

Hoe instellingen optimaal voordeel kunnen hebben van visitaties

Zelfbewust de beoordeling tegemoet



Martine Pol-Neefs is inspecteur hoger onderwijs bij de Inspectie van het Onderwijs.

Het Nederlandse accreditatiestelsel in het hoger onderwijs functioneert adequaat maar er is ook ruimte voor verbetering, concludeert de Inspectie van het Onderwijs in haar vierjaarlijkse evaluatie. Voor alle betrokken partijen liggen er mogelijkheden om het stelsel te versterken. In dit artikel beschrijven we wat instellingen, binnen het huidige Nederlandse accreditatiestelsel, kunnen doen om zo veel mogelijk voordeel te hebben van visitaties.

Door **Martine Pol-Neefs** en **An Jansen**



An Jansen is beleidsadviseur CvB bij de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht en was gedetacheerd bij de Inspectie van het Onderwijs voor het onderzoek naar de kwaliteit van het Nederlandse accreditatiestelsel hoger onderwijs.

Accreditatie is een pijler van het Nederlandse hoger onderwijs. Met dit keurmerk van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) laten opleidingen en instellingen zien dat hun onderwijs kwalitatief op orde is. De NVAO baseert haar oordeel op een adviesrapport van een visitatiepanel, samengesteld uit deskundige, onafhankelijke vakgenoten. Peerreview door dit panel vormt het uitgangspunt van het accreditatiestelsel. De maatschappij moet erop kunnen vertrouwen dat het accreditatiestelsel goed functioneert en dat dus alleen opleidingen van voldoende kwaliteit worden aangeboden. Eens in de vier jaar voert de inspectie daarom een evaluatie van het stelsel uit. Afgelopen jaar vond opnieuw zo'n onderzoek plaats (Inspectie van het Onderwijs, 2017; 2018). Daarbij is in twee etappes gekeken naar de beperkte en uitgebreide opleidingsbeoordeling (BOB en UOB) voor bestaande oplei-

dingen, de toets nieuwe opleiding (TNO) voor nieuwe opleidingen en de instellingstoets kwaliteitszorg (ITK) voor instellingen. Tijdens het onderzoek zijn alle betrokkenen gesproken en zijn voor hen aanbevelingen geformuleerd: de NVAO, de evaluatiebureaus, de visitatiepanels, instellingen en opleidingen, de koepelorganisaties en het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW).

De overkoepelende conclusie luidt dat het huidige accreditatiestelsel op hoofdlijnen adequaat functioneert, maar dat er tegelijkertijd op verschillende punten ruimte is voor verbetering. Dan gaat het bijvoorbeeld om de betrouwbaarheid van de beoordeling door visitatiepanels: hoe zorgen we ervoor dat verschillende visitatiepanels vergelijkbare oordelen geven? Een set aan basisspelregels voor panels kan een oplossing bieden, net als een verduidelijking van

de beoordelingskaders van de NVAO die de panels hanteren. Ook is het belangrijk dat er meer aandacht komt voor professionalisering en onafhankelijkheid van panelleden en van secretarissen. Met het oog op de kwaliteitsborging van het stelsel als geheel zou het bovendien goed zijn als de NVAO de wettelijke taak krijgt om de beoordelingen systematisch te evalueren en haar analyses te delen, zodat alle betrokkenen ervan kunnen leren.

Wat kunnen instellingen en opleidingen zelf doen om zo veel mogelijk baat te hebben van het accreditatieproces? De evaluatie levert diverse aanknopingspunten op. We kunnen ze rangschikken onder drie overkoepelende thema's: een betere inbedding in de interne organisatie, meer eigen initiatief en meer onderlinge kennisdeling. We illustreren deze thema's in dit artikel met goede voorbeelden van hogescholen, universiteiten en niet-bekostigde instellingen.

Zelfvertrouwen vanuit een goede interne organisatie

Bij veel opleidingen en instellingen maken de beoordelingen deel uit van de reguliere kwaliteitszorgcyclus. Bij verschillende instellingen zagen we nog mogelijkheden om deze cyclus effectiever in te richten.

