

Validatierapport Kwaliteitszorg Onderzoek

**Hogeschool
Arnhem
Nijmegen**

Januari 2011

Deelcommissie VKO

- Prof. dr. P.M. (Pauline) Meurs (voorzitter)
- Dr. C.M. (Tini) Hooymans
- Drs. P. M. (Paul) van Roon
- Drs. P.M.M. (Paul) Rullmann
- Drs. M.A. (Marcel) de Haas (secretaris)

INHOUDSOPGAVE

Inleiding	3
1. Schets van de hogeschool	4
2. Bevindingen	6
2.1 Structuur en samenhang	6
2.2 Randvoorwaarden	7
2.3 Evaluaties van onderzoekseenheden	9
2.4 Verbeterbeleid	10
3. Conclusie en aanbeveling	10
Bijlage 1 Instellingsbesluit VKO	12
Bijlage 2 Overzicht bestudeerd materiaal	17
Bijlage 3 Bezoekprogramma	18

Inleiding

De validatiecommissie kwaliteitszorg onderzoek (VKO) is begin 2009 door de voorzitter van de HBO-raad geïnstalleerd (zie instellingsbesluit, bijlage 1). De VKO maakt als onafhankelijke commissie onderdeel uit van het per 1 januari 2009 ingevoerde kwaliteitszorgstelsel voor onderzoek aan hogescholen, gebaseerd op het brancheprotocol kwaliteitszorg onderzoek (BKO). De taak van de VKO is het valideren van de kwaliteitszorgsystemen van de hogescholen, voor zover de kwaliteitszorg betrekking heeft op *onderzoek*. Kwaliteitszorg wordt daarbij gedefinieerd als "het systematische en dynamische geheel van beleid, organisatie, procedures, processen en middelen, gericht op het permanente handhaven en verhogen van de kwaliteit van het onderzoek binnen de hogeschool, door middel van cyclisch evalueren en verbeteren".

Bij de installatie van de VKO is voor elke hogeschool - op basis van eigen voorkeuren - door de HBO-raad vastgelegd in welk jaar en periode de validatie plaatsvindt. In de zo tot stand gekomen planning voor 2009-2015 stond de HAN ingeroosterd voor de periode november/december 2011. De VKO ontving daartoe op 27 september 2011 het zelfevaluatie-rapport van de hogeschool met uitgebreide documentatie (zie overzicht in bijlage 2) ter bestudering en bespreking. Het validatiebezoek vond vervolgens plaats op 9 november 2011. Een deelcommissie vanuit de VKO sprak op die dag met het College van Bestuur, met het management en de staf en met lectoren en onderzoekers/docenten vanuit drie onderzoekseenheden binnen de hogeschool (zie het volledige bezoekprogramma en de antecedenten van de deelcommissie vanuit de VKO in bijlage 3).

Nadat de voorzitter van de deelcommissie VKO een voorlopige mondelinge terugkoppeling had gegeven aan het eind van het bezoek heeft de VKO zich intern beraden op de definitieve rapportage. Van de VKO wordt verwacht dat zij bij elke hogeschool tot een op ontwikkeling en verbetering gerichte rapportage komt. Het gaat daarbij om een onderbouwde en genuanceerde kwalitatieve conclusie ten aanzien van het functioneren van het kwaliteitszorgsysteem in verschillende opzichten en op verschillende dimensies, en hierop gebaseerde aanbevelingen voor verbetering.

Op basis van haar bevindingen heeft de VKO de kwaliteitszorg met betrekking tot het onderzoek van de hogeschool **positief gevalideerd**. Deze rapportage geeft daarvoor een nadere onderbouwing. In hoofdstuk 1 wordt een schets gegeven van de hogeschool, in algemene zin en meer toegespitst op de missie, organisatie en omvang van het onderzoek. Hoofdstuk 2 beschrijft de bevindingen en beoordelingen van de VKO aan de hand van de vier validatievragen zoals deze zijn vastgelegd in het basisdocument kwaliteitszorg onderzoek 2009-2015 (zie www.vkohogescholen.nl). In hoofdstuk 3 sluit de VKO af met haar conclusie en aanbeveling.

1. Schets van de hogeschool

De Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) is ontstaan vanuit de fusie van de diverse hogescholen in de regio en is uitgegroeid tot een van de grotere hogescholen in Nederland. De HAN telt ongeveer 30.000 studenten verdeeld over 63 bachelor-, 20 master- en 6 associate degree-opleidingen. De opleidingen zijn ondergebracht bij vier faculteiten: Economie en Management; Educatie; Gezondheid, Gedrag & Maatschappij; Techniek. Sommige opleidingen zijn geclusterd in domeinen; een of soms meerdere domeinen vormen een instituut. De HAN biedt daarnaast ruim 150 cursussen en post-hbo opleidingen aan.

De HAN heeft als ambitie tot de best beoordeelde hogescholen van Nederland te horen. Deze ambitie klinkt door in haar missie en kernwaarden. De HAN kiest nadrukkelijk voor een profilering als University of Applied Sciences. Ze wil een opleidings- en kenniscentrum zijn waarbinnen kennisontwikkeling, ondernemerschap en innovatie hoog in het vaandel staan. Deze profilering veronderstelt volgens de HAN het vestigen van drie pijlers:

- het aanscherpen van een beroepsgericht profiel van het onderwijsaanbod;
- een belangrijke plek voor onderzoek als nevenschikking aan en verweven met het onderwijs;
- programmering van de verwevenheid van onderwijs en onderzoek in de curricula van alle Bachelor- en masteropleidingen.

