instellingen en de staatssecretaris van OCW. In 2012 ging het vierjarig experiment prestatiebekostiging van start waarin 7% van het onderwijsbudget werd ondergebracht. Hierbij is bewust gekozen voor bilaterale afspraken omdat *'profilering niet tot stand komt met een sectorale afspraak en iedere universiteit eigen ambities heeft in een eigen specifieke context (en historie)'* (VSNU, 2012). In de bilaterale afspraken committeren instellingen zich zowel aan collectieve als eigen doelstellingen. Er zijn afspraken gemaakt over onderwijskwaliteit en studiesucces (5% van het budget) en profilering, zwaartepuntvorming en valorisatie (2% van het budget).

Om de voortgang en resultaten van deze maatregelen onafhankelijk te monitoren en begeleiden, is de Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek ingesteld. In 2014 heeft een midterm review plaatsgevonden en in 2016 heeft de commissie haar eindadviezen aan de minister van OCW en de bewindslieden van EZ aangeboden (RCHO, 2016). De commissie is in het algemeen onder de indruk van de geboekte resultaten van de hogescholen en universiteiten, ook al bleven die in een aantal gevallen achter bij de ambities. Zij heeft grote waardering voor de inzet van de instellingen en de constructieve gesprekken die er gevoerd zijn (Bussemaker, 2016). Zes hogescholen hebben elk op één van de drie aspecten van onderwijskwaliteit en studiesucces een negatief advies ontvangen. Zij worden gekort op hun budget. Aanvankelijk zou de korting een derde van 5% bedragen, maar dit is gehalveerd. Het budget wat door deze korting overblijft, wordt verdeeld over de andere hogescholen en universiteiten.

Naast de monitoring van de overeengekomen afspraken door de Reviewcommissie, is er een Evaluatiecommissie Prestatiebekostiging Hoger Onderwijs ingesteld die het experiment evalueert. De taken van de Evaluatiecommissie luiden als volgt:

1. het evalueren van het experiment, op basis van de in het besluit vastgestelde criteria, waarbij de effectiviteit en de doelmatigheid van het experiment centraal staan, mede in relatie tot de administratieve lasten;
2. het onderzoeken van de vraag of het experiment heeft bijgedragen aan de groei van een kwaliteitscultuur binnen het hoger onderwijs;
3. het opstellen van een rapport met de resultaten van de evaluatie en het onderzoek, bedoeld in de onderdelen a onderscheidenlijk b, ten behoeve van de minister.

Het tweede punt was oorspronkelijk geen expliciet onderdeel van de prestatieafspraken en is aan de taken van de commissie toegevoegd. Achterliggende reden hiervoor was de vrees die door de hogescholen en universiteiten werd geuit dat de prestatieafspraken slechts zouden leiden tot een focus op het behalen van de indicatoren en niet zouden bijdragen aan het achterliggende doel, namelijk het verhogen van de kwaliteit. Dit was aanleiding voor de minister om deze tweede taak op te nemen en zich nadrukkelijk uit te spreken over het uiteindelijke doel van de prestatieafspraken: het stimuleren van een cultuur waarin kwaliteit van onderwijs en onderzoek wordt bevorderd (Bussemaker, 2014).

---

1 Vereniging Hogescholen; was destijds nog de HBO-Raad.

Met de oog op het uitvoeren van deze taak – het onderzoeken van de vraag of het experiment heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van een kwaliteitscultuur binnen het hoger onderwijs – heeft KBA Nijmegen op verzoek van de Evaluatiecommissie onderhavig onderzoek uitgevoerd.

## 1.2 Onderzoeksvragen

In het onderzoek staat de relatie tussen de prestatieafspraken en de (ontwikkeling van een) kwaliteitscultuur centraal. In de aanvraag is dit als volgt geformuleerd: *‘Het doel van het onderzoek is boven tafel te krijgen wat de werkvloer met de prestatieafspraken heeft gedaan en wat de prestatieafspraken en -besteding teweeg hebben gebracht op die werkvloer, of tussen de werkvloer en het bestuur.’*

De Evaluatiecommissie wil graag antwoord op de volgende vragen:

- Hoe verloopt de invloed, zeggenschap en besluitvorming binnen instellingen? (In hoeverre is er bijvoorbeeld sprake van constructieve tegenspraak: een kritische onderlinge dialoog en gedeelde beelden over wat je wilt bereiken?)
- Wat gebeurt er met ‘good practices’ van kwaliteit(scultuur) binnen de onderwijsinstelling?
- Hebben de prestatieafspraken bijgedragen aan de kwaliteitscultuur? Wat is er gebeurd dat specifiek aan de prestatieafspraken en –besteding kan worden toegerekend?
- Met wie is binnen de instelling gesproken over de prestatieafspraken? Heeft de prikkel doorgewerkt tot op het niveau van de interactie tussen studenten, docenten en leidinggevenden bij onderwijs/onderzoek-studie-processen (‘de werkvloer’)?
- Hebben de prestatieafspraken en-besteding bijgedragen aan de vormgeving van een instellingsstrategie?
- Hebben de prestatieafspraken en –besteding bijgedragen aan de interne discussie over profilering en onderwijskwaliteit?
- Hoe en in hoeverre zijn de prestatieafspraken en –besteding van invloed geweest op het gesprek met externe stakeholders over profilering en valorisatie?
- In hoeverre zou er aandacht zijn voor kwaliteit en profilering als de systematiek van prestatie-besteding wegvalt?
- Wat zou er zijn gebeurd op het gebied van onderwijskwaliteit en profilering dat zonder de prestatieafspraken en –besteding niet zou zijn gebeurd?
- Welke andere (externe) factoren zijn van invloed geweest op het stimuleren of beperken van een kwaliteitscultuur?

In de volgende paragraaf gaan we in op het begrip kwaliteitscultuur en kenmerken van kwaliteitscultuur.

## 1.3 Begrippenkader bij het onderzoek

### 1.3.1 Kwaliteitscultuur

Hoewel er geen eenduidige definitie bestaat van het begrip kwaliteitscultuur, wordt kwaliteitscultuur veelal in termen van organisatiecultuur geduid, zoals bijvoorbeeld blijkt uit omschrijvingen

van respectievelijk de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) en European University Association (EUA):

*'...een organisatiecultuur waarin alle belanghebbenden, interne en externe, via een kritische opstelling streven naar een voortdurende kwaliteitsverbetering.'*

*'Quality culture refers to an organizational culture that intends to enhance quality permanently and is characterized by two distinct elements: On the one hand, a cultural/psychological element of shared values, beliefs, expectations and commitment towards quality and on the other hand, a structural/managerial element with defined processes that enhance quality and aim at coordinating individual efforts.'*

Twee belangrijke elementen spelen steeds een rol als het gaat om een visie op de kwaliteit van het hoger onderwijs: kwaliteit als 'compliance and accountability' en kwaliteit als 'enhancement and improvement' (Stensaker 2003).

### 1.3.2 Kenmerken van kwaliteitsculturen

In een recent onderzoek naar kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur (Leest, Mommers, Sijstermans & Verrijt, 2015) in opdracht van de Onderwijsraad, zijn twaalf opleidingen onderzocht die beschouwd kunnen worden als 'good practices' van kwaliteitscultuur in het hoger onderwijs. Daarbij werden de 'good practices' omschreven als opleidingen die worden gekenmerkt door *een cultuur waarin het voortdurend verbeteren van het onderwijs centraal staat én die daarmee succes boeken*. Analyse van twaalf 'good practices' bracht de volgende onderling samenhangende kenmerken aan het licht.

#### **Culturele kenmerken**

- *Persoonlijk* (lage drempels, korte lijnen)

Persoonlijke aandacht voor studenten, laagdrempeligheid en korte lijnen tussen management, docenten en studenten.

- *Open* (respect, vertrouwen en kwetsbaarheid)

Een sfeer van respect tonen, vertrouwen hebben in ieders professionaliteit en openheid in communicatie, denken en handelen tussen studenten, docenten en management biedt een context waarin het veilig is om zich kwetsbaar op te stellen en fouten te kunnen maken. Dit zijn volgens de opleidingen belangrijke voorwaarden voor verbetering en vernieuwing van de kwaliteitszorg.

- *Dialog* (afstemming, discussie, feedback)

Het in gesprek gaan en blijven over de kwaliteit van het onderwijs en hierover met elkaar in discussie gaan, ervaringen uitwisselen, kennis delen en kritisch naar jezelf, het team en de opleiding kijken, draagt bij aan de verhoging van de kwaliteit. Het gesprek over onderwijskwaliteit verloopt zowel informeel (tijdens de lunch, in de wandelgangen of in persoonlijk contact met docenten of onderwijsmanagers) als formeel (tijdens onderwijsbijeenkomsten, commissievergaderingen, interview).

- *Gedeelde visie* (collectieve ambitie)

Deze visie is in een aantal gevallen expliciet gemaakt binnen de opleiding of instelling en wordt ook consequent in al het onderwijs doorgevoerd. In andere opleidingen gaat het meer om gedeelde waarden die door het management en de docenten worden nagestreefd.

### ***Rol en participatie van de student***

De mate waarin de studenten betrokken worden bij verbetering van de onderwijskwaliteit varieert, maar bij alle 'good practices' was sprake van een bepaalde mate en vorm van formele en informele betrokkenheid die wordt gewaardeerd door studenten.

### ***Leiderschap en personeelsbeleid***

De leiderschapsstijlen worden veelal beschreven als niet-hiërarchisch, niet-directief, verbindend, participatief of informeel. Ook wordt door het merendeel van de leidinggevendenden aangegeven hoe belangrijk het is dat docenten voldoende ruimte krijgen en ervaren, om zo het onderwijs tot een gedeelde verantwoordelijkheid te maken en eigenaarschap te creëren. Deze vorm van leiderschap betekent overigens niet dat er geen impopulaire beslissingen worden genomen. Er leek juist sprake te zijn van zeer gericht aanname- en ontslagbeleid waarbij nadrukkelijk wordt gekeken of een docent past binnen de opleidingscultuur. Gericht aannamebeleid bij vernieuwing of uitbreiding van het team kan een sterke impuls geven aan de kwaliteit.

### ***Eigenschappen van docenten***

- Openheid (onderling feedback kunnen geven).
- Gedrevenheid, passie en 'mee willen' met vernieuwingen (intrinsieke motivatie om de eigen professionaliteit te verbeteren).
- Bereidheid tot samenwerking.

### ***Leergemeenschap / teamvorming***

Teams delen elkaars expertise. In verschillende opleidingen werd expliciet aangegeven dat het ontwikkelen en geven van onderwijs in teamverband een grote impuls geeft aan de kwaliteit. Dit teamverband kan een veilige omgeving vormen om elkaar feedback te geven en kan beginnende docenten een veilige leeromgeving bieden.

### ***Externe gerichtheid / relatie met werkveld / onderzoek***

Vooraf de 'good practices' in het hbo benoemden nadrukkelijk hun sterke relatie met het werkveld door sterke beroepenveldcommissies, docenten afkomstig uit of nog werkzaam in de beroepspraktijk waardoor ze authentieke beroepssituaties in de opleiding kunnen gebruiken en de opleiding snel kan inspelen op ontwikkelingen in het werkveld. Verder wordt de aansluiting met de praktijk gerealiseerd door bijvoorbeeld docentstages, een actief alumni-beleid, deelname van docenten in contractonderwijs (voor bedrijven) of het aanbieden van een duale opleidingsvariant. In het wo (maar ook in het hbo) heeft de verbinding van (eigen) onderzoek met het onderwijs een positief effect omdat het docenten en studenten enthousiasmeert en studenten een beeld geeft van actuele ontwikkelingen in het wetenschapsgebied.

### ***Rol van / opvatting over formele kwaliteitszorg (intern en extern)***

Visitatie en accreditatie zijn over het algemeen niet leidend in de kwaliteitscultuur van de opleidingen. Men ziet een externe kwaliteitsbeoordeling als een soort garantie voor basiskwaliteit. De accreditatieprocedure wordt soms gezien als een aanjager om zaken aan te pakken en om – verplicht – de tijd te nemen om de opleiding eens in zijn geheel onder de loep te nemen. Het eigen kwaliteitsbesef of de intrinsieke drive tot verbetering is echter leidend.

Bovenstaande kenmerken van de kwaliteitsculturen zoals die op een aantal opleidingen op hogescholen en universiteiten in Nederland zijn gevonden, zijn gebruikt als thema's in de gesprekken die we voor het onderzoek naar de prestatieafspraken en kwaliteitscultuur hebben gevoerd.

### 1.3.3 Cultuurbeelden

Zoals eerder gezegd wordt kwaliteitscultuur veelal in termen van organisatiecultuur geduid. Een kwaliteitscultuur kan dan in algemene termen worden omschreven als een organisatiecultuur die bijdraagt aan de constante zorg voor (verbetering van de) kwaliteit. Het concept van organisatiecultuur in het hoger onderwijs is veelal bestudeerd in relatie tot besturingsmodellen voor onderwijsinstellingen. De laatste tien jaar is er meer interesse ontstaan in organisatiecultuur en waarden in de relatie tot kwaliteitszorg (Kleijnen, 2012). Het meest toegepaste model voor het in kaart brengen van de organisatiecultuur in relatie tot kwaliteitscultuur is het concurrerende waardenmodel van Quinn & Rohrbaugh (1983). Het concept 'concurrerende waarden' gaat ervan uit dat uiteenlopende waarden een belangrijke en nuttige rol kunnen vervullen binnen de organisatie, maar dat verschillende waarden met elkaar in botsing kunnen komen op het moment dat het om implementatie van veranderingen gaat. Berings (2010) heeft op dit model voortgebouwd in zijn studie naar kwaliteitsculturen in het hoger onderwijs. Hij onderscheidt zes 'ideaaltypische' cultuurbeelden, uitgaande van drie dimensies:

- 'innovatie' tegenover 'traditie';
- 'mensorientatie' tegenover 'systeemoriëntatie';
- 'specialisatiegerichte organisatie' tegenover de 'collectiefgerichte organisatie'.

Onderstaand wordt schematisch een overzicht gegeven van deze cultuurbeeldtyperingen en de bijbehorende kenmerken.

Tabel 1 – Cultuurbeelden (Berings, 2010)

Typering	Kenmerken
Innovatiegerichte organisatie	Externe gerichtheid en interne flexibiliteit
Traditiegerichte organisatie	Status quo centraal, terughoudendheid t.a.v. verandering
Mensgerichte organisatie	Ontwikkeling van medewerkers centraal. Ruimte voor zelfbepaling
Systeemgerichte organisatie	Geformaliseerde verantwoordelijkheden, protocollen, planmatig
Specialisatiegerichte organisatie	Professionals en hun professionele expertise als norm
Collectiefgerichte organisatie	Zoeken naar en vasthouden aan collectieve waarden

Bij de *innovatiegerichte organisatie* staat externe gerichtheid en interne flexibiliteit centraal. Er wordt snel ingespeeld op nieuwe tendensen in de maatschappij. Veranderingen in het aanbod, in de interne organisatie en reglementering volgen elkaar vlug op. Daartegenover staat de *traditiegerichte organisatie*, waarbij de wijze waarop de organisatie gewend is te opereren centraal staat. Er is sprake van weerstand tegenover verandering. Veranderingen worden pas doorgevoerd als het duidelijk is dat de bestaande manier van werken niet effectief is en wanneer men ervan overtuigd is dat de nieuwe aanpak een verbetering is. In de *mensgerichte organisatie* wordt uitgegaan van het vertrouwen in de mogelijkheden van medewerkers. De leiding gaat uit van het zelfmotiverende vermogen van medewerkers en stimuleert de ontwikkeling van nieuwe initiatieven. Medewerkers krijgen de ruimte om taken volgens eigen inzichten, principes en stijl uit te voeren. Tegenover de mensgerichte organisatie staat de *systeemgerichte organisatie*, waarbij de nadruk ligt op het inbouwen van systematiek, planmatige processen en de formalisering van verantwoor-

delijkheden in de verschillende managementlagen. Als vijfde en zesde beeld onderscheidt Berings de specialisatiegerichte en de collectiefgerichte organisatie. In de *specialisatiegerichte organisatie* worden specialisten vanwege hun specifieke professionele deskundigheid aangeworven. Deze 'professionals' concentreren zich vooral op hun eigen specialisatie en hebben weinig aandacht voor het functioneren van de organisatie als geheel. In de *collectiefgerichte organisatie* staan het collectieve denken en handelen centraal.

Berings heeft de cultuurbeelden gebruikt om een vragenlijst op te stellen waarmee de perceptie van de eigen organisatiecultuur bij medewerkers van de hogeronderwijsinstellingen werd bevraagd. Hiermee werd zowel de cultuurperceptie als de cultuurwens gemeten. In het onderzoek werden de gemiddelde cultuurbeelden gecorreleerd aan de implementatie van kwaliteitssystematiek en studenttevredenheid. In ons onderzoek, dat kwalitatief in plaats van kwantitatief van aard is, gebruiken we de zes cultuurbeelden van Berings als kapstok om een korte duiding te geven van de kwaliteitcultuur van de tien opleidingen die we hebben onderzocht. Belangrijk is om hierbij in het achterhoofd te houden dat organisatiecultuur op het niveau van de instelling en het niveau van de opleiding niet één op één overeen hoeven komen.

#### 1.4 Onderzoeksopzet

De hiervoor beschreven onderzoeksvragen vereisten een kwalitatieve onderzoeksmethode met ruimte voor voldoende diepgang in de beantwoording van de vragen. We hebben daarom tien hogeronderwijsinstellingen in het onderzoek betrokken en vervolgens binnen elke instelling één opleiding, omdat we inzicht willen in veranderingen op de 'werkvloer' van het hoger onderwijs. Met een aantal van tien instellingen en opleidingen kunnen we binnen een kwalitatieve opzet voldoende variatie tonen en was er voldoende mogelijkheid voor spreiding. We daarbij rekening gehouden met de volgende kenmerken:

- Soort hoger onderwijs:  
We hebben vier universiteiten en zes hogescholen in het onderzoek betrokken.
- Geografische spreiding:  
We hebben opleidingen aan onderwijsinstellingen verspreid over het land geselecteerd.
- Grote en kleinere onderwijsinstellingen:  
We hebben zowel grote als kleine hogescholen geselecteerd en ook bij de universiteiten rekening gehouden met variatie in de omvang.
- Multi- en monodisciplinaire instellingen:  
We hebben twee monodisciplinaire hogescholen (kunst en onderwijs) en een monodisciplinaire universiteit (techniek) betrokken in het onderzoek. De overige onderwijsinstellingen zijn multidisciplinair.

Bij de keuze van de opleidingen hebben we rekening gehouden met spreiding naar opleidingssoort (bachelor, master, researchmaster), vakgebied en omvang van de opleiding.

##### 1.4.1 Uitvoering van het onderzoek

De voorzitters van de Colleges van Bestuur van de geselecteerde instellingen hebben een brief ontvangen van de voorzitter van de Evaluatiecommissie met het verzoek deel te nemen aan het onderzoek. Alle zes hogescholen en vier universiteiten hebben gehoor gegeven aan dit verzoek en in december 2016 en januari 2017 hebben de gesprekken bij de instellingen plaatsgevonden.

We hebben het onderzoek opgezet als casestudies waarvoor we de opleidingen hebben bezocht en op locatie gesprekken met betrokkenen hebben gevoerd, in een aantal gevallen aangevuld met telefonische interviews en in één geval volledig op basis van telefonische interviews. We hebben hierbij zoveel mogelijk geprobeerd om verschillende lagen in de onderwijsorganisatie te spreken. Bij elke opleiding hebben we gesproken met studenten, docenten en de opleidingsmanager. Verder hebben we gesproken met leden van het College van Bestuur en/of de decaan of directeur van de faculteit<sup>2</sup> waar de opleiding onder valt. Bij één instelling (Hanzehogeschool) hebben we ook gesproken met een lector en de directeur van een Centre of Expertise. De studenten en docenten die deelnamen aan de gesprekken waren vaak lid van de opleidingscommissie of een ander medezeggenschapsorgaan. Voor deze insteek is gekozen om betrokkenen te spreken die relatief goed zijn ingevoerd in het beleid en de ontwikkelingen in de opleiding.

Tabel 2 – Overzicht instellingen, opleidingen en gesprekken

Instelling – Opleiding	Gesprek gevoerd met:				
	Studenten	Docenten	Opleidingsverantwoordelijke	Facultair bestuurder	Instellingsbestuurder
Codarts – Ba Docent Muziek	x	x	x		x
Hogeschool De Kempel – Ba Leraar Basisonderwijs	x	x	x	nvt	x
Hanzehogeschool Groningen – Ba Verpleegkunde	x	x	x	x	x
Hogeschool van Amsterdam – Ba Communication & Multimedia Design	x	x	x	x	x
NHTV – Ba Toerisme	x	x	x	x	x
Fontys hogescholen – Ba Fiscaal Recht en Economie	x	x	x	x	
Technische Universiteit Delft – Ba Technische Bestuurskunde	x	x	x	x	x
Wageningen University & Research – Ba Levensmiddelentechnologie	x	x	x	x	x
Radboud Universiteit - Ma Behavioural Science (research)	x	x	x	x	
Universiteit Utrecht - Ma Nederlands Recht	x	x	x	x	

De interviews zijn gehouden aan de hand van een gespreksleidraad. In de gespreksleidraad zijn de onderzoeksvragen vertaald in gespreksvragen en hebben we inzichten uit eerder onderzoek naar kwaliteitscultuur gebruikt. Gespreksonderwerpen die aan bod zijn gekomen, zijn:

- draagvlak voor en communicatie tussen de verschillende organisatieniveaus over de prestatieafspraken;
- gevolgen van prestatieafspraken voor sturing binnen de instelling en opleiding;
- de bijdrage van de prestatieafspraken aan:
  - het 'goede gesprek' over kwaliteit;
  - betrokkenheid van studenten bij kwaliteitsverbetering;
  - teamvorming en professionalisering;

<sup>2</sup> Waar we spreken over 'faculteit', doelen we op de organisatielaag tussen het College van Bestuur en de opleidingen, soms ook genaamd 'Academie', 'School' of 'Instituut'.

- de verbinding met externe stakeholders;
- de kwaliteitszorg;
- alternatieve scenario's (geen of andere kwaliteitsafspraken).

De tien opleidingen die hebben deelgenomen vormen samen geen representatief beeld maar kunnen gezien worden als een aantal portretfoto's voor een tentoonstelling; momentopnamen die aspecten van de kwaliteitscultuur van de opleiding (als onderdeel van een faculteit binnen een instelling) laten zien en een indruk geven van de relaties die er binnen de instelling en opleiding bestaan tussen de diverse betrokkenen en tussen de kwaliteitscultuur en de prestatieafspraken.

Van elke 'case' is één geïntegreerd verslag gemaakt op basis van alle interviews die met betrokkenen van de opleiding en de instelling hebben plaatsgevonden, aangevuld met informatie uit de eindadviezen van de Reviewcommissie, jaarverslagen, of andere stukken zoals een strategisch plan. De verslagen zijn via onze contactpersonen aan de instellingen ter verificatie voorgelegd aan de betrokkenen. De verslagen zijn elk op dezelfde wijze ingedeeld in zeven thema's en sluiten af met een korte reflectie en typering aan de hand van de cultuurbeelden van Berings, zoals beschreven in paragraaf 1.3.3.

## 1.5 Leeswijzer

De 'portretten' van de tien opleidingen zijn in Deel 2 van dit rapport opgenomen. In Deel 1 van het rapport geven we de rode draad uit de gesprekken weer aan de hand van de onderzoeksvragen. We sluiten Deel 1 af met een korte reflectie op de resultaten.



# Resultaten

## 1.6 Inleiding

In dit hoofdstuk overzien we de tien 'cases' van het onderzoek en beantwoorden we de onderzoeksvragen. We hebben de onderzoeksvragen geordend aan de hand van de volgende thema's:

- Communicatie over de prestatieafspraken
- Sturing
- Zeggenschap en het 'goede gesprek' voeren
- Onderwijs – onderzoek – werkveld
- Prestatieafspraken in perspectief
- Prestatieafspraken en kwaliteitscultuur.

## 1.7 Communicatie over de prestatieafspraken

Onderzoeksvraag:

- Met wie is binnen de instelling gesproken over de prestatieafspraken?

Op alle universiteiten en hogescholen zijn de prestatieafspraken door het College van Bestuur besproken met de volgende bestuurslaag: decanen of directeuren. Ook de onderwijsdirecteuren en instituutdirecteuren zijn op de hoogte van de inhoud van de afspraken. Vervolgens hebben de colleges veelal het initiatief bij de faculteiten, academies of instituten gelaten om wel of niet expliciet in gesprek te gaan over de prestatieafspraken met opleidingsmanagers en docenten.

Bij twee hogescholen zijn de prestatieafspraken direct naar de docenten gecommuniceerd. In een geval gaat het om een kleine hogeschool. Zij presenteren aan het begin van het studiejaar de doelen voor dat jaar, en afgelopen jaren betroffen dit doelen uit het eigen instellingsplan en doelen die gebaseerd waren op de prestatieafspraken. Op de andere, veel grotere, hogeschool heeft het College van Bestuur de prestatieafspraken toegelicht in bijeenkomsten met docenten. Docenten en studenten bleken bij de meeste andere instellingen niet op de hoogte van de prestatieafspraken. Soms waren ze wel bekend met de prestatieafspraken in het algemeen, hebben ze er in de media over gelezen of zijn ze weleens in een overleg genoemd, maar met de concrete afspraken die hun eigen hogeschool of universiteit had gemaakt, waren ze niet bekend. De bekendheid van de precieze afspraken van de eigen instelling bij de opleidingsmanagers varieerde. Dit betekent echter niet dat studenten, docenten en opleidingsmanagers niet bekend waren met de thematiek van de prestatieafspraken. Vooral als het gaat om studiesucces waren zij zeker op de hoogte van beleid en ontwikkelingen binnen hun opleiding.

Een belangrijk punt dat steeds terugkwam in gesprekken met bestuurders en middenmanagement was de vraag in hoeverre het nodig en zinvol is om docenten, studenten en soms opleidingsmanagers expliciet te informeren over de prestatieafspraken. Een 'externe prikkel' zoals de prestatieafspraken aanvoeren als argumentatie voor beleid dat vanuit centraal niveau wordt ingezet is niet motiverend voor docenten. Steeds werd benadrukt dat er inhoudelijke motieven moeten zijn voor het gevoerde beleid. Daarmee kunnen docenten overtuigd en gemotiveerd worden en worden ze aangesproken op hun professionaliteit. Er werd ook aangegeven dat men vanuit

het bestuur van de instelling op opleidingsniveau docenten niet wilde belasten met de afspraken omdat de externe prikkel juist zou afleiden van waar het om gaat, namelijk een kwalitatief goede opleiding aanbieden. Bij een enkele hogeschool werd wel gewezen op openheid rondom de afspraken om betrokkenheid en eigenaarschap te creëren. In de gesprekken bleek het voor de geïnterviewden echter vaak lastig om de prestatieafspraken apart te beschouwen. Veelal sloten ze aan of waren ze geïntegreerd in instellingsbeleid en ging het hier dus evengoed om het werken aan betrokkenheid bij de doelstellingen van de instelling.

Hiermee komen we op nog een belangrijk aspect van de gesprekken. Een gesprek op een hogeschool of universiteit over de prestatieafspraken wordt gekleurd door de mening en ervaringen van de betrokkenen, over het principe van werken met prestatie-indicatoren, de keuze en de invulling van de indicatoren, de wijze waarop er is gemonitord, de wijze waarop er binnen de instelling en opleiding mee is omgegaan et cetera. Daarom gaan we hier kort in op de opinies over de prestatieafspraken die in de gesprekken heersten. Het bleek uit de gesprekken duidelijk dat het afleggen van verantwoording over publieke middelen als een vanzelfsprekendheid werd gezien. Toch kwam in de gesprekken een aantal kritische noten veelvuldig terug. De prestatieafspraken worden gezien als een uitbreiding van een verantwoordingsstelsel dat al een forse (administratieve) druk op een organisatie legt. Ze worden ervaren als een straf- in plaats van een beloningssysteem, dat getuigde van weinig vertrouwen in het bestuur van de hogeronderwijsinstellingen. Men zag hierbij als risico dat met deze vorm van prestatiebekostiging slecht presterende instellingen in een negatieve spiraal van verminderde financiering en slechte prestaties terecht kunnen komen. Het argument van de perverse prikkel was meestal niet ver weg. Verder was men kritisch over de keuze van sommige indicatoren en over het werken met kritieke prestatie-indicatoren in het algemeen.

Belangrijke kanttekening bij bovenstaande kritische noten is het onderscheid tussen de profileringsafspraken en de prestatieafspraken. Waar dit verschil ter sprake kwam, bleek men vooral kritisch te zijn over de prestatieafspraken over onderwijskwaliteit en met name studiesucces en de verplichte indicatoren die hierbij waren geformuleerd. De gesprekken met bestuurders (instellingen en faculteiten) focusten zich regelmatig op deze indicatoren. De profileringsafspraken werden als minder ingrijpend ervaren; op dit onderdeel waren ook geen verplichte prestatie-indicatoren geformuleerd zoals voor de afspraken over studiesucces.

## 1.8 Sturing

Onderzoeksvragen:

- Hebben de prestatieafspraken en -bekostiging bijgedragen aan de vormgeving van een instellingsstrategie?

In het spreken over beelden en opinies met bestuurders zat vaak al voor een deel besloten hoe men binnen de instelling met de afspraken was omgegaan. Enkele bestuurders geven aan dat de prestatieafspraken hen hebben gedwongen om sterker top-down te sturen dan zij wenselijk achtten. Hoewel er voldoende kritische noten werden gekraakt, zoals in de vorige paragraaf aangegeven, blijkt dat bestuurders de afspraken ook strategisch hebben ingezet. De prestatieafspraken, zo werd vaak benadrukt, sloten aan op thematiek die al binnen de instelling leefde. Dat kon een argument zijn voor de overbodigheid van de afspraken, maar ook een argument voor de positieve impuls die ze hebben gegeven aan het instellingsbeleid. Bestuurders van verschillende

instellingen gaven aan dat zij de prestatie-indicatoren als een streefnorm zagen; een ambitie die niet per se haalbaar was of gehaald hoefde te worden, maar die wel richtinggevend was. Vanzelfsprekend heeft dit gevolgen voor hoe stevig er intern wordt gestuurd op het behalen van de prestatie-indicatoren.

De prestatieafspraken zijn doorvertaald naar afspraken op facultair of instituutniveau. In de regel betekent dit dat decanen/faculteitsdirecteuren verantwoording afleggen aan het College van Bestuur over de behaalde resultaten binnen de faculteit, binnen de bestaande cyclus van planning en verantwoording. Via de interne managementcontracten of jaarplannen worden de afspraken vastgelegd en in de rapportage- en gesprekscyclus van de faculteiten met het College van Bestuur wordt verantwoording afgelegd. Bij één hogeschool wordt aangegeven dat er voor de prestatieafspraken een apart intern meetsysteem is ingericht met interne convenanten en terugrapportage naar het College van Bestuur; bij een andere hogeschool is men gaan werken met factsheets waarin zowel over de prestatieafspraken als interne doelstellingen wordt gerapporteerd. In een enkel gesprek werd benoemd dat er zorgvuldig is gekeken naar hoe het eindresultaat van de instelling, bijvoorbeeld als het gaat om rendementen, opgebouwd kon worden uit deelresultaten van de faculteiten, waarbij er onderling gecompenseerd kan worden op indicatoren. De systematiek van planning en verantwoording is dus in de meeste instellingen niet veranderd. Maar, er is op een aantal instellingen wel scherper gestuurd op de interne afspraken en doelen dan voorheen het geval was.

Bij alle hogescholen en universiteiten hebben de prestatieafspraken bijgedragen aan het agenderen van bepaalde thema's. Vooral de thematiek van rendementen, studeerbaarheid, studieduur en docentkwaliteit worden hier genoemd. De prestatieafspraken hebben bijgedragen aan een bewustwording van deze thematiek en een interne discussie op gang gebracht of verder aangewakkerd. Sommige indicatoren hebben geleid tot discussies over definiëring van begrippen, zoals bijvoorbeeld de vraag wat men precies onder contacttijd verstaat. De prestatieafspraken hebben, zo formuleert een van de bestuurders het, bijgedragen aan het ontwikkelen van een gezamenlijk vocabulaire.

Er is op alle tien hogescholen en universiteiten instellingsbreed beleid ingezet dat tot het behalen van de prestatieafspraken moest leiden. Voor de profileringsafspraken speelt dit zich voor een groot deel op centraal niveau af, met beperkte directe uitwerking voor docenten en studenten. De mate waarin er centraal beleid is geformuleerd op het gebied van de afspraken over studiesucces en onderwijskwaliteit varieert. Bij een enkele instelling lijkt dit zeer beperkt en wordt er naar de faculteiten toe alleen op cijfers (zoals uitvalpercentage of aantal contacturen) gestuurd en ligt de inhoudelijke invulling die moet leiden tot het behalen van die cijfers volledig bij de faculteit of opleiding. Meestal is er daarnaast ook op hoofdlijnen beleid geformuleerd en ondersteuning bij de uitvoering geboden aan de faculteiten en opleidingen. In relatie tot een indicator als docentkwaliteit zien we dat er veelal centraal aanbod is van cursussen voor de Basis- en Seniorekwalificatie Onderwijs of een Basis- of Seniorekwalificatie Examinering. Als het gaat om onderwijstdifferentiatie is er eveneens op centraal niveau beleid en ondersteuning voor de ontwikkeling en uitvoering van excellentieprogramma's of zijn er vanuit centraal niveau keuzes gemaakt over het opleidingsaanbod. De afspraken op het gebied van de onderwijskwaliteit en studiesucces kunnen potentieel het meest ingrijpen op het dagelijks werk van docenten. Ook op deze thema's is bij meeste instellingen sprake van instellingsbreed beleid dat bijdraagt aan het behalen van de doelstellingen, zoals de invoering van de studiekeuzecheck of matching, het bindend studieadvies en de harde knip. Bij sommige instellingen zijn de curricula of de studiebegeleiding herzien op basis

van een instellingsbreed model. Het zijn allemaal ontwikkelingen die moeten bijdragen aan de onderwijskwaliteit en het studiesucces. De inhoudelijke invulling ervan, zo wordt overal benadrukt, ligt echter steeds bij de faculteiten en de opleidingen.

Onderdeel van het beleid en de maatregelen vormt de analyse van de onderliggende problematiek bij achterblijvend studiesucces en onderwijskwaliteit, en de monitoring van de resultaten. Bij een aantal instellingen wordt benoemd dat de prestatieafspraken eraan bijgedragen hebben dat er een analyse plaatsvond van de oorzaken van studievertraging. Zo wordt er gekeken naar struikelvakken en wordt de oorzaak van lage slagingspercentages geanalyseerd. Als blijkt dat er een kwaliteitsissue speelt, kunnen er maatregelen genomen worden. Bij verschillende opleidingen heeft er een verschuiving plaatsgevonden in het denken over studieduur. Het wordt normaler gevonden dat een afstudeerwerk in een bepaalde tijdsduur afgerond moet worden. In de afstudeerfase wordt er beter gemonitord, studenten worden actief benaderd als ze vertraging dreigen op te lopen of de afstudeerfase is herzien bijvoorbeeld door betere planning, begeleiding of maatwerk. Bij een hogeschool zijn docenten nadrukkelijk gewezen op de kosten van langstudeerders. Bij twee hogescholen wordt expliciet benoemd, maar ook bij enkele andere instellingen bleek, dat de kwaliteit van administratieve gegevens is verbeterd en deze beter worden ingezet om de voortgang te kunnen monitoren.

Invloed op de kwaliteitszorg, in de zin van het systeem waarmee de kwaliteit wordt gemonitord en verbeterd, lijken de prestatieafspraken niet of nauwelijks te hebben gehad. Alle opleidingen in het onderzoek hebben een bepaalde systematiek waarmee zij het onderwijs evalueren en bijstellen, gestimuleerd door de visitatie- en accreditatiecyclus. Deze systemen staan ook zelf niet stil en vragen steeds om aanpassing en verbetering. Zo blijkt dat de terugkoppeling naar studenten een uitdaging blijft voor de opleidingen en vaak nog wat beter kan, of er wordt gewerkt aan het verhogen van de respons op de evaluaties.

