

Validatierapport Kwaliteitszorg Onderzoek

Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten

december 2014

Deelcommissie VKO

- Prof. dr. F.A. van Vught (voorzitter);
- Drs. P.M.M. (Paul) Rullmann
- Drs. E.C. (Emiel) de Groot (secretaris)

INHOUDSOPGAVE

Inleiding	3
1. Schets van de hogeschool	5
1.1. Algemeen.....	5
1.2. De organisatie	5
1.3. Het onderzoeksbeleid	6
1.4. De onderzoeksorganisatie.....	6
1.5. Onderzoek in cijfers.....	7
2. Bevindingen	8
2.1. Aanbeveling één	9
2.2. Aanbeveling twee	10
2.3. Aanbeveling drie.....	11
2.4. Aanbeveling vier.....	12
2.5. Aanbeveling vijf	16
3. Conclusies en aanbevelingen	17
Bijlage 1 Instellingsbesluit VKO	19
Bijlage 2 Overzicht bestudeerd materiaal	22
Bijlage 3 Bezoekprogramma.....	23
Bijlage 4 Korte beschrijving van de VKO deelcommissieleden.....	24

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 deel 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 permanent 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 de validatie plaatsvindt. In de zo tot stand gekomen planning voor 2009-2015 stond Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten (AHK) ingeroosterd voor de periode december 2012. Het validatiebezoek vond plaats op 19 december 2012. Na afloop van het bezoek heeft de VKO besloten om het kwaliteitszorgsysteem van de hogeschool voorwaardelijk te valideren. Een voorwaardelijke validatie houdt in dat er een aantal zaken nog niet op orde is. Nu, bijna twee jaar later, is opnieuw het moment aangebroken om het kwaliteitszorgsysteem van de AHK te beoordelen. De focus van het aanvullende bezoek ligt op de gerealiseerde verbeteringen, op de veranderingsprocessen die de hogeschool in de periode 2012-2014 in gang heeft gezet en de daarbij geboekte resultaten.

De VKO ontving daartoe op 6 oktober 2014 het zelfevaluatierapport van de hogeschool met uitgebreide documentatie (zie overzicht in bijlage 2) ter bestudering en bespreking. Het validatiebezoek vond vervolgens plaats op 6 november 2014. Een deelcommissie vanuit de VKO sprak die dag met het College van Bestuur, de faculteitsdirecteuren, lectoren, onderzoekers/docenten en stakeholders (zie het volledige bezoekprogramma en de antecedenten van de deelcommissie vanuit de VKO in bijlage 3 en 4).

Aan het eind van het bezoek is door de voorzitter van de deelcommissie VKO een voorlopige mondelinge terugkoppeling gegeven. Daarna heeft de VKO zich intern beraden op de definitieve rapportage. De VKO streeft er naar bij elke hogeschool een op ontwikkeling en verbetering gerichte aanpak van de kwaliteitszorg van het onderzoek te kunnen constateren. Het gaat hierbij om een onderbouwde en genuanceerde kwalitatieve conclusie ten aanzien van het functioneren van het kwaliteitszorgsysteem in verschillende opzichten en op verschillende dimensies, alsmede de hierop gebaseerde aanbevelingen tot verbetering.

Op basis van haar bevindingen heeft de VKO de kwaliteitszorg met betrekking tot het onderzoek van de hogeschool **gevalideerd**. Deze rapportage geeft 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 van de VKO op basis van de aanbevelingen uit 2012. In hoofdstuk 3 sluit de VKO af met haar conclusie en aanbevelingen.

1. Schets van de hogeschool

1.1. Algemeen

De Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten (AHK) is een mono-sectorale hogeschool met een grote diversiteit aan studierichtingen. De Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten (AHK) is in 1987 ontstaan door een fusie van de Academie voor Beeldende Vorming, de Academie van Bouwkunst, de Nederlandse Film en Televisie Academie en de Reinwardt Academie. In 1988 traden de Theaterschool en het Hilversums Conservatorium toe. In 1994 vond er een fusie plaats met het Sweelinck Conservatorium en ontstond het Conservatorium van Amsterdam.