Bij de HAN werken ruim 2900 medewerkers waaronder 42 lectoren (27 fte), ongeveer 160 (49 fte) bij onderzoek betrokken docenten en andere onderzoekers en 36 (14,6 fte) promovendi. De lectoraten zijn geïntegreerd binnen de Faculteiten en geconcentreerd in kenniscentra onder leiding van een 1^e lector/directeur onderzoek, rapporterend aan de faculteitsdirecteur. De zes kenniscentra zijn:

- Kwaliteit van leren
- Technologie en Samenleving
- Excellente organisaties
- HAN SOCIAAL Onderzoek en ontwikkeling sociaal-agogische praktijk
- Arbeid, sport en leefstijl
- Zorg en Revalidatie

Een kenniscentrum is opgebouwd rondom een aantal programmaliijnen en verbonden aan een of meerdere opleidingen. Lectoren en/of onderzoekers zijn onder meer lid van curriculumcommissies, ontwikkelen onderwijseenheden en onderwijsmaterialen, leveren actuele casuïstiek en begeleiden afstudeeropdrachten. Er zijn ongeveer 600 studenten substantieel betrokken bij onderzoek. Het proces om onderzoek te integreren in onderwijs is nog volop in ontwikkeling. Ook het HR-beleid van de HAN is gericht op het versterken van de onderzoeksfunctie. Voornaamste aandachtspunten daarbij zijn de onderzoeksscholing van docenten, het aanpassen van het functiehuis en het benoemingsbeleid van lectoren.

De inbedding in de regio en (inter)nationaal wordt vormgegeven in samenwerkingsverbanden tussen kenniscentra en/of programmalijnen en externe stakeholders. Een aantal lectoraten wordt (structureel) medegefinancierd vanuit organisaties of instellingen in de praktijk: er zijn aanstellingen in partnerorganisaties/-instellingen en medewerkers van externe organisaties of instellingen participeren in kenniskringen.

In 2010 realiseerde de HAN bijna 10 miljoen euro aan inkomsten voor onderzoek, waarvan de helft via de rijksbijdrage. Er wordt intern sterk gestuurd op de financiering van onderzoek, waarbij een evenwichtige verdeling tussen de 1^e, 2^e en 3^e geldstroom wordt verwacht. Het financieel beleid van de kenniscentra is primair de verantwoordelijkheid van de faculteit. Het financieel arrangement moet een evenwichtige uitvoering van de taken van de lectoren stimuleren.

De kwaliteitszorg van het onderzoek aan de HAN kenmerkt zich door een gerichtheid op ontwikkeling en verbetering én planning & control. Deze twee dimensies komen tot uitdrukking in de wijze waarop de kwaliteitszorgsystematiek, de aanpak en de bijbehorende instrumenten zijn vormgegeven. De eenheid van kwaliteitszorg is in principe het kenniscentrum en daarbinnen de lectoraten. Zesjaarlijks wordt een onderzoekseenheid extern geëvalueerd, halverwege deze cyclus vindt een midterm review plaats waarin de stand van zaken wordt opgemaakt. Jaarlijks doet het kenniscentrum verslag van resultaten. De kwaliteitszorgsystematiek is gebaseerd op de PDCA-cyclus en lijkt sterk op de systematiek die voor het onderwijs wordt gehanteerd.

Ten tijde van het VKO-bezoek hadden meerdere externe evaluaties reeds plaatsgevonden. De VKO beschikte over de relevante documenten die in het kader van drie evaluatietrajecten waren opgeleverd: een programmalijn (*Automotive Research*) en twee kenniscentra (*Kwaliteit van leren* en *HAN Sociaal*). Ze sprak tijdens haar bezoek met zowel lectoren, docent-onderzoekers als stakeholders van de drie onderzoekseenheden. Ook sprak ze met de voorzitters van twee van de drie externe evaluatiecommissies.

2. Bevindingen

De VKO kon beschikken over een uitgebreide documentatie in de vorm van het zelfevaluatie-rapport met ruim twintig relevante bijlagen (zie bijlage 2). Door de uitstekende kwaliteit van deze informatie kon de VKO in het weergeven van haar bevindingen in de onderhavige rapportage daar veelvuldig gebruik van maken. De gesprekken tijdens haar bezoek heeft de VKO ervaren als zeer open, informatief en consistent met de schriftelijke documentatie.

Conform het basisdocument dient de VKO de volgende vier validatievragen te beantwoorden:

1. Is er sprake van voldoende structuur en samenhang in de kwaliteitszorg van de hogeschool (ten aanzien van onderzoek)?
2. Zijn er voldoende randvoorwaarden voor de uitvoering van de kwaliteitszorg (ten aanzien van onderzoek)?
3. Worden de onderzoeksevaluaties op deskundige en onafhankelijke wijze uitgevoerd en conform de brancheafspraken hierover?
4. Worden evaluaties gebruikt voor de handhaving en verbetering van de kwaliteit van het onderzoek en de organisatie?

Hieronder structureert de commissie haar bevindingen aan de hand van deze vier vragen in respectievelijk de paragrafen 2.1, 2.2, 2.3 en 2.4. Elk van deze vier paragrafen sluit af met mogelijkheden voor verbetering op de voor de validatievraag relevante onderwerpen.

2.1 *Structuur en samenhang van kwaliteitszorg*

Het kwaliteitszorgsysteem van de HAN is uitgebreid beschreven in het Handboek Kwaliteitszorg Onderzoek (oktober 2010). Daarbij maakt de HAN een duidelijke keuze voor een op ontwikkeling (en niet alleen op evaluatie) gerichte kwaliteitszorg qua inrichting en systematiek. Het vertrekpunt voor de kwaliteitszorg is de hierboven (onder 1) geschetste profilering en missie. Kennis- en beroepsontwikkeling zijn volgens de HAN een belangrijke opdracht van het hbo. In haar profiel wil de HAN tot uiting brengen dat onderzoek een kritische en doorslaggevende factor is om het niveau van het onderwijs te verhogen. De af te leveren beroepsbeoefenaars moeten een onderzoekende, innovatieve en ondernemende houding aan de dag leggen die in staat zijn zich zelfstandig verder te ontwikkelen en een bijdrage te leveren aan de doorontwikkeling van de (beroeps)praktijk. De hogeschool wil daarnaast door haar onderzoek de weerbaarheid en innovatieve kracht van de beroepspraktijk versterken en een bijdrage leveren aan duurzame economische groei.