## 1.9 Zeggenschap en het 'goede gesprek' voeren

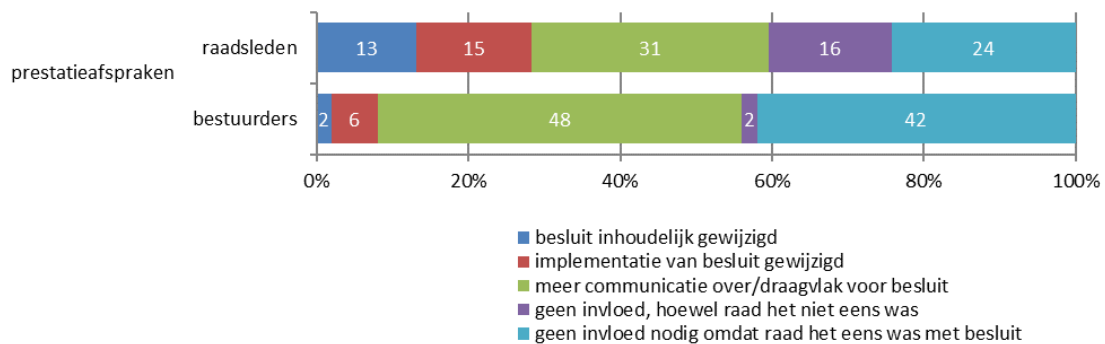
Onderzoeksvragen:

- Hoe verloopt de invloed, zeggenschap en besluitvorming binnen instellingen? In hoeverre is er bijvoorbeeld sprake van constructieve tegenspraak: een kritische onderlinge dialoog en gedeelde beelden over wat je wilt bereiken?
- Hebben de prestatieafspraken en –bekostiging bijgedragen aan de interne discussie over profilering en onderwijskwaliteit?
- Wat gebeurt er met 'good practices' van kwaliteit(scultuur) binnen de onderwijsinstelling?

De prestatieafspraken hebben in de regel een formeel traject afgelegd via de centrale medezeggenschap en de Raad van Toezicht, soms apart, soms als onderdeel van de strategische visie van de instelling. Aanvullend op de bestaande structuur zijn er extra bijeenkomsten georganiseerd voor de medezeggenschap of breed toegankelijke bijeenkomsten waarin meegedacht en gesproken kon worden over instellingsbrede keuzes. Volgens de Medezeggenschapsmonitor (ITS, 2016) zijn de prestatieafspraken een onderwerp dat relatief minder vaak aan de orde is geweest in de centrale en decentrale medezeggenschap (ongeveer de helft van de raadsleden geeft aan dat dit onderwerp is besproken) en waar relatief weinig invloed op is uitgeoefend (in de zin van inhoudelijke wijzigingen). Dit betreft echter raadsjaar 2015-2016 en de prestatieafspraken liepen op dat moment al bijna ten einde. Interessant is wel dat 90% van de bestuurders aangeeft

dat er in het betreffende jaar geen invloed nodig was omdat de raad het eens was met het besluit of dat er meer draagvlak voor het besluit is gekomen. Er is hierin (vergeleken met andere onderwerpen, niet in de figuur) enige discrepantie met de beleving van de raadsleden. Zij vinden vaker dat zij wel invloed hebben gehad op de inhoud van het besluit of de implementatie ervan én vaker dat er geen invloed was hoewel de raad het niet eens was met het besluit.

Figuur 1 – Medezeggenschapsmonitor (ITS, 2016): prestatieafspraken



De *profileringsafspraken* hebben vooral op het centrale niveau van de instelling gespeeld en zijn ook op dat niveau besproken. Onderwijskwaliteit en het gesprek erover heeft meerdere kanten. Op enkele uitzonderingen na lijkt bij de meeste opleidingen de dialoog over kwaliteit echter niet zozeer via de facultaire medezeggenschap of de opleidingscommissie plaats te vinden. De opleidingscommissie is wel de plek waar evaluatieresultaten en verbeterplannen worden besproken en voor studenten is dit de formele plek waar zij meespreken over de kwaliteit van de opleiding. Bij het merendeel van de opleidingen vinden echter periodieke gesprekken met studenten plaats waarin zij feedback kunnen geven over het onderwijs en de opleiding, veelal als onderdeel van de formele kwaliteitszorgcyclus. Voor opleidingsverantwoordelijken is dit een belangrijke informatiebron bij het sturen op kwaliteit. Daarnaast wordt vaak gewezen - ook door studenten - op een laagdrempelige opleidingscultuur waarbij studenten gemakkelijk direct met een docent in gesprek kunnen. Voor docenten vindt de dialoog vooral plaats met directe collega's in de teams van de vakken die ze geven en in de overleggen waarin de vorm en inhoud van de opleiding wordt afgestemd, binnen een opleidingsjaar, of binnen een vakgebied. Veel opleidingen of faculteiten hebben ook een jaarlijkse bijeenkomst waarin over onderwijsontwikkelingen wordt gesproken. Enkele opleidingen zetten hier sterker op in met een intensiever traject van enkele bijeenkomsten per jaar met alle docenten van de opleiding.

Voor docenten lijkt de vraag naar de onderlinge dialoog over onderwijs vaak tot een antwoord te leiden dat gaat over afstemming binnen de opleiding. Dan kan het gaan om het afstemmen van de inhoud van het curriculum: zorgen dat er geen overlap is tussen vakken of er geen gaten vallen. En het afstemmen van de vorm: zorgen dat er variatie is in onderwijs- en toetsvormen en de planning afstemmen. Docenten van verschillende opleidingen gaven aan dat dit soms lastig blijft, bijvoorbeeld omdat docenten kleine aanstellingen hebben en daardoor niet veel aanwezig zijn.

De interne dialoog over kwaliteit en hierover met elkaar in discussie gaan is een kenmerk van kwaliteitscultuur (Leest et al, 2015). In een notitie van de HO Tour van minister Bussemaker wordt

dit element van kwaliteitscultuur benadrukt: *‘Een kwaliteitscultuur is een organisatiecultuur waarin professionals de ruimte krijgen én nemen om structureel te reflecteren op kwaliteit, met elkaar het gesprek daarover te voeren, en dit om te zetten in effectieve kwaliteitszorg.* Juist op dit punt zien we dat de prestatieafspraken invloed hebben gehad. Bij de helft van de opleidingen wordt expliciet aangegeven dat deze eraan hebben bijgedragen dat met name het thema rendement nu op de agenda staat. De opleidingen die dit aangeven zien dit als een positieve ontwikkeling; het denken over studieduur is veranderd en er kan gesproken worden over rendement en studieduur, waar dit vroeger een onderwerp was waar niet of niet in positieve zin over werd gesproken. Rendement wordt veelal gezien als een uitkomst waarop niet makkelijk gestuurd kan worden. Het inhoudelijke gesprek gaat niet over rendement an sich, maar over de problematiek achter studievertraging en de verantwoordelijkheid die opleidingen voelen voor de studeerbaarheid van de opleiding, goede begeleiding in de afstudeerfase, een goede verdeling van de studielast et cetera.

### 1.9.1 ‘Good practices’

Er lijken zelden specifieke structuren in de opleidingen of instellingen te zijn om ‘good practices’ van kwaliteit(scultuur) uit te wisselen. Dat betekent niet dat er niet van elkaar wordt geleerd, maar dat kan op allerlei verschillende manieren zijn vormgegeven en gebeurt vaak zowel via formele als via informele wegen. Voorbeelden zijn:

- interne experts of collega’s in een overleggenium in de opleiding uitnodigen om te vertellen over ervaringen met nieuwe onderwijsvormen, bijvoorbeeld online onderwijs;
- bijeenkomst van opleidingscommissies van gelijke opleidingen om ervaringen uit te wisselen;
- bespreking van ‘good practices’ met het College van Bestuur en het mogelijk gebruik maken hiervan in andere faculteiten/opleidingen;
- lessen van collega’s bezoeken.

### 1.10 Onderwijs – onderzoek – werkveld

Onderzoeksvraag:

- Hoe en in hoeverre zijn de prestatieafspraken en –bekostiging van invloed geweest op het gesprek met externe stakeholders over profilering en valorisatie?

Er is de afgelopen jaren veel gebeurd met de Centres of Expertise en op het gebied van zwaartepuntvorming en valorisatie, waarover uitgebreid is gerapporteerd door de Reviewcommissie. Voor de hogescholen is duidelijk dat veranderingen teweeg zijn gebracht op het gebied van de lectoraten en toegenomen aandacht voor (de kwaliteit van) onderzoek. Bij de universiteiten is meer aandacht voor valorisatie gekomen, bijvoorbeeld in de jaargesprekken, zo ervaren ook docenten, hoewel dit niet per se wordt toegewezen aan de prestatieafspraken of het niet duidelijk is in hoeverre de prestatieafspraken hieraan hebben bijgedragen. Dit is in feite een traject geweest dat buiten de opleidingen om heeft gespeeld en dat weinig invloed gehad lijkt te hebben op de dagelijkse praktijk van studenten en docenten. De mate en de vorm waarin er een verbinding is tussen enerzijds de lectoraten en het onderzoek en anderzijds de opleidingen varieert. Bij sommige lectoraten dient het onderzoek direct ten goede te komen aan het onderwijs en de studenten; bijvoorbeeld eerst als proeftuin bij een vak en later breed ingezet in het onderwijs. Studenten kunnen afstudeerprojecten doen binnen het lectoraat of werken mee aan extern geworven opdrachten van het lectoraat. Soms wordt een lector betrokken bij het onderwijs als gastdocent

maar het kwam ook voor dat studenten de lectoraten niet kenden. Ook docenten gaven soms aan dat er (nog) weinig verbanden waren tussen de lectoraten en de opleiding.

De hbo-opleidingen hebben hun infrastructuur voor contact met het werkveld, zoals werkveldcommissies, adviesraden en klankbordgroepen. Verder zijn er de stagecoördinatoren die contacten met stageplekken onderhouden, individuele contacten van docenten met het afnemend veld en hebben bij sommige opleidingen veel docenten een verleden in het bedrijfsleven of zijn ze nog steeds werkzaam buiten de hogeschool. Via deze contacten blijven opleidingen en het werkveld op de hoogte van elkaars ontwikkelingen, vindt horizontale afstemming plaats, worden vakinhoudelijke standpunten gedeeld en veranderingen en innovaties in gang gezet door middel van onderzoek, experimenten en waar mogelijk valorisatie. De prestatieafspraken lijken niet te hebben bijgedragen aan intensivering van deze contacten en uitwisseling op het niveau van de opleiding. Bij de hbo-opleidingen zijn contacten al intensief.

De situatie van de wetenschappelijke opleidingen is anders. In de twee wo-masteropleidingen (waarvan één researchmaster) wordt de verbinding met actueel onderzoek sterker gelegd dan in de wo-bacheloropleidingen. Met name studenten (maar zij niet alleen) geven aan dat de verbinding met het werkveld beter kan. De contacten zijn soms te eenzijdig gericht op een bepaalde beroepsgroep of branche terwijl de studenten breder dan dat worden opgeleid. Soms vindt de verbinding vooral buiten het curriculum plaats, met lezingen, workshops of bezoeken aan bedrijven, georganiseerd door de studievereniging of de opleiding zelf. En, met grote studentaantallen worden dit soort dingen lastiger om te organiseren op een manier dat alle studenten kunnen deelnemen. Er zijn wel werkveldcommissies, maar horizontale afstemming met het afnemend veld lijkt vrij beperkt. De prestatieafspraken hebben hier geen rol van betekenis gespeeld.

### 1.11 Prestatieafspraken in perspectief

Onderzoeksvragen:

- Welke andere (externe) factoren zijn van invloed geweest op het stimuleren of beperken van een kwaliteitscultuur?
- In hoeverre zou er aandacht zijn voor kwaliteit en profilering als de systematiek van prestatiebekostiging wegvalt?
- Wat zou er zijn gebeurd op het gebied van onderwijskwaliteit en profilering dat zonder de prestatieafspraken en –bekostiging niet zou zijn gebeurd?

Het hoger onderwijs staat nooit stil en dit decennium heeft tot nu toe al veel grote veranderingen gekend. Dit maakt het, zo werd in de gesprekken keer op keer aangegeven, ook bijzonder lastig om aan te wijzen wat nu precies de invloed van de prestatieafspraken is geweest. Vooral voor de hogescholen hebben de prestatieafspraken parallel gelopen aan de discussie over kwaliteit, in het bijzonder de examenkwaliteit. De rol van de examencommissies is versterkt (Inspectie van het Onderwijs, 2015) en er zijn verbeteringen doorgevoerd in de afstudeerfase waarmee studenten ook beter geëquipeerd zijn voor het afstuderen. De verhoogde kwaliteitseisen zijn als onderdeel van het hbo-trilemma helder beschreven in de eindadviezen van de Reviewcommissie (RCHO, 2016). Verder wordt de invoering van het accreditatiestelsel benoemd als een sterke motor voor kwaliteitsverbetering. Als het gaat om aandacht voor studiesucces, zijn de invoering van het bindend studieadvies en het sociaal leenstelsel andere beïnvloedende factoren geweest. Verder geven enkele opleidingen ook aan dat ze zich moeten onderscheiden met kwaliteit om

studenten te kunnen werven. Een goede reputatie en goede resultaten in de Nationale Studenten Enquête zijn daarvoor van groot belang.

Binnen de opleidingen zijn de veranderingen die de afgelopen jaren zijn doorgevoerd, en die hebben bijgedragen aan het behalen van de prestatieafspraken veelal inhoudelijk gemotiveerd, zoals we in paragraaf 2.2 al beschreven. Het is bij studenten en docenten vaak niet bekend in hoeverre de prestatieafspraken hierin een rol hebben gespeeld. Er zijn in feite geen losse maatregelen genomen, omdat 'het moest' vanwege de prestatieafspraken, maar veranderingen maken integraal deel uit van de werkwijze van de opleidingen. Dit maakt het onwaarschijnlijk dat ingezette werkwijzen zomaar teruggedraaid zullen worden als er geen prestatieafspraken meer zijn. Slechts één hogeschool noemt een keuze die is gemaakt, ten aanzien van de honoursprogramma's, die zij betreuren en die anders was uitgevallen als er geen prestatieafspraken waren geweest. Bij alle opleidingen blijkt direct of indirect dat aandacht voor studieduur en studiesucces structureel is en dat de verwachting is dat dat zo blijft. Mede onder invloed van de prestatieafspraken en de andere ontwikkelingen zoals de kwaliteitsdiscussie in het hbo en de invoering van het bindend studieadvies en het sociaal leenstelsel is de manier van denken over studieduur en studiesucces tot op het niveau van de docenten, studenten en opleidingsmanagers veranderd.

Verder is de Basiskwalificatie Onderwijs structureel opgenomen in de eisen die aan wetenschappelijk docenten worden gesteld en laten alle vier de universiteiten zien dat men verwacht dat deze aandacht voor docentkwaliteit blijvend is. Ook omdat het, zoals een bestuurder aangeeft, onderdeel is van een internationale ontwikkeling in de academische wereld en aansluit op beleid dat de universiteiten zelf al hadden ingezet. De toenemende focus op onderwijs en doceren blijkt ook uit de aandacht voor bijvoorbeeld MOOC's.

De prestatieafspraken worden vooral gezien als een factor die op handen zijnde of al ingezette veranderingen heeft versneld. Waren ze er niet geweest, zo is de tendens onder de bestuurders in het onderzoek, dan waren dezelfde veranderingen ook wel ingezet, maar was het niet zo snel gegaan. De invloed van de prestatieafspraken wordt daarmee vaak niet vastgepind op één bepaalde ontwikkeling of thema maar is onmiskenbaar gevoeld.

## 1.12 Prestatieafspraken en kwaliteitscultuur

Onderzoeksvragen:

- Heeft de prikkel doorgewerkt tot op het niveau van de interactie tussen studenten, docenten en leidinggevenden bij onderwijs/onderzoek-studie-processen ('de werkvloer')?
- Hebben de prestatieafspraken bijgedragen aan de kwaliteitscultuur? Wat is er gebeurd dat specifiek aan de prestatieafspraken en –bekostiging kan worden toegerekend?

In deze paragraaf gaan we in op de kernvragen van het onderzoek: Hebben de prestatieafspraken doorgewerkt tot op de werkvloer en in hoeverre hebben ze bijgedragen aan een kwaliteitscultuur?

Uit voorgaande paragrafen mag duidelijk zijn geworden dat zich veel veranderingen op de werkvloer van de hogescholen en universiteiten hebben voorgedaan. Er is gewerkt aan de studeerbaarheid, examinering, contacttijd, begeleiding, docentkwaliteit et cetera. Het toewijzen van deze ontwikkelingen aan de prestatieafspraken is echter vrijwel onmogelijk. In de vorige paragraaf is

al beschreven dat de gevolgen van de prestatieafspraken niet geïsoleerd van de andere ontwikkelingen in het hoger onderwijs gezien kunnen worden. Daarbij geven bestuurders aan dat de prestatieafspraken overeenkwamen met eigen ambities en/of zijn ze geïntegreerd in het instellingsbeleid. Daaruit kan geconcludeerd worden dat op bestuursniveau is geprobeerd om de prestatieafspraken te internaliseren, of als zodanig te presenteren binnen de instelling. In elk geval is steeds gestuurd met een inhoudelijke onderbouwing en was het voor docenten en studenten vaak niet herleidbaar in hoeverre prestatieafspraken schuilgingen achter het beleid.

Omdat de studenten, docenten en soms opleidingsverantwoordelijken vaak niet op de hoogte waren van (de precieze invulling van) de prestatieafspraken, konden we met hen niet in gesprek over de bijdrage die deze aan de kwaliteitscultuur geleverd zouden hebben. Daarom hebben we met hen vooral gesproken over de vraag of de opleiding een kwaliteitscultuur kende, wat deze inhoudt en welke ontwikkelingen er de afgelopen jaren hebben plaatsgevonden. Dit bepaalt voor een groot deel de inhoud van de portretten in Deel 2 van dit rapport.

In de gesprekken liepen concepten als 'onderwijskwaliteit', 'kwaliteitscultuur' en 'kwaliteitszorg' snel door elkaar. We hebben voor de gesprekken en de portretten gebruik gemaakt van aspecten van kwaliteitscultuur zoals die zijn gebleken uit eerder onderzoek (Leest et al, 2015). Geïnterviewden hebben echter ook hun eigen beelden van wat kwaliteitscultuur is. De kwaliteitscultuur wordt gezien als iets wat de opleiding al in zich heeft. Op de vraag wat die kwaliteitscultuur inhoudt, worden veelal aspecten benoemd die in twee categorieën ingedeeld kunnen worden: formele en informele aspecten. Bij de meeste opleidingen worden kenmerken van docenten benoemd: de intrinsieke drive van docenten, hun professionaliteit en hun betrokkenheid. Dit zijn eigenschappen van docenten die we in paragraaf 1.3.2 hebben beschreven als kenmerken van een kwaliteitscultuur. Hier gaat het over de intrinsieke motivatie van docenten om goed onderwijs te willen aanbieden en betrokkenheid bij studenten en bij het vakgebied. Daarnaast werden vaak meer formele aspecten benoemd: een goed sluitend kwaliteitszorgsysteem, met een cyclus van evaluaties, verbetering en terugkoppeling. Ook goed werkende interne structuren voor overleg en voor begeleiding van studenten, zijn aspecten die men als onderdeel van de kwaliteitscultuur beschouwt.

In termen van de cultuurbeelden van Berings (2010) zien we bij relatief veel opleidingen mensgerichte cultuuraspecten terug. In een mensgerichte organisatie is vertrouwen in de mogelijkheden van medewerkers het uitgangspunt. Medewerkers krijgen de ruimte om taken volgens eigen inzichten, principes en stijl uit te voeren en de leiding stimuleert de ontwikkeling van nieuwe initiatieven. Bij de opleidingen aan de hogescholen zagen we ook vaak innovatiegerichte elementen: een sterke externe gerichtheid en flexibiliteit om interne veranderingen snel door te voeren.

Bovenstaand geeft aan dat er bij de opleidingen al sprake was van een 'bepaalde' kwaliteitscultuur met een 'eigen' kwaliteitsstructuur en dat het daardoor moeilijk is om te bepalen in hoeverre de kwaliteitscultuur is veranderd. Echter, wanneer direct gevraagd wordt naar wat de prestatieafspraken nu teweeg hebben gebracht op de werkvloer, concluderen degenen die van de prestatieafspraken op de hoogte zijn vaak dat de afspraken er (mede) voor hebben gezorgd dat rendementen blijvend op de agenda zijn gezet in het onderwijs. Er is een gesprek over rendement, studieduur en studeerbaarheid op gang gebracht, er mag nu over dit onderwerp gesproken worden en dat gebeurt op een inhoudelijke manier, over monitoring, goede studiebegeleiding, afstudeertrajecten, goede verdeling van de studielast et cetera. En juist die dialoog is een kenmerk van kwaliteitscultuur. Met andere woorden, het in gang brengen van het gesprek over dit thema,

dat bovendien voorheen soms moeilijk bespreekbaar was of waar veel negatieve beelden over bestonden, kunnen we beschouwen als een bijdrage van de prestatieafspraken aan de kwaliteitscultuur van de opleidingen.

### 1.13 Reflectie op de resultaten

Het onderzoek heeft, in aansluiting op de eindadviezen van de Reviewcommissie en de voortgangsrapportages van de VSNU en de VH laten zien dat er de laatste jaren veel verbeteracties en vernieuwingen op het niveau van de opleidingen zijn geweest die de kwaliteit van het onderwijs hebben verhoogd. De portretten in Deel 2 laten deze per opleiding zien en gaan daarbij in op de wijze waarop er in de verschillende instellingen intern is omgegaan met de prestatieafspraken, wat aspecten zijn van (de ontwikkeling in) de kwaliteitscultuur van de opleidingen en welke samenhang er tussen beide bestaat.

De systematiek van kwaliteitszorg – evaluaties, gesprekken, maatregelen, terugkoppeling – werd vaak benoemd als een sterk onderdeel van de kwaliteitscultuur. Interessant was het om te zien dat de wijze waarop hiermee wordt omgegaan in de opleiding samenhangt met de eigenheid van de opleiding. Er is ook niet één juiste manier om hiermee om te gaan, zoals er ook niet één goede kwaliteitscultuur is. Bij de ene opleiding werden alle evaluatieresultaten integraal gepubliceerd binnen de opleiding, voor iedereen beschikbaar, in het kader van een open dialoog. Bij een andere opleiding wordt er juist op meer geaggregeerde wijze gepubliceerd, vanuit het idee dat studenten en docenten zich dan veilig kunnen voelen om het gesprek aan te gaan. Bij veel opleidingen vinden naast de schriftelijke/online evaluaties ook gesprekken met studenten plaats waarin ze feedback over het onderwijs kunnen geven. Een punt waarop verbetering mogelijk blijft, is de terugkoppeling van verbeteracties naar studenten.

Docenten wisselen ervaringen met onderwijsvernieuwing uit, komen bij elkaar kijken in de colleges, nodigen onderwijsexperts uit voor interne overleggen et cetera. Deze vormen van uitwisseling, ook een vorm van dialoog, lijken echter niet overal structureel voor te komen. Op een enkele opleiding na, wordt er zelden een kijkje genomen bij andere opleidingen aan de eigen instelling of in het (buiten)land. De verbinding met de buitenwereld zou op dit punt versterkt kunnen worden.

De invloed van de prestatieafspraken is door de vele parallelle ontwikkelingen in het hoger onderwijs niet zomaar te isoleren, maar ze hebben in brede zin vaart gebracht in ontwikkelingen die vaak al waren ingezet aan de hogescholen en universiteiten. Bovendien hebben de prestatieafspraken een volgens bestuurders aanwijsbare rol gespeeld in het aanwakkeren van een discussie over rendementen, studeerbaarheid en studieduur in de instellingen en opleidingen. De discussie vindt vaak niet zozeer in de opleidingscommissies of de facultaire raden plaats, maar lijkt meer te spelen in de overleggrema in de opleiding zoals vakteams, de overleggen tussen coördinatoren van vakken of curriculumcommissies. Ook zijn er opleidingen waar meerdere keren per jaar of per periode bijeenkomsten georganiseerd worden waar alle docenten bij elkaar komen om over het onderwijs te spreken. Een dergelijke sterke inhoudelijke dialoog is een kenmerk van een kwaliteitscultuur. Aansluitend op de nieuwe bevoegdheden die de opleidingscommissies krijgen met de Wet Versterking Bestuurskracht, is hierbij wel van belang dat deze inhoudelijke dialoog óók in de opleidingscommissies en de andere overleggrema kan (blijven) plaatsvinden, zodat ook studenten op structurele wijze bij een dialoog betrokken blijven die verder reikt dan de onderwijs-evaluaties en het dagelijkse reilen en zeilen van de opleiding.

## Literatuur

- Bussemaker, J. (2014, 23 december). *Midtermreview prestatieafspraken hoger onderwijs* [Kamerbrief].
- Bussemaker, J. (2016, 17 november). *Eindbeoordeling prestatieafspraken hoger onderwijs* [Kamerbrief].
- Commissie Toekomstbestendig Hoger Onderwijs Stelsel (2010). *Differentiëren in drievoud*. Den Haag: Commissie Toekomstbestendig Hoger Onderwijs Stelsel.
- Discussienotitie HO Tour West. Een bloeiende kwaliteitscultuur*. Geraadpleegd op 16 januari 2017 van: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2015/01/15/discussienotitie-ho-tour-regio-west-kwaliteitscultuur>
- European Association for Quality Assurance in Higher Education (2009). *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*.
- Inspectie van het Onderwijs (2015). *Verdere versterking examencommissies in het hoger onderwijs*. Utrecht: Inspectie van het Onderwijs.
- Kleijnen, J. (2012). *Internal quality management and organisational values in higher education* (proefschrift). Maastricht: Universiteit Maastricht.
- Leest, B, Mommers, A, Sijstermans, E. & Verrijt, T. (2015). *Kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur in het hoger onderwijs*. Nijmegen: ITS.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2011). *Kwaliteit in verscheidenheid*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (2013). *Strategie NVAO 2013-2016*. December 2013. Geraadpleegd op 26 oktober 2016, van <https://www.nvao.net/actueel/publicaties/nvao-strategie-2013-2016>.
- Quinn, R.E., & Rohrbaugh, J. (1983). *A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis*. *Management Science*, 29 (3), 363-377.
- RCHO (2016). *Aanbiedingsbrief adviezen eindbeoordeling 24 oktober 2016*. Geraadpleegd op 16 januari 2017 van: [http://www.rcho.nl/media/www\\_rcho\\_nl/rc%202016%2010%2024%20aanbiedingsbrief%20adviezen%20eindbeoordeling%20.pdf](http://www.rcho.nl/media/www_rcho_nl/rc%202016%2010%2024%20aanbiedingsbrief%20adviezen%20eindbeoordeling%20.pdf)
- Tillaart, H. & Warmerdam, van. J. (2016). *Medezeggenschapsmonitor 2016*. Nijmegen: ITS.
- VSNU (2012). *VSNU Jaarrapportage prestatieafspraken 2012*. Den Haag: VSNU.



*Deel 2*

## Portretten



## Codarts – Bacheloropleiding Docent Muziek

*Op Codarts worden zowel kunstopleidingen aangeboden op het gebied van dans, muziek en circus. De opleiding Docent Muziek heeft een sterke focus op een verdere ontwikkeling als muzikant als het ontwikkelen van vaardigheden als docent en heeft een instroom van 20 studenten per jaar.*

### **Draagvlak en communicatie prestatieafspraken**

In het kader van de prestatieafspraken zijn verschillende beleidsvisies opgesteld. Deze zijn vanuit de top doorvertaald naar de opleidingshoofden. Met hen is op een heel directe manier gecommuniceerd over wat er bij hun opleiding moest gebeuren. Hierbij is niet geschuwd om te sturen op het niveau van te behalen percentages. In de ogen van het College van Bestuur maakt een dergelijke duidelijke communicatie mensen eigenaar waardoor veranderingen niet alleen vanuit het College van Bestuur komen, maar in de gehele organisatie liggen.

Naar docenten toe is niet direct gecommuniceerd over de inhoud van de prestatieafspraken. Zij zijn over het algemeen dan ook niet op de hoogte van de inhoud hiervan. Wel is er - zonder daarbij de prestatieafspraken te noemen - gesproken over zaken die in het kader van kwaliteitsverbetering zouden moeten veranderen. Docenten maken zich dan ook niet druk om prestatieafspraken maar zijn meer bezig met het nadenken over de kwaliteit van het onderwijs en het zo goed mogelijk begeleiden van hun studenten.

De communicatie over benodigde verbeteringen in het kader van de prestatieafspraken naar docenten toe gebeurt in de meeste gevallen via de opleidingsmanagers die zaken doorspelen naar hun eigen team. Binnen de opleiding docent muziek gebeurt dit in eerste instantie via de denktank die minimaal twee keer per semester bij elkaar komt. De denktank bestaat uit de kerndocenten van de opleiding. Dat wil zeggen de docenten die op een regelmatige basis lessen verzorgen voor de opleiding. Vanwege het karakter van de opleiding zijn er ook relatief veel docenten met tijdelijke en/of kleinere aanstellingen. Hierbij kan gedacht worden aan docenten van een specifiek muziekinstrument die naast hun werkzaamheden in een orkest iedere week één leerling drie kwartier les komen geven in hun instrument. Deze docenten worden meer zijdelings betrokken bij de overleggen. In de denktank komen de grote zaken binnen de opleiding aan bod. De denktank is daarmee het eerste middel om beleid, waaronder beleid rondom de prestatieafspraken, aan het team door te zetten. Als een onderwerp echt tijd vraagt is er tevens de mogelijkheid om in kleinere groepjes docenten samen te komen.

Docenten ervaren wel dat het soms lastig is om elkaar vaak genoeg te treffen. Doordat docenten op Codarts in veel gevallen niet fulltime op de opleiding werken omdat zij of ook veel werken voor andere opleidingen of ook buiten de instelling aan het werk zijn kan het lastig zijn om overleggen te plannen waarbij iedereen aanwezig kan zijn. Hierdoor wordt vooral het samen implementeren soms bemoeilijkt. Er wordt wel gezocht naar manieren om dit te eenvoudiger te maken. Bijvoorbeeld door vaste tijden te reserveren voor intercollegiaal overleg. Wanneer dit lang van tevoren al vast ligt kan iedereen hiervoor tijd vrijhouden.

In sommige gevallen gebeurt communicatie over zaken die te maken hebben met de prestatieafspraken wel direct of indirect vanuit het College van Bestuur. Indirecte communicatie vindt bijvoorbeeld plaats via de onlangs ingestelde nieuwsbrief. Het College van Bestuur is tevens gemakkelijk aanspreekbaar voor iedereen in de organisatie. Ook kan er bijvoorbeeld gemaild of zelfs geappt worden.

Soms is het nodig een boodschap meer direct de gehele organisatie in te brengen. Dit kan bijvoorbeeld via docentvergaderingen waar het College van Bestuur soms bij aanwezig is. Maar ook dan worden niet alle docenten bereikt. Een ander middel dat gebruikt wordt en waarmee zoveel mogelijk stafleden bereikt worden is een directe e-mail vanuit het College van Bestuur. Dit is bijvoorbeeld gebeurd rondom het probleem van langstudeerders. Langstudeerders kosten de organisatie veel geld omdat zij niet langer vanuit de overheid bekostigd worden. Docenten waren zich niet bewust van de hoge kosten van langstudeerders. Zij bekeken het voornamelijk vanuit het principe dat een student die voor vakken het gewenste niveau niet haalt een vak moet overdoen. Het College van Bestuur heeft hierover een mail de organisatie ingestuurd om iedereen bewust te maken van het probleem zodat gezamenlijk aan een oplossing gewerkt kan worden. Dit is in lijn met de visie van het College van Bestuur dat het noodzakelijk is om zo veel en zo open mogelijk te communiceren zodat iedereen betrokken is en zich eigenaar voelt.

Alhoewel docenten niet letterlijk betrokken worden bij het behalen van de prestatieafspraken, weten zij wel van het bestaan ervan af. Ook gaan zij ervan uit dat er zonder dat zij dit weten mogelijk wel op gestuurd is vanuit het hoofd van de opleiding. Studenten zijn over het algemeen niet op de hoogte van het bestaan van de prestatieafspraken. Hen is hierover ook nooit expliciet verteld. Het kan wel zijn dat studenten via de verschillende kanalen waarin zij medezeggenschap hebben betrokken zijn geraakt bij veranderingen die doorgevoerd zijn in het kader van de prestatieafspraken. Een voorbeeld hiervan is het studentenpanel. De voorzitter van het College van Bestuur is hier langs geweest om met de studenten te praten over de langstudeerdersproblematiek omdat dit probleem ook bij de studenten op de agenda staat.

Wat betreft draagvlak voor de prestatieafspraken kan gezegd worden dat de voorzitter van het College van Bestuur er blij mee is omdat deze ervoor hebben gezorgd dat benodigde veranderingen veel sneller zijn doorgevoerd dan anders het geval was geweest. Ook de opleidingsmanagers zijn er tevreden mee. Met name als het gaat om het hele proces eromheen waarbij samen met het KUO (kunstonderwijs) is gekeken naar de opleiding. Ook is in het kader van de prestatieafspraken gezamenlijk nagedacht over wat er met de sector moet gebeuren, hierover is een sectorplan opgesteld waarin onderlinge afspraken zijn gemaakt en nieuwe beroepsprofielen zijn beschreven. Dit alles heeft ervoor gezorgd dat er meer kennis is over het kunstonderwijs en daarmee ook meer verantwoordelijkheid bij de sector om dit goed in te richten. Bij docenten gaat het niet zozeer over de prestatieafspraken als wel over de kwaliteit van het onderwijs. Over de verbeteringen die hier hebben plaatsgevonden heerst een grote tevredenheid, en docenten zijn van mening dat deze verbeteringen ongeacht de prestatieafspraken ook plaatsgevonden zouden hebben.

### **Kwaliteitscultuur en impact prestatieafspraken (op sturing en kwaliteitsbeleid)**

Voordat Codarts aan de slag ging met de prestatieafspraken was er instellingsbreed nog maar weinig concreet beleid op kwaliteit. Bij de opleidingen zelf gebeurde wel van alles maar dit werd veelal niet vanuit het College van Bestuur gestuurd. Eventuele initiatieven die er liepen om de

onderwijskwaliteit te verbeteren werden, vanuit een interne motivatie om het onderwijs te verbeteren en niet vanuit de wens de prestatieafspraken te behalen, geïnitieerd door de opleidings-teams zelf. Bij de opleiding docent muziek was men bijvoorbeeld al voordat hier vanuit het College van Bestuur in het kader van de prestatieafspraken sterk op gestuurd werd, begonnen met investeren in de harde kant van de opleiding. Dat wil zeggen, zaken zoals de administratie, dossiervorming, het studentvolgsysteem, maar ook de kwaliteit van toetsen. Waar deze veranderingen bij deze opleiding al in gang waren gezet was dit bij andere opleidingen nog niet het geval of was deze kant van de onderwijskwaliteit al langer goed geregeld. Hierdoor was er veel onderling verschil in kwaliteit tussen de opleidingen. Vanuit de prestatieafspraken was er om die reden een aantal opleidingen die specifiek om aandacht vroegen terwijl dit bij andere opleidingen niet of in mindere mate het geval was.