1.2. De organisatie

De AHK bestaat uit zes faculteiten die verschillende disciplines binnen de kunsten en binnen het cultureel erfgoed bedienen.

- de Academie van Beeldende Vorming;
- de Academie voor Bouwkunst;
- het Conservatorium van Amsterdam;
- de Nederlandse Filmacademie;
- de Reinwardt Academie;
- de Theaterschool.

Het opleidingsaanbod van de AHK kent een hoog specialistisch karakter met een groot aandeel praktische vak-beoefening. Aan de hogeschool studeren momenteel rond de 3000 studenten aan negen bachelor opleidingen en tien master opleidingen. Aan de hogeschool zijn 842 medewerkers verbonden met een totale omvang van 487 fte. De hogeschool heeft een omzet van €58 miljoen.

De AHK plaatst de afzonderlijke faculteiten op de voorgrond. Zoals het College van Bestuur (CvB) het verwoordt: "een student komt niet aan de AHK studeren, maar bijvoorbeeld aan het Conservatorium van Amsterdam of de Filmacademie". De AHK leidt studenten op voor het nationale en internationale werkveld van kunst, cultuur en erfgoed en omschrijft haar missie als volgt: "De hogeschool staat voor: excellent opleiden, dat wil zeggen met uitstekende docenten de meest getalenteerde studenten hun artistieke identiteit helpen ontwikkelen". Een gemeenschappelijke factor voor alle faculteiten is de kleinschaligheid van het onderwijs en de sterke verbinding met het werkveld.

De zes faculteiten worden aangestuurd door directeuren en ondersteund door een servicebureau. De besturingsfilosofie van de AHK gaat uit van gezamenlijk gestelde beleidskaders in de vorm van centraal vastgestelde raamregelingen en uitvoering-opmaat door de faculteiten. Alle faculteiten stellen hun eigen beleid vast binnen de kaders van de raamregelingen. Voor het onderzoek is het kader geformuleerd in het Instellingsplan 2013-2018. De verdere invulling van het kader is gedelegeerd aan de

directeuren van de faculteiten. Dat leidt tot een grote verscheidenheid aan onderzoeksvragen, -methoden en -resultaten. Dit brede palet doet volgens de AHK recht aan de eigenheid van de zes faculteiten die samen de hogeschool vormen.

1.3. Het onderzoeksbeleid

In het Instellingsplan 2013-2018 is de missie van de AHK geformuleerd, alsmede vier kerndoelen:

1. Excellent opleiden als uitgangspunt en continu kwaliteitsstreven
2. Kunstenaars van morgen
3. Herkenbare positie in creatieve metropool Amsterdam
4. Onderzoek in dienst van onderwijs en vakontwikkeling

De instituten van de AHK geven een eigen invulling aan de kerndoelen, passend bij de disciplines die ze aanbieden. Het vierde kerndoel 'Onderzoek in dienst van onderwijs en vakontwikkeling' weerspiegelt het gedeelde uitgangspunt dat onderzoek binnen de AHK altijd een link heeft met het onderwijs, voor het merendeel praktijkgericht is en vaak in samenwerking met het werkveld en kennisinstituten wordt uitgevoerd.

Het algemene onderzoeksprofiel dat hier uit volgt, laat zich als volgt omschrijven:

1. onderzoek draagt bij aan de ontwikkeling van studenten, docenten en het onderwijs;
2. onderzoek draagt bij aan de ontwikkeling van het kunstenveld;
3. onderzoek draagt bij aan de profilering van de faculteit en aan de afstemming van het onderwijs op de ontwikkelingen in de beroepspraktijk;
4. onderzoek versterkt de verbindingen van individu, opleiding en AHK met het werkveld, met andere hoger onderwijsinstellingen en met de omgeving.

De aansluiting van het onderzoek op het onderwijs krijgt op verschillende manieren gestalte: onderzoek als onderdeel van de (master)studie, onderzoek door docenten en onderzoek in het kader van curriculumontwikkeling.