Het onderzoek wordt ontwikkeld en geëvalueerd vanuit de prestatiegebieden/domeinen die zijn toebedeeld aan praktijkgericht onderzoek:

- kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein

- onderwijs en scholing
- valorisatie naar beroepspraktijk en maatschappij

Het kader legt daarbij kritische succesfactoren en indicatoren vast en richtlijnen (voor de onderzoekseenheden) voor het formuleren van normen voor output, impact en waardering van onderzoek. Onderzoekseenheden vermelden deze in hun meerjaren- en jaarplannen. Omdat het kader ook dient voor de midtermreviews, zelfevaluaties en externe evaluatie wordt zodoende een inhoudelijke relatie gelegd tussen planning & control en evaluaties.

Een essentieel onderdeel van de systematiek is het stakeholdersonderzoek. Stakeholders zijn intern (via docenten, studenten en anderen binnen het onderwijsdomein) en extern in de beroepspraktijk en het onderzoeksdomein vertegenwoordigd. De externe stakeholders zijn bijvoorbeeld samenwerkingspartners op onderzoeksprojecten, opdrachtgevers, financierders, branche-organisaties en belangrijke regionale (of internationale) spelers. Bij het onderzoeksdomein gaat het bijvoorbeeld om de samenwerking bij publicaties en onderzoeksprojecten. Het handboek van de HAN geeft een handreiking voor het doen van stakeholdersonderzoek. In het kader van de zelfevaluatie is het een verplichting.

Er bestaat op twee manieren een samenhang tussen de HAN kwaliteitssystemen voor onderzoek en onderwijs; in vormgeving en in inhoudelijke impact. In vormgeving, omdat het kwaliteitssysteem onderwijs (ook), een driejaarlijkse interne audit op basis van een dieptescan van een opleiding, een jaarlijkse monitoring van de verbeterrapporten (naar aanleiding van de interne audits) kent en een zesjaarlijkse externe beoordeling door een visitatiecommissie. In inhoudelijke impact, omdat van het onderzoek een duidelijke invloed wordt verwacht op de kwaliteit van het onderwijs. De verdere implementatie van de kwaliteitszorg van onderzoek zal dan ook moeten leiden tot een aanscherping en inhoudelijke verrijking van de kwaliteit en de kwaliteitszorg van het onderwijs aan de HAN.

Oordeel en mogelijkheden voor verbetering

De VKO oordeelt positief over de structuur en samenhang van de kwaliteitszorg van de HAN zoals deze tot uitdrukking komt in het Handboek Kwaliteitszorg Onderzoek. Een sterk punt is de inhoudelijke samenhang die is aangebracht door een consistente redentatie vanuit profiel, visie en missie naar criteria, indicatoren en instrumentarium. Het belang van onderzoek voor de trits kennisontwikkeling, onderwijs en beroepspraktijk klinkt daarin goed door. Het kwaliteitskader van de HAN sluit nauw aan bij het landelijke brancheprotocol en kent daarbij een doordachte uitwerking die als voorbeeld voor andere hogescholen mag dienen. Ook is de relatie met de kwaliteitszorg voor het onderwijs goed gelegd. De samenhang tussen evaluaties enerzijds en planning & control anderzijds is op papier evident, het systeem is ontwikkeld maar heeft in de uitvoering nog wat fine-tuning. Dit is onder de aandacht van de hogeschool die het systeem continu bijstelt op

basis van ervaringen. De VKO heeft ook veel waardering voor de aandacht die uitgaat naar stakeholders onderzoek en de handreiking die daarvoor vanuit HAN Kwaliteitszorg wordt geboden. In het kader van de zelfevaluatie is dit een waardevol instrument. Opgepast moet worden dat hiermee de meer reguliere input vanuit het veld (bij onderzoeksprogrammering, relatie opdrachtgever, etc.) als aspect van kwaliteitszorg op de achtergrond verdwijnt.

2.2 Randvoorwaarden voor kwaliteitszorg

Alle ondersteunende diensten van de HAN zijn ondergebracht in het Servicebedrijf. De afdeling HAN Kwaliteitszorg (voorheen afdeling Kwaliteit en Kaders) is een zelfstandige afdeling. Deze afdeling faciliteert en ondersteunt de kenniscentra bij de uitvoering van kwaliteitszorgactiviteiten zoals zelfevaluaties, midtermreviews, quick scans en externe evaluaties. Daarnaast wordt maatwerk geleverd als daar vanuit de kenniscentra om wordt gevraagd, zoals advies bij het ontwikkelen van evaluatie-instrumenten of een jaarkalender kwaliteitszorg. Er is binnen de afdeling 0,7 fte structureel beschikbaar voor begeleiding en ondersteuning van de kenniscentra. Binnen elke faculteit is daarnaast een facultaire beleidsmedewerker onderzoek aangesteld die onder meer verantwoordelijk is voor de begeleiding van kwaliteitszorg. Met deze medewerker wordt vanuit HAN Kwaliteitszorg nauw samengewerkt. Per augustus 2011 is een programmamanager onderzoek in dienst genomen die verantwoordelijk is voor de ontwikkeling en implementatie van het onderzoeksbeleid, de coördinatie en screening van de meerjarenplannen en jaarplannen van de kenniscentra (in opdracht van CvB). Deze taken werden voordien ook door HAN Kwaliteitszorg uitgevoerd.