Ondanks dat problemen zich niet bij alle opleidingen voor leken te doen, is er wel voor gekozen om over de hele linie te kijken naar wat beter kan en moet en zo over alle opleidingen te streven naar een duidelijke visie op kwaliteit. Om te beginnen moest er zicht komen op alle facetten die samen de kwaliteit van de opleiding bepalen. Zo was er instellingsbreed nog weinig zicht op wie de Codarts studenten zijn. Er moest antwoord gegeven worden op vragen als: Waarop vallen ze uit? Waarom worden ze langstudeerder? Hoe is de begeleiding? Om hier zicht op te krijgen is een stuurgroep ingesteld bestaande uit onder meer het hoofd kwaliteitszorg, hoofd financiën en het hoofd administration service centre. Daarnaast waren, wanneer het hen betrof, soms ook de opleidingshoofden erbij aanwezig. Gezamenlijk hebben zij zoveel mogelijk informatie aangeleverd over alle aanwezige gegevens waarop door het hoofd kwaliteitszorg een harde analyse is gemaakt. Naar aanleiding daarvan zijn verschillende werkgroepen ingesteld die hun resultaten weer terugkoppelden aan de stuurgroep.

Dit onderzoek heeft enorm veel inzicht opgeleverd over de gehele organisatie. Een belangrijk eerder genoemd probleem waren bijvoorbeeld de langstudeerders. Dit bleek in sommige gevallen een kwestie van een niet beantwoorde hulpvraag door een slb'er die niet de hele groep studenten goed in kaart heeft. Maar soms ook een docent die toetsen te moeilijk maakte waardoor veel studenten daarop blijven steken. Met die kennis kon vervolgens heel concreet naar een oplossing gezocht worden. Naar aanleiding van het onderzoek dat gedaan is en de oplossingen die hieruit zijn voortgevloeid zijn er enkele nieuwe beleidsvisies opgesteld waarop over de hele instelling actief gestuurd wordt zodat kwaliteit beter gegarandeerd kan worden en verschillen tussen de opleidingen verdwijnen. De voorzitter van het College van Bestuur zegt hierover het volgende: 'Als er een kader ligt dan kun je borgen. Daar moesten ze hier heel erg aan wennen, maar het geeft ook veiligheid en houvast'. Het afgelopen jaar is er bijvoorbeeld geïnvesteerd in studentenloopbaanbegeleiding. Hiermee komt de begeleiding van studenten veel sterker dan daarvoor te liggen bij een beperkt aantal slb'ers. Een belangrijk gevolg daarvan is dat studenten veel beter gemonitord worden waardoor er ook sneller ingespeeld kan worden op mogelijke problemen waar zij tegenaan lopen.

Dit alles heeft ervoor gezorgd dat er over de gehele instelling nu veel sterker wordt gestuurd op kwaliteit. Om dit mogelijk te maken moesten overleggen anders georganiseerd worden. De verschillende beleidsvisies gaan daarom gepaard met een nieuwe en meer heldere overlegstructuur. Het College van Bestuur heeft twee leden. Wekelijks vindt er overleg plaats tussen het College van Bestuur en een ander organisatiedeel. Er zijn vier verschillende College van Bestuur overleggen: College van Bestuur OMO (Onderwijs Management Overleg), College van Bestuur performing arts, College van Bestuur muziek en College van Bestuur bedrijfsvoering. Op die manier

heeft ieder onderdeel van de organisatie ten minste eens in de maand een overleg met het College van Bestuur. Deze overleggen vinden plaats op een meer generiek niveau dan binnen de afdelingen zelf en zijn onder andere gericht op het op instellingsniveau gelijk trekken van de beleidsvisies.

De sterkere en meer heldere sturing op kwaliteit wordt vanuit het opleidingsmanagement als prettig ervaren. Er ligt een veel duidelijkere structuur waarlangs gewerkt kan worden. Het College van Bestuur wordt daarbij als zeer betrokken ervaren en geeft een sterke stimulans om bepaalde plannen wel of juist niet door te zetten. Ieder jaar wordt begonnen met duidelijke plannen voor de opleiding die door het College van Bestuur goedgekeurd moeten worden. Toch is er geen sprake van micromanagement en blijft er genoeg ruimte om aan bepaalde zaken zelf invulling te geven. Tegelijkertijd met bovenstaande ontwikkelingen is ook gewerkt aan een instellingsplan voor de toekomst waarin acht missies zijn opgenomen die Codarts in 2022 behaald wil hebben. Deze missies zijn erop gericht om de student zich zo goed mogelijk te laten ontwikkelen. De missies hebben betrekking op (1) vakmanschap, (2) zelf-management, (3) diversiteit, (4) leergierigheid, (5) duurzaamheid, (6) connectiviteit, (7) talent scouting, (8) organisatie en middelen. De prestatieafspraken worden niet genoemd in dit instellingsplan maar zijn wel terug te vinden in de missies. Zo wordt de term rendement nergens in het plan gebruikt, maar is hierin wel een duidelijke visie opgenomen die het rendement van de opleidingen ten goede zou moeten komen.

### **Teamvorming, professionalisering en personeelsbeleid**

De prestatieafspraken hebben gevolgen gehad voor het personeelsbeleid. De veranderingen zijn een behoorlijke cultuuromslag geweest binnen de organisatie. De kaders zijn veel strakker vastgelegd dan voorheen. Dit kan voor het personeel dat gewend was in een vrije kunstzinnige omgeving te opereren een behoorlijke omslag zijn. Toch is men er volgens de voorzitter van het College van Bestuur over het algemeen vrij snel ingesprongen. Maar 'waar dat niet zo was hebben mensen nu een andere functie'. Op die manier is er dus wel gestuurd om naast de juiste plannen ook een team te hebben die deze plannen kunnen en willen uitvoeren.

Ook zijn er vanuit het College van Bestuur protocollen gekomen over hoe om te gaan met het personeel. Hierin is vastgelegd wat de verschillende functieprofielen zijn en welke taken daarbij horen. Hierdoor is er ook op dit gebied een duidelijke structuur en is duidelijk wie welke verantwoordelijkheid heeft. Dit maakt sturen op kwaliteit makkelijker.

Focus op kwaliteit wordt door alle docenten ondersteund. Zij zijn dan ook zeer bereid om hier veel tijd en energie in te steken. De gesproken docenten hebben het gevoel dat het belangrijk is om docenten ook de tijd te geven om te werken aan kwaliteit. Zij kunnen zich voorstellen dat er docenten zijn die het gevoel hebben die tijd niet te hebben. Zelf lopen ze er weleens tegenaan dat ze de keus moeten maken tussen het acute probleem oplossen of werken aan het verbeteren van de structuur waardoor het op lange termijn verbeterd wordt. Het zou prettig zijn wanneer docenten een vast tijdslot in hun week krijgen waarin zij de mogelijkheid hebben om aan kwaliteit te werken. Expliciet tijd voor kwaliteit legt nog meer nadruk op het belang ervan, wat versterkend kan werken voor de kwaliteitscultuur

## **Zeggenschap & het 'goede gesprek' voeren**

Een belangrijk onderdeel van de borging van kwaliteit is de kwaliteitscyclus aan de hand waarvan alle onderdelen van het onderwijs worden gemonitord en geëvalueerd. De daaruit voortkomende resultaten worden teruggekoppeld naar de organisatie. Vanuit het College van Bestuur wordt bovendien verwacht dat er iets gebeurt met de resultaten. Wanneer in de jaarlijkse plannen resultaten uit de evaluaties niet worden meegenomen zal hier vanuit het College van Bestuur gegerandeerd kritiek op komen.

Voor studenten zijn er verschillende manieren om van zich te laten horen. Dit kan om te beginnen via verschillende enquêtes die onder studenten worden afgenomen. De nationale studenten enquête is een belangrijke manier voor de instelling om een beeld te krijgen van wat hun studenten van de instelling en hun opleiding vinden. Daarnaast worden er ook binnen de opleiding zelf op meerdere momenten per jaar evaluaties uitgevoerd. Dit gebeurt sowieso na afronding van een semester maar bijvoorbeeld ook wanneer er een nieuwe docent is aangesteld. De resultaten worden op opleidingsniveau teruggekoppeld zodat individuele antwoorden niet herleidbaar zijn en studenten het gevoel hebben dat zij vrij kunnen spreken over hun opleiding en de docenten.

De enquêtes zijn een formele manier van evalueren. Een meer informele manier van evalueren is het studentenpanel. Dit panel wordt voorgezeten door het hoofd van de opleiding en bestaat uit twee studenten van ieder leerjaar die allemaal de mogelijkheid krijgen om problemen aan te kaarten. Soms is ook de voorzitter van het College van Bestuur aanwezig bij deze besprekingen. Wanneer er tijdens het studentenpanel iets belangrijks ter sprake is gekomen waar ook de docenten wat mee moeten, wordt dit in de denktank naar hen teruggekoppeld. Hier wordt vervolgens nagedacht over wat er gedaan kan worden om de situatie te verbeteren.

Een voorbeeld van een probleem dat vaak naar voren komt in het studentenpanel is de hoge werkdruk die studenten ervaren. Naar aanleiding daarvan wordt nu gewerkt om de hoge werkdruk en de perceptie van een hoge werkdruk te verlagen. Zo is er sinds kort in de week voor een tentamenweek geen les meer. Hierdoor krijgen studenten de ruimte om extra te studeren of nog eens langs te gaan bij een docent voor een extra les. Ook is er geschoven in het curriculum om het eindexamen van het eigen instrument een half jaar later te laten plaatsvinden zodat dit eindexamen niet samenvalt met een drukke periode en er meer tijd is om te repeteren. Hierop volgen mogelijk nog meer verschuivingen in het curriculum. Zo wordt nu nog nagedacht over mogelijkheden om de vakken op een andere manier in te delen waardoor vakken meer in blokken plaatsvinden en studenten minder vakken in 1 week hebben. Dit zou het curriculum overzichtelijker moeten maken en de waargenomen werkdruk moeten verlagen. Wanneer er naar aanleiding van zaken die in de studentenpanels besproken worden wijzigingen plaatsvinden wordt dit in het studentenpanel ook weer teruggekoppeld. Op deze manier hebben studenten zicht op wat er met hun feedback gebeurt, wat hen het gevoel geeft dat ze ook echt gehoord worden.

Een laatste manier waarop studenten invloed kunnen uitoefenen is via de opleidingscommissie. De status van deze opleidingscommissie is in het gesprek met de studenten niet geheel duidelijk geworden. Studenten geven aan dat deze commissie overlegt op het niveau van de hele instelling en er geen orgaan is op het niveau van de opleiding (in dat geval zou het de medezeggenschapsraad betreffen en niet de opleidingscommissie). Op dit moment zijn er in de opleidingscommissie acht docenten opgenomen en een bachelor- en een masterstudent.

## **Onderwijs – onderzoek - werkveld**

Vanwege de aard van de opleidingen op Codarts is een zekere verbinding met het werkveld altijd belangrijk geweest. Zo worden er regelmatig gastdocenten binnengehaald, vinden er workshops plaats, zijn er projecten en lopen studenten stage. Bij projecten kan gedacht worden aan een samenwerking met de pabo in Rotterdam of een project waarbij muzikanten van het Rotterdams Philharmonisch Orkest op basisscholen langsgaan om te spelen en studenten van Codarts deze optredens in een les inleiden. Studenten lopen ook veel stage, zij beginnen hier al mee in hun eerste studiejaar en doen dit tot zij afstuderen.

In de werkveldcommissie wordt gezamenlijk gekeken naar de ontwikkelingen in het werkveld. Landelijk zijn in het kader hiervan in het afgelopen jaar in samenwerking met het Landelijk Kennisinstituut Cultuureducatie en Amateurkunst nieuwe beroepsprofielen opgesteld. Ook vinden er werkveldgesprekken plaats. Op deze manier blijft de opleiding in contact staan met de meest recente ontwikkelingen. Dit is erg belangrijk omdat de functie van muziekdocent aan verandering onderhevig is en studenten hierop wel goed voorbereid moeten zijn.

Voor de komst van de prestatieafspraken was er al langere tijd weinig aandacht voor onderzoek binnen Codarts. Sindsdien is er meer verbinding gezocht met het Erasmus Medisch Centrum en zijn er drie lectoraten opgestart. De lectoraten zijn bezig met onderzoek dat relevant is voor de praktijk binnen Codarts en leveren concrete producten voor het onderwijs op. Het lectoraat 'Health and Wellbeing' was in eerste instantie sterk verbonden met dans en het voorkomen van blessures. Dit lectoraat is opgenomen in de afdeling Student Life waarin alles is geregeld rondom het welzijn van de student. Hierdoor staat het lectoraat ook erg dichtbij de studenten en worden de conclusies ook doorgetrokken naar studenten van de andere opleidingen. Het tweede lectoraat heeft betrekking op 'Blended Learning'. Docenten worden hierbij betrokken doordat zij zelf resultaten en 'good practices' die uit dit lectoraat voortkomen uitproberen met hun studenten. Het derde lectoraat gaat over 'Performance Practice' en de resultaten van onderzoek uit dit lectoraat worden geïmplementeerd in het curriculum van Klassieke Muziek. Daarnaast komen ook masterstudenten in hun onderwijspraktijk in aanraking met de lectoraten doordat zij zelf met het lectoraat samenwerken aan kleine onderzoekjes.

### **Prestatieafspraken in context**

Binnen de opleiding heerst niet het gevoel dat er dingen veranderd zijn om aan de prestatieafspraken te voldoen, maar veel meer om voor de studenten de onderwijskwaliteit te verbeteren. Ook de voorzitter van het College van Bestuur ziet de veranderingen als noodzakelijk voor de onderwijskwaliteit en vond wat dat betreft de prestatieafspraken eerder een welkom geschenk dan een last. Codarts komt uit een fase waarin vooral de administratieve kwaliteit onder maat is geweest. Toen de huidige voorzitter van het College van Bestuur in 2014 aantrad lagen de prestatieafspraken er al maar was er feitelijk nog weinig ondernomen. Doordat de prestatieafspraken er lagen en hieraan een duidelijke deadline was gesteld was zij in staat om snel benodigde veranderingen in de organisatie door te voeren. Zonder de prestatieafspraken had een dergelijke verandering naar alle waarschijnlijkheid een stuk langer geduurd. Omdat de veranderingen ook hebben plaatsgevonden in de structuur van de organisatie is te verwachten dat de effecten ervan niet zomaar uitgewerkt zullen zijn.

De vraag of deze veranderingen ook hadden plaatsgevonden zonder de prestatieafspraken blijft een lastige. Een aantal ontwikkelingen was al in gang gezet en deze zijn verder doorgezet. Het opleidingsmanagement van de opleiding docent muziek zegt hierover dat de prestatieafspraken waarschijnlijk wel geholpen hebben, maar dat de urgentie om het te willen er al wel was.

## Reflectie

Studenten en docenten toonden zich betrokken en enthousiast over de opleiding. Vanzelfsprekend heeft deze opleiding een groot voordeel ten opzichte van vele andere hbo-opleidingen vanwege de kleinschaligheid en selectiviteit. Anderzijds gaven studenten ook aan dat de opleiding veel hen vraagt qua inzet en vrijwel alle studenten in het gesprek hadden mede hierdoor al eens gebruik moeten maken van de Student Life voorzieningen voor ondersteuning. De strakkere regie op kwaliteit en structuur vanuit het College van Bestuur wordt door de docenten en opleidingsmanagement als positieve betrokkenheid ervaren. De sturing binnen de opleiding is vooral inhoudelijk gericht. Docenten zijn betrokken bij het beleid, bijvoorbeeld ten aanzien van studieloopbaanbegeleiding of het studentvolgsysteem, maar niet direct op de hoogte van specifieke prestatienormen.

Wanneer we de zes cultuurtyperingen van Berings (2010) in ogenschouw nemen, dan zien we vooral een opleiding waar wordt gewerkt aan een evenwicht tussen een mens- en systeemgerichte organisatie, waar zowel ruimte en vertrouwen is naar de docenten en de opleiding en er anderzijds, aangestuurd vanuit het College van Bestuur is gewerkt aan een meer planmatige aanpak van kwaliteitsverbetering, bijvoorbeeld als het gaat om verantwoordelijkheden van medewerkers en de studieloopbaanbegeleiding.



Verbeterpunten die uit de gesprekken naar voren kwamen:

- Vanwege de vele docenten met kleine aanstellingen is het organiseren van overleg dat bijdraagt aan de onderlinge afstemming en kwaliteit lastig. Een vast moment in het rooster hiervoor prikken, zou dit wellicht kunnen verhelpen.
- Er heerst enige onduidelijkheid bij studenten over de formele medezeggenschapsstructuur. Een betere informatievoorziening zou dit mogelijk kunnen verminderen.

## Hogeschool De Kempel – Bacheloropleiding Leraar Basisonderwijs

*De Kempel is een monosectorale hogeschool die de opleiding tot leraar basisonderwijs aanbiedt. De opleiding heeft een kleine 700 voltijd studenten.*

### **Draagvlak en communicatie prestatieafspraken**

De prestatieafspraken zijn binnen De Kempel expliciet gecommuniceerd naar docenten en in de hogeschoolraad, het medezeggenschapsorgaan voor de opleiding en hogeschool. Daarnaast heeft de hogeschool eigen strategische doelen die zijn vastgelegd in een instellingsplan. In een periodiek factsheet van een A4 wordt de voortgang van de prestatieafspraken en de eigen doelen gemonitord. In het begin van het jaar wordt aan alle docenten gepresenteerd wat de doelen voor het betreffende studiejaar zijn (inclusief de prestatieafspraken) en daarna worden deze ook weer losgelaten. Het behalen van de doelen moet vervolgens voortkomen uit de inhoud, de wijze waarop er invulling wordt gegeven aan het beleid.

De prestatieafspraken zijn door docenten en bestuur als een motie van wantrouwen ervaren. De hogeschool kent goede resultaten en vindt het teleurstellend dat zij hiermee geen vertrouwen heeft verdiend. Het principe van een korting op het onderwijsbudget bij het niet behalen van de afspraken wordt door de docenten ervaren als een 'strafkorting' en kent volgens betrokkenen verschillende risico's. Er kunnen bewust lage ambities worden gesteld om een mogelijke korting op het budget te voorkomen en de (rendements)afspraken kunnen een ongewenste werking krijgen doordat studenten oneigenlijk binnen de opleiding worden gehouden. Een mogelijke korting op het budget heeft volgens hen vooral (verdere) negatieve effecten op het onderwijs zodat uiteindelijk de studenten hiermee belast worden. En, waar het gaat om achterblijvende rendementen wordt dit al in de huidige bekostigingssystematiek verdisconteerd. Het bestuur geeft aan dat de afspraken door de grote financiële consequenties als een keurslijf kunnen gaan werken terwijl (onderwijs)professionals juist eigenheid en professionele ruimte moeten ervaren.

Niettemin geven de docenten aan dat de prestatieafspraken als positieve uitkomst hebben gehad dat er sindsdien openlijk over rendementen wordt gesproken, op een goede manier. Er wordt niet meer alleen over de individuele student gesproken maar er wordt ook naar het totaal van het cohort en de voortgang van het cohort gekeken. Het werken met een 'streefnorm' (zoals zij de prestatieafpraak verwoordden) heeft daaraan bijgedragen. De prestatieafspraken hebben ertoe geleid dat niet zozeer de afgesproken normen maar wel de thema's op de agenda zijn gezet en dat er een vocabulaire is ontwikkeld om over die thema's te spreken. Vanuit de studenten wordt aangegeven dat er meer ruimte voor maatwerk is gekomen in de afgelopen jaren. Als een student door omstandigheden moeite heeft met de stage of met toetsing heeft wordt er nu met de individuele student gekeken naar de studieplanning om de studievertraging te beperken en afstuderen mogelijk te maken.

### **Kwaliteitscultuur en impact prestatieafspraken (op sturing en kwaliteitsbeleid)**

Kwaliteit is voor De Kempel een overlevingsstrategie, zo stelt de voorzitter van het College van Bestuur. Een kleine monosectorale hogeschool als deze kan alleen bestaan als ze zich onderscheidt door kwaliteit. De hogeschool beschikte met andere woorden ook voor de prestatieafspraken al over een kwaliteitscultuur en een kwaliteitszorgsysteem dat deze cultuur ondersteunt.

De prestatieafspraken hebben de manier van werken, waarin al veel wordt gemonitord, niet veranderd.

De dialoog staat centraal in De Kempel. Dat kan zijn bij de koffietafel maar het gebeurt ook structureel op koersdagen (zie meer hierover onder 'zeggenschap en het 'goede' gesprek voeren'). Als er op grotere schaal veranderingen worden doorgevoerd, zoals een curriculumwijziging, dan is het management in de lead bij het initiëren van de wijziging en de keuzes die vooraf gemaakt moeten worden. Van meet af aan wordt het team hierin meegenomen en gaan zij verder met de invulling binnen de kaders die zijn afgesproken. Dit leidt, zo stelt het bestuur, tot betrokkenheid en eigenaarschap; 'het is geen proces meer, maar een cultuur geworden'.

De Kempel heeft een structuur met een beperkte managementlaag. Er is een College van Bestuur en er zijn drie coördinatoren (voor jaar 1, jaar 2-3 en jaar 4) die tevens docent zijn. De vaksecties hebben de inhoudelijke verantwoordelijkheid voor hun vak en maken elk een activiteitenplan voor het komende jaar en rapporteren halfjaarlijks over de voortgang in het halfjaarverslag en eindverslag. Dat bespreken ze met de coördinator om te bepalen of het past in het curriculum. Die gesprekken gaan zowel over vakinhoud als over didactische vernieuwing. Als er 'stralende ogen' zijn als een docent een idee heeft om iets te veranderen in het curriculum dan wordt met het bestuur gezocht naar de (wettelijke) ruimte om die nieuwe ideeën toe te passen. Zo ervaren docenten de ruimte om zelf bij te dragen aan de kwaliteit van de opleiding.

In de activiteitenplannen van de vaksecties worden de inhoudelijke maatregelen opgenomen die uiteindelijk bijdragen aan het behalen van de eigen doelen en de prestatieafspraken, zoals het inplannen van extra instructiemomenten of studenten vooraf beter informeren over de leerstof. In het tutorenoverleg wordt bijvoorbeeld besproken hoe het traject van studiebegeleiding meer proactief ingestoken kan worden. Docenten geven aan dat streefpercentages bekend zijn maar niet leidend. In een relatief kleine opleiding kan een of enkele student(en) echter wel het verschil maken als het gaat om die percentages. Dat docenten zich daardoor zouden laten leiden, en niet door kwaliteit, wordt als onwenselijk ervaren: 'wat als die ene student de opleiding moet verlaten, of wat als mijn toets het slechtst wordt gemaakt?'.

Elke groep studenten heeft een tutor, die jaarlijks wisselt. De tutor is een docent die studenten wekelijks ziet en is het eerste aanspreekpunt voor studenten. Per kwartaal zijn er vier tot vijf tutorbijeenkomsten, vooral procesbegeleiding. De tutor werkt aan groepsvorming en monitort de voortgang van de groep. Na een tentamenperiode kijkt de tutor naar de resultaten van de groep en gaat met studenten met achterblijvende resultaten in gesprek. Hiermee wordt tijdig studievertragingesignaleerd en worden studenten bewust gemaakt van mogelijke gevolgen (doubleure).

### **Teamvorming, professionalisering en personeelsbeleid**

Naast vakkennis en een opleiding op masterniveau zoekt de hogeschool ook naar docenten met eigenheid; persoonlijkheden die passen bij De Kempel. Belangrijk is dat een collega laat zien dat hij/zij in staat is zichzelf te verbeteren en de organisatie te verbeteren. Dat betekent ook dat tijdelijke contracten soms niet worden verlengd als iemand niet bij de organisatie past. Het is in een periode van twaalf jaar slechts een keer voorgekomen dat er afscheid moest worden genomen van een docent met een vaste aanstelling.

De hogeschool is recentelijk gestart met een nieuwe gesprekscyclus voor medewerkers van jaarlijks drie tweezijdige gesprekken waarin ambities, prestaties en ontwikkeling centraal staan. De doelen worden door medewerkers zelf aangedragen, passend binnen de kaders van de opleiding. Dit zou uitgewerkt kunnen worden analoog aan het principe van de vaksecties die in een jaarplan sectiedoelen formuleren, maar dan op individueel niveau. Met het nieuwe systeem moet er meer ruimte komen voor maatwerk, diversiteit en individuele ontwikkeling. In de functioneringsgesprekken volgens de oude opzet werd al gebruik gemaakt van de resultaten van de blokevaluaties, met name de meerjarenggegevens die ontwikkeling kunnen laten zien.

Voor professionaliseringsaanvragen gelden geen andere criteria dan die van de CAO. In principe wordt vrijwel alles gehonoreerd als iemand zich daardoor kan doorontwikkelen in de organisatie. Teams zijn er binnen de opleiding op het niveau van het vakgebied (de vaksecties met alle docenten van een bepaald vakgebied). Ook de tutoren kennen een gezamenlijk overleg. De vaksecties zijn verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de modules. Het feitelijk onderwijs van een module wordt in de regel door één docent aan een groep gegeven.

### **Zeggenschap & het 'goede gesprek' voeren**

De hogeschoolraad (het enige medezeggenschapsorgaan van de hogeschool) heeft vier student- en vier docentleden, ontvangt gasten uit andere gremia zoals de examencommissie en bespreekt lopende zaken zoals de prestatieafspraken, rendementen en kwaliteitszorg. Het College van Bestuur geeft periodiek updates in de hogeschoolraad (en in teamvergaderingen). Ook worden veranderplannen voorgelegd aan de raad, bijvoorbeeld nieuwe regels voor doubleren. Deze zijn in het OER vastgelegd en vallen daarmee onder het instemmingsrecht van de hogeschoolraad. Interessant voorbeeld is het proces van dergelijk nieuw beleid. Uit analyses van de studievoortgang bleek dat bij studenten met studieachterstand deze door de jaren heen oploopt. Studenten (vanaf jaar 2) konden vrijwillig doubleren maar vooral de studenten met grote studieachterstand leken hier niet voor te kiezen. Vanaf het tweede jaar van de opleiding zijn nu overgangsnormen vastgelegd. Bij het niet behalen van de norm is een student verplicht tot doubleren. Omdat het behalen van de tweede stage in het eerste jaar leidend is (en er dus geen herkansingsmogelijkheid bestaat) heeft er op initiatief van de studenten in de raad een aanpassing plaatsgevonden en is er een tweede beoordelaar bij de eerste stage toegevoegd. Inmiddels is geconstateerd dat doublure tot een volgend issue kan leiden: motivatieproblemen. Dit onderwerp is in de raad besproken. De doubleurs worden nu samen in een groep geplaatst en krijgen extra verdiepingvakken aangeboden of extra leerstof uit het volgende studiejaar om vooruit te werken. Daarnaast loopt er een pilot waarbij doubleurs in het derde opleidingsjaar alvast een keuzeblok uit het afstudeerjaar mogen volgen.

De koersdagen die enkele malen per jaar worden georganiseerd zijn een manier om een gezamenlijke visie te ontwikkelen en te vernieuwen. In het najaar zijn docenten op bezoek geweest bij andere organisaties om ideeën op te doen voor vernieuwing en verbetering. Dat kon variëren van een bezoek aan de inspectie tot aan een muziekschool. In december is er een koersdag geweest om verslag te doen van deze bezoeken. Ook zijn hier tien externe partijen uitgenodigd om input te geven, onder andere docenten en directeuren uit het basisonderwijs, ouders, een onderwijsadviseur en Verus, de vereniging voor katholiek en christelijk onderwijs. Er is in kleine groepen gediscussieerd. Tot nu toe heeft men zich vooral laten inspireren. Eind januari is de volgende koersdag.

Onderwijsevaluaties vinden plaats na afloop van een blok. Elke onderwijseenheid wordt eens per twee jaar digitaal volgens een vaste vragenlijst geëvalueerd. Docenten kunnen live de evaluatieresultaten van hun eigen vak zien en de gemiddelde scores van hun sectie. Daarnaast zijn er kwaliteitskringen waarin het gesprek wordt aangegaan over de evaluatieresultaten. Per opleidingsjaar worden van elke groep een of twee studenten afgevaardigd die deelnemen aan de kwaliteitskring. Deze student vraagt input aan zijn/haar tutorgroep/klas en koppelt na de kwaliteitskring terug aan de groep. In totaal nemen steeds 10 tot 15 studenten deel aan een gesprek, samen met de coördinator van dat jaar. De agenda wordt voorbereid door de medewerker kwaliteitszorg die de evaluatieresultaten die onder de streefnorm van drie punten (op een vierpuntschaal) scoren op een rijtje zet. De docenten ontvangen de notulen van de kwaliteitskring. Studenten krijgen geen terugkoppeling in de vorm van notulen maar de verbeteringen worden bij de opening van het volgend studiejaar aan de nieuwe groepen teruggekoppeld. Er wordt aangegeven dat het lastig blijft om een goede manier te vinden voor terugkoppeling omdat het altijd om een nieuwe groep gaat die het blok nog niet heeft gehad. Niettemin geeft deze terugkoppeling aan de studenten mee dat hun feedback belangrijk is en er wat mee gedaan wordt voor de groep die op hen volgt. Hoewel het een tijdsintensieve aanpak van evalueren en terugkoppeling is, heeft het bestuur de overtuiging dat studenten op deze wijze mede-eigenaar van de kwaliteit van de opleiding gemaakt worden.

Studenten noemen voorbeelden van planning van toetsen die is aangepast op basis van de kwaliteitskringen waardoor de verdeling van de studielast over het gehele jaar evenwichtiger is geworden. De betrokkenheid van studenten bij verbeteringen kan soms ook verder gaan. Bij een vak dat jaar in jaar uit een struikelblok is voor studenten heeft de docent gevraagd aan de studenten om mee te denken met de invulling voor volgend jaar.

De algehele betrokkenheid van studenten kan echter nog wel beter, volgens een van de student-leden van de hogeschoolraad, en wordt allengs minder door de toenemende (financiële) druk op studieprestaties. Het is daardoor ook niet altijd makkelijk om vrijwilligers te vinden voor deelname aan de kwaliteitskringen of de hogeschoolraad. Veel feedback komt echter ook via informele wegen bij de docenten en coördinatoren terecht. De drempels zijn laag en studenten kunnen makkelijk op docenten afstappen. Er is een actieve studentenraad (studievereniging) die vooral sociale activiteiten organiseert, zoals het jaarlijkse kerstgala waar ook de docenten aan deelnemen.

### **Onderwijs – onderzoek – werkveld**

Het onderzoek dat aan De Kempel wordt uitgevoerd is altijd ondersteunend aan het onderwijs. Het lectoraat was in het verleden meer een afgezonderd geheel. Tegenwoordig zijn lectoren meer betrokken bij het onderwijs door het geven van gastlessen en zijn er meer docenten bij het onderzoek betrokken in de vorm van 'proeftuinen'. Onderzoeksvragen kunnen rechtstreeks uit een vaksectie komen of breder spelen. Een voorbeeld is de behoefte aan een andere manier van toetsen vanwege een overdaad aan summatieve toetsen. Het lectoraat Eigentijds beoordelen in het Onderwijs heeft toetsvormen ontwikkeld waarin peerfeedback een grote rol speelt. Deze wijze van toetsing is inmiddels geïntegreerd bij een van de vaksecties. Naast het reguliere curriculum kunnen afstudeerders kiezen voor een buiten-curriculaire profileringslijn (onder andere Jenaplan, OGO of Katholiek onderwijs). Twee daarvan worden door het lectoraat aangeboden. Buiten hun stages doen de studenten vormingsopdrachten waarbij ze onder begeleiding groepsactiviteiten ontwikkelen en uitvoeren voor kinderen van basisscholen waarmee de hogeschool samenwerkt. In het derde jaar hebben ze een korte stage waarin ze kennis maken met andere vormen van

onderwijs of aan onderwijs gerelateerde instellingen, zoals werken bij een onderwijsadviesbureau, in het speciaal onderwijs of in het onderwijs op een azc.

Contacten met het werkveld (veelal de basisscholen) lopen via verschillende wegen. Het gaat hier om een sterk regionaal georiënteerde opleiding dus het is belangrijk voor de opleiding om de contacten in de regio goed te houden. Er is een werkveldcommissie, waarmee drie tot vier keer per jaar wordt gesproken, een veldcommissie schoolbesturen die mede bepalend is voor de koers van De Kempel en recent is een aanvraag voor de aspirantstatus van Opleidingsschool goedgekeurd. Zeven schoolbesturen werken hierbinnen samen met De Kempel aan versterking van de samenwerking en verbetering van de opleiding van (aanstaande) leraren.

Verder is het beleid dat alle docenten aan stagebegeleiding doen, zodat zij persoonlijk binding houden met het werkveld en zien wat hun onderwijs in de klas doet. Zij gaan in een half jaar stage minimaal twee keer op bezoek op de stageplek van de student.

Sinds drie jaar kent de hogeschool ook een alumnibeleid en een alumnivereniging. De vereniging heeft een online platform waarop onder andere vacatures worden aangeboden, oud-studenten in contact kunnen komen met andere alumni en hun professionele netwerk en mogelijkheden voor ontwikkeling worden aangeboden (zoals de eigen master en leergangen).

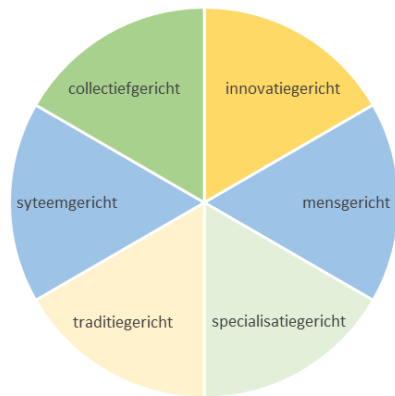
### **Prestatieafspraken in context**

Bestuurders en docenten van de hogeschool benadrukken dat de kwaliteitscultuur die op de hogeschool bestaat ook al voor de prestatieafspraken aanwezig was. Deze kleine hogeschool moet zich met kwaliteit onderscheiden om haar bestaansrecht te behouden en dit is een belangrijkere drijfveer dan de prestatieafspraken. Ook zijn er andere ontwikkelingen geweest in de periode van de prestatieafspraken die tot veranderingen hebben geleid. De toelatingstoetsen Geschiedenis, Aardrijkskunde en Natuur en Techniek voor havo- en mbo-instroomers zijn ingevoerd, wat heeft geleid tot andere instroom (meer bewuste kiezers) en minder uitval. Verder is er de rekentoets in het eerste jaar en zijn de kennisbases in het curriculum ingevoerd. Uit de gesprekken kan afgeleid worden dat de aandacht voor studiesucces de afgelopen jaren is verscherpt en is geïntegreerd in de manier van werken, zoals de monitoring van de studievoortgang en het overgangsbeleid.

### **Reflectie**

De opleiding liet een combinatie zien van een stabiele structuur voor de organisatie van het onderwijs en een cultuur waarin steeds ruimte wordt gezocht voor verbetering. Docenten en bestuur toonden een serieuze betrokkenheid bij de kwaliteit van de opleiding die zich onder andere uit in een hogeschoolraad die medezeggenschap heeft over vele en uiteenlopende aspecten van de opleiding en de hogeschool en een kwaliteitszorgsysteem dat staat, maar waar ook steeds naar optimalisatie wordt gezocht, zoals met de invoering van klassenvertegenwoordigers die een jaar lang deelnemen aan de kwaliteitskringen. De kleinschaligheid van de instelling draagt bij aan korte lijnen en laagdrempeligheid tussen bestuur, docenten en studenten. De hogeschool schrikt er niet voor terug om te werken met streefnormen (zoals op basis van de prestatieafspraken en eigen normen), communiceert deze aan de docenten en studenten (via de hogeschoolraad), geeft vorm aan beleid dat moet bijdragen aan het behalen van de normen en motiveert dit inhoudelijk. De normen worden dan in feite weer losgelaten en het inhoudelijk gemotiveerde beleid moet vervolgens het werk doen.

Volgens het model van de zes cultuurbeelden van Berings (2010) vertoont deze opleiding vooral kenmerken van een collectiefgerichte organisatie waarin expliciet wordt gezocht naar een gezamenlijke visie op de opleiding en een innovatiegerichte organisatie (onder andere te zien in de koersdagen en de voorafgaande externe bezoeken van docenten). Verder zagen we zowel systeemgerichte kenmerken (duidelijke sturing en verantwoordelijkheden) als mensgerichte kenmerken (individuele ontwikkelingsruimte) terug.