1.4. De onderzoeksorganisatie

Er zijn op de hogeschool zes onderzoekseenheden: Theater, Cultureel erfgoed, Film, Muziek, Bouwkunst en Kunst- en cultuureducatie. Elke onderzoekseenheid is gekoppeld aan een faculteit en wordt aangestuurd door de faculteitsdirecteur. Deze decentrale positionering van de lectoraten zorgt ervoor dat het onderzoek dicht bij het primaire proces van de hogeschool staat. De onderzoekseenheid Kunst- en cultuureducatie neemt een bijzondere positie in en wordt centraal aangestuurd. De onderzoekseenheid heeft een functie voor het interfacultaire onderzoek van de docentenopleidingen en is tevens verantwoordelijk voor de masteropleiding Kunsteducatie.

Vanuit de centrale organisatie van de AHK (Servicebureau) wordt aan de faculteiten ondersteuning geboden bij onder meer de uitwerking van de faculteitsbeleidsplannen en het opstellen van protocollen voor de kwaliteitszorg. In totaal is er 1,2 miljoen euro per jaar beschikbaar voor het onderzoek (4,7 fte lectoren). De toekenning van het budget voor het praktijkgericht onderzoek loopt via het CvB op basis van onderzoeksvoorstellen.

1.5. Onderzoek in cijfers

De hogescholen volgen gezamenlijk de kwantitatieve jaarlijkse ontwikkeling en voortgang van het praktijkgerichte onderzoek. De gegevens die de AHK voor 2013 aan de Vereniging Hogescholen heeft doorgegeven laten het volgende beeld zien:

	Amsterd amse Hogesch ool voor de Kunsten	Landelijk gemiddel de	Positie t.o.v. 35 hogesch olen
Financieel			
Totale financiële bijdrage per student	€ 390.27	€ 375.13	18
Rijksbijdrage per student	€ 388.91	€ 230.92	5
Raak-bijdrage per student	€ 0.00	€ 44.41	21
Internationale bijdrage per student	€ 0.00	€ 13.01	17
Overige bijdrage per student	€ 1.36	€ 86.79	29
Personeel			
Aantal studenten per lector (landelijk streefcijfer: 720)	673	1279	7
Aantal fte 's per lector	0.44 fte	0.58 fte	30
Percentage gepromoveerde lectoren	50 %	77 %	27
Percentage docent-onderzoekers van docenten	8.0 %	12.8 %	16
Gemiddelde fte per docent-onderzoeker	0.09 fte	0,27 fte	32
Percentage gepromoveerde onderzoekers	11.4 %	16.1 %	22
Percentage promovendi van docenten	0.9 %	3.1 %	27
Gemiddelde fte per promovendus	0.24 fte	0,44 fte	28
Percentage student-onderzoekers	23.6 %	4.9 %	2

2. Bevindingen

In december 2012 heeft de VKO de AHK voor de eerste maal bezocht. De commissie kon zich in 2012 nog geen oordeel vormen over het kwaliteitszorgsysteem onderzoek. De veranderingen waren tijdens het eerste bezoek van de VKO nog maar recentelijk ingezet. Het bezoek van de VKO kwam te vroeg. Om die reden heeft de commissie besloten het kwaliteitszorgsysteem van de AHK destijds voorwaardelijk te valideren. De commissie heeft de hogeschool de volgende aandachtspunten meegeven:

- Vertaal de kwaliteitsvisie naar een kwaliteitskader voor het onderzoek.
- Breng meer focus aan in de programmering en selectie van onderzoeksthema's, zowel binnen een onderzoekseenheid als op centraal niveau.
- Expliciteer een aantal (kwaliteits)criteria en normen waaraan het onderzoek zowel binnen een faculteit als op centraal niveau moet voldoen.
- Breng alle onderdelen van kwaliteitszorg (ook die onderdelen die zijn gericht op professionalisering en kennisdeling) samen in een samenhangend kwaliteitszorgsysteem met een explicitering van de rollen en verantwoordelijkheden van de vele betrokken partijen en diensten. Bezie hoe de externe stakeholders een meer structurele positie kunnen krijgen in het kwaliteitszorgsysteem.
- Zet alle benodigde stappen in een concreet stappenplan en verbind daaraan duidelijke targets en tijdspaden.