Sommige instellingen verankeren de accreditatie in hun cyclus door de ontwikkelpunten uit het visitatierapport intern te bespreken en te verwerken in een ontwikkelplan. Deze ontwikkelpunten worden in managementafspraken vastgelegd en jaarlijks geëvalueerd, na een paar jaar vaak met een externe commissie. Zo ontstaat een continu verbeterproces waarbij de zelfevaluatie na zes jaar als het ware al klaarligt en de voorbereiding aanzienlijk minder werk is dan voorheen. Door deze werkwijze wordt het eigenaarschap van het onderwisteam versterkt.

Tegelijkertijd bouwt de opleiding hierdoor ervaring op: het wordt onderdeel van de eigen kwaliteitscultuur om constant gericht te zijn op verbetering en elkaar daarop ook aan te spreken. Zo ontstaat een gefundeerd zelfvertrouwen in de eigen kwaliteit. Dat zelfvertrouwen, gecombineerd met vertrouwen in de deskundigheid en constructieve opstelling van het visitatiepanel, is een goede basis voor een open dialoog met het panel. En hoe opener de dialoog, hoe stimulerender opleidingen de gesprekken ervaren. Dit geldt voor de opleidingsbeoordelingen, maar net zozeer voor de ITK. Met de ITK als onderdeel van de normale kwaliteitszorgcyclus raken de positieve effecten van de ITK sneller ingebed in de organisatie en groeit het zelfvertrouwen. De evaluatie van de inspectie richtte zich op de eerste zes instellingen die voor de tweede keer de ITK hebben doorlopen. Bij deze instellingen is vaak een kwaliteitszorgcyclus ontstaan, waar de ITK prominent deel van uitmaakt.

Ludo de Bie, operationeel directeur Avans+ (niet-bekostigde instelling):

"Onze eerste accreditatie betrof de toets nieuwe opleiding van onze Master of Pipeline Technology in 2006. Het opstellen van de kritische zelfreflectie ervoeren we als iets wat we erbij moesten doen. De standaarden sloten voor ons gevoel niet aan bij de kwaliteit van de opleiding. Veel papierwerk en inspanning over ogenschijnlijk onbelangrijke zaken, daar kwam het op neer. De visitatie werd hiermee een verantwoording over zaken die wij als onbekostigde instelling anders aanpakten dan gebruikelijk in het regulier hoger onderwijs. Ook hier ontstond het gevoel dat we met andere normen en maatstaven beoordeeld werden dan de normen en maatstaven die we zelf iedere dag gebruikten om de kwaliteit van onze opleidingen en daarmee de tevredenheid van onze klanten te borgen.

Alles veranderde toen we, in 2012, besloten om het kwaliteitshandboek – dat we in de voorgaande TNO's aan de panels hadden toegezegd – daadwerkelijk te gaan uitwerken. We stelden vast dat de standaarden van de NVAO helemaal niet zo anders waren, maar juist heel logische vragen die je stelt als het gaat om de kwaliteit van opleidingen. Sterker nog, deze vragen zou je bij elke opleiding willen stellen, of deze nu geaccrediteerd moet worden of niet. En de antwoorden zijn de antwoorden die je ook geeft op vragen van klanten. Dat inzicht heeft ertoe geleid dat de NVAO-standaarden min of meer de basis zijn geworden van ons kwaliteitshandboek. We hebben die standaarden in onze eigen 'taal' vertaald en gekoppeld aan de verschillende activiteiten van de opleiding: ontwikkelen, uitvoeren en evalueren. Als sluitstuk hebben we een audit toegevoegd, die drie jaar na de accreditatie wordt uitgevoerd door onze interne kwaliteitsafdeling. Deze audit is ook weer gebaseerd op de NVAO-standaarden. De uitkomsten daarvan zijn een belangrijke opmaat voor de zelfreflectie van de volgende accreditatie.

Door ons de standaarden op deze manier toe te eigenen en onderdeel te maken van onze kwaliteitszorg, hebben we ervoor gezorgd dat het accreditatieproces echt iets toevoegt aan de kwaliteit van onze opleidingen."