Mogelijkheden voor verbetering die opkwamen tijdens de gesprekken:

- De blokevaluaties verlopen via een vaste vragenlijst. Dit zou flexibeler gemaakt kunnen worden, bijvoorbeeld door toevoeging van vragen als er een specifieke vraag over het blok ligt.
- De nieuwe gesprekscyclus voor medewerkers verder uitwerken.
- Het enthousiasme en de bereidwilligheid van studenten om bij te dragen aan kwaliteitsverbetering van de opleiding stimuleren vergroten (deelname aan kwaliteitskringen, hogeschoolraad, invullen van blokevaluaties)

## Hanzehogeschool Groningen – Bacheloropleiding Verpleegkunde

*Onder de Academie Verpleegkunde vallen de bacheloropleiding Verpleegkunde en de masteropleiding Advanced Nursing Practice. In het studiejaar 2015-2016 stonden bij de voltijd bachelor Verpleegkunde 407 eerstejaarsstudenten ingeschreven. Bij het Centre of Expertise Healthy Ageing zijn vijf kernlectoren van de Hanzehogeschool betrokken vanuit vijf 'schools': de academies Gezondheidsstudies, Verpleegkunde, Sociale Studies, Sportstudies en de Pedagogische academie.*

### **Draagvlak en communicatie prestatieafspraken**

Volgens het College van Bestuur is het een goede zaak dat het hoger onderwijs verantwoording moet afleggen over het besteden van publieke middelen. Er kleeft echter een groot risico aan het korten op het budget van een instelling die de prestatieafspraken niet haalt. Er kan een negatieve spiraal ontstaan als een instelling de afspraken niet haalt en steeds minder middelen krijgt om dit op orde te stellen. Verder moet er goed nagedacht worden over de keuze van indicatoren. Er zou in ieder geval gekozen moeten worden voor indicatoren die te beïnvloeden zijn; bij het instroomniveau is dat bijvoorbeeld niet het geval.

De prestatieafspraken sloten naadloos aan op het strategisch plan van de Hanzehogeschool (HG) en sluiten daarmee naadloos aan bij de HG-prestatie-indicatoren, aldus het College van Bestuur. Daarom zal de Hanzehogeschool de indicatoren ook niet loslaten in dit overgangsjaar.

Het strategisch plan van de Academie voor Verpleegkunde is vormgegeven tijdens academie-ochtenden, waar men via tafelgesprekken gebrainstormd heeft over specifieke thema's en de ideeën zijn opgetekend. De gebeurt ook letterlijk in de vorm van een tekening, waarin de docenten hun ideeën beter kunnen terugvinden dan in de wat drogere tekstvorm. Het strategisch plan voor de instelling wordt vertaald naar een jaarbrief van het College van Bestuur met de thema's die in de jaarplannen van de instituten en academies (ook wel 'schools' genoemd), stafbureaus en kenniscentra verwacht worden. De jaarplannen gaan langs de decentrale medezeggenschap en de begroting die na goedkeuring door het College van Bestuur aan de jaarplannen wordt verbonden moet goedgekeurd worden door de centrale medezeggenschap.

De prestatieafspraken zijn breed gecommuniceerd binnen de Hanzehogeschool. Het College van Bestuur heeft tijdens een groepsbijeenkomst aan de docenten een toelichting gegeven over de prestatieafspraken. Er is een doorvertaling gemaakt van de afspraken naar de academies, en vervolgens naar de verschillende teams binnen de Academie voor Verpleegkunde. De lector maakt in afstemming met de Dean en een vaste staf van onderzoekers een strategisch beleidsplan voor het lectoraat. De prestatieafspraken dienen als referentiekader voor dit plan. De opleiding heeft vooral invloed op hoe de doelen bereikt kunnen worden. Binnen het team dat gaat over de afstudeerfase en de accreditatienormen, is er destijds een midtermreview (een instrument in het HG-brede kwaliteitszorgbeleid) uitgevoerd waarbij is gekeken naar de borging van het afstudeerniveau en naar de vraag of het voldoet aan de toetsnormen. Instellingsbreed is dit ook een prestatie-indicator geweest. De studenten zijn via de opleidingscommissie of de opleiding zelf niet bekend gemaakt met de prestatieafspraken.

Het rendementsbeleid werd voorheen altijd al strak vastgelegd volgens de teamleider, maar door de prestatieafspraken werden de getallen duidelijker. De rendementscijfers bij de Academies worden sinds lange tijd teruggekoppeld naar het College van Bestuur via maandrapportages en jaarverslagen. Dit is een onderdeel van de besturingssystematiek van de Hanzehogeschool. De stand van zaken omtrent de onderwijskwaliteit wordt teruggekoppeld naar de docenten via de Academiedagen die vier keer per jaar plaatsvinden. Streefgetallen voor de opleidingen worden door de teamleiders zelf bepaald. Om de kwaliteitscultuur te verhogen is geprobeerd om via een tabel de probleemstructuur in kaart te brengen en daar de oplossingen voor in te vullen, maar deze aanpak heeft weinig toegevoegd aan de al bestaande werkwijze.

De docenten zijn over het algemeen voorstander van de prestatieafspraken, zoals ze nu zijn opgesteld. Steun 'van bovenaf' helpt om veranderingen te bewerkstelligen. Sommige plannen zijn wel doorgeslagen. Hoewel ze een voorstander is van deze certificering, geeft een docent aan dat het plan om iedereen een Basiskwalificatie Examinering (BKE) te laten behalen vóór 1 september 2016 praktisch onuitvoerbaar is. De docenten hebben het gevoel dat het onderwijs wel degelijk verbeterd is naar aanleiding van het behalen van BKE's door docenten. Eén docent vraagt zich wel af of men met prestatie-indicatoren de kwaliteit per definitie verbetert. Als voorbeeld noemt zij het feit dat alle docenten master-geschoold moeten zijn. Het gevaar hierbij is dat kwaliteit wordt gerelateerd aan het hebben van een master-diploma, terwijl een docent met een master-diploma niet per se een betere docent hoeft te zijn. De prestatieafspraken kunnen de suggestie wekken dat als men aan de indicatoren voldoet, de kwaliteit wel goed zit. Maar in de praktijk hoeft dit niet zo te zijn.

De directeur van het CoE en de lector zijn beiden zeer positief over de prestatieafspraken. De lector is van mening dat de prestatieafspraken een zekere mate van stabiliteit bewerkstelligen binnen de organisatie en deze als leidraad kunnen dienen bij werkoverleggen. Tevens vindt hij dat de prestatie-indicatoren de noodzaak met zich meebrengen om als instelling over kwaliteitsverbetering te blijven nadenken, in welke vorm dan ook. Het gevaar van de prestatieafspraken zit volgens de lector in het feit dat bij slechte prestaties op een bepaalde indicator, de gehele kwaliteit en bekostiging wordt beoordeeld op enkel deze indicator en het overstijgende maatschappelijke doel uit het zicht raakt. Daarbij zou er meer stimulans uitgaan van een bonussysteem in plaats van een kortingsysteem. Het inleveren op de bekostiging zou toch neerkomen op het verlies van een aanzienlijk aantal arbeidsplaatsen, wat haaks staat op de ambitie om te groeien. Daarnaast is de focus op het exact halen van de streefcijfers een verkeerde zaak. Het gaat niet om de exacte cijfers, maar om wat eronder ligt. De kwaliteitsindicatoren zijn kwantitatief van aard en laten niet de werkelijke kwaliteit zien van wat wordt geleverd.

### **Kwaliteitscultuur en impact prestatieafspraken (op sturing en kwaliteitsbeleid)**

Het is een zoektocht hoe men de kwaliteitscultuur verankert in de instelling, aldus het College van Bestuur. Misschien was er ook zonder de prestatieafspraken meer aandacht gekomen voor kwaliteit, maar de prestatieafspraken hebben het proces wel versterkt. De prestatieafspraken hebben er voor gezorgd dat er nu echt wordt gesproken over rendementen en over het honoursprogramma. Anderzijds is het een middel voor control. Het gaat om de mix tussen control en vertrouwen. De hogeschool moet inmiddels wel veel verantwoording afleggen: aan het ministerie, de inspectie, de Rekenkamer, de Reviewcommissie en de NVAO. Dit terwijl al deze partijen zeggen dat ze de bureaucratie terug willen dringen. Deze tegenstelling is niet goed voor het vertrou-

wen. Niettemin hebben de prestatieafspraken een positieve impuls gegeven en heeft de Reviewcommissie uiterst zorgvuldig beoordeeld. Juist door in gesprek te gaan, door te vragen en zich als critical friend op te stellen. Dat is een andere ervaring dan de verantwoording die aan het ministerie wordt afgelegd via de jaarverslagen en waar geen terugkoppeling plaatsvindt.

Volgens de docenten was er altijd al sprake van een kwaliteitscultuur binnen de instelling. In de master is de kwaliteitscultuur te herkennen aan de schriftelijke evaluaties van modules door studenten en een algemene onderwijs-evaluatie waar studenten via gesprekken bij betrokken zijn. De modulecoördinator geeft tijdens een les van de volgende module altijd een toelichting over de uitkomsten van de module-evaluatie. De uitkomsten en verbeterpunten van algemene onderwijs-evaluatie worden via de mail aan de studenten teruggekoppeld en tijdens het teamoverleg besproken. In de bachelor vinden er panelgesprekken plaats met studenten, waarin modules en het onderwijsproces worden besproken. Ook is er een blog voor docenten, waarin de docenten feedback krijgen over elkaars modules. Naar aanleiding van deze feedback gaan de docenten die betrokken zijn bij de module met elkaar in gesprek, altijd onder leiding van de regisseur van de module. Tot slot vinden er lesbezoeken en klasbezoeken plaats. Bij de lesbezoeken wonen docenten op informele basis elkaars lessen bij om van elkaar te leren. Dit wordt niet meegenomen in de kwaliteitscyclus. In de master worden er klasbezoeken ingeroosterd, waarbij twee docenten in gesprek gaan met de studenten en het onderwijs evalueren.

Er is flink aan de weg getimmerd om de onderwijskwaliteit te verbeteren. Instellingsbreed is beleid ingezet om het rendement te verhogen. Binnen de Academie voor Verpleegkunde zijn docenten betrokken bij de vernieuwingen. Het curriculum is aangepast, de kwaliteit van de stageplekken wordt gemonitord, het werkveld is extra betrokken bij het onderwijs, er zijn calibreersessies, vier keer per jaar vindt een Academiedag plaats met workshops en presentaties, en er is gebruik gemaakt van klankbordgroepen. Daarnaast is ingezet op een betere studieloopbaanbegeleiding, onder andere via workshops tijdsmanagement, toets-voorbereiding en programma's ter bevordering van sociale cohesie. Vanwege zowel de groei als het verloop, is er actief geworven voor nieuwe docenten die passen binnen het team. Binnen de academie kan de afstemming tussen teamleiders en de vier jaarteam onderling verbeterd worden, voornamelijk op de inhoud van het curriculum.

Volgens de directeur van het CoE hebben de prestatieafspraken focus gelegd op de doelstellingen en de speerpunten van de hogeschool. Daarnaast hebben de afspraken veel meer eenheid gebracht binnen de gehele hogeschool. Voor dit type afspraken is het nodig om boven de afzonderlijke 'eilandjes' van opleidingen te kijken, waardoor men een overkoepelend beeld krijgt en zicht krijgt op het beleid bij de andere opleidingen en schools. Het zorgt voor een leereffect.

Eén student heeft, voordat zij aan de opleiding Verpleegkunde begon aan de Hanzehogeschool, gekeken naar hoe de opleiding op andere hogescholen is ingebed. Volgens haar is er op de Hanzehogeschool meer vrijheid, is de hogeschool meer gericht op zelfstudie, onderzoek, verbreding en universitaire samenwerking/aansluiting, en zijn er meer contacturen. De brede oriëntatie komt ook terug in het toelichting van de Dean: we streven naar een verandering in het stagelopen: in plaats van twintig weken stage bij verpleegafdeling A, naar bijvoorbeeld ketenstages op verschillende afdelingen of bij verschillende instellingen

## **Teamvorming, professionalisering en personeelsbeleid**

De organisatie wil zich strikt houden aan de cao-afspraken. Ter bevordering van de professionaliteit zijn er promotietrajecten en Academie-studiedagen met gastcolleges. Ook is er een opleidingsbudget beschikbaar voor elke docent. Het blijkt in de praktijk tegenwoordig soms wel lastig om de tijd te vinden om symposia te bezoeken. De multidisciplinariteit van enkele vakken en van de minoren, leidt er tevens toe dat docenten van verschillende academies met elkaar samenwerken en kennis opdoen op andere vakgebieden. Van de docenten die zijn betrokken bij de master wordt verwacht dat zij de jaarlijkse congressen van de Beroepsvereniging voor Verpleegkundig Specialisten en de Nederlandse Vereniging voor Medisch Onderwijs bezoeken. Tijdens het teamoverleg en de intervisie-bijeenkomsten worden deze congressen besproken alsook de gevolgde trajecten in het kader van de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid. Tenslotte is in het inwerkprogramma opgenomen dat nieuwe docenten de lessen van ervaren docenten bijwonen.

In het kader van de professionalisering is er geld vrijgekomen om docenten een master te laten behalen. Docenten deden dit vooral vanuit de eigen motivatie om zich te scholen of vanuit het instellingsbeleid. De link met de prestatieafspraken is nooit gelegd. Volgens de Dean zijn de scholingsplannen, zo ook voor de BDB en BKE, beleidsmatig opgezet vanuit een bewuste doelstelling en niet vanuit enkel het idee om een vinkje te krijgen bij de prestatieafspraken. Het beleid vanuit de instelling is dat docenten pas een vaste aanstelling krijgen als zij in het bezit zijn van een BDB. Dat doet volgens de teamleider heel veel met de kwaliteit van de docenten. De meeste docenten komen namelijk binnen vanuit een functie in het werkveld en niet als docent. Zij brengen daarom veel vak- en praktijkkennis binnen, maar missen veelal de didactische vaardigheden, de ervaring als begeleider en de bevoegdheid om te examineren. Toekomstgericht is in het strategisch plan opgenomen dat docenten een aantal dagdelen meelopen in de praktijk om de vak- en praktijkkennis up-to-date te houden. Het feit dat docenten, na het behalen van het BKE, dezelfde 'taal' spreken, is ook een grote winst geweest. Bij het verlengen van contracten wordt strikter dan voorheen gekeken naar de vraag of docenten passen binnen het team. De flexibele schil is bewust teruggebracht van 32 procent naar ongeveer 19 procent.

## **Zeggenschap & het 'goede gesprek' voeren**

Nieuw dit jaar is een gespreksronde waarbij het College van Bestuur 26 bezoeken brengt aan alle 'schools' en overige HG organisatieonderdelen met lunches of diners en in gesprek gaat met docenten over de resultaten, over de zaken waar ze tegen aanlopen, en wat eraan gedaan kan worden. Zo'n gespreksronde was er ook rond het strategisch plan en de onderwijsvisie. De onderwijsvisie is nu breed gedragen en er komen veel initiatieven vanuit medewerkers die op de visie aansluiten.

Het aantal contacturen wordt hogeschool-breed bepaald en gaat langs de medezeggenschapsraden. De vernieuwing en doorontwikkeling van het curriculum wordt vanuit het team aangestuurd. De stukken daarvoor worden voorgelegd aan de opleidingscommissie. Doordat het masterteam klein is, zijn de lijnen heel kort en is de dialoog over onderwijsvernieuwing altijd aanwezig binnen het team. Het rendement is in de teams besproken. Het beleid rond rendement wordt voornamelijk vanuit de academie aangestuurd. Het instellen van een numerus fixus en decentrale selectie heeft zeer waarschijnlijk geholpen bij het verbeteren van het rendement. Een beperkte instroom van studenten was ook nodig vanwege de regio waarin de Hanzehogeschool opereert en het beperkt aantal stageplaatsen dat er beschikbaar is.

In het eerste jaar kunnen de studenten na elk blok evaluatieformulieren invullen. Deze evaluatie wordt echter volgens de studenten nog niet voldoende gedocumenteerd en teruggekoppeld. Tussentijds vragen docenten ook naar de mening van de studenten over hun eigen lesgeven. Bij lessen in het tweede jaar en bij specialisaties hebben studenten de mogelijkheid feedback te geven over hoe de les volgend jaar moet worden ingevuld. Dit gebeurt ook bij de stage- en portfolio-gesprekken op school. De student heeft bij deze gesprekken veel inbreng in de verdere indeling van het portfolio en de stage. Door de praktijkervaring van studenten wat betreft het onderwijs, wordt in de opleidingscommissie veel waarde gehecht aan het advies van de studenten.

In de Schoolmedezeggenschapsraad komt niet zozeer de inhoudelijke kant van onderwijskwaliteit ter sprake, maar meer de formele kant. De inhoudelijke gesprekken vinden vooral plaats in de docententeams, de examencommissies en de opleidingscommissies. De hogeschool-docenten van de academie schrijven gezamenlijk de bachelor- en masteropleidingsplannen. Ze zijn verantwoordelijk voor de samenhang van het curriculum en een goede spreiding van de kernbegrippen, alsook voor de strategische aandachtsgebieden waarin raakvlakken met andere disciplines moeten worden gezocht. De docenten hebben veel vrijheid om nieuwe concepten toe te voegen aan het curriculum.

Volgens de studenten zijn de docenten goed aanspreekbaar en staan zij er open voor om ook te leren van studenten. Studenten voelen zich gelijkwaardig behandeld door de docenten. Ze worden benaderd als 'verpleegkundigen in opleiding' in plaats van studenten. Het is verder een goede stap geweest om de wijze van beoordeling door docenten aan te passen. Voorheen kwam het voor dat niet de lesgevende docenten de beoordeling maakte, wat soms leidde tot beoordelingen die niet aansloten op de verwachtingen van zowel de lesgevende docent als de student zelf. Nu wordt er steeds meer gestuurd op voorafgaand overleg of beoordeling door de eigen docent. Het contact met de studieloopbaanbegeleider zou volgens de studenten wat intensiever mogen. Ze hebben feitelijk alleen contact met hun slb'er als ze tegen problemen aanlopen. De studenten die dit overkwam zijn echter wel goed geholpen. De aanpak van de studieloopbaanbegeleiding is recentelijk herzien. Voorheen voerde elke docent studieloopbaanbegeleidingswerkzaamheden uit, zonder daar feitelijk genoeg uren voor beschikbaar te hebben. Vanaf nu gaan tien docenten fungeren als studieloopbaanbegeleider. Zij hebben zich vrijwillig aangemeld, zijn bewust geselecteerd voor deze functie en krijgen voldoende tijd ingeroosterd voor de uitvoering van de taken. Wat het uiteindelijke resultaat zal zijn van deze wijziging, zal pas over vier jaar geëvalueerd kunnen worden.

### **Onderwijs – onderzoek – werkveld**

De onderzoeken en afstudeerprojecten binnen het lectoraat Verpleegkundige Diagnostiek gebeuren in opdracht van het werkveld (veelal zorginstellingen). Bij deze projecten zijn studenten en promovendi betrokken. Er wordt een beperkt aantal studenten toegelaten, om zo de kwaliteit te garanderen. Studenten moeten zich intekenen op bestaande projecten, hoewel er altijd ruimte is voor nieuwe ideeën vanuit studenten. Studenten van verschillende academies werken soms samen in dezelfde projecten, bijvoorbeeld op het raakvlak Verpleegkunde-ICT. Het lectoraat is eveneens betrokken bij de innovatiewerkplaatsen (IWP's) waar studenten praktijkproblemen in de vorm van onderzoeks- of afstudeeropdrachten aanpakken en werken aan verbeteringen in de zorg, verspreid over de regio. Dit gebeurt in principe in duo's van studenten. Veelal wordt er bij

de onderzoeken samengewerkt met mensen uit het werkveld of studenten van andere opleidingen. De studenten en het lectoraat doen bij de IWP's kennis op die terugvloeit naar zowel de academie als het betrokken werkveld. Het lectoraat kan in dat opzicht dus tevens fungeren als een soort proeftuin. Dit is de kennisvalorisatie waar het lectoraat zelf op stuurt en een doelstelling binnen de prestatieafspraken. Deze nieuwe kennis kan op den duur leiden tot de ontwikkeling van nieuwe minors.

In het licht van de prestatieafspraken, is het belangrijk dat het CoE en het lectoraat een onafhankelijk academisch-wetenschappelijk denkkader blijven aanhouden. Het dienen van de wetenschap, het werkveld en de maatschappij moet voorop blijven staan. Als de conclusie van een onderzoek is dat een product niet werkt, draagt dat vanuit het kader van de prestatie-indicatoren minder bij aan kennisvalorisatie dan vanuit academisch opzicht.

In het eerste en tweede jaar vindt praktijkoriëntatie plaats in vorm van proefsollicitaties, gastcolleges en werkveldbezoeken. Het aantal beschikbare plaatsen voor de werkveldbezoeken is echter altijd beperkt. De rest van praktijkoriëntatie gebeurt via de stages en mogelijk via de specialisaties.

Het werkveld is goed betrokken bij het onderwijs. Sinds drie jaar worden er werkveldconferenties gehouden waarin twee keer per jaar zo'n tachtig personen uit het werkveld wordt uitgenodigd. De regio-coördinatoren bezoeken de bedrijven, instellingen en organisaties waar stagiairs geplaatst worden. Het werkveld is, samen met alumni en vertegenwoordigers van het mbo en hbo, ook vertegenwoordigd in klankbordgroepen. Daarnaast zijn er twee werkveld-adviescommissies, voor de bachelor en de master. Het werkveld is niet direct betrokken geweest bij de prestatieafspraken voor de instelling.

### **Prestatieafspraken in context**

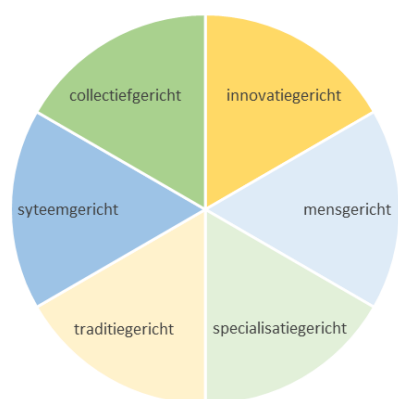
De prestatieafspraken sloten aan op het strategisch plan van de Hanzehogeschool, dus het is lastig te bepalen hoe ver de invloed van de prestatieafspraken precies heeft bereikt. De prestatieafspraken zijn volgens de teamleider zo goed als mogelijk gehaald, maar ze denkt niet dat de prestatieafspraken daadwerkelijk invloed hebben gehad op de kwaliteit. Het rendement moest omhoog, maar tegelijkertijd moest strikter worden omgegaan met de examinering. Omdat tegelijkertijd aan beide kwesties werd gewerkt, was er een zekere mate van evenwicht. Het heeft wat inspanning en tijd gekost, maar de verbetering op beide kwaliteitskenmerken is gelijk op gegaan. Nu is het de uitdaging om daar de aandacht voor te behouden. Volgens het College van Bestuur hebben de prestatieafspraken juist daar ook aan bijgedragen: de focus op de toekomst.

### **Reflectie**

De discussie over kwaliteit was altijd al aanwezig op de Hanzehogeschool, evenals een structuur waarin de kwaliteit werd geëvalueerd en er ruimte was voor het goede gesprek over het onderwijs en de opleiding. De prestatieafspraken hebben wel bijgedragen aan een intensivering van de aandacht voor kwaliteit en ze hebben eraan bijgedragen dat rendementen en het honoursprogramma belangrijke thema's op de agenda zijn geworden. Daarnaast hebben de afspraken meer eenheid gebracht binnen de gehele hogeschool, doordat men boven de eigen afdeling is gaan samenwerken. De kwaliteitsverbetering wordt vanuit verschillende niveaus aangestuurd, maar lijkt een vrij sterke centrale aansturing te hebben gehad door de wijze waarop de afspraken breed

zijn gecommuniceerd vanuit het College van Bestuur. Ze zijn vervolgens doorvertaald naar de academies, zoals bijvoorbeeld de instellingsbrede afspraken over contacturen en de aanpak voor rendementsverhoging die is ingestoken als een instellingsbreed project, maar is ingevuld door de Academie.

Gekeken naar het model van zes cultuurbeelden van Berings (2010) zien we binnen de opleiding vooral kenmerken van de innovatiegerichte organisatie terug in het werken aan het versterken en actueel houden van de werkveldkennis en de flexibiliteit om hierop aan te sluiten. Vanuit de hogeschool zijn er systeemgerichte en collectiefgerichte invloeden door onder andere de relatief sterke, centrale sturing op het eigen strategisch beleid en de vertaling van de prestatieafspraken naar de academies. Ook binnen de opleiding zien we collectiefgerichte elementen in de Academiedagen en het proces rondom de curriculumherziening.



## Hogeschool van Amsterdam – Bacheloropleiding Communication & Multimedia Design

*De bacheloropleiding Communication & Multimedia Design (CMD) is onderdeel van de faculteit Digitale Media en Creatieve Industrie en profileert zich als een ontwerpopleiding. Het is een grote en snelgroeiende opleiding in een snelgroeiende faculteit. Opleidingsmanager: Harry Zengerink.*

### **Draagvlak en communicatie prestatieafspraken**

De prestatieafspraken zijn in overleg tussen de decanen en het College van Bestuur opgesteld en doorvertaald in interne meerjarige convenanten met de faculteiten. Daarbij is er ook onderling afgestemd wie wat kon leveren en hoe de performance van de HvA opgebouwd kon worden. De afspraken zijn als ambities geformuleerd, die misschien niet altijd behaald konden worden. Vervolgens zijn er jaarplannen per faculteit opgesteld en maakten de opleidingen A3 'one page strategies'. Er is een meetsysteem ingericht waarin de faculteiten twee keer per jaar terug rapporteren naar het College van Bestuur. Prestatieafspraken hebben geholpen in het aanbrengen van focus, het oormerken van gelden helpt om de kwaliteit een impuls te geven en het afleggen van verantwoording over de besteding van publieke gelden is belangrijk. Maar, prestatieafspraken zijn een top-down managementinstrument en het formuleren van kritische prestatie-indicatoren grijpt in op hoe een organisatie werkt; ze hebben het College van Bestuur door externe politieke druk gedwongen om op een wijze te sturen die zij niet wenselijk acht en die interne verhoudingen op negatieve wijze onder druk heeft gezet. De prestatieafspraken kunnen sec geen kwaliteit afdwingen. De prestatieafspraken gaan uit van een vooronderstelling, zo wordt door het bestuur van de faculteit gesteld, dat er bepaalde succesfactoren te identificeren zijn waardoor het studiesucces verhoogd kan worden. Het blijkt echter niet eenduidig te zijn voor deze faculteit aan welke knoppen nog gedraaid kan worden. De prestatieafspraken zijn door het bestuur en het opleidingsmanagement niet expliciet naar de docenten gecommuniceerd.

Overigens geeft het College van Bestuur aan dat het van belang is om onderscheid te maken tussen de profileringsafspraken en de afspraken die betrekking hadden op studiesucces. De profileringsafspraken zijn als een positieve impuls ervaren. Deze vereisten een meer procesmatige aansturing. De afspraken over studiesucces kwamen veel te dicht bij de dagelijkse werkzaamheden van docenten. In een professionele organisatie zijn dit echter zaken die aan de professionals overgelaten moeten worden, gebaseerd op het vertrouwen in hun kwaliteiten. Dat de profilerings- en prestatieafspraken verschillend worden beoordeeld heeft ook te maken met de verschil in beoordelingsstijl. De profileringsafspraken zijn door de reviewcommissie opgepakt als 'critical friends' en dus in positief stimulerende vorm. De prestatieafspraken zijn aanvankelijk als 'critical' opgepakt. Slechts in de eindfase is daarbij doorgevraagd naar 'het verhaal achter de cijfers' en is ruimte ontstaan om te differentiëren naar de situatie in de Randstad en die in de regio.

### **Kwaliteitscultuur en impact prestatieafspraken (op sturing en kwaliteitsbeleid)**

Het College van Bestuur stuurt per faculteit op zwaartepunten. Er zijn twee keer per jaar gesprekken met het College van Bestuur waarin daarop wordt teruggekomen waardoor de PDCA-cirkel op dit niveau sluitend functioneert. Er wordt vervolgens vanuit de faculteit afgestemd met de opleidingen. De sturing van het College van Bestuur naar de faculteit en faculteit naar de opleiding gebeurt vooral op getallen. Deze vorm van sturing is niet veel anders dan voor de afspraken,

maar is hierdoor wel veel scherper geworden. Eerder zat er meer ruimte in de gesprekken over de onderlinge afspraken.

Op hogeschoolniveau is de discussie gevoerd over de invulling van definities ('wat is een contactuur?') en is beleid ten aanzien van de profileringsafspraken uitgezet. De invulling van de strategie aangaande de afspraken over studiesucces gebeurt decentraal en ligt bij de faculteiten en opleidingen. De afspraken worden besproken en vervolgens is het aan de opleidingen om aan te geven hoe zij hier invulling aan gaan geven. Het initiatief daartoe ligt bij de opleidingen en de docenten: 'daar moeten de ideeën en de energie vandaan komen'. De zwaartepunten van het beleid worden in het MT van de faculteit besproken waar de opleidingsmanagers, kenniscentra en bedrijfsvoering in vertegenwoordigd zijn.

De ambities van de opleiding zijn altijd groter dan er feitelijk ruimte is om te realiseren binnen het budget. Vanwege de t-2 financiering, moet een snelgroeiende opleiding als CMD veel voorfinancieren zonder precies te weten hoeveel studenten er gaan komen. De prioriteit ligt dan bij de kwaliteit van het onderwijs en niet zozeer het behalen van de prestatieafspraken, zo geeft de opleidingsmanager aan. Een voorbeeld is de eis dat docenten een masterdiploma moeten hebben. Als er kandidaten voor een positie als docent zijn die wel geschikt zijn maar geen master hebben, dan worden ze niet daarop afgewezen.

De basis van de kwaliteitscultuur is de kracht van de professional. De professionals moeten optimaal kunnen functioneren omdat zij de basis van de kwaliteit van de organisatie zijn. Belangrijk element hierin op deze faculteit is reflectie in teamverband, opleidingsverband en facultair verband. Teams per opleidingsjaar worden verantwoordelijk gesteld voor onderdelen van het curriculum. Daarbij worden de doelen overeengekomen maar vullen de teams in hoe zij daar komen. Een docent geeft aan dat het proces van de vernieuwing en verbetering van het onderwijs als een organisch geheel aanvoelt. Als iemand een idee heeft en dat gaat leven, meerdere collega's zijn er enthousiast over, dan is er de ruimte om het uit te testen en wordt feedback gevraagd aan studenten.

De opleiding stuurt vanuit een inhoudelijke benadering, niet een kwantitatieve benadering. De prestatieafspraken spelen op opleidingsniveau dan ook geen expliciete rol. Centraal staat het idee van een community waarin iedereen zijn belangrijkste rol naar beste vermogen vervult. En dat geldt zowel voor ondersteuning, docenten, studenten als managers. Goed onderwijs en een goede werksfeer zijn topprioriteit, zo geeft de opleidingsmanager aan. De manager hanteert een aantal zogenaamde oneliners die centraal staan in de omgang met elkaar in de opleiding. Daarin wordt uitgegaan van dialoog in plaats van confrontatie, wat vereist dat mensen over hun eigen gelijk heen kunnen stappen. Er wordt niet over elkaar maar met elkaar gesproken en als laatste: in plaats van klagen, ga verbeteren, piloten of experimenteren. Deze aanpak heeft geresulteerd in een betere werksfeer en een verhoogde studenttevredenheid na een fase waarin er veel discussies en conflicten waren binnen de opleiding.

Onze opleiding bevindt zich in een permanent verbeteringsproces, zo geeft een docent aan, omdat de wereld waarin de opleiding opereert ook snel verandert. Docenten ervaren de ruimte om hierop in te spelen en hun onderwijs aan te passen. Zo werd vorig jaar geconstateerd dat de opleiding nog weinig aandacht besteedde aan big data terwijl hier in het werkveld wel behoefte aan is. Daarop is in een periode van enkele maanden in samenwerking met bol.com een specialisatie ingericht die dit jaar aan het aanbod is toegevoegd.

## **Teamvorming, professionalisering en personeelsbeleid**

Met de cultuur die de nieuwe opleidingsmanager sinds 2013 heeft willen bewerkstelligen zijn er ook keuzes gemaakt als het gaat om de focus van de opleiding: CMD is een ontwerpopleiding. Van een aantal mensen die hier niet in mee wilden of niet bij pasten is afscheid genomen. De opleiding is vervolgens gaan groeien waardoor er weer nieuwe collega's nodig waren. Zij konden toen benoemd worden op basis van de nieuwe visie en focus van de opleiding. De komst van deze nieuwe collega's werkte door als een boost om verder te ontwikkelen in de gewenste richting van ontwerpopleiding.

De opleidingsmanager maakt afspraken over verantwoordelijkheden met medewerkers en gaat vervolgens uit van hun professionaliteit. Dat betekent dat er geen controle nodig is maar dat er wel geëvalueerd wordt, door studenten en peers. Bijvoorbeeld voordat een docent een vaste aanstelling krijgt, legt deze verantwoording af in een publiek college. Daarin licht de docent toe wat hij/zij heeft bijgedragen, in de toekomst nog gaat bijdragen, in welke ontwikkeling de docent nog gaat investeren ten aanzien van zijn/haar onderwijs en vraagt aan mededocenten, studenten en management feedback. Het gewenste gevolg is dat er niet alleen personeel maar ook een moreel contract wordt gesloten. Voor vrijwel iedereen is dat voldoende om goed te kunnen functioneren en zo niet, wordt het gesprek aangegaan. Een docent geeft aan dat hij de gesprekken met zijn leidinggevende ervaart als open, inspirerende gesprekken waarin hij met zijn leidinggevende in gesprek gaat over waar hij op wil presteren en daar afspraken over worden gemaakt. Binnen de opleidingscommunity kent elk opleidingsjaar een team en is er een teamindeling naar expertise. Er zijn steeds maximaal zeven expertises. Docenten kiezen zelf bij welke expertises (maximaal twee) ze zich aansluiten. Elke expertisegroep kiest een primus inter pares die zitting heeft in de curriculumcommissie. De expertisegroepen komen twee keer per maand bijeen.

## **Zeggenschap & het 'goede gesprek' voeren**

In de eerste twee weken worden studenten geïntroduceerd in de manier van werken van de opleiding en worden de verwachtingen van de opleiding naar de studenten toe uitgesproken. Het doel is het verhogen van de betrokkenheid van de studenten. Studenten vullen onderwijsbeoordelingen veelal in tijdens coachingbijeenkomsten waardoor de respons hoog is. De evaluaties komen meteen beschikbaar in de digitale omgeving, met de opmerkingen die studenten geven ter verbetering van het onderwijs. Zowel studenten als docenten kunnen dit inzien en de studieloopbaancoach laat studenten de evaluatieresultaten van het voorgaande semester zien in de les. De bekendheid van de opleidingscommissie onder studenten lijkt beperkt. De docenten worden gezien als benaderbaar en betrokken. Een student geeft aan dat docenten ook individueel aan studenten na afloop van een college feedback vragen. Het is makkelijk om docenten individueel aan te spreken. Studenten zitten vaak in de medialounge te werken en de werkplekken van docenten liggen langs deze grote werkruimte voor studenten. In de medialounge wordt ook wekelijks een studielab georganiseerd waar studenten ondersteund kunnen worden door docenten of ouderejaars studenten (die daar ec voor krijgen), die bijvoorbeeld workshops in programmeervaardigheden geven.

De medezeggenschap op de faculteit en de opleidingen is nog niet op peil. Deze is volgens de opleidingsmanager nog teveel gestoeld op een klassiek idee dat de medezeggenschap meer controle is dan meezeggen. Een lid van de facultaire medezeggenschap geeft aan dat de medezeggenschap wat steviger aangezet zou mogen worden en meer overzicht zou moeten hebben.

