

Adviesrapport

Regie kwaliteitsborging opleidingen

Arteveldehogeschool

NVAO | Afdeling Vlaanderen
December 2016

Harry Martens (voorzitter);
Michel van Lieshout;
Jan Ginneberge;
Mirjam Woutersen;
Pim Breebaart;
Allyson Robert;
Bea Bossaerts (secretaris).

Inhoud

1	Inleiding en verantwoording	4
1.1	Samenstelling van de reviewcommissie	4
1.2	Werkwijze van de reviewcommissie	4
2	Rapportage van de bevindingen en overwegingen	6
2.1	Opleidingsaudit	6
2.2	Thematische audit	7
2.3	Managementreview	7
2.4	Ondersteuning kwaliteitszorg	9
2.5	Conclusies	9
	Bijlage 1: Programma van het locatiebezoek	11
	Bijlage 2: Lijst met afkortingen	12

1 Inleiding en verantwoording

Dit adviesrapport is tot stand gekomen in het kader van een uitgebreide instellingsreview. In de instellingsreview wordt de kwaliteit van het onderwijsbeleid getoetst aan de hand van NVAO's *Kader Instellingsreview – Vlaanderen 2015-2017*. Over de instellingsreview zelf is een evaluatierapport beschikbaar. Dit rapport is een advies over de wijze waarop de instelling instaat voor de kwaliteit van haar opleidingen. Het gaat met name over de regie van de kwaliteitsborging van de opleidingen zoals opgenomen in NVAO's *Kwaliteitscode – Vlaanderen 2015-2017*.

1.1 Samenstelling van de reviewcommissie

De beoordeling is gebeurd door een reviewcommissie aangesteld door de NVAO. Deze is als volgt samengesteld:

- em. prof. dr. Harry Martens, voorzitter;
- de heer Michel van Lieshout, voormalig algemeen directeur van de Haute École Galilée – Brussel, commissielid;
- de heer Jan Ginneberge, zelfstandig consultant, Effectiviteit en Impact van Opleiding & Ontwikkeling - Senior Advisor, Corporate Services, EFMD, commissielid;
- dr. Mirjam Woutersen, directeur van het Leer- en innovatiecentrum van Avans Hogeschool (Breda), commissielid tijdens het eerste locatiebezoek;
- de heer Pim Breebaart, voormalig voorzitter College van Bestuur van De Haagse Hogeschool, vervangend commissielid voor Mirjam Woutersen tijdens het tweede locatiebezoek;
- mevrouw Allyson Robert, masterstudente Fysica KU Leuven, student-lid.

De reviewcommissie wordt ondersteund door:

- mevrouw Bea Bossaerts, secretaris;
- dr. Pieter Caris, procescoördinator NVAO.

De CV's van de commissieleden zijn opgenomen in het evaluatierapport. In het evaluatierapport wordt vastgesteld dat de samenstelling van deze reviewcommissie voldoet aan de eisen zoals opgenomen in het *Kader Instellingsreview – Vlaanderen 2015-2017*.

1.2 Werkwijze van de reviewcommissie

Dit adviesrapport is het resultaat van een *review trail* uitgevoerd in het kader van de uitgebreide instellingsreview. De werkwijze van de instellingsreview is uitgebreid beschreven in het evaluatierapport.

Tijdens de voorbereidende vergadering van het tweede bezoek heeft de commissie een reeks vragen voor de derde trail over de regie samengebracht. Die voorbereiding vormde de basis voor de gesprekken, die evenwel ook inpikten op de zaken die tijdens de presentaties en gesprekken nog naar voor kwamen. Zo ging de commissie op zoek naar een antwoord op haar centrale vraag: op welke manier geeft de regie van de instelling vorm aan het borgen en verbeteren van de kwaliteit van de opleidingen aan de Arteveldehogeschool?

Het bezoek over de derde trail ging van start met een presentatie van de concepten van de opleidingsaudit en de thematische audit. Nadien vond een vraaggesprek plaats

over de opleidingsaudit in verschillende opleidingen en over de thematische audit over onderzoek. Dan volgde een presentatie over de managementreview en een vraaggesprek over dat concept en de eerste toetsing daarvan in de pilot van de opleiding PBA in het onderwijs: secundair onderwijs.