Deze cyclus start met de eerste ITK. Op grond van die ITK wordt een actieplan gemaakt om de aanbevelingen van het panel, aangevuld met eigen prioriteiten, te realiseren. Jaarlijks wordt de voortgang besproken. Ongeveer drie jaar later, dus halverwege de eerste en tweede ITK, volgt een volgende kwaliteitsmeting – midterm review, nulmeting of audit genoemd. Op basis van die nieuwe kwaliteitsmeting volgt een tweede actieplan, en tot slot schrijft de instelling een zelfevaluatie voor de volgende ITK. Hoe de invulling nu ook precies vorm krijgt, het gaat erom dat de ITK is ingepast in een doorlopende cyclus van kwaliteitszorg. In deze cyclus krijgt ook het strategisch plan van de instelling op enig moment een plek. Of dit uiteindelijk wel of geen lastenreductie tot gevolg heeft, blijkt dan in de praktijk vaak zelfs geen relevante

Nynke Dijkstra, senior-adviseur kwaliteitszorg en in 2016-2018 projectleider ITK Hanzehogeschool Groningen:

"Voor ons was de ITK niet alleen een doel, maar vooral een middel: het was een aangrijpingspunt voor een beweging op het gebied van kwaliteitszorg en -cultuur. We hebben het momentum ook benut om deze onderwerpen hoger op de agenda te zetten en de lerende organisatie te stimuleren. We zijn er namelijk van overtuigd dat we zelf meerwaarde uit de ITK kunnen halen voor onze eigen ontwikkeling. Daarom hebben we gekozen voor een 'lang en breed' voorbereidingstraject. Met input van medewerkers en studenten is de zelfevaluatie geschreven. Door met elkaar het gesprek aan te gaan over de onderwerpen rond de ITK, kwam een van de deans na een gesprek zelfs terug met de tekst "ITK is een feestje, zo leuk om met een breed gezelschap deze gesprekken te hebben". Alle lagen en functies uit de hogeschool waren vertegenwoordigd in de voorbereiding: management, docenten, studenten en kwaliteitsborgende organen (opleidingscommissies, examencommissies, Raad van Toezicht). Bestaande overleggrems kregen een actieve rol en medewerkers informeerden we via de site. Zo creëerden we een breder bewustzijn en actieve betrokkenheid.

Door deze aanpak is de 'lastendiscussie' van een ITK voor ons minder interessant. We hebben gekozen voor een vorm die bij ons past, waarbij we slim combineerden. Onze aanpak sluit aan bij het Vlaamse model van instellingsreview: stevig inzetten op de eigen kwaliteitsborging vanuit het idee dat het ons helpt, en vanuit de beleving dat het onze eigen keuze is en niet opgelegd vanuit een externe partij. Tijdens de visitatie in het najaar van 2017 herkende het panel dit: dat kenmerk van lerende organisatie blijkt volgens het panel ook uit de wijze waarop de hogeschool de instellingstoets heeft aangepakt: niet zozeer als een last of een te nemen horde maar veeleer als een opportuniteit om (nog) beter zicht te hebben op wat goed loopt en op wat kan verbeterd worden binnen de Hanzehogeschool."

vraag meer, zo laten de voorbeelden van Avans Plus en de Hanzehogeschool Groningen zien (zie kaders): de eigen kwaliteitsborging komt voorop te staan.

De interne kwaliteitszorgafdeling van de instelling speelt een centrale rol bij het inbedden van de beoordelingen in het reguliere proces. Bij deze afdeling is doorgaans alle kennis over kwaliteitszorg binnen de organisatie gebundeld. Dat deze expertise niet altijd wordt benut, zien we vooral bij de TNO. De voorbereiding van de TNO is soms enkel in handen van een kleine groep initiatiefnemers zonder specifieke expertise op het gebied van visitaties. Zij schakelen niet altijd de centrale kwaliteitszorgafdeling in, die beter weet wat de NVAO vraagt en verwacht. Dat vertaalt zich naar de kwaliteit van de aanvraag: hoewel er vaak relatief veel tijd in zit, zijn de aanvragen regelmatig onvolledig of nog niet rijp. Op grond van



het advies van het visitatiepanel besluit de opleiding dan vaak de aanvraag in te trekken. Ondersteuning vanuit de kwaliteitszorgafdeling kan hier het verschil maken.