Anderzijds geeft hij ook aan dat de facultaire medezeggenschap keuzes moet maken en selectief moet zijn. De afgelopen tijd waren dat zaken als werkdrukverlichting, begroting, lectoraten en de nieuwe master. Het onderwijsinhoudelijke gesprek vindt echter meer in de jaarteam en de expertisegroepen en informeel daarbuiten plaats. Binnen de opleiding wordt gezocht naar nieuwe vormen van betrokkenheid van studenten bij het onderwijs. Er zijn periodiek studieochtenden waarin wordt gesproken over het onderwijs en het curriculum. De agenda wordt samengesteld door de leden van de community. Hierbij worden ook studenten uitgenodigd, vanuit de gedachte dat docenten en studenten in zo'n setting op een andere manier spreken met elkaar dan over elkaar.

Er vindt uitwisseling van ideeën plaats met de mode-opleiding. Dat verloopt via individuele contacten. De mode-opleiding is een verwante creatieve opleiding waar CMD soms ideeën kan opdoen. Zo is de afstudeercoördinator van CMD onlangs gaan kijken naar de werkwijze van de afstudeercoördinator van de mode-opleiding. Ook wordt er bijvoorbeeld via individuele contacten met de opleiding commerciële economie gekeken of de big data specialisatie wellicht omgevormd kan worden tot een minor in samenwerking met deze en andere opleidingen binnen de faculteit.

### **Onderwijs – onderzoek – werkveld**

De keuze om CMD in te vullen als een ontwerpopleiding is een keuze die past binnen de context van de profileringsafspraken. De HvA heeft gekozen voor speerpunten in onderwijs en onderzoek, waaronder Creatieve Industrie. Met de profileringsgelden voor het Centre of Expertise en de speerpuntmiddelen die de HvA daaraan heeft toegevoegd heeft de faculteit extra middelen ontvangen en dus ruimte gekregen.

Sinds de prestatieafspraken is het aantal lectoraten gegroeid. Het onderzoekscentrum waar de lectoraten toe behoren verzorgt scholing in onderzoeksvaardigheden die bijdragen aan het professionaliseren van docenten als onderzoekers. Onderzoek wordt ook beschouwd als een mentaliteit waarin iemand zich steeds afvraagt 'doe ik de goede dingen?' en deze 'state of mind' mag ook in de klas terugkomen. De lectoren hebben geen vaste positie in het onderwijs. De ene lector is meer betrokken bij het onderwijs dan de andere. De wederzijdse betrokkenheid tussen docenten en lectoren is nog beperkt. Studenten komen soms in contact met de lectoraten, als deelnemer aan onderzoek (bijvoorbeeld over telefoongebruik in de les) of door bij te dragen aan een opdracht.

Ongeveer twee derde van de docenten heeft een praktijkachtergrond. De creatieve industrie komt op een heel directe wijze binnen bij de opleiding via maandelijks bijeenkomsten voor studenten en het werkveld waar veel mensen op af komen. Een adviesraad wordt als te statisch beschouwd. Voor studenten is het belangrijk om helderheid te verschaffen over hun arbeidsmarktperspectief. De CMD-diploma is het bewijs van hun hbo-niveau maar om een baan te vinden moeten ze een goed portfolio hebben. Ze lopen twee keer stage in de opleiding, soms zijn er workshops van gastdocenten in vakken of presenteert een bedrijf zich aan de studenten. De vraag naar samenwerking vanuit allerlei verschillende disciplines is groot en de opleiding zit daarom nooit om praktijkinhoud verleggen. Vragen komen bijvoorbeeld binnen via individuele docenten of bij het Centre of Expertise waar vervolgens wordt gekeken of het een vraag is die studenten in een project kunnen oppakken of een vraag die meer professionaliteit vraagt.

## **Prestatieafspraken in context**

Er liep de afgelopen vier jaar een tweede agenda door de prestatieafspraken heen, namelijk die van de kwaliteitsvraag, aangewakkerd door de InHolland affaire. Het is voor de HvA altijd evident geweest dat in eerste instantie op de kwaliteitsagenda werd gestuurd en pas in tweede instantie op de prestatieafspraken. Daardoor was ook vooraf duidelijk dat de rendementen aanvankelijk zouden gaan dalen voordat ze weer zouden kunnen stijgen. Binnen de faculteit speelde al de discussie over zogenaamde pretstudies en werd nagedacht over de vraag hoe ze het niveau konden verhogen en hoe de uitvoering en beoordeling beter gescheiden kon worden. Ook loopt er een discussie over de groei die de opleiding doormaakt en welke keuzes er in de toekomst gemaakt moeten worden: wil de opleiding verder groeien of de groei beperken en wat zijn de gevolgen van deze keuze voor de kwaliteit van de opleiding?

Verder heeft ook de 'grote dynamiek' bij de UvA doorgewerkt bij de HvA. De huidige vorm van de prestatieafspraken heeft er, zo geeft de rector aan, weinig begrip voor dat er ook een wereld buiten de prestatieafspraken bestaat die verandert.

De profileringsafspraken hebben geleid tot een tot een lange termijn strategische ontwikkeling die gecontinueerd zal worden. De hogeschool is meer onderdeel van de stad geworden, er is meer onderwijs buiten de onderwijsgebouwen en dit heeft als een goed vehikel voor onderwijsvernieuwing en meer studentgecentreerd onderwijs gewerkt. Wat betreft de afspraken over studiesucces: de aandacht hiervoor zal gecontinueerd worden. Maar, zo stelt de rector, er zijn geen prestatieafspraken nodig om duidelijk te maken dat de snelheid van studeren samenhangt met de kwaliteit; het belang hiervan is duidelijk, vanuit het professioneel handelen.

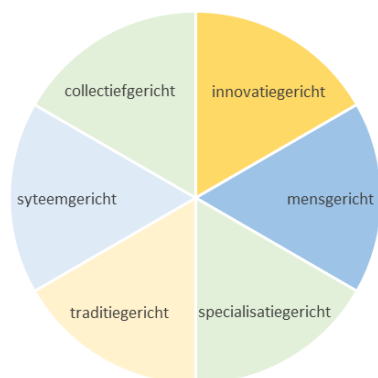
Het faculteitsbestuur geeft aan dat het wel zaak is om te zorgen dat het gesprek over kwaliteit nu levend blijft. En er moeten checks and balances zijn. De kwaliteitsbeoordeling in de vorm van accreditatie en visitatie is een structurele aanpak, maar er zijn ook andere vormen dan prestatieafspraken mogelijk zoals bijvoorbeeld een innovatiegesprek met het bestuur van een instelling.

## **Reflectie**

De gesprekken lieten zien dat de prestatieafspraken hebben geleid tot een stevige top-down sturing van het College van Bestuur naar de faculteiten toe. Dit heeft echter niet geleid tot een expliciete sturing op de prestatieafspraken binnen de opleiding en de opleiding heeft ook ruimte ervaren om zelf invulling te geven aan doelstellingen. De HvA heeft in het spanningsveld tussen prestatieafspraken en de kwaliteitsagenda consequent voor prioriteit van de kwaliteitsagenda gekozen.

De opleiding CMD en haar docenten hebben relatief autonoom invulling kunnen geven aan de wijze waarop ze aan kwaliteit werken. Binnen de opleiding CMD betekent dit een vrij hoge mate van dynamiek in het curriculum, aansluitend op de snel opeenvolgende veranderingen in het werkveld. De professionele autonomie van docenten staat centraal en ze ervaren veel vrijheid in de wijze waarin ze hun onderwijs invulling kunnen geven. Niettemin heeft de opleidingsmanager een uitgesproken visie op de opleiding, hoe een professional in deze opleiding zou moeten functioneren en hoe je met elkaar (studenten en docenten) in de opleiding met elkaar omgaat.

Gekeken naar het model van zes cultuurbeelden van Berings (2010), zagen we vooral een opleiding die we zouden omschrijven als innovatie- en mensgericht. De opleiding heeft een sterke externe gerichtheid, onder andere door medewerkers met een praktijkachtergrond en veel vraag vanuit het werkveld. De opleiding is intern flexibel, speelt steeds in op de ontwikkelingen in het werkveld en is daardoor continu in verandering. Een ander leidend element is de individuele professionaliteit van medewerkers en de ruimte en het vertrouwen dat zij krijgen om nieuwe dingen uit te proberen en invulling te geven aan het onderwijs.



Verbeterpunt dat in de gesprekken aan de orde is geweest:

De afstemming tussen docenten over de inhoud van het onderwijs kan soms nog beter. Er wordt door docenten snel ingespeeld op actuele ontwikkelingen in het vakgebied. Er is een tendens dat kennis en vaardigheden van latere jaren van de opleiding sijpelt naar de lagere jaren. Studenten zijn nu vaak ook snel veel verder in de ontwikkeling van sommige kennis en vaardigheden dan een aantal jaren geleden; ook dat vereist continu aanpassing van het programma. Deze ontwikkelingen vragen afstemming om te zorgen dat er niet te veel overlap is tussen onderdelen of er geen onderdelen uit het zicht verdwijnen. Dit gebeurt onder andere in de expertisegroepen maar is nog niet altijd optimaal.

## NHTV – Bacheloropleiding Toerisme

*NHTV Breda profileert zich als een zelfstandige internationale instelling voor hoger onderwijs en onderzoek. De Academie voor Toerisme is de oudste van de hogeschool. De hbo-bachelor Management Toerisme is de grootste opleiding binnen de hogeschool.*

### **Draagvlak en communicatie prestatieafspraken**

De geïnterviewden zijn bekend met de prestatieafspraken maar hebben er verschillende meningen over. De docenten zijn bekend met de prestatieafspraken en herkennen deze terug in de dagelijkse praktijk. Zij vinden dat de financiële prikkel wel helpt om een serieus proces op gang te brengen om het onderwijs te verbeteren. Eén docent vindt het financieel 'straffen' van een instelling bij slechte prestaties geen goed idee. Slechte prestaties leiden namelijk vanzelf al tot het aantrekken van minder buitenlandse studenten en minder goede docenten, en tot een minder goede reputatie naar het werkveld. Daarnaast moet het geen doel op zich zijn om de streefwaarden van de prestatieafspraken te halen.

De Academiedirecteur vindt het geen slecht principe dat financiering is gekoppeld aan prestatie. De gedachte dat je als onderwijsinstelling 'accountable' bent voor wat je aan overheidsfinanciering krijgt en dat je gekort wordt bij slechte prestatie, is een goede manier van werken. Het behalen van de streefcijfers moet voor de Academie echter niet het doel op zich zijn. Je wilt als Academie dat de afgestudeerden een goede baan vinden en dat de afnemende bedrijven op zoek zijn naar wat de instelling aan afgestudeerden aflevert. Het kwaliteitskeurmerk zou niet intern, maar extern bepaald moeten worden.

Volgens het College van Bestuur hebben de prestatieafspraken enkele structuurfouten. Met de prestatieafspraken is onderwijskwaliteit breed en algemeen gedefinieerd. Het dwingt de instellingen om zaken na te streven die zij niet allemaal even essentieel vinden. Het zou beter zijn om veel meer naar de specifieke doelstellingen van de instelling te vragen. De wetgeving neemt toe, het aantal vrijheidsgraden neemt af en er lijkt bij de overheid geen integrale visie te zijn op wat er in het hoger onderwijs bereikt moet worden.

De studenten zijn niet bekend met de prestatieafspraken. Ze zijn van mening dat er een minimale basis moet zijn waar hoger onderwijsinstellingen aan moeten voldoen. Ze vinden het een vreemd systeem dat de slecht presterende instellingen worden 'gestraft/gekort'. Eén student oppert als alternatief om een termijn te stellen aan instellingen, waarbij zij een jaar uitstel krijgen om de zaken op orde te krijgen indien dit niet het geval was. Een instelling kan een slechte naam krijgen door slechte prestaties. Voor enkele van de studenten was deze slechte naam de reden om bewust niet voor een beter bereikbare instelling te kiezen maar voor NHTV. Een goede naam is voor veel studenten doorslaggevend.

Buiten de prestatieafspraken om, worden er intern afspraken gemaakt om de kwaliteit binnen de instelling te verbeteren. Daarbij is er geld beschikbaar gekomen vanuit het College van Bestuur en vindt er een doorvertaling plaats vanuit het College van Bestuur naar de Academies. De Academies zijn gevraagd hoe zij het geld willen besteden en hoe zij de problemen van de Academie willen oplossen, rekening houdend met de middelen waar zij over beschikken. Zij hoefden zich daarbij niet te concentreren op de scores van het cohort waar NHTV op kon worden afgerekend

(2010) wat betreft de prestatieafspraken. De afspraken die zijn gemaakt tussen het College van Bestuur en de Academies zijn vastgelegd in managementcontracten. Met de coördinatoren wordt in het managementteam bekeken wat wel en wat niet werkt, en dit wordt teruggekoppeld naar het College van Bestuur.

De zes specifieke prestatieafspraken die zijn gemaakt op instellingsniveau zijn niet echt diepgaand besproken binnen het managementteam. Binnen het managementteam zijn de propedeutische coördinatoren voornamelijk verantwoordelijk voor het uitvalpercentage en het propedeutisch rendement, en de postpropedeutische coördinatoren zijn voornamelijk verantwoordelijk voor het eindrendement. Met alle coördinatoren vindt vier keer per jaar overleg plaats. Daar komt de kwaliteit wel ter sprake, hoewel deze niet altijd gerelateerd wordt aan de prestatieafspraken. Hoewel de Academiedirecteuren wel betrokken zijn bij de prestatieafspraken, waren zij niet blij met de specifieke indicatoren omtrent excellentie en de urennorm. De MR heeft ingestemd met de prestatieafspraken, het werkveld is niet betrokken geweest bij de prestatieafspraken.

### **Kwaliteitscultuur en impact prestatieafspraken (op sturing en kwaliteitsbeleid)**

Volgens de docenten begint een kwaliteitscultuur bij betrokkenheid. Typisch voor deze instelling zijn volgens hen (1) de intensieve, individuele begeleiding van studenten, (2) de korte, informele lijnen tussen docenten onderling en tussen docenten en studenten, en (3) de beschikbare tijd en het opendeuren-beleid van docenten. De hogeschool was voor de afspraken al sterk gericht op kwaliteit en excellentie. Dit wordt beaamd door de studenten. De instelling wil een hoge score bij de Nationale Studenten Enquête, de accreditatie goed geregeld hebben en een topinstelling naar de buitenwereld zijn. 'Onderwijskwaliteit zit in het DNA van onze instelling'. Of de prestatieafspraken in zijn algemeenheid hebben bijgedragen aan de kwaliteitscultuur is lastig te zeggen. Zowel de docenten als het College van Bestuur zien de impact van de prestatieafspraken meer als een bewustwording. Waar men in het verleden niet van bewust was, is nu wellicht meer op de voorgrond gekomen en beter vastgelegd, zo ook op beleidsmatig niveau. Ook is men zich wellicht onbewust meer gaan richten op onderwijskwaliteit. Op uitvoerend niveau laten de docenten zich echter niet door de afspraken leiden.

Op het halen van de vastgestelde prestatieafspraken wordt op Academie-niveau niet echt gestuurd. Volgens docenten zijn er op individueel niveau geen gesprekken gevoerd tussen leidinggevend en docenten over de prestatie-indicatoren en de te nemen stappen. Bij de curriculumontwikkelgroep zijn wel afspraken gemaakt wat betreft het aantal contacturen, mede naar aanleiding van de prestatieafspraken. Op Academie-niveau wordt er tijdens meetings wel teruggekoppeld over de prestaties wat betreft uitvalcijfers en de opleiding van docenten. De docenten zien de invloed van de prestatieafspraken terug bij het beleid van het College van Bestuur. De docenten die zitting nemen in de deelraad, de opleidingscommissie en de examencommissies zijn daarnaast ook betrokken geweest bij het maken van de prestatieafspraken. Het kwaliteitszorgsysteem en de verbeterplannen waren al voor 2015 werkzaam. Dit systeem is door andere academies overgenomen.

De professionaliteit van de docenten is naar aanleiding van de prestatieafspraken verhoogd: er is geïnvesteerd in meer docenten met masterdiploma's. De contacttijd blijft volgens betrokkenen een dubieuze indicator die moeilijk te meten is en niet zoveel over kwaliteit zegt. Daarnaast was het koppelen van excellentie aan het aantal deelnemers aan honoursprogramma's volgens de Academiedirecteur geen goede keuze. De discussie over honoursprogramma's gaat voorbij aan

wat je wilt bereiken: het aanbieden van een uitdagende studie voor elke student. Er is daar meer diversiteit in het curriculum nodig.

De afspraken die de instelling zelf heeft gemaakt met de managementteams hebben op onderzoeksgebied bijgedragen aan de verbetering van de kwaliteitscultuur, aldus het College van Bestuur. Op het gebied van publicaties en de kennisrollen van de medewerkers werd al goed gepresteerd voordat de prestatieafspraken zijn gemaakt.

Een aantal interne afspraken die zijn gemaakt hebben volgens het College van Bestuur raakvlak met de prestatieafspraken, en hebben de kwaliteit vergroot buiten de afspraken om. Een voorbeeld is internationalisering. Meer internationale studenten betekent betere onderwijskwaliteit. Buitenlandse studenten maken een zeer bewuste keuze voor een instelling en zijn zeer gemotiveerd. Dit brengt de kwaliteit vanzelf omhoog. In de internationale markt kun je ook geen plaats verwerven als je geen kwaliteit levert. Een ander voorbeeld is de druk vanuit het werkveld. Deze druk is cruciaal geweest bij het vergroten van de kwaliteit. Het werkveld bepaalt of de studenten de juiste vaardigheden bezitten voor beginnende professionals. Een laatste voorbeeld is de interne discussie over onderwijsvernieuwing en uitbreiding naar wetenschappelijk onderwijs. Hiervoor was het eveneens nodig om in gesprek te treden met het werkveld. Dit gebeurde aan de hand van veertig interviews met toppers uit het werkveld.

De studenten merken op dat het onderwijsconcept is meegegaan met de trend naar digitalisering, en dat docenten heel erg betrokken zijn bij de studenten en het studieproces. Het menselijke aspect is typerend voor NHTV. De roostering kan nog wel beter. Er komen nog vaak dagen voor waarop studenten maar twee uur les hebben. Er is geen aanwezigheidsplicht maar een systeem voor enkele vakken waarin studenten bonuspunten kunnen verdienen als zij aanwezig zijn bij de les. In het eerste jaar hebben studenten de meeste contacturen en bestaat het programma vooral uit theorie, introductie en basisvorming. In de jaren erna ligt de nadruk op projecten, stage lopen en praktijkopdrachten. Docenten zijn hiervoor altijd beschikbaar. In de eerste twee jaar worden studenten ook begeleid door een studietoetscoach, waar zij positief over oordelen. De student en de coach ontwikkelen samen actieplannen, die bijdragen aan een competentiegerichte werkwijze voor de student. Docenten vragen volgens studenten nog te weinig naar de mening van studenten over het onderwijs. Dit gebeurt meestal alleen via de meer formele kanalen zoals de deelraad, richtingscoördinator of studentpanel.

### **Teamvorming, professionalisering en personeelsbeleid**

De Academie kent een extreem laag verloop en een hoog gehalte aan vaste medewerkers. Het zou echter volgens de docenten goed zijn voor de onderwijskwaliteit als er zo nu en dan een frisse blik binnenkomt. Op het vlak van professionalisering van het docentenkorps is er een slag gemaakt die duidelijk toegeschreven kan worden op de doelstellingen van de prestatieafspraken. Volgens de docenten en de Academiedirecteur is het wenselijk om zoveel mogelijk vakmensen uit het werkveld te laten participeren aan het onderwijsproces, maar de wetgeving werkt hier niet mee. Door de wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties is de flexibele schil van de instelling kleiner geworden en zijn de mensen uit het werkveld die participeren in het onderwijsproces verplicht een arbeidsovereenkomst met een 0,1 of 0,2 fte-aanstelling aan te gaan. Zowel de vakmensen zelf als de instelling vinden dit niet wenselijk. Docenten die al werkzaam zijn en nog geen Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid hebben, moeten deze alsnog halen via een opleidingstraject. Nieuwe docenten moeten deze al in het bezit hebben. Daarnaast krijgen docenten

ieder jaar, in overleg met de leidinggevende, een opleiding in één van zes door de instelling gekozen thema's, waaronder cross-cultural understanding, Engelse taalvaardigheid, onderzoeksvaardigheden en onderwijs via E-learning. Het geld hiervoor wordt centraal beschikbaar gesteld. Dat de ambitie van 85% docenten met een masterdiploma niet gehaald is, heeft een tweetal redenen. Ten eerste heeft een aantal docenten dat bezig is met een masterdiploma studievertraging opgelopen. Ten tweede is op een aantal vakgebieden waarin NHTV hoger onderwijs aanbiedt, het aandeel masteropgeleiden beperkt door afwezigheid van masteropleidingen op deze gebieden. NHTV heeft voor deze bewuste vakgebieden wel een aantal ervaren mensen uit het werkveld aangetrokken die de nodige specialistische kennis bezitten.

### **Zeggenschap & het 'goede gesprek' voeren**

Binnen de academie vinden kwantitatieve en kwalitatieve evaluaties plaats. Zowel de module/leerarrangement/vakken als de docent worden geëvalueerd. Voor studenten zijn deze evaluaties vrijwillig. De gegevens worden integraal doorgegeven aan het gehele managementteam en door de coördinator teruggekoppeld aan de studenten. Docenten moeten zich door deze wijze van terugkoppeling veilig kunnen voelen en zich kwetsbaar op durven stellen. Op basis van de evaluaties worden verbeterplannen gemaakt. Dat is een nieuw principe. Ook worden enkele studenten uit de propedeuse en de postpropedeutische fase uitgenodigd voor een schriftelijke evaluatie. Tenslotte vinden ook, om de tien weken (dus per blok), round table-gesprekken plaats tussen studenten en de coördinatoren.

Volgens de studenten worden er wel degelijk verbeteringen doorgevoerd nadat studenten feedback hebben gegeven en naar aanleiding van de Nationale Studenten Enquête. Over de uitslag van de Nationale Studenten Enquête hebben studenten gesproken met het College van Bestuur, waarbij een breed scala aan onderwerpen is besproken. De notulen en het actieplan van dit gesprek zijn opgestuurd naar de deelraad.

Best practices komen op tafel bij het research committee en educational committee, waarin MT-leden van de academies in plaatsnemen. Instellingsbreed worden nieuwe, succesvolle onderwijsconcepten gedeeld via de vergaderingen waar het College van Bestuur en de Academie-directeuren bij aanwezig zijn. Deze best practices worden ook overgenomen door andere academies. De instelling heeft tenslotte een actieve medezeggenschap, waarin studenten goed zijn vertegenwoordigd. Op het niveau van de academieraden en opleidingscommissie is het enthousiasme voor formele medezeggenschap wat minder groot.

### **Onderwijs – onderzoek – werkveld**

Bij elke module wordt uitgegaan van een praktijksituatie en wordt een ondernemer of een vakkundige uit het werkveld betrokken bij het ontwikkelen van onderwijs of het geven van gastcolleges. Tijdens studiereizen wordt samengewerkt met internationale bedrijven, waarbij studenten content leveren aan het bedrijf. De onderzoeksopdrachten die studenten uitvoeren (veelal Marketing Research) zijn gerelateerd aan live cases, dus met daadwerkelijk bestaande praktijksituaties of -problemen uit het werkveld.

Om de valorisatie aan te jagen is volgens de Academiedirecteur extra gestuurd op onderzoeksoutput, waarbij het voornamelijk zou moeten gaan om toegepast, wetenschappelijk onderzoek en werkveld-gericht onderzoek (consultancy). Er is nu nog sprake van veel hobbyisme, in plaats van

vanuit het werkveld gefinancierd en toepasbaar onderzoek. Bij de Academie van Toerisme is de mate van kennisvalorisatie beperkter dan op andere Academies. Ook de derde geldstroom is beperkter dan bij andere Academies. Het College van Bestuur heeft een target bij de academies gelegd voor de minimaal binnen te halen tweede en derde geldstromen. Mensen hebben uren gekregen om aan valorisatie te werken. Ook is er een valorisatie-organisatie opgetrokken en is een projectbureau opgericht waar senior-onderzoekers werken. Het werkveld is, wat betreft de afspraken over kennisvalorisatie, niet goed in het vizier geweest.

Voor het onderzoek zijn twee vehikels voor financiering. Het eerste vehikel is uniek en betreft een structurele financiering vanuit de eigen middelen voor wetenschappelijk onderzoek, aangezien de Academies *Toerisme* en *Leisure* de enige hbo-academies zijn in Nederland met wo-opleidingen en geen overheidsmiddelen voor onderzoek ontvangen. Het tweede vehikel betreft de verplichting om tweede en derde geldstromen te realiseren. Er is daarnaast een potje beschikbaar vanuit het selectieve budget via het *Centre of Expertise in Leisure, Tourism & Hospitality (CELTH)*. Dit was een prestatiebekostiging.

Volgens het College van Bestuur, de Academiedirecteur en de docenten onderhoudt de Academie voor Toerisme intensief contact met het regionale bedrijfsleven en internationale spelers. Dit wordt beaamd door de studenten. Er zijn 1.500 bedrijven, organisaties en overheidsinstellingen waar studenten stage kunnen lopen, er is een praktijkbureau met een database voor contacten in het werkveld, er is een strategische adviesraad waar de grote bedrijven in Nederland bij aanwezig zijn, en er zijn onderzoeksprojecten met grotere bedrijven als KLM en TUI.

Daarnaast onderhoudt de gehele instelling intensief contact met externe stakeholders, aldus het College van Bestuur. Alle academies hebben strategische adviesraden met mensen uit het werkveld en er is een top-alumni club. Wanneer studenten interesse hebben in ondernemerschap kunnen zij een honoursprogramma volgen en afstuderen binnen hun eigen bedrijf. Een incubator is ingesteld, zodat studenten kunnen oefenen met ondernemersvaardigheden en ondersteuning kunnen krijgen bij het opzetten van hun bedrijf. Voor medewerkers is er een riante IP-regeling (medewerkers krijgen een derde van de verkoop van hun product) en er is een mogelijkheid om een B.V. te starten in de holding van de instelling en daarvan medeaandeelhouder te worden.

### **Prestatieafspraken in context**

De administratieve lasten zijn toegenomen volgens de docenten. De docenten moeten met steeds minder mensen hetzelfde werk leveren. Op den duur kan deze druk ervoor zorgen dat mensen over hun grenzen heen gaan. Als docenten steeds strengere eisen gaan stellen aan de prestaties van studenten, gaan studenten ook hogere eisen stellen aan de prestaties van docenten. Mensen gaan hierdoor op hun tenen lopen. Het expliciet maken van de prestaties is een goede ontwikkeling, maar het gevaar bestaat dat andere vormen van professionaliteit en kwaliteit eronder gaan leiden of uit het zicht raken.

Twee jaar geleden was de samenwerking tussen de drie opleidingsteams binnen de Academie voor Toerisme verkokerd. Ieder opleidingsteam had een eigen subcultuur en didactische visie. Een herstructurering om de samenwerking tussen de drie opleidingsteams te verbeteren heeft bijgedragen aan een kwaliteitsslag en een discussie op gang gebracht over wat het beste concept is, aldus de Academiedirecteur. Deze inefficiëntie door verschillende onderwijssystemen bij de

afdelingen, alsook een digitaliserende sector en de noodzaak om naar het Engels over te stappen, hebben alle een afzonderlijke invloed gehad op de kwaliteitscultuur. Tijdens het gesprek met het College van Bestuur werd ook duidelijk dat de kwaliteit verder wordt vergroot door de plannen van NHTV om selectie aan de poort (decentrale selectie) in te voeren. Het voornemen is ook om het studentenaantal langzaam terug te schroeven.

De Academiedirecteur is van mening dat het honoursprogramma anders geweest zou zijn zonder de prestatieafspraken. Door de afspraken is er een keuze gemaakt die gericht was op pure realisatie van de afspraak, maar die niet paste in de kwaliteitscultuur van de instelling. Ook zou er zonder de afspraken meer gedifferentieerd zijn gewerkt. Er werden dezelfde streefwaarden opgelegd voor verschillende academies, terwijl de studentenpopulaties verschillen op belangrijke kenmerken.

Het niet herinvoeren van de prestatieafspraken na deze periode zou geen groot verschil maken voor de kwaliteitscultuur, volgens de betrokkenen. De koers voor de periode tot 2030 is al scherp geformuleerd en het College van Bestuur hoopt dat de eventuele prestatieafspraken die hierna komen daar verder aan zullen bijdragen. Dat kan dan echter alleen maar werken als deze afspraken maatwerk toelaten. Als er van bovenaf breed geldende streefcijfers en regels worden opgelegd, dan wordt de instelling gedwongen om concessies te doen aan de eigen manier hoe ze als instelling studenten over de eindstreep helpt. Een alternatief voor voorgeschreven prestatieafspraken zou een verplichting zijn voor hogeronderwijsinstellingen om op een heldere manier uit te leggen waar zij naartoe willen, hoe ze dat willen en kunnen bereiken, en daar ook verantwoording over moeten afleggen, aldus het College van Bestuur.

De huidige kwaliteitscultuur is onderdeel van de instelling, en dat blijft ook zo, zo wordt door alle betrokkenen aangegeven. De prestatieafspraken hebben wel extra focus gelegd op de rendementcijfers. De extra aandacht die er is gekomen heeft tevens voor verduidelijking gezorgd op beleidsmatig gebied: wie is waar voor verantwoordelijk en wie communiceert er met wie?

## **Reflectie**

Alle betrokkenen benadrukken de al bestaande kwaliteitscultuur binnen NHTV en het hoge ambitieniveau. De instelling wil haar prestige, specialisme en internationale naam behouden, zo niet vergroten. De prestatieafspraken hebben geholpen om zaken helder te krijgen en focus te leggen, maar niet om daadwerkelijk op de bewuste punten aan de kwaliteit te werken. De bestaande drang tot excellentie en de intern gemaakte afspraken zouden zelf al hebben bijgedragen aan de verbetering van de kwaliteit. De vrees bestaat dat het richten op cijfermatige doelstellingen ten koste kan gaan van de focus van hoger beroepsonderwijs: het bieden van een goede startpositie op de arbeidsmarkt voor elke young professional die afstudeert.

Gekeken naar het model van zes cultuurbeelden van Berings (2010) valt bij deze opleiding vooral de sterke mate van externe gerichtheid op. Zowel als drijfveer voor vernieuwingen (internationalisering en het aanbieden van wetenschappelijk onderwijs) maar ook in het structureel naar binnen halen van het werkveld in het onderwijs door te werken met praktijksituaties met medewerking van externen. Verder zagen we een wens en een tendens naar een meer collectiefgerichte organisatie, door een herstructurering van de onderwijsteams en het aanzwengelen van de discussie over een gezamenlijk onderwijsconcept.



Verbeteringen die zijn voorgesteld tijdens de gesprekken:

- Meer vernieuwing in het docenten- en onderzoekerskorps om eventuele stagnatie in kennis en werkmethoden te voorkomen. Dit zou kunnen worden bewerkstelligd door meer nieuwe docenten aan te trekken via tijdelijke contracten en door mensen uit het werkveld bij het onderwijs te betrekken zonder aan arbeidscontracten vast te zitten.
- In plaats van honoursprogramma's aan enkel excellente leerlingen aan te bieden, zou meer maatwerk aangeboden kunnen worden binnen de curricula om alle studenten uit te dagen en hun talent verder te ontwikkelen.
- Strengere selectie aan de poort via decentrale selectie, extra aandacht in het begin van het tweede studiejaar en hogere EC-eisen bij het BSA in het eerste studiejaar, om zo het rendement op langere termijn te verhogen.

## Fontys hogescholen – Bacheloropleiding Fiscaal Recht en Economie

*De Fontys Hogeschool voor Financieel Management is één van de 29 instituten van Fontys Hogescholen en bevindt zich in Eindhoven. Het instituut biedt drie bacheloropleidingen, namelijk accountancy, bedrijfseconomie en fiscaal recht en economie. Deze laatste opleiding maakt studenten wegwijs in de Nederlandse belastingpraktijk.*

### **Draagvlak en communicatie prestatieafspraken**

Fontys kenmerkt zich door het principe van decentraal waar kan en centraal waar moet. Dit uit zich in de manier waarop Fontys is opgedeeld in 29 zoveel mogelijk autonome instituten die daarbinnen zelf verantwoordelijk zijn voor het verzorgen van onderwijs. Ook is dit terug te zien in de manier waarop vanuit het College van Bestuur is gestuurd op de prestatieafspraken. Naar aanleiding van deze afspraken heeft het College van Bestuur een high five opgesteld van vijf belangrijke kwaliteitskenmerken voor het onderwijs, waar Fontys aan wil voldoen. De prestatieafspraken zijn in de vorm van deze high five doorgezet naar de instituutdirecteuren en niet zozeer op het niveau van de prestatieafspraken. In een managementcontract zijn op instituutniveau ambities en afspraken vastgelegd. Hierin is wel degelijk gesproken over beoogde rendementpercentages voor de drie opleidingen binnen het instituut, maar deze lagen vanwege haalbaarheid lager dan de percentages die voor de gehele instelling waren afgesproken in de prestatieafspraken en vervolgens werd hier ook niet veel druk op gezet vanuit het College van Bestuur. Een te sterke sturing op het exact halen van een bepaald rendement vanuit het College van Bestuur wordt gezien als een mogelijk perverse prikkel die de onderwijskwaliteit niet ten goede komt. Het opleidingsmanagement verwacht wel dat het College van Bestuur in de gaten houdt of instituten goed bezig zijn, en zal ingrijpen wanneer zij het gevoel hebben dat dit niet zo is. Er vindt dus wel enige sturing plaats vanuit het College van Bestuur, maar de afzonderlijke instituten krijgen wel zoveel mogelijk vrijheid om hun onderwijs op eigen wijze in te richten.

Naar docenten en studenten is zowel vanuit het College van Bestuur als vanuit het opleidingsmanagement niet gecommuniceerd over de prestatieafspraken. Wel is er binnen het instituut voor financieel management een sterkere focus gekomen op kwaliteit waar docenten uiteraard in meegenomen zijn. Dit gebeurt in eerste instantie via informatiebijeenkomsten waarin het opleidingsmanagement twee keer per periode docenten op de hoogte brengt van alles wat er speelt, waaronder de aandacht voor onderwijskwaliteit.

Het instituutmanagement is minder bezig met het op korte termijn halen van prestatieafspraken en meer met het op lange termijn duurzaam verbeteren van het onderwijs, waardoor uiteindelijk de juiste rendementen worden behaald. Deze visie vindt weerklank bij docenten. Zij zeggen dat het zeker goed is om bepaalde doelen na te streven, maar dat het niet alleen zou moeten gaan om snel afvinken van afspraken, het moet ook op een goede manier gebeuren. Anders kunnen prestatieafspraken er juist voor zorgen dat het niveau daalt.

Docenten hebben ook zo hun twijfels bij een quotum voor een minimaal aantal docenten met een mastergraad. Ze begrijpen de wens om het niveau van het onderwijs te verbeteren door docenten met een hoger opleidingsniveau binnen te halen, maar denken dat het belangrijker is om een didactisch sterke docent voor de klas te hebben staan. Tot slot zetten docenten hun vraagtekens

bij het wegnemen van financiering wanneer niet aan de prestatieafspraken voldaan wordt. Wanneer het onderwijs niet goed genoeg is zal volgens hen het onderwijs er niet op vooruit gaan wanneer een instelling minder geld te besteden heeft. In dat kader vragen zij zich af of alle onderwijsvernieuwingen die in de afgelopen jaren op het eigen instituut zijn doorgevoerd en die de kwaliteit van het onderwijs zouden moeten verbeteren wel in stand gehouden kunnen worden wanneer een deel van de financiering wegvalt.