Het onder 2.1 genoemde Handboek met daarin de beschrijving van het kwaliteitszorgsysteem in termen van kaders, criteria en indicatoren, is door HAN Kwaliteitszorg ontwikkeld. In de periode van ontwikkeling van het kader en de uitvoering van pilots is door het CvB 0,5 fte extra formatie toegekend. Er is daarbij gekozen voor een projectmatige en veranderkundige aanpak. Dat betekent dat er veel aandacht is besteed aan alle processen, aan communicatie tussen alle betrokkenen en aan elementen van leren van elkaar. In de stuurgroep Kwaliteitszorg Onderzoek participeerden de eerste lectoren die aan de pilots meededen. Voorzitter was portefeuillehouder onderzoek CvB en secretaris was hoofd van HAN Kwaliteitszorg.

Oordeel en mogelijkheden voor verbetering

De VKO oordeelt zeer positief over de randvoorwaarden die het mogelijk maken om de kwaliteitszorg voor onderzoek (door) te ontwikkelen en uit te voeren. Er lijkt in kwantitatief opzicht voldoende tijd voor te worden vrijgemaakt. De coördinatie en ondersteuning vanuit HAN Kwaliteitszorg wordt unaniem hoog gewaardeerd. Men legt een organische manier van werken aan de dag. Niet de structuren en protocollen zijn leidend maar de vragen van lectoren en onderzoekers. De taak- en

verantwoordelijkheidsverdeling in het kader van kwaliteitszorg onderzoek tussen CvB, faculteitsdirectie, onderzoekseenheid en HAN Kwaliteitszorg is helder omschreven. Een sterk punt daarbij is de wijze waarop lectoren worden betrokken in het proces en in de structuur, zoals de positionering van de 1e lector als lid van het MT van de faculteit. Daar staat tegenover dat de betrokkenheid van de faculteitsdirectie bij onderzoek en kwaliteitszorg voor de VKO tamelijk vaag is gebleven, maar dit kan een vertekening zijn door de invulling van haar bezoek.

2.3 Evaluaties van onderzoekseenheden

De externe onderzoeksevaluaties zijn in principe gericht op de kenniscentra als geheel. Afhankelijk van de fase van ontwikkeling kiest de HAN ervoor soms op het niveau van een programmalijn te evalueren. De HAN wil zo rekening houden met de verschillen in snelheid van ontwikkeling binnen de hogeschool. De onderzoekseenheid schrijft een zelfevaluatie-rapport waarmee voor de commissie de eigen missie van de eenheid wordt neergezet. De consistentie van het eigen verhaal wordt aangetoond, waarbij wordt bewezen dat de eigen missie en doelen zijn bereikt en/of welke verbetermaatregelen zij zichzelf oplegt. Het eerder genoemde stakeholdersonderzoek is een belangrijk onderdeel van de zelfevaluatie.

Het CvB is eindverantwoordelijk voor de externe evaluatie en voor de samenstelling en installatie van de onafhankelijke externe evaluatiecommissies. Hiervoor is een profiel en een procedure opgesteld. De commissies krijgen een duidelijke opdracht mee vanuit het CvB die in het Handboek Kwaliteitszorg Onderzoek nader is omschreven. Elke commissie wordt ondersteund door zowel een interne secretaris (senior adviseur HAN Kwaliteitszorg) als een externe secretaris.

Er zijn eerst twee evaluatiepilots uitgevoerd: bij de programmalijn Automotive Research (onderdeel van het kenniscentrum Technologie en Samenleving) en bij het kenniscentrum Kwaliteit van Leren. Op basis hiervan zijn de kaders, formats, werkwijzen en instrumenten doorontwikkeld. Daarna zijn het kenniscentrum HAN Sociaal en de programmalijnen Supply Management en HAN ONTWERPEN geëvalueerd. De VKO bestudeerde de documenten van de eerste drie evaluatietrajecten en sprak met de betrokkenen.

Het HAN Kader is zo opgesteld dat de externe beoordeling plaatsvindt en zichtbaar wordt op een tiental (van het BKO-kader afgeleide) items, zoals missie, kwaliteit onderzoekers, samenwerkingsverbanden, output, impact en waardering, etc. Hierbij wordt een vierpuntschaal (onvoldoende, voldoende, goed en excellent) gehanteerd. De drie commissies (van de trajecten die de VKO bestudeerde) gaven in totaal (3x10=) 30 oordelen, waarvan 15 voldoende en 15 goed.

Oordeel en mogelijkheden voor verbetering

De VKO oordeelt zeer positief over de evaluatietrajecten, zowel inhoudelijk als methodologisch. Het handboek beschrijft uitvoerig en duidelijk wat het te hanteren beoordelingskader is, wie wat moet doen en welke instrumenten beschikbaar zijn. Er is een uitstekende uitwerking gegeven aan de BKO-afspraken. De drie externe evaluatietrajecten die door de VKO als audit trails zijn bestudeerd getuigen van een professionele aanpak. De HAN is erin geslaagd om een goede balans te vinden tussen uniformiteit en diversiteit. Het beoordelingskader en de wijze waarop over de bevindingen wordt gerapporteerd bieden de hogeschool goede mogelijkheden voor onderlinge vergelijkbaarheid en het afleiden van rode draden voor de HAN als instelling. Tegelijkertijd wordt voldoende rekening gehouden met de verschillen die er zowel inhoudelijk als qua ontwikkeling bestaan tussen de onderzoekseenheden.

2.4 Verbeterbeleid

De onderzoekseenheid Automotive Research werd door de betreffende (internationale) commissie zeer positief beoordeeld (7 x goed en 3 x voldoende). Door deze commissie werd onder andere geadviseerd de onderzoeksmissie te beperken en te focussen op praktijkrelevantie, meer verbinding te zoeken met andere eenheden binnen de HAN, het onderzoek in de bacheloropleidingen te verstevigen en meer docenten bij onderzoek te betrekken. De onderzoekseenheid was ingenomen met het oordeel en de verbeteradviezen en heeft deze vertaald in een uitgebreid verbeterplan.