Beschrijving van de documentatie die de commissie heeft bestudeerd en bij het opstellen van haar advies heeft betrokken:

- Regierapportage
- Bachelor in het onderwijs: secundair onderwijs
 - *Pilot managementreview: kort verslag*
 - *Opleidingsdashboard*
 - *Opleidingsbeleidsplan 2015-2020*
 - *Kwaliteitsverbeterplan 2015-2020*
 - *Beleidslijn kwaliteitszorg*
 - *Voorblad rubriek integrale kwaliteitszorg op de elektronische omgeving DINAR*
 - *Kenmerken van de kwaliteitszorg*
- Planning kwaliteitsverbeterplannen 2015-2020
- Procedure focusgesprekken met studentenvertegenwoordigers i.f.v. kwaliteitsverbetering
- Voorbeeld van een eenbladsrapport in opvolging van het rapport doorstroomonderzoek 2014-2015
- Voorbeeld van opvolging kwaliteitsverbeterplan 2014-2015 (bronnen)
- Rapporten van de eerste vier opleidingsaudits
- Resultaten van de thematische audit over onderzoek
- De documenten uit de horizontale en verticale trails (zie evaluatierapport bijlage 3)

2 Rapportage van de bevindingen en overwegingen

De commissie heeft in de verticale trail een reëel beeld gekregen van de regie in de opleiding Logopedie en Audiologie, waar ze al uitgetest is. In een aparte halve dag van het locatiebezoek werd nog verder ingegaan op de vraag hoe de instelling met de opleidingsaudit, de thematische audit en de managementreview omgaat en de kwaliteit van de opleidingen borgt (programma: zie bijlage 1).

2.1 Opleidingsaudit

De opleidingsaudits vinden om de zes jaar plaats. Ter voorbereiding daarvan werkt de opleiding een uitgebreide vragenlijst af van 106 vragen. De commissie heeft voorbeelden kunnen inzien van de rapporten van de eerste vier audits. Het valt de commissie op dat bij het begin van de audit de toekomstvisie door de opleiding moet worden uitgedrukt, waarbij duidelijk veel meer vrijheid gegeven wordt dan bij de 106 voorbereidende vragen. De commissie vindt de toekomstvisie evenwel essentieel om de toekomstgerichte capaciteit van de opleiding en het betrokken team te peilen. De visie over de opleiding in relatie tot het werkveld, de doelen en het curriculum mag niet ondergesneeuwd geraken door indicatoren, verbeterplannen en opvolgingsinstrumenten.

De acht kwaliteitskenmerken van de European Standards and Guidelines komen in de opleidingsaudits aan bod, zo stelde de commissie vast. De aanbevelingen van de audits worden geregistreerd in AKWARIS, waardoor de informatie ook beschikbaar is op het centrale niveau. Ze worden opgevolgd, onder meer in de managementreview (zie 2.3). Die aanpak is essentieel in de managementaanpak van de hogeschool. Er wordt over de opleidingsaudits ook gerapporteerd aan de Raad van Bestuur. Het rapport wordt gepubliceerd op de website en op DINAR.

Tijdens de verticale trail in de opleiding Logopedie en Audiologie merkte de commissie op dat de interne opleidingsaudit bijgedragen heeft aan de verbeterprocessen die in de opleiding lopen. De opleiding is in co-creatie aan de slag gegaan en neemt duidelijk het eigenaarschap op om het strategisch plan, het onderwijsconcept en onderwijsraamwerk toe te passen en de kwaliteitszorg in de opleiding uit te werken vanuit een open en lerende houding.

In de beschrijving van de procedure van de opleidingsaudit komt de samenstelling van auditcommissies aan bod. Een opleiding stelt voor haar opleidingsaudit zelf een commissie voor en dat voorstel wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de algemene directie in samenspraak met de dienst integrale kwaliteitszorg. Ook de eisen die worden gesteld aan interne en externe panelleden om met een onafhankelijke blik naar de opleiding te kijken zijn beschreven in de procedures. Minstens de helft van de auditcommissie is extern. De commissie vindt dit essentieel voor de toekomst en ondersteunt de instelling in deze keuze. Ze beveelt de instelling aan in haar voornemen om toe te zien op een evenwichtige en voldoende kritische onafhankelijke samenstelling van de commissie, om te zoeken naar externe deskundigen die geen band hebben met de hogeschool (geen alumni, geen leden van de opleidingsadviesraad).

De commissie stelt vast dat de onafhankelijke externe deskundigen voor de audit Logopedie en Audiologie met veel zorg werden geselecteerd door het opleidingsmanagementteam en de centrale diensten, uit de onderwijskunde en de beide werkvelden.

2.2 Thematische audit

Elk academiejaar vindt een thematische audit plaats. Bij een thematische audit worden alle opleidingen en betrokken diensten rond een bepaald thema geëvalueerd door een commissie, in opdracht van de algemene directie en in overleg met de betrokkenen bij het thema. Vorig academiejaar (2015-2016) vond de eerste thematische audit plaats over onderzoek. De commissie heeft dat rapport kunnen inkijken.