Bijna twee jaar later is het moment aangebroken om het kwaliteitszorgsysteem van de AHK wederom te beoordelen. De VKO kon beschikken over documentatie in de vorm van een reflectie op de ontwikkeling die de hogeschool met haar onderzoek heeft doorgemaakt inclusief diverse relevante bijlagen (zie bijlage 2 voor het overzicht van de bestudeerde documenten). Toch was het voor de commissie vooraf nog niet gemakkelijk om zich een beeld te vormen van de werking van het kwaliteitszorgsysteem. Tijdens het validatiebezoek lagen nog tal van relevante stukken ter inzage die daar-wel in voorzagen. De gesprekken zijn daarbij ook van belang geweest. De commissie concludeert dat AHK een toegewijde hogeschool is. Binnen de hogeschool bestaat veel enthousiasme en een grote betrokkenheid bij het onderzoek. De gesprekken waren zeer open en constructief. De commissie is erkentelijk voor die open sfeer.

De focus van onderliggend rapport ligt op de verbeteringen en de veranderingsprocessen die de hogeschool in de periode 2012-2014 in gang heeft gezet. In de volgende paragrafen structureert de commissie haar bevindingen aan de hand van de aanbevelingen uit 2012.

2.1. Aanbeveling één

Vertaal de kwaliteitsvisie naar een kwaliteitskader: wat kenmerkt het onderzoek aan de AHK en hoe vertaalt de ambitie om een herkenbare positie in creatieve metropool Amsterdam in te nemen zich naar het onderzoek van de hogeschool?

Het document 'Kwaliteitszorg Onderzoek AHK' bevat een actualisering en nadere uitwerking van de kwaliteitsvisie en het kwaliteitskader van de AHK. De facultaire visie op onderzoek is de afgelopen periode geformuleerd in de afzonderlijke onderzoeks- en kwaliteitszorgplannen van elke faculteit. De Theaterschool, de Academie van Bouwkunst en de Filmacademie hebben bijvoorbeeld nieuwe lectoraats- en/of onderzoeksprogramma's opgesteld.

Kenmerkend en onderscheidend voor het onderzoek dat binnen de opleidingen van de AHK wordt uitgevoerd, is de diversiteit in onderwerp, vraagstelling en methode. De keuze voor diversiteit in het onderzoek is een bewuste keuze. Het College van Bestuur is naar eigen zeggen trots op de grote diversiteit van het onderzoek, op de rijkdom aan resultaten en op de waardering die dat onderzoek ondervindt, zowel binnen als buiten de hogeschool: 'De AHK is herkenbaar in de stad en vanouds sterk verbonden met kunst- en cultuurinstellingen in Amsterdam en omstreken. Door het permanente contact met de buitenwereld en het werkveld ontstaan voortdurend nieuwe en actuele onderzoeksthema's en -vragen die leiden tot tal van gezamenlijke initiatieven' (01 Reflectie CvB op kwaliteitszorg onderzoek, 2014).

Oordeel VKO

Het gemeenschappelijke kwaliteitskader is op een goede manier verbonden met het onderwijs en met vraagstukken die leven in het werkveld, zowel in Amsterdam als op nationaal en internationaal niveau. Van het gemeenschappelijke kwaliteitskader gaat volgens de commissie nog geen sorterende en programmerende werking uit. De commissie heeft begrip voor de keuze van de hogeschool voor een grote diversiteit die past bij de verscheidenheid aan opleidingen binnen de hogeschool. Maar tijdens de gesprekken met lectoren en het College van Bestuur werd ook duidelijk dat er tussen de onderzoekseenheden verschillende raakvlakken bestaan en dat de hogeschool daar wel degelijk, zij het impliciet, beelden van heeft. De commissie adviseert om de komende jaren te blijven onderzoeken waar er samenhang en synergie tussen de verschillende onderzoeksthema's kan worden gevonden. Zij roept de AHK op om het gesprek over de vraag wat het onderzoek aan de AHK kenmerkt (en wat niet) te blijven voeren. De VKO heeft er vertrouwen in dat het gemeenschappelijke kwaliteitskader de komende jaren wordt aangescherpt.