Het Kenniscentrum Kwaliteit van Leren werd ook positief beoordeeld (3 x goed, 7 x voldoende) door de betreffende commissie. Deze commissie adviseerde onder andere de sturende kracht van de missie te versterken door focus, de onderzoeksprogrammering meer op het niveau van het centrum i.p.v. bij afzonderlijke lectoraten te leggen, de binding met het onderwijs te versterken en de externe omgeving meer te betrekken bij de onderzoeksprogrammering. Ook deze adviezen zijn opgenomen in een verbeterplan. Ten slotte resulteerde de evaluatie van HAN Sociaal eveneens in een positieve beoordeling (5 x goed, 5 x voldoende). Ook deze commissie adviseerde onder andere meer focus aan te brengen, maar ook meer zichtbaarheid te geven en een sterkere verbinding met het onderwijs aan te gaan. De verbeterplannen zijn door de betreffende faculteitsdirecties met het college van bestuur besproken waarna afspraken zijn vastgelegd in de managementcontracten.

Oordeel en mogelijkheden voor verbetering

De VKO oordeelt positief over het verbeterbeleid van de HAN. De evaluatietrajecten hebben goede aanknopingspunten voor verbeteringen op het niveau van de onderzoekseenheden opgeleverd. Daarnaast zijn op centraal niveau rode draden uit de rapportages afgeleid die aandacht behoeven in het licht van de eigen ambities van de HAN. Deze zijn:

- De kenniscentra hebben nog niet voldoende focus. Een meerjarig onderzoeksprogramma moet bij sommige kenniscentra nog worden ontwikkeld.
- De onderzoekscapaciteit binnen de HAN is nog te gering om te kunnen spreken van een positie nevens geschikt aan het onderwijs.
- De groep onderzoeksvaardige docenten is nog beperkt en verdere scholing is wenselijk om de verbinding met het onderwijs te versterken.
- De inrichting en organisatie van de kenniscentra en de inbedding van de kenniscentra in de facultaire organisatie zijn nog in ontwikkeling.

Naar het oordeel van de VKO heeft de hogeschool hiermee de belangrijkste verbeterpunten geïdentificeerd en heeft zij direct daarop plannen opgesteld om de verbeteringen ook daadwerkelijk te realiseren

Conclusie en aanbeveling

De VKO is enthousiast over hetgeen zij bij de HAN heeft aangetroffen. De hogeschool beweegt zich zichtbaar in een richting waarin praktijkgericht onderzoek helder is gepositioneerd en consistent doorwerkt in beleid, organisatie en kwaliteitszorg. Het college van bestuur legt een onmiskenbare affiniteit met onderzoek en kwaliteitszorg aan de dag en lijkt in staat om haar enthousiasme binnen de HAN over te dragen. Daarbij worden in algemene zin de benodigde randvoorwaarden gecreëerd zoals een uitstekende ondersteuning vanuit HAN Kwaliteitszorg. Opvallend vindt de VKO verder de goede balans die is gevonden tussen enerzijds sturing vanuit centrale kaders en anderzijds decentrale ruimte voor een gedifferentieerde uitwerking en invulling. Ook in het tempo waarmee veranderingen worden doorgevoerd wordt goed rekening gehouden met de verschillen tussen eenheden, zonder dat de vaart er daarmee uit wordt gehaald. Er is bovendien voldoende aandacht voor het verkrijgen van draagvlak. Een sterk punt daarbij is de wijze waarop lectoren worden betrokken in de veranderingsprocessen en in de organisatiestructuur.

De HAN heeft erg veel tijd en energie gestoken in de ontwikkeling en uitvoering van een kwaliteitszorgsysteem voor onderzoek. Ze mag bijzonder trots zijn op wat er inmiddels staat en wat het systeem al heeft opgeleverd. Er is nauw aangesloten bij de landelijke brancheafspraken waarbij een goede inkleuring is gegeven vanuit het eigen profiel. Zo is er onder meer een HAN kwaliteitskader voor onderzoek ontwikkeld dat volgens de VKO navolging verdient bij andere hogescholen. De VKO heeft ook veel waardering voor de aandacht die uitgaat naar het stakeholdersonderzoek als instrument bij de zelfevaluatie, al kan dit de reguliere input vanuit het veld niet vervangen. Verder is de door de HAN op papier voorgestane relatie tussen de twee kwaliteitszorgdimensies (evaluatie/ontwikkeling en planning/control/monitoring) in de uitvoering nog voor verdere verbetering vatbaar.

De externe evaluaties zijn zeer gedegen uitgevoerd en de rapportages hebben (behalve overwegend positieve beoordelingen) goede aanknopingspunten opgeleverd voor verdere verbeteringen. De hierop gebaseerde verbeterplannen zijn in dat licht zeer relevant en to-the-point. De rode draden die de HAN heeft afgeleid uit de externe beoordelingen en adviezen zijn voor de VKO herkenbaar. Op basis hiervan, gecombineerd met wat in de open gesprekken tijdens het bezoek van de VKO naar voren is gekomen, zou zij de volgende aandachtspunten aan de HAN mee willen geven:

- De HAN heeft een goede start gemaakt met het aanbrengen van meer focus en massa in het onderzoek. Er is duidelijk meer samenhang aangebracht tussen de diverse lectoraten door de bundeling in kenniscentra. De externe evaluaties hebben echter laten zien dat het nog ontbreekt aan voldoende focus. Deze focus kan worden aangebracht door het ontwikkelen van een aantal meerjarige onderzoekprogramma's. Dat is dus een belangrijke volgende fase.