### **Kwaliteitscultuur en impact prestatieafspraken (op sturing en kwaliteitsbeleid)**

In 2011 heeft het College van Bestuur van Fontys een kwaliteitsagenda opgesteld. Hierin heeft zij een aantal doelstellingen geformuleerd met betrekking tot kwaliteit en studiesucces waaraan Fontys uiterlijk in 2015 wilde voldoen. Met betrekking tot kwaliteit zijn bijvoorbeeld doelstellingen vastgelegd over interne en externe controle van de kwaliteit van Fontys opleidingen, maar ook over professionalisering van docenten en studenttevredenheid. Op het gebied van studiesucces is onder andere vastgelegd dat Fontys studenten hun propedeuse, bijzondere omstandigheden daargelaten, binnen één jaar behalen en dat studenten die dat niet lukt begeleid worden naar een beter passende opleiding. Ook zijn hierin streefdoelen vastgelegd over het percentage studenten dat de propedeuse en de bachelor (binnen 5 jaar) moeten behalen.

Ten tijde van het opstellen van deze kwaliteitsagenda was er al sprake van dat het OCW in de toekomst mogelijk prestatieafspraken zou gaan maken met instellingen in het hoger onderwijs. Met betrekking tot dit vooruitzicht stond in het Fontys jaarverslag in 2011 te lezen dat wat betreft Fontys de concrete ambities en doelstellingen zoals vastgelegd in de kwaliteitsagenda niets van doen hebben met deze eventuele prestatieafspraken omdat deze afspraken niks veranderen aan de kwaliteits-gerichtheid van de medewerkers van Fontys. Was dit wel zo geweest zo staat er 'dan was er een écht probleem'. Toen de prestatieafspraken gemaakt moesten worden is dan ook gegrepen uit de kwaliteitsagenda die er binnen Fontys al lag. In het kader daarvan is sterk geïnvesteerd in maatregelen die bijdragen aan een juiste studiekeuze (de studiekeuzecheck) en een positief studieklimaat, maar er zijn volgens het College van Bestuur geen concessies gedaan op de toegankelijkheid en de kwaliteit van het onderwijs met als doel de afgesproken onderwijsrendementen te halen.

Het positieve studieklimaat komt onder meer tot uiting in de high five die het College van Bestuur opstelde naar aanleiding van de prestatieafspraken. Deze high five zijn vijf concrete beloftes aan studenten die gezamenlijk een belangrijke bijdrage leveren aan de studeerbaarheid. De high five dicteert dat op Fontys (1) het rooster minimaal drie weken voor aanvang van de periode bekend moet zijn, (2) uitgevallen lessen altijd worden ingehaald, (3) studenten binnen 10 werkdagen hun toetsresultaten ontvangen, (4) alle relevante onderwijsinformatie beschikbaar is via het onderwijsportal en (5) studenten per week 40 uur studiebelasting hebben en propedeuse studenten bovendien minimaal 20 contacturen hebben. Naast deze high five is er vanuit het College van Bestuur ook gestuurd op enkele andere doelen zoals vastgelegd in de kwaliteitsagenda en de prestatieafspraken. Een voorbeeld daarvan is sturing op een toename van het aantal docenten met een mastergraad. Hierop werd volgens de instituutdirecteuren vooral tegen het einde van de prestatieafspraken wat sterker aangedrongen in de zin dat er ook echt geen docenten meer aangenomen mochten worden die geen master behaald hadden.

Ondanks dat er bij het opleidingsmanagement geen sterke druk vanuit het College van Bestuur is gevoeld met betrekking tot het behalen van de prestatieafspraken is er binnen het instituut

financieel management in de afgelopen jaren wel veel veranderd in het onderwijs. Deze veranderingen gaan zover dat er gesproken wordt over een opleiding oude en nieuwe stijl. Hierbij zijn het eerste en tweede jaar van de opleidingen in nieuwe stijl en het derde en vierde jaar zijn nog in oude stijl. Het opleidingsmanagement geeft zelf aan dat deze veranderingen niet zozeer te maken hadden met de prestatieafspraken, maar eerder met de eigen constatering dat het niet goed ging met de kwaliteit van de opleiding. Dit kwam onder andere naar voren in de accreditatie, de hbo-keuzegids en observaties vanuit het werkveld, maar ook docenten voelden dit aan. Dit laatste was erg belangrijk voor het draagvlak van de nodige wijzigingen.

Als gevolg hiervan is bij het opleidingsmanagement de vraag ontstaan hoe het instituut zich zou moeten ontwikkelen. Dit is gebeurd langs drie kapstokhaken, namelijk een complete onderwijsvernieuwing, professionalisering en kwaliteitszorg. Bij deze laatste werd gemikt op bredere kwaliteitszorg dan alleen de high five zoals opgesteld door het College van Bestuur. De complete onderwijsvernieuwing en professionalisering zijn sterk aan elkaar gekoppeld en zijn dan ook tegelijkertijd ontwikkeld.

Wat betreft onderwijsvernieuwing is gestreefd naar een paradigma shift. Om dit te bewerkstelligen is er sinds 2013 veel tijd en energie geïnvesteerd om in september 2015 met een nieuwe propedeuse te kunnen beginnen. Hiervoor is een visieconferentie gehouden en zijn er verschillende projectgroepen opgericht die onder begeleiding van verschillende gremia de contouren van een nieuw onderwijssysteem hebben gevormd. Die gremia hebben bijvoorbeeld inzicht gegeven in welk toetsstelsel past bij het nieuwe type onderwijs, hoe de studieloopbaanbegeleiding geregeld zou moeten zijn en hoe het werkveld hierbij betrokken kan worden.

Om dit alles ook om te vormen tot een nieuw lesprogramma is een ontwikkelgroep van 24 docenten gezamenlijk 20 weken lang, 2 dagen per week bezig geweest met ontwikkelen van het eerste studiejaar. Deze docenten zijn vervolgens ook verantwoordelijk voor de uitvoering van dit studiejaar. Inmiddels heeft hetzelfde ook plaatsgevonden voor het twee studiejaar dat sinds september loopt en is men nu bezig met het ontwikkelen van leerjaar 3. Wanneer alle leerjaren in nieuwe stijl ontwikkeld zijn zouden alle docenten (in totaal 80) minstens één keer een leerjaar mee ontwikkeld moeten hebben. Dit is een goede manier om alle docenten mee te krijgen. Docenten die mee ontwikkelen voelen zich verantwoordelijk voor het stukje onderwijs dat zij mee hebben ontwikkeld. Op deze manier is het hele team gezamenlijk verantwoordelijk voor de doorlopende leerlijn in de opleiding.

In het nieuwe onderwijs is de inhoud grotendeels hetzelfde gebleven. Wel is er geschoven in de structuur van de opleiding en is de manier waarop stof wordt overgebracht op sommige vlakken gewijzigd. Een structurele wijziging is dat de propedeuse meer selecterend gemaakt is, studenten moeten binnen een jaar hun propedeuse halen. Op deze manier ligt de focus van de student in jaar 2 ook echt op jaar 2 en niet ook nog deels bij het eerste jaar. Vanaf het tweede jaar wordt bovendien met semesterovergangen gewerkt. Dat wil zeggen dat binnen een semester alle studiepunten gehaald moeten worden, anders moet het semester in zijn geheel opnieuw gedaan worden.

Binnen het semester wordt gewerkt met grote blokken van samenhangende vakken. Dit gaat gepaard met een meer holistische benadering van de financial. Voorheen moest je alles halen, nu moet je in het algemeen goed zijn waarbij een student een onderdeel waarin hij of zij slechter is mag compenseren met een sterker onderdeel. Die meer holistische benadering vroeg ook om

andere toetsen. Hiervoor is in samenspraak met de toetscommissie een nieuw toetsstelsel bedacht. Aan de basis van dit nieuwe toetsstelsel lopen enerzijds kennis-toetsen en anderzijds beroepsproducten waarin de opgedane kennis wordt toegepast.

De verandering in het onderwijs heeft ook invloed op de overlegstructuur binnen het instituut. Op dit moment zijn onderwijsteams hiërarchisch ingedeeld per opleiding. In het nieuwe onderwijsstelsel heeft iedere periode een aantal docenten die samen het onderwijs voor die periode verzorgen. Voor het beroepsproduct kunnen docenten afkomstig zijn uit verschillende teams. Bij het nu nog bestaande teamoverleg zijn daardoor niet altijd alle relevante collega's aanwezig. Als aanvulling op het teamoverleg wordt daarom iedere maandagochtend samen met iedereen die verantwoordelijk is voor het onderwijs in de periode een gezamenlijke aftrap van de week gehouden. Hierin wordt onder andere de afgelopen week besproken en wordt tevens vooruitgekeken. De vier periodecoördinatoren komen één keer per periode bij elkaar om het onderwijs over het gehele jaar op elkaar af te stemmen. Door deze onderlinge afstemming begint de horizontale sturing in de organisatie te groeien en kan de verticale sturing wat losser worden. Wanneer de periodecoördinatoren het nodig achten om veranderingen door te voeren kunnen zij dit voorleggen aan de curriculumgroep die beslist over mogelijke voorstellen. De wijzigingen in de overlegstructuur zijn voor de docenten zelf nog niet altijd helemaal duidelijk, zo weten zij soms niet wie waarvoor verantwoordelijk is. Wel verwachten ze dat dit naarmate het nieuwe onderwijs langer loopt zal verbeteren.

De beoogde kwaliteitszorg is door de aandacht die de onderwijsvernieuwing vergde wat langer blijven liggen. Vanuit het College van Bestuur is uiteindelijk het verzoek gekomen om met het instituut mee te werken aan een pilot kwaliteitsportfolio. Hieraan doen 6 van de 29 instituten mee. Het doel van het kwaliteitsportfolio is het verbeteren van de onderwijskwaliteit en deze kwaliteit ook inzichtelijk maken voor studenten, medewerkers en het werkveld. Dit zou uiteindelijk moeten leiden tot een continue kwaliteit waarbij niet bij iedere accreditatie een 'heel circus opgetuigd hoeft te worden', maar waarbij zaken te allen tijden op orde zijn. Hierbij kan volgens het opleidingsmanagement gedacht worden aan een stelsel waarin alles digitaal wordt vastgelegd. Maar ook wil men met cultuurspiegels gaan werken, aan de hand waarvan gemonitord kan worden of ook echt stappen gezet worden op het gebied van het creëren en in stand houden van een kwaliteitscultuur.

### **Teamvorming, professionalisering en personeelsbeleid**

Gezamenlijk met een volledige onderwijsvernieuwing is er volgens de opleidingsmanagers ook sterk ingezet op professionalisering. Met de onderwijsvernieuwing is een nieuw type onderwijs ontstaan waarin twee mantra's een belangrijke rol spelen, namelijk 'de student is aan zet' en 'de praktijk is de context'. Het mantra 'de student is aan zet' wordt onder andere vertaald in de manier van lesgeven. Waar docenten voorheen voor de klas stonden, staan ze nu in de klas. Hun taak is gericht op het aanwakkeren van de nieuwsgierigheid van de student en ze begeleiden bij hun leerproces. Dit is een nieuwe didactische methode waar docenten sterk in gestimuleerd worden. Het opleidingsmanagement en de docenten merken op dat dit niet voor alle docenten even gemakkelijk is, vooral docenten die al lang in het vak zitten hebben er moeite mee om na zoveel jaar hun methode van lesgeven zo drastisch om te gooien.

Volgens de docenten hebben met name de teamleden die bezig zijn geweest met het ontwikkelen van het nieuwe onderwijs aardig wat professionalisering 'over zich heen gekregen'. Voor de overige docenten geldt dat een stuk minder. Maar aangezien over de verschillende leerjaren uiteindelijk iedereen een keer meegeholpen moet hebben met ontwikkelen, kan verwacht worden dat docenten die op dit moment minder met professionalisering te maken hebben gehad dit nog wel zullen krijgen.

### **Zeggenschap & het 'goede gesprek' voeren**

Om het onderwijs te monitoren wordt gebruik gemaakt van verschillende kanalen. Om te beginnen vinden er gedurende de periode per jaarlaag klankbordgesprekken met studenten plaats. Hierin kunnen studenten gemakkelijk problemen binnen de opleiding aankaarten waar volgens de studenten vervolgens ook echt wat mee gebeurt. Zo ervaren studenten in de nieuwe stijl dat de belasting erg veel was; waar zij voorheen in de les leerden, moeten studenten in de nieuwe stijl voorbereid naar de les komen. Hierover is nu gezegd dat er in de volgende periode een aanpassing zal komen om te proberen deze studiedruk te verlichten.

Aan het einde van iedere periode vindt er bovendien een evaluatie plaats onder zowel docenten als studenten. De resultaten worden onder andere besproken in de IMR en de OC. Bij studenten wordt gevraagd naar hun tevredenheid met allerlei verschillende aspecten van het onderwijs. Bij de docenten wordt gevraagd in hoeverre in de afgelopen periode de studenten aan zet waren en in hoeverre de praktijk echt de context was. De evaluaties onder de studenten vonden altijd al plaats. Wel is er sinds kort meer aandacht voor de borging van deze kwaliteitszorg. Zo is er een kwaliteitsportal ingericht waarin de klankbordverslagen en periodeverslagen te vinden zijn en waar bovendien is aangegeven welke acties hierop ondernomen zijn. Deze kwaliteitsportal is een vooruitgang ten opzichte van hoe het eerst was ingericht doordat het nu voor iedere opleiding hetzelfde is geregeld. Eerst deed iedere opleiding het op zijn eigen manier en waren de resultaten nergens terug te vinden. Binnen het instituut is bovendien besloten om de resultaten niet alleen via de portal te delen maar om ook plenair terug te koppelen.

Docenten en studenten kunnen tevens via de instituutsmeezeggenschapsraad (IMR) en de opleidingscommissie (OC) van zich laten horen. De studenten geven hierbij aan dat er veel waarde wordt gehecht aan hun inbreng. De docenten die lid zijn van de IMR vinden dat er nog wel verbetering mogelijk is wanneer het gaat om de monitoring. Ze beamen dat alle verslagen op de portal verschijnen, maar hebben nog niet goed in beeld wat er vervolgens mee gebeurt. Wat hun betreft mogen de verslagen beter en moet er consequent gekeken worden naar de resultaten. Ook moet er voldoende tijd zijn om hierna ook echt iets met de feedback te doen en het onderwijs verder door te ontwikkelen. Vanuit hun positie in de IMR geven de docenten bovendien aan dat er best wat meer gestuurd zou mogen worden op de cijfers. Nu is te vaak nog onbekend waar nu eigenlijk precies op wordt gestuurd. Dit is een punt waarover zij nog in overleg zijn met het opleidingsmanagement.

Ondanks dat er binnen Fontys sprake is van een decentrale besturingsfilosofie waarbij instituten veel vrijheid hebben om hun eigen onderwijs vorm te geven zijn er wel manieren om 'good practices' door de instelling met elkaar te delen. Alle directeurs van de verschillende instituten hebben bijvoorbeeld een aantal keren per jaar een overleg met elkaar. Deze bijeenkomsten gaan vooral over het delen van de verschillende thema's waarmee men binnen het instituut bezig is en

de kennis die men hierover heeft. Ook wordt er binnen Fontys gewerkt met vier domeinen (Economie, Techniek, Mens & Maatschappij, Educatie). De opleiding Fiscaal Recht en Economie valt binnen het domein Economie. Binnen dit domein vinden er overleggen plaats tussen de negen instituutsdirecteuren, vanuit waar belangrijke thema's ook in verschillende commissies en uiteindelijk het College van Bestuur terecht komen. De opleidingsmanagers geven aan dat deze manier van communiceren niet per se heel snel werkt, maar dat kennis uiteindelijk wel door de hele instelling wordt verspreid en er door deze uitgebreide overlegstructuur ook veel draagvlak wordt gecreëerd. Hierdoor komt het bijvoorbeeld voor dat de opleidingsmanagers van het instituut voor financieel management ook bij andere instituten gaan praten over hun onderwijsvernieuwingen en dat de manager bedrijfsvoering - verantwoordelijk voor de pilot kwaliteitsportfolio - tal van uitnodigingen krijgt vanuit de verschillende instituten om hierover te komen vertellen.

### **Onderwijs – onderzoek - werkveld**

Zoals eerder al besproken is één van de motto's van het instituut 'praktijk is de context'. Er zijn verschillende manieren waarop de praktijk de opleiding binnen wordt gehaald. Om te beginnen zijn relatief veel docenten afkomstig uit de beroepspraktijk, sommigen combineren hun docentschap met een baan elders. Tevens is er een werkveldcommissie die de vinger aan de pols houdt vanuit de huidige beroepspraktijk. Zij hebben een belangrijke input wanneer het gaat om de inhoud van het onderwijs. Bij het ontwikkelen van het nieuwe onderwijs hebben zij in principe altijd de doorslaggevende stem.

Een belangrijke manier waarop studenten in hun opleiding in aanraking komen met de beroepspraktijk is sinds het nieuwe onderwijs het beroepsproduct. Dit beroepsproduct beslaat naast de toetsing op kennis, de helft van de studiepunten. Studenten werken hiervoor in groepen aan de hand van een casus een opdracht uit waarmee zij opgedane kennis koppelen aan vaardigheden die belangrijk zijn voor iedere financial (beroepshouding, onderzoek, integratie en sociaal communicatieve vaardigheden). De casuïstiek hiervoor wordt geleverd door een partner in education uit het bedrijfsleven. Bovendien geven zij ook gastcolleges of doen mee aan de zittingen. Hiermee wordt de praktijk continu de dagelijkse lespraktijk in getrokken.

Vanwege de hoeveelheid tijd die de onderwijsvernieuwingen met zich mee brachten is er enige tijd geen lectoraat geweest binnen het instituut. Sinds 2015 is er weer een lectoraat waarin de verbinding tussen onderwijs en onderzoek erg belangrijk wordt gevonden. Dit wordt gedaan door projecten van het lectoraat te koppelen aan afstudeeronderzoek van studenten. Zij voeren dan onder begeleiding van de lector en docenten hun eigen onderzoek uit. Hierbij wordt tevens verbinding met het werkveld gezocht. Op dit moment zijn vijf studenten bij de gemeente Eindhoven bezig met een onderzoek naar Smart Society. Op verzoek van de gemeente wordt dit onderzoek breder doorgetrokken naar andere opleidingen omdat ook die perspectieven nodig zijn. Hierdoor werken lectoren van verschillende instituten nu samen om crossovers van kennis mogelijk te maken.

### **Prestatieafspraken in context**

De belangrijkste motivatie voor het ontwikkelen van een kwaliteitscultuur lijkt te liggen bij Fontys zelf. Al voor de prestatieafspraken lag er een kwaliteitsagenda waarin doelen waren opgenomen met betrekking tot kwaliteit. Ook binnen het instituut voor financieel management lijkt dit het geval.

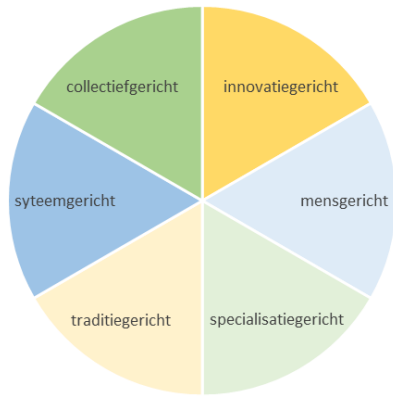
Zij geven aan hun onderwijsvernieuwing vooral te hebben ingezet vanwege tegenvallende externe evaluaties zoals de hbo-keuzegids en de accreditatie. Het aannemen van docenten met een mastergraad is wel gestimuleerd door de prestatieafspraken. Verdere wijzigingen leken sowieso al op het programma te staan.

Doordat de veranderingen grotendeels vanuit eigen motivatie lijken te komen en doordat de prestatieafspraken niet zijn aangegrepen om hier nog heel sterk op te sturen kan verwacht worden dat de veranderingen structureel zijn en dat deze bovendien in de toekomst zullen worden voortgezet, ongeacht of er nieuwe prestatieafspraken komen of niet. De docenten maken zich wel zorgen over of het in hun ogen relatief dure nieuwe onderwijs kan worden voortgezet wanneer Fontys wordt gekort op hun financiering.

### **Reflectie**

De prestatieafspraken zijn door Fontys geïncorporeerd in eigen kwaliteitsdoelstellingen en als zodanig in de instelling gecommuniceerd waardoor docenten niet bekend zijn met de achterliggende prestatieafspraken. Niettemin is er wel naar de instituten toe gestuurd op de prestatieafspraken, via de managementcontracten waarin deze zijn doorvertaald naar percentages op instituutniveau. De opleidingen hebben echter geen harde sturing op rendementen ervaren, maar bijvoorbeeld wel meer op het (beter stuurbare) percentage masteropleidingen onder docenten. De grote onderwijsvernieuwing die de opleiding sinds 2013 heeft gemaakt was niet zozeer ingegeven door de prestatieafspraken maar door ontevredenheid over de opleiding. De onderwijsvernieuwing heeft een flinke verandering in de interne opleidingsstructuur met zich meegebracht waarin het soms nog zoeken is voor docenten. De kwaliteitszorg was wat op de achtergrond geraakt maar inmiddels doet de opleiding mee aan het Fontysbrede project van de interne pilot kwaliteitsportfolio.

Gekeken naar het model van zes cultuurbeelden van Berings (2010) zagen we in de gesprekken vooral elementen terug van een innovatie-, systeem- en collectiefgerichte opleiding. De waarde die aan de betrokkenheid van het afnemend veld wordt toegekend, en wijze waarop dit wordt meegenomen in een grote onderwijsvernieuwing toont de innovatiegerichtheid van de opleiding. Daarnaast zijn er ook meer systeemgerichte elementen, die zich uiten in een planmatige aanpak van de vernieuwing van het onderwijs en de interne structuur en instellingsbrede kwaliteitsnormen en aanpakken zoals de kwaliteitsportfolio. Het collectiefgerichte aspect zien we terug in de aanpak van de onderwijsvernieuwing waarin vanuit een gedeelde visie op het onderwijs alle docenten een deel mee-ontwikkelen om een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het programma te creëren.



Verbeterpunten in de gesprekken aan de orde kwamen:

- De evaluaties en klankbordgesprekken leveren nuttige informatie op en deze wordt gepubliceerd via het portal. Het is echt vaak nog onduidelijk wat er met de resultaten wordt gedaan. De communicatie over wat er met de resultaten in het onderwijs gebeurt kan beter.
- Mogelijk heeft als gevolg van een overgangssituatie, is het in de nieuwe overlegstructuur soms nog niet duidelijk waar verantwoordelijkheden liggen.

## Wageningen University & Research – Bacheloropleiding Levensmiddelen-technologie

*De universiteit van Wageningen is bijzonder ten opzichte van andere Nederlandse universiteiten doordat zij zich specialiseert in het domein van voedsel en leefomgeving. Eén van de aangeboden opleidingen is de bacheloropleiding levensmiddelen-technologie (instroom in 2015 van ongeveer 120 studenten).*

### **Draagvlak en communicatie prestatieafspraken**

De specialisatie van de WUR in het domein van voedsel en leefomgeving heeft als gevolg dat alle opleidingen binnen dezelfde faculteit vallen. Omdat het tussenliggende faculteitsniveau ontbreekt, geeft de directeur van het onderwijsinstituut (OWI) direct leiding aan de opleidingsdirecteuren van de verschillende opleidingen binnen de universiteit. Het onderwijs wordt verzorgd door leerstoelgroepen die alle onder een van vijf departementen vallen. Opleidingen nemen onder leiding van het OWI en afhankelijk van wat zij nodig hebben hun onderwijs af bij verschillende leerstoelgroepen. Hierbij is het niet belangrijk bij welk departement de leerstoelgroep hoort, maar gaat het om het invullen van leerdoelen.

De communicatie over de prestatieafspraken is vanwege deze organisatiestructuur vanuit het OWI naar de opleidingsdirecteuren en naar de departementen gelopen. Daarbij is rondom het vaststellen van de afspraken ook met de opleidingsdirecteuren over de cijfers gepraat en in hoeverre die realistisch zijn. Een te hoog rendement kan ten koste gaan van kwaliteit, tegelijkertijd moest er ook niet te laag ingezet worden.

Bij de opleidingsdirecteuren en de departementen lag vervolgens de verantwoordelijkheid om de prestatieafspraken verder door te zetten naar de docenten. De directeur van het OWI geeft hierbij aan dat ondanks dat er regelmatig en direct op de werkvloer over werd gecommuniceerd de prestatieafspraken hier eigenlijk nauwelijks bleven hangen. Pas toen er ook echt concrete acties werden gevraagd is men hiermee aan de slag gegaan. Dit is volgens hem niet zozeer gebeurd door het letterlijk benoemen van de prestatieafspraken, maar juist door deze concrete acties en doelen uit te zetten. De opleidingsdirecteur beaamt dit en zegt dat het precieze getal ook niet zo belangrijk is. 'We willen het rendement verhogen, daar gaat het om'.

Bij de studenten zijn de prestatieafspraken in principe niet bekend. In de opleidingscommissie zijn met studenten wel bepaalde punten besproken die met de prestatieafspraken te maken hebben, maar deze zijn niet als zodanig benoemd. Dit komt volgens de studenten waarschijnlijk ook omdat het gewoon goed gaat, als dit niet het geval was geweest dan zouden ze er -zo verwachten zij- meer over gehoord hebben.

Bij het OWI was er in het begin van de prestatieafspraken niet heel veel draagvlak voor de prestatieafspraken omdat het werd gezien als een maatregel waarbij eerst financiering werd afgenomen wat vervolgens terug verdiend moest worden. Toch zijn de afspraken vanaf het begin serieus benaderd en is men er uiteindelijk erg tevreden over. De prestatieafspraken hebben bijgedragen aan een zekere focus op zaken die eigenlijk toch al op de agenda stonden. Vanuit de opleiding wordt er op een vergelijkbare manier naar gekeken. Het is daar als prettig ervaren dat er concrete

doelen waren die vanaf bovenaf in de organisatie als belangrijk werden aangemerkt en waar naartoe gewerkt kon worden. De prestatieafspraken zorgden hier voor meer focus.

### **Kwaliteitscultuur en impact prestatieafspraken (op sturing en kwaliteitsbeleid)**

Ook voor de komst van de prestatieafspraken stond het verbeteren en op peil houden van kwaliteit hoog op de agenda. Zo vindt er altijd al een jaarlijkse onderwijswijzigingsronde plaats. Hierin wordt de opleidingscommissie aangemoedigd om na te denken over of het onderwijs nog wel op de juiste manier gegeven wordt en/of nieuwe ontwikkelingen wellicht meegenomen moeten worden. Als de opleidingscommissie vindt dat er iets moet worden aangepast praten ze hierover met de betreffende leerstoelgroep. Andersom kan de leerstoelgroep ook bij de opleidingscommissie een voorstel doen voor wijzigingen. De opleidingsdirecteur coördineert dit proces en weet ook wat het budget is. Wanneer er een plan ligt voert het OWI-bestuur hierop nog een controle uit op de grote lijnen.

In Wageningen worden vakken door samenwerkingen van veel verschillende docenten gegeven. De reden dat hiervoor gekozen wordt is dat men van mening is dat docenten les zouden moeten geven in dat stukje van een vak waar hun expertise ligt. Het kan daarom zo zijn dat een docent in een bepaald vak één college geeft over zijn/haar specialisme. De week erna is er een andere docent die hetzelfde doet. Dit flexibele systeem faciliteert inhoudelijke kwaliteit. Overkoepelend is er een vakcoördinator die zorgt dat een vak goed is opgebouwd en dat er geen overlap is tussen de colleges.

Een ander aspect van de kwaliteitscultuur dat losstaat van de prestatieafspraken is de steeds sterker wordende rol van de examencommissie. Ten tijde van de commotie rondom InHolland is besloten meer focus te leggen op de kwaliteit van de toetsen. Bij de laatste accreditatie heeft de examencommissie daarom extra budget ontvangen om bij de leerstoelgroepen langs te kunnen gaan om een controle uit te kunnen voeren op de toetsen. Hierbij ligt de focus met name op of er goed getoetst wordt op de bij een vak behorende leerdoelen. Hierdoor is een belangrijke slag geslagen in de bewustwording rondom het doel van toetsen.

In de afgelopen jaren is de bottleneck monitor geïntroduceerd. Deze monitor is een belangrijk kwaliteitsinstrument voor de universiteit dat onafhankelijk van de prestatieafspraken in gang is gezet. In de monitor worden opleidingsmanagers gevraagd om binnen hun opleiding struikelvakken te identificeren en tevens te analyseren waarom dit struikelvakken zijn. Managementsamenvattingen van deze analyses worden naar het OWI-bestuur gestuurd. In sommige gevallen heeft een vak een bepaalde selecterende waarde en is het vak goed zoals het wordt gegeven. In andere gevallen moet er gezocht worden naar een manier om een vak dusdanig te verbeteren dat het geen struikelvak meer is. De opleidingscommissie heeft hierin een belangrijke rol. Uit het gesprek met de studenten bleek dat zij vanuit de opleidingscommissie samen met studenten en docenten een vak dat al jaren een slechte beoordeling kreeg volledig hebben omgevormd.

Om de prestatieafspraken uit te zetten in de organisatie is er gebruik gemaakt van de al bestaande kanalen. Zo heeft de OWI-directeur elke maand een overleg met alle opleidingsdirecteuren en op gezette tijden ook bilateraal overleg met afzonderlijke directeuren. Wanneer dit nodig was werden in deze overleggen de prestatieafspraken ter sprake gebracht, maar deze stonden niet permanent op de agenda. De manier van besturen is dan ook niet veranderd onder invloed van prestatieafspraken, maar de prestatieafspraken hebben wel geholpen om plannen formeler

vast te leggen en met kracht te kunnen zeggen dat iets echt moet. De kwaliteitscultuur die er al lag is daardoor nog explicieter geworden.

Een voorbeeld van hoe de kwaliteitscultuur explicieter is geworden is te vinden in de Basiskwalificatie Onderwijs. Er werd altijd al gezegd dat docenten deze zouden moeten halen. Sinds de prestatieafspraken wordt er veel meer nadruk op gelegd dat nieuwe docenten en overige docenten die dit tot nu toe nog niet hadden gedaan hun BKO moeten halen. Ook is er een honoursprogramma opgezet en is er meer focus gekomen op online onderwijs, wat beide al langer op de agenda stond. Of er zonder de prestatieafspraken in deze korte tijd zulke concrete doelen behaald zouden zijn is de vraag.

Ondanks dat de prestatieafspraken in de al bestaande kanalen in de organisatie zijn uitgezet is er op centraal niveau wel een regiegroep ingesteld. Deze bestond onder andere uit de OWI-directeur, de decaan onderzoek en de directeur van de stafafdeling Education, Research and Innovation (ER&I). De regiegroep komt elke paar maanden bij elkaar om de voortgang te bespreken. Hiervoor zijn de prestatieafspraken gekoppeld aan indicatoren aan de hand waarvan de voortgang wordt gemeten. Dit kon voorheen niet en wordt als een belangrijke winst gezien. Door beter te monitoren, kan bijvoorbeeld gezien worden of het beoogde rendement ook daadwerkelijk gehaald wordt. In de afgelopen jaren deed de regiegroep hierover elk half jaar verslag aan de raad van bestuur. Wanneer bepaalde doelen niet op schema lagen moest hierop meer actie ondernomen worden. Enerzijds door bij de departementen of opleidingsdirecteuren het belang ervan te benadrukken voor het behalen van de prestatieafspraken, en anderzijds door tools en ondersteuning te bieden die helpen bij het behalen van de doelen.

Een voorbeeld van een doel waarop meer actie ondernomen moest worden was het aantal peer reviews dat plaatsvond. Het doel was om binnen 5 jaar tijd 50% van de vakken te reviewen, waarbij met name gelet wordt op de wetenschappelijke inhoud. Er werd al langere tijd gezegd dat dit goed was om te doen, maar er werd niet op gecontroleerd en het gebeurde dan ook niet vaak genoeg. Op centraal niveau is er nu een systeem ontwikkeld waarin een docent kan opgeven wanneer hij/zij een peer review gedaan heeft. Naast dat dit systeem de peer reviews faciliteert, benadrukt het ook het belang ervan waardoor de bereidheid om ze te doen ook toeneemt. Door de invoering van dit systeem en door er op departementsniveau sterker op te sturen is het doel bijna gehaald. Bovendien wordt de peer review inmiddels door velen toch gewaardeerd als een zeer nuttige tool.

De ondersteuning van bovenaf kan voor de opleidingen heel belangrijk zijn. Sinds de komst van de prestatieafspraken zijn er meer contracten afgesloten met buitenlandse universiteiten. Hierdoor zijn er veel meer mogelijkheden voor studenten ontstaan om enige tijd in het buitenland te studeren of stage te lopen. De mogelijkheid was er eerst ook al wel, maar deze contracten zijn wel een enorme stimulans geweest doordat er nu meer plaatsen beschikbaar zijn. Individuele opleidingen zijn niet in staat om dergelijke afspraken te maken, de centrale ondersteuning vanuit de universiteit is hierbij dus cruciaal.

Volgens de OWI-directeur kun je nauwelijks druk uitoefenen op te behalen rendementen. Vanuit het OWI kun je alleen zorgen dat de kwaliteit van het onderwijs zo goed mogelijk is zodat studenten binnen de opleiding zo min mogelijk blijven steken. Van de meeste maatregelen is het moeilijk in te schatten wat hun daadwerkelijke effect zal zijn of is geweest op het rendement. De afschaffing van de basisbeurs heeft wel een duidelijke positieve invloed gehad op het rendement.

## **Teamvorming, professionalisering en personeelsbeleid**

Een belangrijke ondersteuning van de docenten is te vinden in de afdeling Edusupport. Edusupport biedt regelmatig lunchlezingen aan waarin zij bijvoorbeeld vertellen over didactische vernieuwingen. Alle docenten krijgen hiervoor een uitnodiging, maar zij moeten zich er wel zelf voor aanmelden. Wanneer docenten ergens tegenaan lopen kunnen zij ook zelf ondersteuning vragen. Binnen de opleiding zelf gebeurt kennisdeling vooral informeel. Dit kan ook omdat het een opleiding is waar docenten elkaar makkelijk tegen het lijf lopen. Er zijn binnen de WUR ook grotere opleidingen waar docenten elkaar in principe niet zomaar tegen komen. Hier worden docentdagen georganiseerd om docenten toch met elkaar in contact te brengen. Binnen de opleiding zien zij hierop geen invloed van de prestatieafspraken. Voor het bestuur is het echter wel duidelijk dat de prestatieafspraken vaart hebben gezet achter de BKO-eis.

## **Zeggenschap & het 'goede gesprek' voeren**

Een belangrijk onderdeel van de bestaande kwaliteitscultuur binnen de WUR is de opleidingscommissie. Hierin werken studenten en docenten samen aan de kwaliteit van de opleiding. Studenten kunnen hierin heel actief invloed uitoefenen op wat er met hun opleiding gebeurt. Zij worden aangemoedigd om met name via de opleidingscommissie kritisch te zijn en ook zelf problemen te rapporteren wanneer ze hier tegenaan lopen. Onderdeel hiervan is dat de OWI-directeur uitleg geeft aan studenten die nieuw zijn in de opleidingscommissie, over hoe de organisatie in elkaar zit en hoe zij hierbinnen invloed kunnen uitoefenen. Tevens is gestimuleerd dat er door studenten een Edutee commissie is opgericht. Hierin komen studentleden van de opleidingscommissie samen met studenten uit de studievereniging om zaken buiten de reguliere opleidingscommissie te bespreken en zodanig beter voorbereid in de opleidingscommissie te kunnen verschijnen. Om ook de overige studenten meer te betrekken bij alles dat er wordt besproken binnen de opleidingscommissie en de Edutee schrijft de studievereniging (lid van beide commissies) sinds kort een verslag in het verenigingsblad, dat vier keer per jaar uitkomt. Belangrijke veranderingen tussendoor worden via de wekelijkse nieuwsbrief bekend gemaakt aan de studenten.