De commissie stelt vast dat er voor de thematische audits een procedure is bepaald onder leiding van de dienst IKZ. Er is een zelfreflectie uitgewerkt op basis van een korte vragenlijst. De vragen bij de audit over onderzoek waren toegespitst op het thema en relevant, maar nogal algemeen van aard, zo stelde de commissie vast. Ze ziet een mogelijkheid om die lijst nog verder uit te diepen.

Ze merkt op dat bij de thematische audits niet alleen het handelen van diensten en opleidingen centraal staan, maar ook het ondersteuningsbeleid dat vorm moet krijgen in dialoog tussen het centrale en het decentrale niveau.

De auditcommissie voor de thematische audit bestaat enkel uit peers extern aan de hogeschool. Deze commissie geeft geen score, maar een kwalitatieve beoordeling met sterktes en aandachtspunten op het niveau van de instelling met voorbeelden vanuit elke opleiding.

De opvolging van de thematische audit gebeurt ook op die twee niveaus: de instelling en de opleiding. Elke opleiding neemt de feedback mee in het kader van haar verbeteracties. Daarbij kan ze zich ook benchmarken met de andere opleidingen en diensten van de hogeschool rond het beschouwde thema. De resultaten van de thematische audit en de verbeteracties die eruit voortvloeien worden opgenomen en opgevolgd in het centrale systeem AKWARIS. Zo worden ze ook onderdeel van de jaarlijkse managementreview. De commissie vindt dit procedureel een goede manier van werken. De regie zit hier volgens de commissie goed in elkaar.

In de dialoog met de instelling komt ook naar voor dat op basis van de resultaten van de thematische audits een reflectie volgt van de directie of het ingezette beleid geschikt was om de doelstellingen te bereiken en of er nood is aan bijsturing. Daarbij wordt in het geval van de audit over onderzoek, verwacht dat de directeur onderzoek met concrete verbeterplannen komt die na een verdere procedure in AKWARIS worden geregistreerd.

De commissie was benieuwd naar de lijst van de volgende thema's. De instelling geeft aan dat dit afhankelijk is van wat ze beleidsmatig volgend jaar wil doen. Het thema onderzoek was in september 2016 voorwerp van een thematische audit, het thema internationalisering volgde in academiejaar 2016-2017.

2.3 Managementreview

De managementreview gebeurt jaarlijks in elke opleiding en in elke dienst. Deze review past in de visie dat opleidingen en diensten en hun management samen verantwoordelijk zijn voor de kwaliteit van de opleiding. Er is daarvoor een voorlopig draaiboek opgesteld, dat nog wordt afgetoetst in de andere opleidingen en in de diensten vooraleer het wordt gepubliceerd.

De procedures voor de voorbereiding, het gesprek en het verslag zijn vastgelegd. Voor de voorbereiding bestuderen de deelnemers bepaalde documenten, het

opleidingsdashboard, onderzoek op DINAR en het rapport uit AKWARIS. Tijdens het gesprek komen op basis van de voorbereidende documenten de vier kwaliteitsstandaarden aan bod: de visie van de opleiding op de kwaliteit van haar onderwijs – een cruciaal onderdeel volgens de commissie, zie ook bij 2.1. – en het beleid dat daaruit voortvloeit, de implementatie en realisatie van dat beleid, de evaluatie en monitoring van de beleidsuitvoering en het verbetervermogen van de opleiding. De review wordt afgesloten met een verslag en met de opname van de conclusies en verbeteracties in het beleidsplan en het kwaliteitsplan van de opleiding.

De manier van werken voor de diensten is vergelijkbaar. Tijdens de jaarlijkse managementreview van elke dienst worden de resultaten van het voorbije jaar (van bv. interne enquêtes en focusgroepen) besproken en worden verbeteracties afgesproken. Er zijn vijf managementreviews van diensten gepland.

Het instrument managementreview is tijdens het tweede bezoek van de commissie (23-25 november 2016) in opbouw. De eerste managementreviews zijn gepland op 29,30 en 31 mei 2017. Op vraag van de commissie is voor het tweede bezoek een pilot management review voor de opleiding PBA in het onderwijs (secundair onderwijs) georganiseerd, waarop het centrale bestuur zijn plannen met de managementreview verder heeft toegelicht en waar de commissie ook een gesprek heeft gehad met het bestuur van de opleiding. De commissie is van oordeel dat de jaarlijkse managementreview, ondersteund door het registratiesysteem AKWARIS, een goed instrument is voor opvolging. Verbeteracties worden opgenomen in AKWARIS en aangevuld met de nieuwe evaluatieresultaten. Ze worden na afloop van het jaar opnieuw besproken tijdens de managementreview. De verbeteracties zullen dus de basis vormen van de volgende managementreview, die daardoor volgens de commissie gezien kan worden als het sluitstuk van de PDCA-cirkel.