Meer eigen initiatief

De werkwijze bij beoordelingen van opleidingen en instellingen binnen het accreditatiestelsel is door de NVAO vastgelegd in het beoordelingskader. De laatste jaren is hierin steeds meer ruimte gekomen voor eigen invulling en eigen accenten van instellingen en opleidingen. Ze hebben bijvoorbeeld meer vormvrijheid bij het schrijven van de zelfevaluatie en doen een voorstel voor het programma van de visitatiedag. Deze toegenomen ruimte gaat in de praktijk gepaard met onzekerheid over de mogelijkheden hierbij. Mede daarom heeft de inspectie aanbevolen om basisspelregels voor visitaties vast te leggen in het beoordelingskader van de NVAO (of in een daaraan gekoppelde richtlijn). Wat nu opvalt, zijn de verschillen in de mate waarin instellingen initiatief tonen om vragen te stellen aan de NVAO over de (on)mogelijkheden, en in de mate waarin zij hun wensen kenbaar maken. Initiatief nemen richting zowel NVAO als evaluatiebureaus en andere instellingen pakt vaak gunstig uit; de visitatie sluit beter aan bij de eigen ontwikkelwensen.

Bij de ITK gaat het vooral om het stellen van vragen en het expliciteren van wensen richting de NVAO. Welke aandachtspunten zijn er, waar wil de instelling een stap zetten, en waar zou het panel dus extra op kunnen letten? Het is goed als instellingen zich ervan bewust zijn dat ze hierin zelf voorstellen kunnen doen. Datzelfde geldt voor de informatievoorziening aan het panel. Welke documenten leveren we aan, en in welke vorm? Kunnen we bijvoorbeeld de bestaande documenten benutten? En zo ja, is een leeswijzer dan handig zodat het panel deze documenten gericht kan bestuderen? Daarover is overleg mogelijk. Het thema speelt ook bij de programmering van de bezoeken: door intensief met de procescoördinator van de NVAO



in gesprek te gaan over hun wensen, kunnen instellingen de geboden ruimte beter benutten. Zo kunnen ze bijvoorbeeld een voorkeur uitspreken voor een invulling van de verdiepende bezoeken (trails) van het panel, gekoppeld aan hun eigen ontwikkelwensen. Ook opleidingen kunnen bij de beoordelingen meer eigen initiatief tonen richting de NVAO, bijvoorbeeld als het gaat om de vorm van de zelfevaluatie, de invulling van de visitatie zelf en de panelsamenstelling. Het voorbeeld van Fontys (zie kader) laat zien hoe zij op geheel eigen wijze, gesteund door het evaluatiebureau vorm heeft gegeven aan de visitatie bij een BOB. Met een videobrochure in plaats van de standaard geschreven zelfevaluatie, wist de opleiding zichzelf beter over het voetlicht te brengen. Bij dit soort keuzes is communicatie met het panel uiteraard van groot belang; de zelfevaluatie moet aansluiten bij de eigen voorkeuren van de instelling, maar moet tegelijkertijd het panel voldoende informatie verschaffen om tot een goed oordeel te kunnen komen. Het panel zal er bijvoorbeeld op staan zelf eindwerken te selecteren en misschien bepaalde groepen, bijvoorbeeld de studenten of docenten, ook apart te spreken.

Opleidingen en NVAO kunnen hun rol in het accreditatieproces als gelijkwaardige gesprekspartners invullen

Bij de TNO zagen we dat opleidingen vaak schroom voelen om te bellen met de procescoördinator van de NVAO met vragen over bijvoorbeeld de planning of de termijnen, terwijl de procescoördinatoren aangeven graag dit soort vragen te beantwoorden. Dat heeft ermee te maken dat opleidingen de NVAO als beoordelende instantie niet te veel tussentijds willen

Françoise Lanting, Senior Kwaliteitszorg/Projectleider Visitatie FHICT 2017 bij Fontys Hogeschool ICT (FHICT), Eindhoven:

“FHICT benadert de wereld vanuit haar eigen kracht, wat volgens haar resulteert in een grote mate van autonomie, een duidelijke, werkveldgerelateerde onderwijsvisie en een sterke, mensgerichte kwaliteitscultuur. Project Visitatie FHICT 2017 is hiervan een voorbeeld. Het instituut heeft maximaal gebruik gemaakt van de ruimte binnen het accreditatiekader en heeft de regie genomen binnen het proces. Zo is de zelfevaluatie niet geschreven, maar gefilmd (videobrochure). Daarnaast diende een online roadmap, die is vormgegeven aan de hand van de vier standaarden, als BOB-dossier. Deze omvat eigenlijk het kwaliteitsportfolio van de opleiding. Ook het locatiebezoek is op een innovatieve manier vormgegeven. Het werd een tweedaags bezoek waarbij panelleden interactieve workshops volgden die mede werden verzorgd door studenten. Er waren voorts thematische statafelgesprekken, waarbij 150 gesprekspartners waren betrokken. Ook konden panelleden kiezen voor een ‘ANWB- of junglewandelroute’ binnen de onderwijsleeromgeving. Bovendien vond het locatiebezoek plaats ten tijde van de eerstejaarspresentaties.

Door deze zelfgekozen vorm voelden mensen binnen het instituut en de werkveldpartners zich zeer betrokken bij de visitatie. De film en het uitgebreide locatiebezoek maakten het mogelijk om, meer dan met een papieren zelfevaluatie en standaard locatiebezoek, te laten zien en ervaren wat FHICT in huis heeft. Dit heeft goed uitgepakt, want inmiddels heeft de NVAO het paneladvies overgenomen en is aan FHICT een excellente beoordeling toegekend voor de bachelor en de Associate degree.

Over deze eigen invulling is steeds constructief regie-overleg gevoerd met de secretaris van het panel, die in dienst is van het aangezochte evaluatiebureau.

‘lastigvallen’ – en daarmee misschien wel onnodig op de kast jagen. Die schroom is zeker niet nodig: opleidingen en NVAO kunnen hun rol in het accreditatieproces als gelijkwaardige gesprekspartners invullen. Juist bij de TNO, waar vaak al veel onduidelijkheden bij opleidingen zijn tijdens de voorbereiding, is het goed als de opleiding, samen met de kwaliteitszorgafdeling, zich vrij voelt om zelf actie te ondernemen om zaken verhelderd te krijgen.

Ook in het contact met evaluatiebureaus en met andere instellingen kunnen opleidingen meer initiatief nemen. Dit speelt vooral bij de opleidingsbeoordelingen BOB en UOB, waar opleidingen in clusters worden beoordeeld. Opleidingen zouden, in samenwerking met andere opleidingen, meer aandacht kunnen besteden aan een effectieve organisatie van deze clusterwijze visitatie.

Gerda Croiset, Dean of Education and Training UMC Groningen:

“De geneeskundeopleidingen hebben een lange traditie van samen optrekken in het onderwijs. Inmiddels zijn de acht opleidingen toe aan een gezamenlijke vierde bijgestelde versie van het raamplan artsopleiding. De eindtermen zijn gelijk, de weg ernaar toe verschilt. Dat is goed. De gezondheidszorg is volop in beweging. De opleidingen leiden professionals op die vaak pas tien jaar later aan het werk zijn. De opleidingen anticiperen hierop. De opleidingen zijn van ziektebeelden naar klachten van de patiënt overgestapt: niet het hartinfarct is leidend, maar de patiënt met pijn op de borst – het zogenaamde problem based learning. Maastricht ging voorop en deed onderzoek naar de onderwijspraktijk. Pas nadat het onderwijsmodel zich had bewezen, zijn de andere opleidingen overgegaan op problem based learning of een variant daarvan. Daarna is het competentiegerichte onderwijs ingevoerd. De nieuwe uitdaging is de vergrijzing en het centraal stellen van een patiënt met zijn chronische ziekte. Weer zijn er twee opleidingen die hun onderwijsprogramma ingrijpend hebben geïnnoveerd. De visitatiecommissie van het cluster geneeskunde heeft speciaal aandacht besteed aan deze innovaties en stelt een benchmarkrapport op met best practices. Net zoals bij de vorige clustervisitatie wordt het visitatieproces afgerond met een symposium om de best practices te delen. Opnieuw wordt kennis en expertise gedeeld. Dit heeft ertoe geleid dat de geneeskundeopleidingen tot de top 5 van de wereld behoren.”