Na afloop van een periode worden alle vakken geëvalueerd. Studenten die afstuderen wordt tevens gevraagd om hun opleiding te evalueren. De resultaten van de evaluaties belanden bij de opleidingscommissie en de onderwijsdirecteur en worden hier serieus bekeken. Als er een buitengewoon goede score op de vakevaluatie wordt behaald leidt dit tot een compliment. Als er punten naar voren komen die niet goed zijn, wordt hierop actie ondernomen. De respons op de evaluaties is vaak niet heel hoog, waardoor individuen veel invloed hebben op de uitslag. Er wordt daarom eerst bij studenten nagevraagd of het geschetste beeld klopt. Hierna volgt een informeel gesprek met de betreffende docent(en). Als evaluaties hierna slecht blijven dan volgt er een brief en een meer formele aanpak. Dit kan er uiteindelijk voor zorgen dat een vak volledig uit de opleiding wordt gehaald. Naast de vakevaluaties wordt ook gekeken naar de slagingspercentages. Ook deze kunnen een reden zijn om over een vak in gesprek te gaan. Bij wijzigingen aan vakken neemt de opleidingscommissie het voortouw.

Om de evaluaties beter te laten verlopen is een aantal wijzigingen doorgevoerd. Er is een nieuw online evaluatiesysteem opgezet waarin docenten de mogelijkheid wordt gegeven om feedback te geven op evaluaties. Deze kan direct naar alle ingeschreven studenten gestuurd worden of

naar de opleidingsmanager. Zo kan een docent bijvoorbeeld een bedankje sturen voor het invullen van de evaluatie en aangeven dat hierop actie zal worden ondernomen. Volgens de studenten van de opleidingscommissie zorgt dit ervoor dat studenten zich beter gehoord voelen en motiveert dit hen ook om de evaluaties in te vullen. Om de respons te vergroten zijn de evaluaties tevens korter geworden en worden er door de Eduitee evaluatiebijeenkomsten georganiseerd. In deze bijeenkomsten kan de evaluatie ingevuld worden en kan ook direct overlegd worden met medestudenten.

Buiten de meer formele kanalen is er ook informeel contact tussen studenten en docenten, waardoor er bijvoorbeeld gemakkelijk een mailtje gestuurd kan worden naar een docent. Wel merken de studenten in de opleidingscommissie op dat dit voor de docenten steeds moeilijker wordt nu de studentenaantallen toenemen. Binnen de opleidingscommissie is er daarom veel overleg over hoe het contact met de docent hoog gehouden kan worden zonder dat deze overloopt. Een gedeeltelijke oplossing waar nu al mee gewerkt wordt zijn de knowledge clips die online te vinden zijn. Deze kunnen studenten raadplegen als zij vastlopen in de stof. Maar de opleidingscommissie wil graag meer onderzoek doen naar mogelijke oplossingen. Ze hopen hiervoor binnen de universiteit financiering te vinden.

De studiebegeleiding is binnen de WUR geregeld via een studieadviseur die iedere student in het eerste jaar krijgt toegewezen. Als er belangrijke keuzes op de planning staan, zoals die voor een minor of master dan volgt er standaard een gesprek. Ook kan de student zelf een gesprek aanvragen wanneer dit nodig is. Eerstejaars studenten krijgen tevens een tutor aangewezen in de vorm van een tweedejaars student. Dit wordt geregeld vanuit de studievereniging. Deze tutor kan de student op weg helpen binnen de opleiding en er worden ook leuke dingen georganiseerd. Ook externe (buitenlandse) eerstejaars masterstudenten krijgen een tutor aangeboden omdat deze groep studenten het relatief vaak moeilijk heeft met de aanpassing aan een nieuwe universiteit in een land dat ze niet kennen. Voor aankomend jaar kunnen deze masterstudenten zelf kiezen of ze in een mentorgroep ingedeeld willen worden.

Naast de opleidingscommissie is er ook een centraal medezeggenschapsorgaan, maar deze bemoeit zich nauwelijks met het onderwijs omdat zij weten dat het via de opleidingscommissie al goed geregeld is. Ze worden wel geïnformeerd. Ze richten zich meer op onderwerpen die buiten de kwaliteit van het onderwijs staan, bijvoorbeeld de werkdruk.

### **Onderwijs – onderzoek – werkveld**

Naast de Wageningen graduate school is er binnen de WUR ook een sterke onderzoekscultuur bestaande uit zes onderzoeksscholen. Deze zijn gedeeltelijk gelieerd aan de departementen, maar lopen er gedeeltelijk ook doorheen. De leerstoelen zijn in de meeste gevallen opgenomen in één van de onderzoeksscholen. Dit zorgt voor een verbinding tussen onderwijs en onderzoek, het onderwijs wordt verzorgd door de leerstoelen en deze leerstoelen zijn opgenomen in een onderzoeksschool. De kwaliteit van het onderzoek ligt bij de onderzoeksschool. Zij hanteren hiervoor hun eigen richtlijnen, bijvoorbeeld wanneer het gaat om het aantal publicaties per jaar en de tijdschriften waarin gepubliceerd dient te worden. Deze richtlijnen lagen er al en zijn als dusdanig opgenomen in de prestatieafspraken. Bij de opleiding heeft het hiervan opnemen in de prestatieafspraken ervoor gezorgd dat de mindset wat betreft publiceren is veranderd. Eerst waren ze er wat huiverig voor, maar nu wordt gepoogd om onderzoek in de juiste tijdschriften gepubliceerd te krijgen.

Tevens is wat betreft de kwaliteit van het onderzoek recent ook op Europees niveau een beoordeling gevraagd, met name op het gebied van het onderwijs dat de PhD-studenten ontvangen. Dit onderwijs wordt op maat ontworpen voor de PhD-student en wordt verzorgd door de onderzoeksschool zelf, door een leerstoelgroep of het vindt buiten de universiteit plaats. Het bleek dat de WUR aan vrijwel alle eisen voldeed.

Contact met het werkveld wordt onder andere gezocht in de werkveldcommissie. Deze bestond al voor de prestatieafspraken en functioneert als een klankbordgroep over wat het werkveld van de afgestudeerden van de WUR vindt en wat zij van hen verwachten. De werkveldcommissie komt een keer per jaar langs en bestaat uit belangrijke potentiële werkgevers van afgestudeerden van de WUR. Voor bepaalde vakken wordt er tevens contact gezocht met bedrijven. In het verleden werden er regelmatig excursies georganiseerd in de vakken. Nu de opleiding groter is gegroeid is dit een stuk moeilijker geworden omdat er binnen de bedrijven simpelweg geen plek is voor zoveel studenten. Vanuit de opleidingscommissie wordt er daarom gekeken naar optionele stages in het bedrijfsleven en meer gastcolleges om toch de blik van buitenaf binnen te halen. Vanuit de studievereniging worden er nog wel excursies en lezingen georganiseerd. Dat studenten hier behoefte aan hebben blijkt wel uit de grote populariteit van de lezingen, volgens de studenten kan er soms geen zaal gevonden worden die groot genoeg is.

### **Prestatieafspraken in context**

De opleidingdirecteur geeft aan dat hij bovenop alle maatregelen die genomen zijn die het rendement zouden moeten verhogen graag de mogelijkheid zou krijgen om een student - ook na het eerste jaar - weg te sturen. Soms wordt niet het gewenste niveau behaald. In de master zijn er soms ook studenten die wel heel goed kunnen leren, maar die niet goed zijn in onderzoek doen terwijl dit bij de WUR juist wel heel belangrijk wordt gevonden. Er moet dan toch toegewerkt worden naar het behalen van een diploma terwijl deze studenten niet het visitekaartje zijn dat men vanuit de opleiding het werkveld in wil sturen.

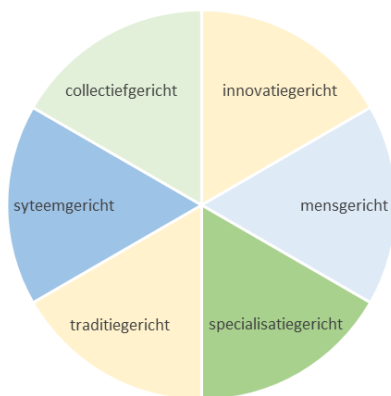
In de afgelopen jaren zijn er op verschillende terreinen stappen gezet om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Veel van deze stappen stonden sowieso al op de agenda, maar zijn onder invloed van de prestatieafspraken meer geformaliseerd en zijn daardoor met meer focus uitgevoerd dan anders het geval zou zijn geweest. De prestatieafspraken zijn als zodanig een goede stok achter de deur geweest om te kunnen zeggen dat iets echt moet gebeuren en hiervoor zijn ook de juiste omstandigheden geschapen. Eén van de docenten merkt op dat zij, nu de prestatieafspraken zijn afgerond, merkt dat de focus die er een tijdlang was al enigszins wegzakt, er zijn binnen de opleiding nog geen nieuwe expliciete doelen geformuleerd.

De OWI-directeur geeft aan dat er ongeacht wat er met de prestatieafspraken gaat gebeuren al besloten is dat de regiegroep zal blijven bestaan. Hoe dit precies vormgegeven zal worden is nog niet duidelijk en zal ook afhangen van of er nieuwe prestatieafspraken worden gemaakt of niet. In ieder geval zullen zij gezamenlijk de indicatoren in de gaten blijven houden om een vinger aan de pols te houden. Dit is een nuttig instrument gebleken en dit willen ze dan ook zeker in stand houden.

## Reflectie

De opleidingscommissie speelt een zeer actieve rol in de kwaliteitscultuur van de opleiding Levensmiddelentechnologie. Deze neemt initiatief voor verbeteringen in het onderwijs, werkt daar zelf actief aan mee en wordt ook op die verantwoordelijkheid aangesproken door het bestuur. De prestatieafspraken hebben de focus op kwaliteit versterkt, de interne monitoring verbeterd. De wijze van sturing veranderde niet maar de prestatieafspraken hebben plannen versneld, er meer kracht achter gezet en meer geformaliseerd. De WUR heeft de verplichte afspraken aangevuld met andere concrete indicatoren bijvoorbeeld op het gebied van onderzoek en de peer reviews van het onderwijs. Verder is er WUR-breed beleid gevoerd op zaken als BKO, online onderwijs en de bottle neck monitor. De opleiding kent een duidelijke kwaliteitsstructuur en een laagdrempelige cultuur. Door de groei gaan er mogelijk wel dingen veranderen voor studenten, zoals het directe contact met docenten buiten de colleges, of het bezoeken van bedrijven.

Wanneer we kijken naar het model van zes cultuurbeelden van Berings (2010) zien we vooral kenmerken van een systeem- en specialisatiegerichte cultuur terug. Systeemgerichte elementen zijn de formele en heldere verdeling van verantwoordelijkheden binnen de instelling en de opleiding, de interne monitoring van (aanvullende) indicatoren en de analyses van knelpunten in het onderwijs. Specialisatiegericht kenmerk is de wijze waarop het onderwijs wordt ingevuld vanuit departementen en docenten die vanuit hun specialisatie bijdragen aan vakken.



## Technische Universiteit Delft – Bachelor Technische Bestuurskunde

*De opleiding is de enige bacheloropleiding van de faculteit Techniek, Bestuur en Management met ruim 600 studenten.*

### **Draagvlak en communicatie prestatieafspraken**

De prestatieafspraken zijn besproken met decanen, onderwijsdirecteuren, studentenraad, raad van toezicht, onderwijs- & studentenzaken en HR. Er is een breed plan opgesteld waarin doelstellingen voor de hele TU Delft zijn geformuleerd en hoofdlijnen zijn uitgezet aan de hand waarvan alle bacheloropleidingen zijn aangepast. Een van deze hoofdlijnen is bijvoorbeeld dat de opleiding ingedeeld is in modules met een vaste grotere omvang dan vakken voorheen hadden. De faculteiten is ruimte gelaten om dit voor de opleidingen verder in te vullen. Voor het monitoren van de effecten (zoals verhoogde rendementen) is gebruik gemaakt van bestaande overlegstructuren.

Het College van Bestuur heeft gemengde gevoelens over de prestatieafspraken. Een aantal zaken wordt benoemd: het principe dat de overheid eisen stelt aan de besteding van publiek geld is begrijpelijk, maar op het moment dat er veel geld mee gemoeid is, ontstaat ook het risico van de perverse prikkel en over-sturing. Het is belangrijk om de juiste thema's te kiezen waarop ook daadwerkelijk gestuurd kan worden; sturen op contacttijd is bijvoorbeeld makkelijker dan sturen op switch. Verder is het belangrijk dat ook de politiek zich aan zijn afspraken houdt: het werd lastig voor de instellingen toen vanuit de politiek werd gesteld dat de instellingen aan rendementen deden, terwijl het een gezamenlijke afspraak was om aan de rendementen te gaan werken. Het College van Bestuur benoemt verder het onderscheid tussen de profilerings- en prestatieafspraken. Aan de prestatieafspraken over studiesucces waren kwantitatieve indicatoren en financiële consequenties gekoppeld en daardoor stond hier veel meer op het spel voor de instellingen. Er is over deze afspraken ook uitgebreider gesproken met de Reviewcommissie en in de media was er veel meer aandacht voor. De conclusie van het College van Bestuur is dat de prestatieafspraken niet hebben bijgedragen aan de kwaliteitscultuur want die was al behoorlijk sterk, maar ze hebben wel effect gehad op een aantal elementen, zoals aandacht voor docentkwaliteit en onderwijs (via de BKO-eis en studiesucces). De prestatieafspraken hebben geholpen om aandacht te krijgen voor deze onderwerpen. Dat komt ook omdat de thema's aansloten op wat de universiteit zelf wilde bereiken.

Op faculteitsniveau zijn de prestatieafspraken niet als sturend ervaren. Er vindt periodiek overleg tussen het College van Bestuur en het faculteitsbestuur plaats waarin wel wordt gekeken hoe de opleiding het doet vergeleken met andere opleidingen. Zo is gebleken dat de vele zij-instromers bij Technische Bestuurskunde minder goed presteren in de opleiding. Die kennis is wel een gevolg van de discussie die op gang is gebracht met de prestatieafspraken. Dit geldt ook voor de maatregelen die vervolgens zijn genomen, zoals het aanpassen van de voorlichting en het aanbieden van cursussen in de zomer. De afspraken hebben het denken over onderwerpen als studietempo beïnvloed. Men is het normaler gaan vinden dat studenten in een bepaald tempo moeten studeren. De faculteit is echter niet door het College van Bestuur op de exacte 'targets' aangesproken. En op hun beurt zijn de programmadirecteuren niet expliciet vanuit het faculteitsbestuur aangespoord om hun rendementen te verhogen. Zoals het vanuit het faculteitsbestuur wordt

verwoord: 'in het bedrijfsleven hebben targets een andere betekenis. Die moeten gehaald worden. In het onderwijs werkt het niet zo. Hier hebben ze geleid tot een normatieve discussie, over de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid van docenten en studenten en over hoe op een verantwoorde manier met publieke middelen om te gaan'.

De prestatieafspraken zijn bij docenten wel bekend maar spelen geen directe rol voor hun individuele functioneren. Er zijn prestatieafspraken op facultair niveau gemaakt, maar niet op docentniveau. De precieze prestatienormen zijn ook niet bekend bij docenten. Docenten zien wel dat de prestatieafspraken tot dialoog over thema's zoals rendement heeft geleid, en dat wordt gezien als een positieve uitkomst. Het had ook kunnen leiden tot een verantwoordingscultuur, maar de balans slaat uit in de goede richting.

Studenten hebben via de opleidingscommissie wel wat meegekregen over de prestatieafspraken, vooral dat de rendementen een thema zijn: 'we doen er te lang over'. De studenten zijn zich ervan bewust dat de opleiding te maken heeft met veel zij-instromers die de rendementen omlaag halen. Ze werden er bij de voorlichtingsdag al op gewezen dat directe instromers hogere cijfers halen en dat motivatie en een wiskundeknobbel noodzakelijk zijn om deze opleiding te kunnen volgen.

### **Kwaliteitscultuur en impact prestatieafspraken (op sturing en kwaliteitsbeleid)**

Er zijn de afgelopen jaren verschillende kwaliteitsslagen doorgevoerd. Zo is het bindend studieadvies ingevoerd (vóór de prestatieafspraken), is blended learning in het onderwijsprogramma ingevoerd en is het programma in grotere vakken (van meer ec) ingedeeld. Het bindend studieadvies wordt gezien als een kwaliteitbevorderende maatregel die helpt om de mensen die de studie aan kunnen te behouden en zo snel mogelijk afscheid te nemen van degenen die dat niet kunnen. Blended learning is iets wat vanuit het centrale niveau wordt gefaciliteerd, ook financieel. Het is echter aan de opleidingen zelf om het te benutten. Bij deze faculteit is dat via olievlakwerking gegaan, waarbij een paar enthousiaste docenten ermee starten en anderen volgen. De grotere vakken bevorderen de studeerbaarheid. Ook hebben veel docenten een Basiskwalificatie Onderwijs gehaald. De BKO-scholing wordt vanuit het centrale niveau aangeboden.

Docenten hebben gemerkt dat het College van Bestuur onderwijs nadrukkelijker voor het voetlicht brengt. De faculteit organiseerde zelf altijd al een of twee onderwijsdagen per jaar. Nu worden er ook universiteitsbrede onderwijsdagen georganiseerd. Er is toenemende aandacht voor online onderwijs en blended learning. Dit jaar zijn ook de eerste educational fellows aan de TUD aangesteld. Deze docenten ontvangen twee jaar lang een budget voor een groot onderwijsproject en fungeren als ambassadeurs voor het onderwijs aan de TU Delft en daarbuiten. Ook is er een 'professor of education' aangesteld die het onderwijskundig onderzoek aan de universiteit moet stimuleren. Hier wordt door docenten een duidelijke trend 'van bovenaf' waargenomen.

De recente curriculumherziening waarin onder andere het onderwijs is ingedeeld in blokken met een uniforme studielast van 5 ec en het bachelorproject is verzwaard naar 15 ec wordt door docenten gezien als geïnspireerd door rendementsverhoging. De opleiding kent modulemanagers die verantwoordelijk zijn voor een onderwijsmodule en vaak ook een groot deel van het onderwijs van deze module geven. Er lopen elk kwartaal drie modules parallel. Via kwartaalafspraken wordt door de modulemanagers de planning en thema's afgestemd en wordt gezorgd dat er wekelijks variatie is in de werkvormen van de drie modules. Er wordt een keer tijdens en na afloop van het

kwartaal overlegd en ervaringen uitgewisseld. Zo wordt voor een bespreking van blended learning een expert op dit gebied uitgenodigd voor het overleg.

In het sectieoverleg wordt wat onderwijs betreft vooral de onderwijsorganisatie afgestemd en de aansluiting van vakken die op elkaar voortbouwen. Daarnaast is er ook een jaarlijks clustercoördinatorenoverleg waarin wordt afgestemd over vakken door de opleidingsjaren heen, binnen en tussen clusters.

De programmadirecteur wordt ondersteund door een onderwijskundig adviseur met ook kwaliteitszorg als aandachtsgebied. Hij stelt onder andere een jaarlijks evaluatieplan op en geeft onderwijskundig advies.

Docenten ervaren veel ruimte binnen de faculteit en weinig directe sturing door het College van Bestuur. Dat maakt het volgens hen soms ook wel lastig om zaken universiteitsbreed in te voeren. Niettemin is er de afgelopen jaren een heel aantal veranderingen TUD-breed ingevoerd zoals de studiekeuzecheck, het bindend studieadvies en de harde knip. Ook de Basiskwalificatie Onderwijs en de Engelse taalvaardigheidstoets zijn op de hele universiteit ingevoerd. Binnen de masteropleiding is de beoordeling van de scripties geïntensiveerd en in zowel de bachelor als de master is de intensiteit van de studentenbegeleiding duidelijk toegenomen. Voorheen waren er geen duidelijke deadlines voor studenten voor het afronden van hun afstudeerproject en raakten studenten soms uit beeld. Dat is nu veranderd en hier wordt nu meer op gestuurd. Ook het bachelorproject wordt intensiever (individueel) begeleid. De studieadviseur heeft de opdracht gekregen om de contacten met langstudeerders aan te halen. Dit is in tegenstelling tot de eerdergenoemde maatregelen geen top-down beleid, maar een bottom-up aanpak, gebaseerd op de ervaringen van docenten. Zij voelen ook een toegenomen verantwoordelijkheid naar studenten toe om hen de opleiding te laten afronden.

### **Teamvorming, professionalisering en personeelsbeleid**

Er wordt veel aan teamteaching gedaan binnen de opleiding. Modules worden gegeven door verschillende docenten onder aanvoering van de modulecoördinator. Er zijn weinig traditionele vakken in de vorm van hoorcolleges en tentamen. Er worden veel werkgroepen gegeven waar vaak meerdere docenten bij betrokken zijn. Het meeste onderwijs wordt verzorgd door docenten die vast in dienst zijn. Er zijn wel veel medewerkers met tijdelijke dienstverbanden zoals de tenure trackers, maar deze geven volgens de faculteitsbestuur een beperkt deel van het onderwijs (vaak onderdelen van een module) waardoor de continuïteit van het onderwijs is gewaarborgd.

De toegenomen aandacht voor onderwijs en docentkwaliteit uit zich onder andere in de benoeming van de eerste hoogleraren die excelleren in onderwijs, in de aanstelling van educational fellows, de onderwijsdagen en de docent van het jaar verkiezing. Het gewicht van onderwijs in de selectie en beoordeling van wetenschappelijk medewerkers is een punt van discussie. Onderdeel van de ontwikkeling is dat onderwijs nu ook standaard is opgenomen de R&O gesprekken. Docenten maken sinds twee jaar naar aanleiding van hun onderwijs een onderwijsverslag waarin verslag wordt gedaan van de kwaliteit en kwantiteit van het gegeven onderwijs (zoals evaluatieresultaten, verbeterpunten, slagingspercentages). Dit wordt naar de onderwijsdirecteur verstuurd en staat op de agenda van het midterm en eindgesprek van een tenure tracker en bij de reguliere R&O gesprekken. De evaluatieresultaten worden hierbij niet zozeer als target gebruikt maar als instrument om ontwikkeling te kunnen monitoren. Volgens de ene docent komt het in de R&O gesprekken echter nog nauwelijks aan bod, de ander ziet hier wel ontwikkeling in. De vraag wordt

gesteld waarom het echter nog zo moeilijk is om met een 'onderwijs cv' carrière te maken op de universiteit. Docenten geven aan dat ze zien dat er op de TU Delft wel bewustzijn over deze thematiek bestaat, maar dat het niet concreet wordt gemaakt. Er is een werkgroep ingesteld die met dit onderwerp aan de slag is gegaan, maar er was geen duidelijke opdrachtgever die prioriteit aan dit onderwerp gaf. Onderzoek is, zo geeft een docent aan, meer een satisfier (bijvoorbeeld als er een NWO-subsidie wordt binnengehaald) terwijl onderwijs meer als een dissatisfier werkt (goed onderwijs wordt gewoon verwacht en het is pas een issue als het niet goed gaat). De professionalisering van onderwijs heeft door de Basiskwalificatie Onderwijs en Engelse taalvaardigheid veel aandacht gekregen.

### **Zeggenschap & het 'goede gesprek' voeren**

De prestatieafspraken zijn vooral besproken met de decanen en de onderwijsdirecteuren. De medezeggenschap is geïnformeerd, maar was niet betrokken bij de invulling ervan. In een scenario waarin er opnieuw afspraken zouden komen, zou de medezeggenschap intensiever betrokken worden.

De opleidingscommissie Technische Bestuurskunde is recentelijk gesplitst in twee opleidingscommissies voor de bachelor en de master. Studenten en docenten ervaren dat er een open gesprek wordt gevoerd in de opleidingscommissie en ze voelen zich gehoord. De binding van de overige studenten van de opleiding met de opleidingscommissie is nog niet erg sterk; er vindt vanuit de opleidingscommissie nog geen terugkoppeling plaats (door de studentleden) aan de studenten. De studenten die sinds kort in de nieuwe bachelor opleidingscommissie hebben plaatsgenomen zijn verrast door de zeggenschap die de opleidingscommissie heeft en de breedte van de onderwerpen die aan bod komen.

Verbetermaatregelen naar aanleiding van de online vakevaluaties worden het jaar erna teruggekoppeld in de eerste sheets van het college: hierin wordt aangegeven wat er veranderd is ten opzichte van het jaar ervoor. Op deze manier wordt er naar de nieuwe studenten teruggekoppeld en het dwingt docenten naar de evaluatieresultaten te kijken. De vakevaluaties worden in de opleidingscommissie besproken. In de collegeresponsiegroepen gaat het bestuur van de studievereniging in gesprek met studenten over een module. De gedachte hierachter is dat dit een laagdrempelige vorm van evalueren is voor studenten. De bestuurders van de studievereniging die het gesprek hebben gehouden maken een verslag en sturen dit naar de betrokken docent. De onderwijsadviseur is wel aanwezig tijdens dit gesprek.

De opleiding kent zodoende een duidelijk kwaliteitssysteem met vast evaluatiemomenten. Uitdagingen blijven het zichtbaar maken van de resultaten, van de dialoog met studenten en het rond maken van de verbetercyclus in de R&O gesprekken. Docenten geven aan dat het systeem werkt maar dat ze ook moeten opletten dat ze niet te veel in het systeem doorschieten.

Bij de start van de opleiding krijgen studenten een mentor toegewezen. Dit zijn tweedejaarsstudenten die hen op weg helpen met praktische zaken zoals roosters en boeken. En gesprek met de studieadviseur vindt in principe alleen plaats als daar aanleiding toe is, vanwege bijvoorbeeld achterblijvende studieresultaten. Studenten kiezen na een half jaar in de opleiding voor een van de vier inhoudelijke domeinen (specialisatierichtingen). Door de indeling in domeinen komen studenten in kleinere groepjes terecht waardoor ze college hebben in een klaslokaal in plaats van

een collegezaal. Ze geven aan dat ze gemakkelijk en laagdrempelig met docenten kunnen overleggen over bijvoorbeeld deadlines. Alleen de wiskundevakdocenten zijn wat dat betreft minder benaderbaar buiten de colleges om omdat zijn vanuit een andere faculteit komen.

Het faculteitsbestuur heeft regelmatig overleg met de studievereniging, over bijvoorbeeld de vormgeving van de stage, de werkveldcontacten en het uitnodigen van sprekers. De studievereniging wordt actief gefaciliteerd met bestuursmaanden. De studievereniging zorgt zoals gezegd ook voor deelnemers en verslaglegging van de collegeresponsiegroep. Bovendien zijn de commissarissen onderwijs lid van het facultair onderwijs managementteam.

Gremia waarin wordt gesproken over kwaliteit zijn de overleggen van de modulemanagers en de clustercoördinatoren. De thema's en normen worden door het bestuur bepaald. De onderwijsdirecteur is sterk betrokken bij het onderwijs en maakt een 'rondje' langs de verschillende gremia als er onderwerpen zijn die aandacht moeten krijgen. Op de onderwijsdagen worden ervaringen uitgewisseld. Op een TU-brede onderwijsdag is bijvoorbeeld besproken dat de cijfers van de opleiding laten zien dat er maar een laag 'overlevingspercentage' is van de switchers naar Technische Bestuurskunde. De herziening van de opleiding in grotere modules met modulemanagers was al vroeg bij Technische Bestuurskunde ingevoerd en de opleiding is daarmee als intern als een good practice ingezet. Kruisbestuiving op het gebied van didactiek vindt vooral plaats via de overleggremia en op individueel niveau binnen de opleiding.

### **Onderwijs – onderzoek – werkveld**

Docenten vinden de opleiding behoorlijk praktijkgericht. Studenten vinden dat het wel meer zou mogen en het punt is geagendeerd voor de opleidingscommissie. Gastsprekers en uitstapjes naar bedrijven worden vooral door de studievereniging georganiseerd. De bachelorprojecten zijn in de regel gebaseerd op thema's, fictieve opdrachten of opdrachten uit het verleden. De mogelijkheid tot een project buiten de deur is er overigens wel maar wordt aan het initiatief van de studenten overgelaten. Contacten met het werkveld lopen in die gevallen via individuele onderzoekers. Dat er bij Technische Bestuurskunde weinig externe projecten zijn heeft dit ook te maken met de aard van de opleiding; de studenten zijn wat minder gemakkelijk voor een korte opdracht in een bedrijf in te zetten dan de studenten van sommige andere opleidingen. De opleiding kent een raad van advies maar de inzet hiervan is beperkt. Deze contacten zijn ook niet aangewakkerd door de prestatieafspraken.

De directe verbinding tussen onderzoek en onderwijs vindt meer in de master in dan in de bachelor plaats. De bachelor gaat meer over 'basic knowledge' en wetenschappelijke reflectie. In de bachelor komt wel casuïstiek aan bod en het echt onderzoeksgebonden onderwijs, dat meer betrekking heeft op complexer onderzoek vindt vooral in de master plaats. De prestatieafspraken hebben volgens het faculteitsbestuur op de wijze waarop met onderzoek wordt omgegaan weinig invloed gehad. Valorisatie stond al hoog op de agenda. Wel wordt benoemd dat het gemakkelijker is om op indicatoren op het gebied van onderzoek dan onderwijs te sturen omdat men daar veel meer grip op heeft dan op targets die onderwijs en studenten aangaan.

### **Prestatieafspraken in context**

Er zijn veel andere factoren (geweest) die van invloed zijn op de rendementen, zoals de invoering van de harde knip, het bindend studieadvies en het sociaal leenstelsel. Intern speelde mee dat

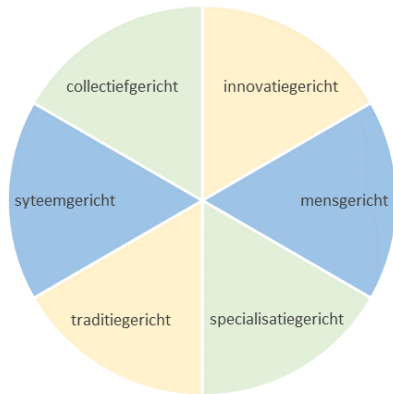
er hard aan gewerkt is om onderwijs op de kaart te krijgen en meer aandacht voor onderwijs in de loopbaan van het wetenschappelijk personeel. Daar is veel op gestuurd en dat hing wel samen met de prestatieafspraken, maar het was ook een ontwikkeling die al gaande was. Een specifieke situatie van deze opleiding is dat zij veel te maken hebben met switchers van andere opleidingen die een beeld hebben van Technische Bestuurskunde als een wat softere technische opleiding. Dat zijn soms minder gemotiveerde studenten of doeners die in een meer theoretisch georiënteerde opleiding terecht komen en die minder goed presteren.

Als de prestatieafspraken er niet waren geweest dan zouden docentkwaliteit en studietempo ook op de agenda hebben gestaan, maar de prestatieafspraken hebben er wel aan bijgedragen om aandacht te vragen voor die onderwerpen. En, die focus is structureel en zal niet verdwijnen nu de prestatieafspraken afgelopen zijn. De overheid had er misschien nog meer van verwacht, zo meent de vice-voorzitter onderwijs van het College van Bestuur, maar dat is al een heel goed resultaat, voor een maatregel waar geen extra financiering voor is vrijgemaakt.

### **Reflectie**

Mede geïnspireerd door de prestatieafspraken heeft de TU Delft hoofdlijnen uitgezet waarlangs alle bacheloropleidingen zijn herzien, zo ook Technische Bestuurskunde. Deze herzieningen hebben ook tot andere overlegstructuren geleid waardoor het onderwijs beter onderling afgestemd kan worden. Er wordt gebruik gemaakt van blendend learning en de studiebegeleiding is geïntensiveerd. Naast beleid op het behalen van de BKO-indicator, is er structureel meer aandacht voor onderwijs en docentkwaliteit in de universiteit gekomen. Er is naar de faculteiten toe niet heel hard gestuurd op prestaties. De rendementen zijn niettemin flink gestegen (maar waren relatief laag). Docenten ervaren veel ruimte binnen de faculteit. Studenten worden actief bij de kwaliteitszorg betrokken door de collegeresponsiegroepen, die door de studievereniging worden gehouden.

Wanneer we kijken naar het model van de zes cultuurbeelden van Berings (2010), zien we zowel aspecten van een systeem- als een mensgerichte organisatie. Aan de ene kant is er duidelijk sprake van systematieken en protocollen zoals het kwaliteitszorgsysteem en de onderwijsverslagen. Docenten geven ook aan dat ze ervoor moeten waken dat ze hier niet te veel in doorschieten. Aan de andere kant lijkt er voldoende plaats voor wat we als mensgerichte aspecten zouden kunnen zien. De opleiding heeft voldoende ruimte ervaren om eigen invulling aan de het instellingsbeleid te geven. De docenten ervaren ruimte voor nieuwe initiatieven (blended learning) en voelen zich niet teveel gestuurd. Ook de verantwoordelijkheid van de studievereniging voor de collegeresponsiegroepen past in dit beeld.



Verbeterpunten die in de gesprekken aan de orde zijn gekomen:

- De opleidingscommissie lijkt een vrij losstaand gremium voor de studenten. Student-leden kunnen mogelijk ondersteund worden om meer aandacht voor de opleidingscommissie te genereren en meer betrokkenheid van medestudenten.
- De beelden over de verbinding met de praktijk verschillen tussen studenten en de opleiding. Dit is wellicht deels inherent aan de opleiding, maar anderzijds zijn er wellicht nog onbenutte mogelijkheden om het werkveld meer naar binnen te halen, via de contacten die er al zijn bij de docenten.

## Universiteit Utrecht - Masteropleiding Nederlands Recht

*De master Nederlands Recht is onderverdeeld in drie masterprogramma's: Privaatrecht, Strafrecht en Staats- en bestuursrecht. De drie programma's worden in de werving als drie afzonderlijke masters gepresenteerd. De master heeft een jaarlijkse instroom van 150 tot 200 studenten.*

### **Draagvlak en communicatie prestatieafspraken**

De prestatieafspraken sloten aan op ideeën die al leefden binnen de Universiteit Utrecht over kwaliteitsverhoging. Niettemin heeft de universiteit de afspraken aangegrepen om hoge ambities te formuleren en daarop te sturen binnen de organisatie. De expliciete sturing op de prestatieafspraken vindt vooral op het niveau van het College van Bestuur en de (vice-)decanen plaats. Voor het middenmanagement en de lagen eronder gaat het vooral om sturing op basis van inhoudelijke argumenten. Dat sluit aan op de intrinsieke motivatie die medewerkers al hebben om een zo goed mogelijke opleiding aan te bieden, waarmee je studenten kunt werven en een diploma kunt bieden dat waarde heeft op de arbeidsmarkt. De prestatieafspraken, die wel bekend zijn uit de wandelgangen, krant of in formele en informele overleggen wel eens ter sprake zijn gekomen, worden in die zin door docenten eerder als een vorm van wantrouwen en beperking van hun professionele autonomie ervaren dan als een stimulerende maatregel. De afspraken en de controle op de nakoming ervan worden gezien als een nieuwe toevoeging aan de vele interne en externe commissies die er al zijn om de kwaliteit te monitoren, zoals de visitatie en het interne opleidingscertificeringstraject dat de UU kent. Inzetten op één onafhankelijk sturingsmechanisme zou die lastendruk kunnen verminderen. Ook wordt door alle betrokkenen het risico van een perverse prikkel waargenomen. Daarbij, wordt opgemerkt, gaat het in de verantwoording om gemiddelden op instellingsniveau, waardoor de prikkel niet overal even sterk hoeft door te werken. Docenten ervaren de prestatieafspraken vooral indirect via het strategisch plan waarin bijvoorbeeld de norm van twaalf contacturen werd gesteld.

### **Kwaliteitscultuur en impact prestatieafspraken (op sturing en kwaliteitsbeleid)**

De opleiding beschikt, ook al voor de prestatieafspraken, over een kwaliteitscultuur die onder andere gebaseerd is op de intrinsieke drive van de medewerkers en een structuur waarin er overleg plaatsvindt tussen de verschillende hiërarchische lagen in de organisatie van de universiteit en binnen de opleiding in verschillende samenstellingen tussen docenten. Docenten zien binnen hun opleiding een grote bereidheid om te vernieuwen. De ideeën voor vernieuwingen worden vooral verwacht van de mensen met een vaste aanstelling als onderzoeker/docent en degenen die bijvoorbeeld een leergang Onderwijskundig Leiderschap aan de universiteit hebben gevolgd. Het Utrechts Onderwijsmodel is leidend en vormt het kader waarbinnen de opleiding zelf vernieuwingen vormgeeft zoals het Onderzoeks- en ScriptieTraject (OST).