Over de pilot voor de managementreview in de opleiding PBA in het onderwijs: secundair onderwijs waren zowel de opleiding als het management tevreden. De verbeterpunten die ze formuleerden, hebben vooral betrekking op de praktische organisatie:

- de managementreview gaat door in de gebouwen van de opleiding;
- er wordt een halve dag voor uitgetrokken in plaats van twee uren;
- de dashboardinfo moet verder worden verfijnd;
- het format voor de documenten en de gesprekken moet nog verder worden uitgewerkt;
- een aangepast format voor de diensten moet worden uitgewerkt;
- evolueren van een status update naar een gesprek dat meer planningsafspraken bevat.

De commissie vindt dat de instelling het goed aanpakt en is overtuigd dat de managementreview een waardevol instrument zal zijn in de kwaliteitszorg. Ze juicht het toe dat de instelling het bijkomende instrument van de managementreview ontwikkelt. Die vormt een gestructureerd moment voor opvolging tot op het hoogste niveau: daar kan het centrale niveau opvolgen wat er in de opleidingen gaande is. Het is een instrument van controle, maar tegelijk ook een goede tool voor de interpersoonlijke relaties. De directie komt bij de opleiding op bezoek, die mag tonen wat ze doet, haar hart kan luchten over de hangende problemen en samen zoeken ze naar oplossingen.

2.4 Ondersteuning kwaliteitszorg

Naast de twee audits en de managementreview is de vierde pijler in de regie de ondersteuning van de kwaliteitszorg via de dienst IKZ, de opdrachthouders IKZ en het forum IKZ.

Deze zijn op verschillende plaatsen aan bod gekomen in het evaluatierapport. Zij staan onder meer in voor de evaluaties en bevestigingen van docenten, studenten en opleidingsonderdelen, waarvoor een duidelijke kalender is opgesteld. Om de gegevens in de databanken te analyseren, zal de instelling een data-analist aanwerven, wat de commissie bijzonder waardeert.

2.5 Conclusies

De commissie stelt vast dat de regie van de Arteveldehogeschool goed in elkaar zit, met een duidelijke kalender voor de opleidingsaudits en de thematische audits en met inbegrip van de opvolging tot op het hoogste niveau via de managementreview.

De commissie waardeert het opzetten van het centrale registratiesysteem AKWARIS als krachtige hefboom in de kwaliteitszorg. Dit systeem moet evenwel continu gevoed worden met voor kwaliteitszorg relevante informatie. Dat er na de introductie van het systeem nog aan gesleuteld moet worden, is volgens de commissie niet te vermijden. Het systeem is nog in opbouw en beantwoordt nog niet ten volle aan de behoeften.

Uit de gesprekken blijkt dat de kwaliteitscultuur leeft bij de medewerkers. De commissie erkent dat dit belangrijk is in het kader van de regie.

Bij de opleiding Journalistiek heeft de instelling snel en adequaat gereageerd op de adviezen van de toenmalige visitatiecommissie. Dit toont voor de commissie aan dat de instelling slagvaardig was, ook al voor de nieuwe instrumenten werden ingevoerd.

In het nieuwe systeem benadrukt de commissie het cruciale belang van de procedures van de instelling om voldoende sterke en onafhankelijke externe blikken uit de verschillende hoeken van het werkveld toe te laten in de opleidingen. Dan blijven de condities aanwezig om slagvaardig te reageren wanneer nodig. De commissie stelt voor om te overwegen of de externe blik nog kan worden versterkt door studenten van een andere hogeschool te betrekken bij de opleidingsaudits.

De commissie vindt alle geformuleerde verbeterpunten voor de verdere ontwikkeling van de managementreviews waardevol: uitbreiden naar een halve dag, op locatie bij de betrokken opleiding of dienst, verfijning van de dashboardinfo, een duidelijke format voor documenten en gesprekken, een managementreview op maat voor de diensten, en aandacht voor planningsafspraken.