- De HAN maakt volgens de VKO de juiste analyse als ze stelt dat de onderzoekscapaciteit te beperkt is om de hoge ambities te kunnen realiseren. Dit zit hem enerzijds in de nog geringe onderzoeksbekostiging en anderzijds in de nog beperkte onderzoeksvaardigheden van potentieel inzetbare docenten. Aangezien een verhoging van de overheidsbekostiging op korte termijn niet aan de orde is zal veel aandacht moeten uitgaan naar het verwerven van externe middelen. Daarnaast moet flink worden geïnvesteerd in de onderzoekskwalificaties van het zittend personeel. Van beide zaken heeft de VKO de indruk dat deze in goede handen zijn bij het CvB.
- De verdere inbedding van het onderzoek in de organisatie is door de HAN terecht als een speerpunt aangemerkt. De VKO vraagt daarbij met name ook aandacht voor de afstemming van de ondersteunende diensten, de shared services (zoals juridisch, communicatie, ICT, HRM en financiën) op onderzoek als een tweede primair proces naast onderwijs. De gesprekken met de onderzoekseenheden hebben duidelijke gemaakt dat ten aanzien van de onderzoeksinfrastructuur zeker nog verbetering valt te behalen.
- Het grote belang van de relatie tussen onderwijs en onderzoek wordt volledig onderkend door de HAN. Het onderzoek wordt vanuit een krachtige visie op onderwijs beredeneerd en mede daarmee lijken docenten steeds meer enthousiasme en betrokkenheid aan de dag te kunnen leggen. Niettemin is er juist op dit terrein nog een weg te gaan. De VKO wil de HAN daarom aanmoedigen om -conform de eigen ambities- vol op de verdere versterking van de relatie tussen onderzoek en onderwijs in te zetten.

De VKO beschouwt bovenstaande punten als ontwikkelpunten die het onderzoek en de kwaliteitszorg nog weer een paar stappen verder zouden kunnen brengen. Dit is in lijn met de opvatting van de HAN zelf, kwaliteitszorg is een leerproces, het gaat om lerend verbeteren. De VKO complimenteert de hogeschool voor hetgeen is bereikt en moedigt haar aan om met dezelfde inzet en hetzelfde enthousiasme op de ingeslagen weg verder te gaan. Ten slotte spreekt de VKO de hoop uit dat deze rapportage daarbij van waarde kan zijn.

Bijlage 1 Instellingsbesluit VKO

Het bestuur van de HBO-raad, vereniging van hogescholen,

gelet op het door de vereniging in 2008 vastgestelde *basisdocument kwaliteitszorgstelsel ten aanzien van het onderzoek aan hogescholen* (hieronder verder aangeduid als *basisdocument*) als nadere uitwerking van het in 2007 vastgestelde *brancheprotocol kwaliteitszorg onderzoek*

BESLUIT

Artikel 1: Instelling

1. Er is met ingang van 23 maart 2009 een validatiecommissie kwaliteitszorg onderzoek, hierna te noemen VKO.
2. De VKO is ingesteld voor de periode 2009-2015.

Artikel 2: Samenstelling

1. De VKO bestaat uit zeven leden, waaronder de voorzitter en de vicevoorzitter.
2. De volgende leden zijn door de HBO-raad benoemd:
 - Prof. dr. P.L. (Pauline) Meurs (voorzitter);
 - Prof. dr. F.A. (Frans) van Vught (vicevoorzitter);
 - Drs. B. (Bart) van Bergen (lid);
 - Dr. C.M. (Tini) Hooymans (lid);
 - Drs. P.M. (Paul) van Roon (lid);
 - Drs. P.M.M. (Paul) Rullmann (lid);
 - Prof. dr. H.W. (Henk) Volberda (lid).
3. De HBO-raad voorziet in het secretariaat van de VKO.

Artikel 3: Taak en werkwijze

1. De taak van de VKO is het zesjaarlijkse evalueren en valideren van de kwaliteitszorgsystemen van hogescholen op het aggregatieniveau van de instelling, voor zover de kwaliteitszorg betrekking heeft op het (praktijkgerichte) onderzoek van de hogeschool.
2. De VKO hanteert het in het basisdocument beschreven validatiekader bij het valideren van de kwaliteitszorg van elke hogeschool en komt onafhankelijk en objectief tot een validatiebesluit.
3. De VKO komt op basis van haar evaluerende activiteiten tevens tot analyses en aanbevelingen voor verdere verbetering van het kwaliteitszorgsysteem van de hogeschool.
4. De VKO baseert haar validatiebezoek op een door de hogeschool uitgevoerde zelfevaluatie. Het basisdocument specificeert de eisen die aan zelfevaluatie en validatiebezoek inclusief de op te leveren rapportages worden gesteld.
5. De VKO bepaalt haar eigen procedures en werkwijze ten aanzien van het validatiebezoek, de validatie en de oplevering van de rapportages binnen de kaders van het basisdocument.

6. De VKO brengt op basis van elk validatiebezoek een openbaar validatierapport uit zoals bedoeld in het basisdocument, nadat hoor en wederhoor heeft plaatsgevonden.
7. Indien de VKO tot een *voorwaardelijke* validatie heeft geoordeeld worden afspraken gemaakt voor een vervolvalidatie binnen een termijn van twee jaar. Daarop baseert de VKO of sprake is van *onvoorwaardelijke* validatie of dat geen validatie wordt verleend.