De prestatieafspraken hebben het College van Bestuur gedwongen om top-down te sturen. Nu de looptijd van het experiment voorbij is wil het College van Bestuur dit ook aangrijpen om weer meer ruimte te laten voor initiatieven van onderop. Niettemin is er steeds sprake van duidelijke sturing van bovenaf. Instellingsbreed beleid wordt strak neergezet en er wordt ingegrepen op bestaande structuren als dit nodig wordt geacht voor vernieuwingen. Zo is in 2015 de nieuwe positie van Dean of Graduate Studies in het leven geroepen om de graduatefase vorm te geven in het kader van de herziening van de masteropleidingen.

De master Nederlands Recht valt onder het departement Rechtsgeleerdheid dat weer onderdeel is van de faculteit Recht, Economie, Bestuur en Organisatie. In het onderwijsoverleg van de onderwijsdirecteuren van de drie departementen staat onderwijsontwikkeling en toezicht op de kwaliteit op de agenda. Er wordt veel uitgewisseld tussen de departementen die elk hun eigen onderwijsaanpakken hanteren. De vice-decaan onderwijs monitort de resultaten in overleg met de onderwijsdirecteuren. Nu er een nieuw strategisch plan wordt opgesteld waarbij doelen voor de masters geformuleerd moeten worden speelt ook hier de vraag of je dat in de vorm van kritische prestatie-indicatoren (KPI's) zoals de prestatieafspraken wilt doen. Het inhoudelijke gesprek over kwaliteit wordt gevoerd maar tot meetbare afspraken komen is lastiger. Medewerkers hebben de motivatie om te werken aan verbeteringen maar hebben ook vrees om op die ambities afgerekend te worden.

Binnen het departement Rechtsgeleerdheid is het aantal onderwijsorganisatie-eenheden sterk gereduceerd tot vier afdelingen. Dit heeft de samenhang versterkt. Binnen alle afdelingen zijn zeer regelmatig en structureel besprekingen op afdelingsniveau waarin ook onderwijsgerelateerde onderwerpen aan bod komen. Daarnaast worden binnen het verband van de afdelingen voor en door docenten specifieke bijeenkomsten over onderwijs georganiseerd. Bij specifieke onderwerpen zoals digitaal toetsen of het opnemen van colleges worden soms ook deskundigen van buiten de afdeling uitgenodigd.

In de afgelopen jaren zijn veel vernieuwingen doorgevoerd. De prestatieafspraken zijn hier wel een impuls voor geweest maar het beleid is niet alleen hierop terug te voeren. Sommige vernieuwingen zijn instellingsbreed ingevoerd zoals matching voor de bachelors (maar dit was al ingezet voor de prestatieafspraken). Binnen de master zijn de invoering van de Capita Selecta en het Onderzoeks- en ScriptieTraject (OST) recente grote veranderingen. Uit de gesprekken komt ook duidelijk naar voren dat ook na deze grote wijzigingen de opleiding niet stilstaat, maar steeds in ontwikkeling is. Binnen de opleiding wordt ook de ruimte hiervoor ervaren. Ook bij deze opleiding wordt natuurlijk wel eens gezocht bij weer een verandering, zo geeft een docent aan, maar in de regel zijn er altijd enkele docenten die bereid zijn om een nieuwe thema op te pakken en dit bijvoorbeeld samen in een werkgroep verder uit te werken of plaats te nemen in een werkgroep die vanuit het bestuur is ingesteld. De samenstelling van deze groepjes wisselt, het zijn niet steeds dezelfde docenten die zich melden om met een onderwerp aan de slag te gaan. Voorts wisselen programmaleiders onderling in formeel en informeel verband regels voor, beleid over en ervaringen met het eigen programma uit om zo van elkaar te leren en een consistente benadering te realiseren.

Een voorbeeld van een succesvolle vernieuwing van de afgelopen jaren is het OST. Studenten zijn positief over het nieuwe scriptietraject. Het traject start vanaf dag 1 van de master. Het maakt de studenten vanaf het begin van de master alert en zet ze aan tot nadenken over welk onderwerp ze enthousiast maakt en mogelijk geschikt is voor de afstudeerscriptie. Bij twee van de programma's vertellen promovendi in de eerste bijeenkomsten over hun onderzoek. Verderop in het traject komen de vaardigheden voor het opzetten van een eigen onderzoek aan de orde en wordt het onderwijs door gepromoveerde wetenschappers verzorgd. Het traject brengt studenten stap voor stap in contact met onderzoek doen en neemt het de angst voor de scriptie weg. Het traject heeft uiteindelijk tot doel de studenten zodanig te begeleiden dat ze binnen het jaar dat voor de master staat kunnen afstuderen. Het uiteindelijke doel is daarmee het verhogen van het rendement, de aanpak is echter inhoudelijk gericht. De resultaten na het eerste jaar zijn buitengewoon goed.

## **Teamvorming, professionalisering en personeelsbeleid**

Er wordt binnen de universiteit sterk ingezet op docentprofessionalisering. De universiteit liep voorop met de invoering van BKO en SKO en een leergang gericht op onderwijskundig leiderschap. Hier is echter ook de prikkel die uitging van de prestatieafspraken duidelijk gevoeld. De examencommissie let erop dat alleen gepromoveerde docenten in de master mogen doceren en scripties begeleiden, met enige flexibiliteit via een formele aanvraag via de examencommissie voor bijvoorbeeld niet-gepromoveerde docenten met jarenlange ervaring in het begeleiden van scripties.

Werkdruk onder docenten is ook hier een aandachtspunt. Bij de bachelor en master Nederlands Recht ligt een relatief grote nadruk op onderwijs (ten opzichte van onderzoek) en docenten ervaren veel bureaucratie rondom het onderwijs die de werkdruk verhoogt.

Het grote aandeel medewerkers met tweejarige, niet verlengbare contracten vanwege de Wet werk en zekerheid wordt gezien als een risicofactor voor de continuïteit van de kwaliteit. Het betekent steeds investeren in (nieuwe) docenten die gezien de jaarcyclus binnen hun contractperiode niet meer dan één of twee keer voor vakken ingezet kunnen worden. Terwijl het eigen maken van een vak juist de eerste één tot twee jaar de grootste investering vraagt. Een coördinator geeft aan dat hij als noodoplossing voor deze situatie een soort carrousel zou willen bewerkstellingen om de goede mensen te kunnen doorgeven tussen de universiteiten. Het gebeurt nu al dat er contact is met rechtenopleidingen elders over de uitwisseling van goede docenten met tijdelijke contracten.

De vakken worden door teams van docenten verzorgd. Van docenten wordt verwacht dat ze in teams kunnen werken en dit is ook een criterium in de selectie. In een vak als de Capita Selecta wordt een docent ingezet op zijn/haar onderzoeksspecialisme, maar van docenten wordt ook verwacht dat ze de flexibiliteit hebben om onderwijs te geven buiten hun directe specialisme.

## **Zeggenschap & het 'goede gesprek' voeren**

De drie verschillende programma's binnen de master Nederlands Recht worden elk door een docentlid en een studentlid in de opleidingscommissie masters Rechtsgeleerdheid vertegenwoordigd. In de opleidingscommissies worden jaarlijks onder meer de cursus- en curriculumevaluaties, externe monitoren, het onderwijsaanbod, de onderwijs- en examenregeling en onderwijsprojecten zoals de matchingsactiviteiten en het toetsbeleid besproken. Studenten krijgen vooraf training en kunnen ondersteuning inroepen van de secretaris van de commissie, een onderwijsbeleidsmedewerker. De studenten in de opleidingscommissie ervaren een open sfeer in het gesprek met docenten. Ze vinden het soms lastig om hun medestudenten te betrekken bij de medezeggenschap vanwege de omvang van de opleiding en de beperkte betrokkenheid van hun medestudenten bij de medezeggenschap. De OC-studentleden sporen hun medestudenten aan de online evaluaties in te vullen en de respons hierop is redelijk tot goed. Ook gaan studenten naar de panelgesprekken die door de leiding van de drie programma's worden georganiseerd, maar nemen bijvoorbeeld ook zelf het initiatief om naar de programmaleider te stappen als ze een probleem hebben met de planning van de toetsing. De programmaleider heeft elk jaar een gesprek met het nieuwe bestuur van de studievereniging op het desbetreffende vakgebied. De studenten ervaren een goed en open contact met docenten hoewel dit verschilt tussen de programma's.

Overleg vindt onder meer plaats in het onderwijsdirecteurenoverleg, in de jaarlijkse vakkenaanbodesprekken, in het overleg tussen de onderwijsdirecteur en programmaleiders, binnen de afdelingen en in de docententeams die verantwoordelijk zijn voor een vak. In de vakkenaanbodesprekken tussen de onderwijsdirecteur en de voorzitters van de afdelingen worden afspraken gemaakt over de vakken die een afdeling het komend jaar gaat verzorgen. Hierin wordt ook gesproken over zaken als leerlijnen, leerdoelen, onderwijs- en toetsvormen, rendement, de inzet van docenten en alle majeure wijzigingen in de vakken. Als er nieuw beleid wordt uitgezet, wordt dit in deze gesprekken meegenomen. Een voorbeeld hiervan is de keuze om groepsopdrachten niet meer dan 30% in het eindcijfer te laten meetellen om de impact van freeriden te verminderen. Onder het niveau onder de onderwijsdirecteuren, worden tussen de programmaleiders vernieuwingen uitgewisseld en procedures afgestemd. De lijnen tussen de programmaleiders en de programmacoördinatoren zijn kort.

Er is ook sprake van een zekere mate van gezonde onderlinge concurrentie als het bijvoorbeeld gaat om instroom en onderwijsvernieuwing. Bijvoorbeeld: een van de programma's loopt voorop met de inzet van ICT in het onderwijs en heeft een nieuwe digitale tussentoets ingezet die weliswaar maar zeer beperkt meetelt in het eindcijfer maar als een goede stimulans voor de studiemotivatie van de studenten heeft gewerkt. Coördinatoren van de andere programma's volgen deze ontwikkeling om dit mogelijk in het onderwijs van het eigen programma in te voeren. En als de nieuwe instroomcijfers bekend zijn, wordt door programmaleiders niet alleen naar de instroom van het 'eigen' programma gekeken, maar hoe zich dat verhoudt tot de andere twee. Ook wordt gekeken naar instroom vanuit de zusterfaculteiten. Bij een van de programma's wordt aangegeven dat er vier keer per jaar, na afloop van elk blok, overdracht plaatsvindt naar de docenten van het volgende vak, om hen te informeren over de groep en studenten die bijvoorbeeld achterstand hebben.

Community wordt een steeds belangrijker begrip voor de opleidingen. Binnen het departement Rechtsgeleerdheid is het Utrecht Law College een inspirerend voorbeeld voor de andere rechtenopleidingen. Het model kan niet zomaar toegepast worden op de bacheloropleiding (vanwege de omvang), maar voor de masteropleiding is dit makkelijker te organiseren. Door de drie programma's en specialisaties binnen de programma's kunnen er kleinere groepen geformeerd worden en wordt het onderwijs kleinschaliger. Op het niveau van de masters bestaat het honoursprogramma van het Excellent Master Tracé.

Faculteitsoverstijgende initiatieven voor uitwisseling van onderwijsvernieuwingen zijn bijvoorbeeld een stimuleringsprogramma voor internationalisering in het onderwijs waarbij voorwaarde voor financiering is dat meerdere faculteiten samenwerken in een project.

### **Onderwijs – onderzoek – werkveld**

In het OST dat door de hele master heen loopt wordt een directe link gelegd met de onderzoeksgebieden waar de onderzoekers van het departement Rechtsgeleerdheid in opereren. Onderzoek en onderwijs is in de master volledig verweven, zo ervaren ook de studenten. Ook komt in het OST de voorbereiding op de arbeidsmarkt aan de orde via de dienst Career Services. Er worden regelmatig mensen uit het werkveld in het onderwijs betrokken als experts, in gastcolleges. De nadruk ligt hierbij op de traditionele togaberoepen. In het contact met de arbeidsmarkt wordt volgens de studenten vrij sterk op de studievereniging geleund.

In de Capita Selecta worden docenten ingezet op hun onderzoeksspecialisme. In deze cursus bekwamen studenten zich in een korte periode van drie weken in een specifiek thema, zoals ook in de beroepspraktijk kan voorkomen. Studenten zijn enthousiast over deze aanpak die hen het gevoel geeft dat ze werken op een manier die aansluit op hun toekomstige praktijk.

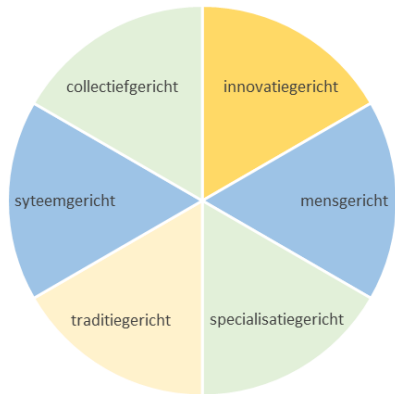
### **Prestatieafspraken in context**

De visitatie en accreditatiecyclus worden genoemd als een grote motor in het kwaliteitsdenken, evenals de ervaren concurrentieslag om de werving van studenten. De diplomaproblematiek in het hbo heeft bijgedragen aan het aanscherpen van de werkwijze rondom afstuderen. De universiteit stuurt nadrukkelijk op bepaalde thema's zoals docentprofessionalisering. De docenten ervaren echter ook de ruimte om in het onderwijs van hun eigen programma zelf initiatieven te ontwikkelen. De opleiding heeft een goede reputatie en de wens om die reputatie hoog te houden werkt als een extra motivatie. Docenten voelen zich verantwoordelijk om dit in stand te houden. De eigen intrinsieke inhoudelijke gedreven motivatie wordt steeds benoemd als voornaamste drijfveer. Er is echter vanuit het College van Bestuur en de faculteit onder druk van de prestatieafspraken flink gestuurd, maar het werken met extern opgelegde prestatie-indicatoren werd niet als motiverend ervaren. Daarom zijn deze ook niet direct gecommuniceerd naar het middenmanagement en docenten, maar is daar op gestuurd op inhoudelijke maatregelen die pasten bij de ambities die al leefden binnen de universiteit.

### **Reflectie**

Er is een duidelijk universiteitsbreed beleid dat doorwerkt in de opleidingen waarmee de universiteit in veel vernieuwingen voorop heeft gelopen, zoals de Basis- en Seniorekwalificatie Onderwijs, de leergang onderwijskundig leiderschap en het excellentieonderwijs. De masteropleiding lijkt hier de vruchten van te plukken, door open te staan voor de vernieuwingen die van bovenaf worden geïnitieerd, maar ook zelf de ruimte te nemen om invulling te geven aan onderwijsvernieuwingen. De balans tussen cultuur en structuur is belangrijk, zo geven docenten aan. Docenten moeten binnen de structuren die er zijn ook voldoende ruimte ervaren om zelf te bepalen hoe ze invulling geven aan hun onderwijs. De vele interne en externe verantwoordingsmechanismen worden soms wel als een last ervaren. De prestatieafspraken zijn daar een onderdeel van geweest.

Gekeken naar het model van zes cultuurbeelden van Berings (2010) springen bij deze opleiding vooral de innovatiegerichtheid en zowel mensgerichte als systeemgerichte elementen in het oog. De innovatiegerichtheid uit zich niet zozeer in een sterke externe gerichtheid als het gaat om het werkveld, maar wel op de interne flexibiliteit om in te springen op ontwikkelingen in onderwijs en vereisten van de overheid en de universiteit en deze eigen maken. Daarnaast zijn er vrij sterk systeemgerichte elementen, vooral vanuit het bestuurlijk niveau die doorspelen in de opleiding, zoals de interne verantwoording en regelgeving. Aan de andere kant lijkt er binnen die kaders ook veel dynamiek en ruimte te zijn om eigen invulling te geven aan bijvoorbeeld onderwijsvernieuwing en wordt dit ook verwacht van de medewerkers (met name de mensen die hier extra in zijn geschoold en/of een vaste aanstelling hebben).



Verbeterpunten die in de gesprekken zijn benoemd:

De studentleden van de opleidingscommissie geven aan dat docentleden en bestuur het belang van de opleidingscommissie meer zouden kunnen uitdragen. Zij ervaren dat de focus nu met name op de onderwijsbeoordelingen ligt. De scope van onderwerpen zou verbreed kunnen worden waardoor er meer ruimte komt om nieuwe ideeën voor het onderwijs te bespreken en er meer energie in de opleidingscommissie komt. Dat zou ook de betrokkenheid van de studenten kunnen vergroten.

Het directe contact met het werkveld is vooral gericht op de traditionele beroepen. Studenten geven aan dat zij hierin graag meer variatie zouden zien omdat een groot deel van de studenten uiteindelijk niet in een dergelijk beroep werkzaam zal zijn.

## Radboud Universiteit - Researchmaster Behavioural Science

*De Researchmaster Behavioural Science is onderdeel van het Behavioural Science Instituut. Het is een selectieve opleiding met een jaarlijks instroom van ongeveer 40 studenten met een bacheloropleiding psychologie, pedagogiek, communicatiewetenschap of een bachelor in een verwante discipline.*

### **Draagvlak en communicatie prestatieafspraken**

De studenten, docenten en de opleidingsdirecteur en -coördinator zijn bekend met de onderwerpen en de prestatie-indicatoren die worden gehanteerd door de universiteit (rendement onderwijsintensiteit, excellentie, docentkwaliteit et cetera), vooral uit de bacheloropleidingen en niet zozeer vanuit de master. Of soms als onderwerpen in de krant en het publieke debat. De prestatieafspraken zelf kennen ze echter niet, noch in algemene zin, noch de specifieke afspraken die met de Radboud Universiteit zijn gemaakt.

Men staat niet negatief tegenover het principe van prestatieafspraken, maar alle partijen zetten vraagtekens bij de keuze van sommige indicatoren en de aanpak van 'bestrafen' in plaats van 'belonen'. Studenten benoemen de druk die prestatieafspraken op een opleiding kunnen leggen. Docenten geven aan dat ze een cultuur ervaren waarin studenten steeds pragmatischer worden en er minder tijd komt voor exploratie en ontwikkeling, terwijl, zo geven zij aan, sommige ontwikkelingstrajecten juist gebaat zijn met meer tijd en ruimte om vrij en creatief te kunnen denken. Prestatieafspraken versterken mogelijk deze pragmatische en minder op exploratie gerichte ontwikkeling.

De prestatieafspraken zijn breed gecommuniceerd met de decanen en onderwijsdirecteuren en komen terug in de jaargesprekken met de decanen en het maandelijks overleg tussen decanen en College van Bestuur. De onderwijsdirecteuren hebben de afspraken opgepakt in de opleidingen. Voor de midterm review is in opdracht van de toenmalige decaan tussentijds de balans opgemaakt en een stuk geschreven over welke maatregelen inmiddels waren genomen om de decaan te informeren en onderling uit te wisselen. Over de invulling van begrippen die een rol spelen is soms uitvoerig gediscussieerd, zoals de vraag wat een contactuur is. Zijn dat alleen geroosterde uren of ook individuele begeleidingsuren? De decaan benadrukt het risico dat een middel een doel wordt. Bij het inzetten van prestatienormen is het essentieel om de inhoudelijke vertaalslag te maken. Een afspraak over het behalen van het rendement kan als aanjager werken om dit onderwerp nog meer op de agenda te zetten, om kritisch te analyseren wat mogelijke oorzaken zijn van achterblijvend rendement en daar acties op uit te zetten. Dat lukt alleen als niet sec op het afgesproken percentage gestuurd wordt maar juist ook de redenen voor een achterblijvend rendement onderzocht en aangepakt worden. De Radboud Universiteit zette sterk in op verhoging van de onderwijsintensiteit en maakte daar voor de Faculteit Sociale Wetenschappen ook budget voor vrij waardoor extra docenten aangesteld konden worden.

### **Kwaliteitscultuur en impact prestatieafspraken**

Docenten en management herkennen een kwaliteitscultuur in de opleiding. Zij ervaren vooral een intrinsieke motivatie om de kwaliteit van de opleiding zo hoog mogelijk te houden. Ze geven hierbij zelf aan dat dit in een researchmaster wel gemakkelijker is dan in een bacheloropleiding. Het is

een kleinschalige opleiding. De lijnen tussen studenten en docenten zijn kort; de studenten hebben werkkamers op de verdieping van de docent-onderzoekers en nemen in hun tweede jaar ook deel aan afdelingsoverleggen. De master is selectief: studenten moeten solliciteren naar een plaats in het programma en worden in de voorlichting voorbereid op een zwaar programma. Studenten geven zelf aan dat dit een groep gemotiveerde studenten aantrekt, die ook elkaar kunnen motiveren in de opleiding. Ze vinden de docenten betrokken, enthousiast en deskundig. Voor docenten is het op hun beurt plezierig om in de researchmaster onderwijs te geven vanwege de kleinschaligheid en de gemotiveerde studenten.

De opleiding kent een duidelijke evaluatiecyclus waar docenten een actieve rol in spelen. De studenten vullen schriftelijke cursusevaluaties in waar een redelijke respons (ongeveer 55%) op komt. De cursuscoördinator maakt op basis van deze evaluatie een zogenaamd *teacher report*; een verslag volgens een vast format waarin de evaluatieresultaten worden samengevat, verbeterpunten geformuleerd en ook zaken als uitval en slagingspercentage zijn opgenomen. Deze rapporten worden periodiek in de opleidingscommissie besproken, maar ook na afloop van de cursus door de opleidingsdirecteur in '30 minuten-gesprekken' met de cursuscoördinatoren. Accreditering en het jaarverslag zijn formele redenen om te evalueren maar de werkwijze met *teacher reports* die de opleiding gebruikt is een eigen uitwerking die niet van buitenaf is opgelegd. De studenten in de opleidingscommissie waarderen de moeite die docenten voor de rapporten doen en zien voor zichzelf een verantwoordelijkheid om hier aandacht aan te besteden en zorgvuldig over te communiceren naar buiten toe. Studenten worden op hun verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de opleiding aangesproken en hun betrokkenheid wordt door de opleidingsdirectie als een essentieel onderdeel van de kwaliteitscultuur benoemd. De feedback van studenten is nodig om zicht te krijgen op knelpunten in de opleiding en deze te kunnen aanpakken. Het is ook in hun eigen voordeel, zo spiegelt de opleidingsdirectie hen voor, om een bul te hebben van een goed aangeschreven opleiding. Voorwaarde hiervoor is vanzelfsprekend dat de opleiding vervolgens ook responsieve docenten heeft die bereid zijn tot aanpassen. De opleiding kent verder een actieve studentenvereniging die ook docenten bij hun activiteiten betreft.

Alle betrokkenen hebben ervaren dat er veel veranderingen zijn ingezet in het onderwijs de afgelopen jaren, ook al voorafgaand aan de prestatieafspraken. Studenten hebben de invoering van het bindend studieadvies en de afschaffing van de studiefinanciering meegemaakt. Vooral dat laatste wordt gezien als een sterke impuls voor studenten om efficiënter te gaan studeren en voor opleidingen om dit te faciliteren. Docenten en management benoemen verder ook de studiekeuzecheck, geven aan dat de aandacht voor studieadviesing en begeleiding is toegenomen, de onderwijsintensiteit is toegenomen en dat er nadrukkelijk wordt gestuurd op valorisatie en het behalen van de Basiskwalificatie Onderwijs. Rendement en uitval zijn vooral vanuit de bacheloropleidingen bekende issues maar spelen in de researchmaster nauwelijks een rol omdat de rendementen hoog en de uitval laag zijn. De excellentieprogramma's zijn voor de researchmaster een goede ontwikkeling geweest omdat zij de kwaliteit van de masterinstromers hebben verhoogd. Deze ontwikkelingen worden echter niet aan de prestatieafspraken gekoppeld. Het zijn onderwerpen die zijn opgenomen in het format van de opleidingsjaarverslagen waarmee zij jaarlijks verantwoording afleggen aan het College van Bestuur van de universiteit. Een docent geeft aan: 'Ik ervaar de sturing van de master niet zozeer als een kwaliteitsstrategie, maar eerder als een dynamisch proces waarin de markt, het team en de studenten continu veranderen en waarin de onderzoekers/docenten de ambitie hebben om de waardering voor de opleiding hoog te hou-

den'. Het is een sfeer die enerzijds als competitief wordt bestempeld (de opleiding wil hoge kwaliteit leveren en hoge waarderingen van studenten krijgen) en anderzijds gericht op samenwerking, openheid en feedback.

### **Teamvorming, professionalisering en personeelsbeleid**

De mastercursussen worden door teams van docenten gegeven, waarbij een van hen als coördinator optreedt. Twee keer per jaar vindt er een coördinatorenoverleg plaats. Daarnaast is er ongeveer elke zes weken een werkgroepoverleg, dat wordt voorgezeten door de directeur, waarbij vertegenwoordigers van de onderzoeksprogramma's samenkomen en de opleiding bespreken en suggesties doen voor verbetering. Verder is er elke maand een overleg tussen voorzitters (hoogleraren) van de onderzoeksprogramma's binnen het Behavioural Science Instituut (het onderzoeksinstituut). Dit overleg fungeert als een soort denktank en is weliswaar niet direct op het onderwijs gericht, maar omdat de meeste deelnemers wel op een of andere manier bij de master zijn betrokken, levert het wel input voor het onderwijs. Het feit dat alle docenten ook onderzoeker zijn wordt als een sterke impuls voor de kwaliteit van de opleiding gezien. De link tussen onderzoek en onderwijs is een vanzelfsprekend onderdeel van de cursussen.

Van nieuwe docenten en PhD's wordt verwacht dat zij de Basiskwalificatie Onderwijs halen. Dit is voor docenten een vereiste bij nieuwe aanstellingen en komt ook in de jaargesprekken terug. De BKO wordt enerzijds soms als een verplichting gezien maar ook als een grote stap vooruit in de aandacht voor onderwijskwaliteit.

Het grote aantal tijdelijke aanstellingen onder docenten/onderzoekers wordt als problematisch ervaren. Het is daardoor soms niet mogelijk om goede onderzoekers te behouden voor het instituut. Dit is lastig maar heeft volgens het management nog niet tot grote problemen voor het onderwijs geleid omdat mededocenten vanwege hun betrokkenheid bij de opleiding en het prestige ervan zeer bereid zijn om vakken over te nemen. Niettemin geven de docenten aan dat een tijdelijke aanstelling invloed kan hebben op de betrokkenheid. Bij een tweejarig contract zal een onderzoeker minder in onderwijs willen investeren; nieuwe cursussen vragen in de eerste twee jaren altijd een grotere tijdsinvestering dan er voor berekend is terwijl het functioneren vooral op wetenschappelijk output beoordeeld wordt.

### **Onderwijs – onderzoek - werkveld**

In het programma besteden docenten structureel aandacht aan onderzoek waar zij zelf bij betrokken zijn en studenten worden betrokken in lopende onderzoeksprojecten. Bijvoorbeeld: in het minor onderzoeksproject worden koppels van studenten begeleid door een betrokken onderzoeker/docent vanuit het Behavioural Science Instituut, regelmatig in samenwerking met onderzoekers van andere instituten of andere (buitenlandse) universiteiten. Internationale contacten lopen vooral via de netwerken van de individuele onderzoekers en als studenten naar het buitenland gaan, verloopt dat in de regel via deze contacten.

Een researchmaster bevindt zich in een bijzondere positie als het gaat om het werkveld omdat de universiteit en het instituut in feite zelf het werkveld zijn waarvoor ze studenten opleiden. Het onderzoeksinstituut heeft dus zelf direct baat bij goed opgeleide studenten. Groot bijkomend voordeel is dat zij zelf het beste weten wat voor eisen ze stellen aan een onderzoeker en het programma hierop kunnen laten aansluiten. Toch zal een aantal studenten werk vinden buiten de

universitaire wereld. Het opleidingsmanagement zou de contacten met dit externe werkveld nog willen versterken. De docenten geven aan dat meer onderzoekers uit het praktijkveld de opleiding verder zouden kunnen versterken.

Valorisatie is sinds ongeveer drie jaar een veel belangrijker thema geworden voor het onderzoek. Het komt terug in jaargesprekken en heeft als 'societal relevance' ook een meer prominente plaats gekregen in de opleiding. Dit laatste geldt ook voor de ethische aspecten en de integriteit van het doen van onderzoek. Er is kortom een intrinsieke link tussen het onderwijs en onderzoek van de researchmaster, met een toegenomen aandacht voor valorisatie en ethiek. In hoeverre dit samenhangt met de prestatieafspraken is voor de betrokkenen niet duidelijk.

### **Zeggenschap & het 'goede gesprek' voeren**

De opleidingscommissie heeft een duidelijke rol in de verbetercyclus van de opleiding. Student-leden voelen zich een gelijkwaardige gesprekspartner en zowel docenten als studenten ervaren voldoende vrijheid om de kwaliteit van het onderwijs te bespreken. Het gesprek over de cursus-evaluaties vindt plaats in de opleidingscommissie.

Er is zoals gezegd een overlegstructuur voor de cursuscoördinatoren, een werkgroep vanuit het Behavioural Science Instituut en er is kwartaaloverleg tussen de opleidingsdirectie en de vice-decaan van de faculteit. De opleidingsdirecteur heeft de indruk dat ze iets meer overleg hebben dan andere researchmasters en wat meer 'vanuit een gezamenlijk doel' werken. De drive om een goede opleiding te hebben is vooral een intrinsieke. 'De kwaliteitscultuur is ingebakken', zo stelt de opleidingsdirecteur. Voor hem is de signaalfunctie van studenten en docenten erg belangrijk om te weten wat er in de opleiding speelt. Dat gebeurt niet alleen in de formele overlegsituaties, maar ook daarbuiten doordat docenten makkelijk benaderbaar zijn voor studenten. Onderwijs is door de jaren heen vaker onderwerp van discussie geworden en de aandacht ervoor is zeker met de komst van een nieuwe decaan toegenomen. Anderzijds is de druk op wetenschappelijke output ook toegenomen en ligt in de jaargesprekken en waardering nog steeds de nadruk hierop.

Wat betreft de uitwisseling van 'good practices' hebben studenten goede ervaringen met een uitwisseling met opleidingscommissies van gelijke opleidingen van andere universiteiten en zien daar mogelijkheden tot versterking. De opleidingsdirecteur geeft als voorbeeld een inspirerende bijeenkomst met een opleiding uit een andere discipline die de opleiding geheel hadden vernieuwd. Dit soort ontmoetingen zijn echter niet structureel.

### **Prestatieafspraken in context**

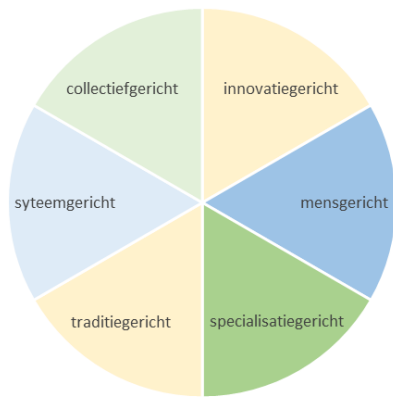
Voor studenten, docenten en het opleidingsmanagement is het niet te onderscheiden in hoeverre de prestatieafspraken de aanleiding waren om bepaald beleid in te voeren. Omdat men niet bekend was met de prestatieafspraken ziet men geen verschil met een (toekomstige) situatie zonder deze afspraken voor de researchmaster. De vraag wordt ook gesteld in hoeverre het belangrijk is dat studenten en docenten precies weten welke externe prikkels er zijn; het moet meer gaan om de inhoud, dan om de afspraak of de norm die erachter schuil gaat. Thema's zijn bekend uit de krant, onderdeel van het jaarverslag, de jaargesprekken of de opleidingscommissie. In hoeverre de aandacht voor deze thema's gedreven wordt door externe prikkels (prestatieafspraken) speelt geen rol van betekenis in de kwaliteitscultuur van de opleiding. Vanuit bestuurlijk niveau is de indruk dat de afspraken de zaken meer op scherp hebben gezet; in positieve zin gezorgd

hebben voor meer aandacht voor bepaalde aspecten van kwaliteit en in negatieve zin voor meer kwantificeren en administreren. Een voorbeeld van een onderwerp waar nu anders tegenaan wordt gekeken dan voorheen: de lengte van de studie. Voorheen werd hier nauwelijks op gestuurd en werd een moeilijk vak met een laag slagingspercentage misschien wel als een teken van hoge kwaliteit gezien. Nu ligt de nadruk op studeerbaarheid en studenten de mogelijkheid bieden om de opleiding te voltooien in de tijd die ervoor staat. De normen voor kwaliteit worden ook niet als vaststaand gegeven gezien. Er is nu veel aandacht in de media voor de aansluiting met de arbeidsmarkt. Dat betekent wellicht dat dit in de toekomst een belangrijkere norm wordt. Niettemin is de indruk dat er sinds de invoering van de prestatieafspraken (maar mogelijk ook onder invloed van andere genoemde ontwikkelingen) een aantal onderwerpen structureel en blijvend de aandacht heeft zoals de onderwijskwalificaties, de vraag of de opleiding te voltooien is in de tijd die ervoor staat (rendement) en de excellentietrajecten.

## **Reflectie**

De gesprekken op de opleiding lieten een consistent beeld zien van een kleinschalige, intensieve opleiding met betrokken studenten, docenten en management die een gedeelde verantwoordelijkheid voor de opleiding ervaren. De overlegstructuren zijn helder en lijken als redelijk vanzelfsprekend te worden ervaren. Men ervaart weinig bemoeienis vanuit het facultair of universitair bestuur en lijkt daar ook weinig behoefte aan te hebben. De opleiding geeft daar ook geen aanleiding toe vanwege goede resultaten en hoge tevredenheid onder studenten. De werkdruk wordt door studenten als vrij hoog ervaren maar op punten waar dit problematisch was, werden - op basis van opmerkingen hierover van studenten - aanpassingen doorgevoerd in de planning. De prestatieafspraken spelen vooral een rol op het strategisch niveau van het universitair en facultair bestuur, daar wordt de vertaalslag naar beleid gemaakt. Het opleidingsmanagement, de medezeggenschap en de docenten hebben vooral te maken met de operationele invulling door de analyses en maatregelen die uit de prestatieafspraken voortkomen.

Volgens het model van zes cultuurbeelden van Berings (2010) vertoont deze opleiding vooral kenmerken van een specialisatie- en mensgerichte organisatie. De specialisatiegerichtheid uit zich in de hoge mate waarin professionals de ruimte hebben om zich te richten op hun specifieke onderzoekskundigheid en deze rechtstreeks in het onderwijs kunnen benutten. Wellicht heeft dit ook te maken met het soort opleiding (researchmaster) die in feite gericht is op het opleiden tot de functie die de docent-onderzoekers zelf uitvoeren. Aansluitend hierop zagen we vooral mensgerichte kenmerken waarbij wordt uitgegaan van het vertrouwen in de mogelijkheden van medewerkers. Medewerkers krijgen de ruimte om taken volgens eigen inzichten, principes en stijl uit te voeren.



De deelnemers aan de gesprekken hebben zelf een aantal punten aangegeven waar zij mogelijkheden tot verbetering zien. In willekeurige volgorde:

- Betrokkenheid kan versterkt worden door langere aanstellingen.
- Meer uitwisseling gericht op onderwijskwaliteit met bijvoorbeeld opleidingscommissies van andere opleidingen en universiteiten
- De verbinding met het externe werkveld versterken door meer onderzoekers met deze achtergrond aan te trekken en de contacten met het externe werkveld te intensiveren, zodat studenten een beter beeld krijgen van toekomstmogelijkheden buiten de universiteit.