Momenteel zijn de kosten van een evaluatiebureau in het hbo tweemaal zo hoog als in het wo. De evaluatiebureaus geven aan dat dit komt doordat hogescholen in vergelijking met universiteiten minder vaak zelf de panels organiseren. Hogescholen leveren ook minder vaak peers voor elkaar – terwijl peers van hogescholen een visitatie vaak wel een leuke en ook leerzame ervaring vinden. Nu er meer ruimte komt voor kleinere visitatiegroepen, zouden hogescholen de organisatie van visitaties mogelijk vaker zelf – in samenwerking – op zich kunnen nemen.

Onderlinge kennisdeling

Een derde terrein waarop instellingen en opleidingen zelf stappen kunnen zetten om het accreditatieproces te verbeteren is de onderlinge kennisdeling. Dit betreft zowel interne kennisdeling – tussen opleidingen onderling binnen de eigen instelling, – als externe kennisdeling. Door ervaring en kennis te delen, kunnen instellingen leren van elkaars good practices en eventuele valkuilen bij de voorbereiding van een visitatie.

Er zijn voordehandliggende zaken waarvan de meerwaarde evident is en waartoe iedereen bereid zegt te zijn, terwijl ze in de praktijk nog te weinig voorkomen. Het gaat dan bijvoorbeeld om het delen van informa-

tie, van ervaringen met de voorbereiding en de uitvoering van de beoordeling, en van evaluaties.

De clusterwijze visitatie biedt mogelijkheden om van andere opleidingen te leren. Dat kan doordat de panelleden tijdens de visitatie suggesties doen, gerelateerd aan voorbeelden die ze bij andere opleidingen in het cluster hebben gezien. Maar opleidingen kunnen elkaar ook onderling benaderen om informatie uit te wisselen. Dat kan beginnen bij de voorbereidingen op de visitatie tijdens landelijke overleggen, en het kan een vervolg krijgen na afronding van de visitaties van alle opleidingen, bijvoorbeeld in een gezamenlijk georganiseerd ontwikkelgesprek met het panel. De opleidingen Geneeskunde (zie kader) zijn daar een mooi voorbeeld van. Ze hebben elkaars rapporten gelezen, het panel gevraagd een state-of-the-art-rapport te maken en good practices gedeeld.

Ook bij een ITK kunnen ervaringen worden gedeeld. Zo bleken veel instellingen bij een ITK moeite te hebben om een goede opbouw van hun zelfevaluatie te vinden. Achteraf bezien vonden de eerste zes instellingen die de tweede ronde van de ITK hebben doorlopen, het het handigst om de zelfevaluatie in te delen aan de hand van eigen beleidsprioriteiten, beschreven volgens de PDCA-cyclus; dit bleek beter te werken dan een zelfevaluatie gekoppeld aan de standaarden van het beoordelingskader. De koepelorganisaties zouden de kennisdeling over dit soort thema's kunnen organiseren.

Actief en zelfbewust

De laatste jaren zien we binnen het accreditatiestelsel een beweging naar meer eigenaarschap en verantwoordelijkheid voor instellingen en opleidingen. Dat is een goede zaak: instellingen en opleidingen krijgen meer ruimte voor eigen inbreng en kunnen zich daardoor duidelijker profileren. Bij die nieuwe rol past een actieve, zelfbewuste houding, waarbij instellingen en opleidingen zelf op zoek gaan naar manieren om de kwaliteit te verbeteren – de kwaliteit van het onderwijs, van de kwaliteitszorg én van het accreditatieproces. Dat laatste betekent: inpassing van de accreditaties in de eigen kwaliteitszorgcyclus, zorgen voor een passende voorbereiding met eigen accenten, vragen stellen bij onduidelijkheden en wensen kenbaar maken, leren van eerdere beoordelingen en kennisdelen met elkaar en met anderen. Dan levert het accreditatieproces het meest op voor de eigen ontwikkeling.

Referenties

Inspectie van het Onderwijs (2017). De opleidingsaccreditatie in het hoger onderwijs. Tussenbericht over de kwaliteit van het Nederlandse accreditatiestelsel. Utrecht: Inspectie van het Onderwijs.

Inspectie van het Onderwijs (2018). De kwaliteit van het Nederlandse accreditatiestelsel hoger onderwijs. Utrecht: Inspectie van het Onderwijs.