Artikel 4: Rapportage en informatievoorziening

1. De besturen van de hogescholen dragen er zorg voor dat elk rapport van een externe evaluatiecommissie als bedoeld in het bovengenoemde basisdocument, vergezeld van het eventuele bestuursstandpunt over dat rapport, binnen een maand na het openbaar maken van het rapport ter kennis van de VKO wordt gebracht.
2. De besturen van de hogescholen dragen er zorg voor dat een gedocumenteerd zelfevaluatie-rapport tijdig ter beschikking wordt gesteld aan de VKO en dat een validatiebezoek kan plaatsvinden, beide conform de kaders die daaraan door middel van het basisdocument zijn gesteld en de procedures die binnen die kaders door de VKO worden opgesteld.
3. De VKO draagt er zorg voor dat elk validatierapport ter beschikking wordt gesteld aan de HBO-raad en de Minister van OCW.
4. De VKO draagt er zorg voor dat de door haar ontvangen externe *evaluatie*rapporten vanuit de hogescholen alsmede de door haar zelf gepubliceerde *validatie*rapporten vrij verkrijgbaar zijn via de website van de VKO.

Artikel 5: Geldmiddelen

1. De basisinfrastructuur van de VKO (t.b.v. secretariaat, communicatie en algemene vergaderingen) wordt gefinancierd met de jaarlijks te indexerende doelcontributie van de hogescholen.
2. De reëel gemaakte kosten (honoraria en reiskosten van de betreffende deelcommissie VKO) per validatie worden via de HBO-raad bij de betreffende hogeschool in rekening gebracht.
3. De VKO-leden ontvangen via de HBO-raad een jaarlijkse vergoeding op basis van het aantal verrichte validaties en bijgewoonde VKO vergaderingen.

Artikel 6: Planning

1. De validaties door de VKO vinden plaats in de volgende vastgestelde volgorde:
2009: Hogeschool Utrecht, Gerrit Rietveld Academie, Hogeschool Zuyd;
2010: Hogeschool van Beeldende Kunsten Muziek en Dans, Hogeschool van Amsterdam, De Haagse Hogeschool, Hogeschool INHOLLAND, Hogeschool voor de Kunsten Utrecht, Hanzehogeschool Groningen;
2011: Fontys Hogescholen, Hogeschool Leiden, Aeres Groep, Gereformeerde Hogeschool Zwolle, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, Saxion Hogescholen;
2012: Hogeschool Zeeland, Interactum (Hogeschool IPABO, Marnix Academie, Hogeschool Domstad, Iselinge Hogeschool, Hogeschool De Kempel en Katholieke PABO Zwolle);

- Hogeschool Edith Stein separaat), Noordelijke Hogeschool Leeuwarden, Stenden Hogeschool, Hogeschool Helicon, Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten;
- 2013: Codarts Hogeschool voor de Kunsten, Van Hall Larenstein, Hogeschool Rotterdam, NHTV internationale hogeschool Breda, ArtEZ hogeschool voor de kunsten, Windesheim;
- 2014: Avans Hogeschool, Design Academy Eindhoven, Driestar educatief, HAS Den Bosch, Christelijke Hogeschool Ede, Hotelschool Den Haag.
2. Van deze planning kan alleen worden afgeweken in uitzonderlijke situaties. VKO, HBO-raad en betreffende hogescho(o)l(en) treden met elkaar in overleg indien volgens een van deze partijen sprake is van een situatie die wijziging in de planning noodzakelijk maakt. Het bestuur van de HBO-raad stelt de gewijzigde planning vast en communiceert deze via de geëigende kanalen.
 3. De specifieke planning per validatietraject wordt in overleg tussen VKO en hogeschool gemaakt, e.e.a. conform de procedures van de VKO.

Artikel 7: Evaluatie

1. Na twee jaar (gerekend vanaf de eerste validatie) zal het overkoepelende kwaliteitszorgstelsel -en daarbinnen de rol en het functioneren van de VKO- worden geëvalueerd op basis van de opgedane ervaringen. Hierop wordt mede gebaseerd of en welke eventuele tussentijdse aanpassingen in samenstelling, organisatie en werkwijzen nodig zijn.
2. Ruim voor het aflopen van de periode waarop dit instellingsbesluit betrekking heeft zal het stelsel -en daarbinnen de rol en het functioneren van de VKO - worden geëvalueerd met het oog op de vormgeving en invulling van de kwaliteitszorg t.a.v. onderzoek in de erop volgende periode.

Den Haag, 23 maart 2009

D. Terpstra,
voorzitter HBO-raad

Bijlage 2 Overzicht bestudeerd materiaal

1. Zelfevaluatierapport Kwaliteitszorg Onderzoek (HAN, september 2011)
2. Ruimte voor kwaliteit; instellingsplan 2008-2012 Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
3. Handboek kwaliteitszorg onderzoek: Kwaliteitszorgsystematiek, kader, criteria en indicatoren, instrumenten (oktober 2010).
4. Handboek Kwaliteitszorg Onderwijs Bachelor opleidingen. Maart 2011.
5. Handboek Kwaliteitszorg Onderwijs Master opleidingen. Maart 2011.
6. 'De HAN op weg naar een University of Applied Sciences'. NOTCVB10/054. d.d. 31 augustus 2010.
7. 'Naar een internationale en interculturele omgeving', Strategisch Beleidsplan Internationalisering Hogeschool Arnhem en Nijmegen (HAN) 2010-2013.
8. Loopbaanbeleid promovendi en gepromoveerden HAN – concept beleidsnotitie, 2-3-2011
9. Aanvraag, selectie en benoeming (associate) lectoren HAN, 11 november 2008.
10. Ontwikkeling onderzoeksfunctie HAN, stand van zaken 2009 en hoofdlijnen centrale agenda 2010, oktober 2009
11. Onderwijs en onderzoek: geen tegengestelde polen maar een krachtig geheel, 23-08-2010.
12. Strategisch onderzoeksbeleid Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Werkdocument, augustus 2011.
13. De Ontwikkeling van de HAN Kenniscentra tot zelfstandige instituten – enkele kaders en richtlijnen. Juli 2011.
14. Strategisch Beleidsplan HR 2010 - 2016. Op weg naar duurzaam personeelsbeleid. September 2010.