De commissie waardeert de inspanningen om het nieuwe systeem uit te werken en te implementeren. Er zijn kalenders opgesteld voor de opleidingsaudits en de managementreviews. De commissie heeft de indruk dat als gevolg daarvan de planlast hoog lijkt te liggen. Ze vraagt dit aspect de komende jaren te evalueren en indien nodig te bekijken of de planlast niet kan worden beperkt, bijvoorbeeld frequentie van bepaalde initiatieven, omvang van bepaalde rapportages.

De commissie stelt tot slot vast dat de instelling aan ouders en toekomstige studenten ruim informatie geeft over de kwaliteit van haar opleidingen. Ze publiceert veel basisdocumenten over kwaliteitszorg op haar website, bijvoorbeeld alle auditrapporten.



De commissie steunt het pleidooi van de instelling om met alle Vlaamse hogescholen af te spreken hoe men informatie overbrengt aan het brede publiek en hoe die informatie toegankelijker kan worden gemaakt voor ouders en toekomstige studenten.

De commissie besluit dat de regie de essentiële elementen omvat uit de kwaliteitscode van de NVAO. Er zijn weliswaar nog verschillende zaken in opbouw, maar de commissie stelt vast dat de (geplande) regie van de kwaliteitszorg goed doordacht is.

Bijlage 1: Programma van het locatiebezoek

Programma 25 november 2016

Derde trail: regie	
09.00 – 09.10	Opleidingsaudits en thematische audit: presentatie concepten – Johan Veeckman, algemeen directeur – Tomas Legrand, directeur financiën en personeelsbeleid, algemeen directeur vanaf februari 2017 – Vera Pletincx, diensthoofd integrale kwaliteitszorg, interne auditor
09.10 – 10.00	Vraaggesprek opleidingsaudit en thematische audit (onderzoek) – Mark Pâquet, opleidingsdirecteur PBA in het sociaal werk – Annick Van Kerckhove, opdrachthouder integrale kwaliteitszorg PBA in de grafische en digitale media (GDM) – Quinten Mares, student PBA in de grafische en digitale media – Dieter Wullaert, opdrachthouder onderzoek PBA in de grafische en digitale media en docent – Kaat Delrue, opleidingsdirecteur PBA in het onderwijs: lager onderwijs – Kris Thienpont, directeur onderzoek en dienstverlening – Karijn Bonne, docent ODC entrepreneurship
10.00 – 10.30	Koffiepauze en reflectie reviewcommissie
10.30 – 10.45	Presentatie concept managementreview
10.45 – 11.45	Vraaggesprek managementreview opleiding PBA in het onderwijs: secundair onderwijs – Johan Veeckman, algemeen directeur – Tomas Legrand, directeur financiën en personeelsbeleid, algemeen directeur vanaf februari 2017 – Imran Uddin, directeur onderwijs en studentenbeleid – Luc Smet, directeur informatietechnologie en facilitair beheer – Hilde Meysman, opleidingsdirecteur PBA in het onderwijs: secundair onderwijs – Ilse De Bolster, lid opleidingsmanagementteam, PBA in het onderwijs: secundair onderwijs – Liesbeth Rijcken, lid opleidingsmanagementteam, PBA in het onderwijs: secundair onderwijs – Veerle Vandenberghe, lid opleidingsmanagementteam, PBA in het onderwijs: secundair onderwijs – Vera Pletincx, diensthoofd integrale kwaliteitszorg, interne auditor
11.45 – 12.30	Reflectie reviewcommissie

Bijlage 2: Lijst met afkortingen

AKWARIS	Arteveldehogeschool Kwaliteitszorg Registratie- en Informatiesysteem
DINAR	Digitaal geïntegreerd platform Arteveldehogeschool
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
PBA	Professionele bachelor
PWO	Praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek

NVAO

Het zorgvuldig tot stand gekomen onafhankelijke oordeel van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) versterkt hogeronderwijsinstellingen in hun kwaliteitscultuur. Op basis van NVAO's oordelen worden opleidingen in het hoger onderwijs erkend en krijgen studenten een waardig diploma. De NVAO is binationaal en werkt internationaal.

NVAO. Vertrouwen in kwaliteit.

Het adviesrapport is tot stand gekomen in opdracht van de NVAO met het oog op de advisering over de regie op de kwaliteitsborging van opleidingen door de Arteveldehogeschool.

Aanvraagnummer 4386

Colofon

Adviesrapport
Regie kwaliteitsborging opleidingen
Arteveldehogeschool
December 2016
Samenstelling: NVAO Afdeling Vlaanderen

NVAO

Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
Parkstraat 28/2514 JK Den Haag
Postbus 85498/2508 CD Den Haag
Nederland
T 31 70 312 23 00
E info@nvao.net

www.nvao.net