Externe onderzoeksevaluaties:

Automotive Research (pilot)

15. Self-evaluation Automotive Research
16. Assessment Report Automotive Research
17. Plan of Action, Final Version

Kwaliteit van Leren (pilot)

18. Zelfevaluatie onderzoekseenheid Kwaliteit van Leren; Alles stroomt – praktijkgericht onderzoek als onderstroom voor ontwikkeling van praktijk en opleiding.
19. Evaluatierapport Onderzoekseenheid 'Kwaliteit van Leren' (inclusief samenstelling commissie en cv's, programma visitatie en onafhankelijkheidsverklaringen)
20. Verbeterplan

HAN Sociaal; Onderzoek en ontwikkeling sociaal-agogische praktijk

21. Zelfevaluatie onderzoekseenheid HAN Sociaal; Onderzoek en ontwikkeling sociaal-agogische praktijk
22. Evaluatierapport Onderzoekseenheid HAN Sociaal (inclusief samenstelling commissie en cv's, programma visitatie en onafhankelijkheidsverklaringen)

Bijlage 3 Bezoekprogramma

- 9.00- 9.45 Welkom en presentatie vanuit de hogeschool (CvB/staf)**
- Ron Bormans (voorzitter CvB portefeuillehouder onderwijs)
 - Kristel Baele (lid CvB, portefeuillehouder Onderzoek)
 - Barbara Schaefers (hoofd HAN Kwaliteitszorg)
 - Annelies de Jeu (programmamanager Onderzoek)
 - Noël Maertens (programmamanager Kennisvalorisatie)
- 9.45-10.30 Besloten vergadering VKO**
- 10.30-11.20 Vraaggesprek VKO met CvB/centrale staf (focus onderzoeksorganisatie en strategie)**
- Ron Bormans (voorzitter CvB portefeuillehouder onderwijs)
 - Kristel Baele (lid CvB, portefeuillehouder Onderzoek)
 - Barbara Schaefers (hoofd HAN Kwaliteitszorg)
 - Annelies de Jeu (programmamanager Onderzoek)
 - Noël Maertens (programmamanager Kennisvalorisatie)
- 11.25- 12.15 Vraaggesprek VKO met Lectoren/onderzoekers en stakeholders (onderzoekseenheid *Automotive Research*)**
- Dr. Joop Pauwelussen (lector AR)
 - Dr. Bram Veenhuizen (lector AR)
 - Saskia Monsma (docent/onderzoeker)
 - Henk Bos, Secretaris Sectie Carrosseriebouw FOCWA
 - Prof. Paul van den Bosch, Hoogleraar Faculteit Electrical Engineering TU Eindhoven
- 12.15-13.00 Besloten Vergadering VKO/Lunch**
- 13.00-13.50 Vraaggesprek VKO met Lectoren/onderzoekers en stakeholders onderzoekseenheid *Kwaliteit van Leren***
- Dr. Marijke Kral (eerste lector/directeur Kenniscentrum Kwaliteit van Leren)
 - Dr. Ruud Klarus (lector Kwaliteit van Leren)
 - Dana Uerz (docent / onderzoeker/promovenda)
 - Harrie Koolen, Rector Maaswaal College, Wijchen
 - Nico van Kessel, sectorhoofd Onderwijsonderzoek ITS Nijmegen
- 13.55- 14.45 Vraaggesprek VKO met Lectoren en stakeholders *HAN Sociaal: onderzoek en ontwikkeling sociaalagogische praktijk***
- Dr. Martha van Biene (eerste lector HAN Sociaal)
 - Dr. Jan Pieter Teunissen (lector)
 - Wybren Grooteboer (docent/onderzoeker)
 - Tjeu Dollevoet (voorm.associate lector Fontys OSO)
 - Annet van Zon (vz. Raad van Bestuur de Lindenhout, Nijmegen)
- 14.50-15.40 Vraaggesprek VKO over Kwaliteitszorg (centrale staf/ leden externe evaluatiecommissies)**
- Barbara Schaefers (hoofd HAN Kwaliteitszorg)
 - Gerdien Vegter (senior beleidsmedewerker kwaliteitszorg/ auditor)
 - Cor Segeren (senior beleidsmedewerker kwaliteitszorg/ auditor)
 - 2 leden externe evaluatiecommissies:
Prof. C.J.P.M. de Bont (externe evaluatiecommissie Automotive Research);
Erica Burggraaf, voorzitter CvB Regio College Zaandam (externe evaluatiecommissie Kwaliteit van Leren)
- 15.45-16.40 Besloten vergadering VKO**
- 16.40- 17.15 Mondelinge terugkoppeling**

Antecedenten VKO deelcommissie

Prof. dr. P.L. (Pauline) Meurs (voorzitter);

Hoogleraar Bestuur van de Gezondheidszorg, Erasmus Universiteit. Voorzitter ZonMW.
Lid eerste kamer voor de PvdA.

Dr. C.M (Tini) Hooymans (lid);

Lid TNO Raad van Bestuur. Plaatsvervangend Kroonlid SER. Lid Adviesraad Wetenschap en Technologie (AWT).

Drs. P.M. (Paul) van Roon (lid);

Lid algemeen bestuur NVAO. Voorzitter comité van experts subsidieregeling ESF Actie-E (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid). Oud directeur Beleid Vereniging FME-CWM.

Drs. P.M.M. (Paul) Rullmann (lid);

Lid CvB TU Delft. Lid Commissie tussentijdse evaluatie lectoren en kenniskringen. Oud lid CvB Hogeschool Haarlem.

Drs. M.A. (Marcel) de Haas (secretaris);

Projectmanager Kwaliteitszorg Onderzoek HBO-raad. Voorheen adjunctdirecteur Onderwijsvisitaties HBO-raad, manager Beleid, Kwaliteit en IR Hogeschool INHOLLAND en onderzoeker Universiteit Leiden.