2.2. Aanbeveling twee

Breng meer focus aan in de programmering en selectie van onderzoeksthema's, zowel binnen een onderzoekseenheid als op centraal niveau.

In de bestuurlijke reactie op het VKO rapport uit 2013 geeft de AHK aan dat zij genuanceerd met de tweede aanbeveling om wil gaan. De AHK benadrukt dat zij binnen de vastgestelde kaders waarde hecht aan de diversiteit van het onderzoek. De diversiteit past volgens de hogeschool bij de verscheidenheid aan opleidingen. De instituten die deel uit maken van de AHK zijn heel verschillend en leiden op tot uiteenlopende werkvelden: "Studenten worden musicus, architect en filmmaker. Of danser, theaterdocent, acteur. Erfgoed specialist, stedenbouwkundige, technicus. En dat worden ze aan de Academie voor Beeldende Vorming, de Academie van Bouwkunst, het Conservatorium van Amsterdam, de Nederlandse Filmacademie, de Reinwardt Academie en de Theaterschool "(reflectie CvB op kwaliteitszorg, 2014).

De zes afzonderlijke onderzoekseenheden dragen zorg voor de ontwikkeling en vormgeving van het facultair onderzoeksbeleid, zowel wat betreft het onderzoek binnen de lectoraten / kenniskringen als het onderzoek dat daarbuiten plaats vindt door docenten en (master-) studenten. Focus en massa in onderzoek wordt gevonden binnen de faculteiten. Focus door de keuze voor bepaalde onderzoeksthema's en massa door de samenwerking met externe partners.

Oordeel VKO

Een duidelijk onderzoeksprofiel dat zorgt voor inhoudelijke sturing is de basis van elk kwaliteitskader. De afzonderlijke faculteiten hebben de afgelopen twee jaar hard gewerkt aan een onderzoeksprogramma dat richting geeft. Het opstellen van een format voor het indienen van onderzoeksvoorstellen door faculteiten bij het College van Bestuur heeft hier volgens de VKO positief aan bijgedragen. De commissie spreekt haar waardering uit over de wijze waarop het oordeel van de beroepspraktijk een rol speelt bij de totstandkoming van de onderzoeksprogrammering. Dit komt onder meer tot uiting bij de beoordeling van de onderzoeksvoorstellen door bijvoorbeeld een commissie van advies.

Tegelijkertijd moet de VKO constateren dat de er sprake is van een grote mate van toevalligheid in de gerealiseerde samenwerking. Daar waar onderzoekseenheden samenwerken ontstaan mooie initiatieven. De bestuurlijk uitdaging is er in gelegen om de verbindingen met en, waar mogelijk, tussen de faculteiten te versterken. Formeel is het lectorenoverleg de plaats waar lectoren over bepaalde thema's kunnen discussiëren. De hogeschool kan overwegen om naast het lectorenoverleg meer overleg momenten te faciliteren waar de lectoren het gesprek met elkaar aangaan.

2.3. Aanbeveling drie

Expliciteer een aantal (kwaliteits)criteria en normen waaraan het onderzoek zowel binnen een faculteit als op centraal niveau moet voldoen.

Voor de AHK is excellentie de norm. Dit geldt zowel voor de studenten die worden geselecteerd op hun talent en potentieel, als voor de docenten die worden geselecteerd op hun kwaliteitsreputatie in de beroepspraktijk. Elke opleiding hanteert een profiel waarin veeleisende technisch-ambachtelijke competenties gepaard gaan met hoge eisen aan reflexiviteit en innovatief vermogen. Hierdoor is er volgens de AHK sprake van een sterke kwaliteitscultuur, waarbij het onderzoek op een organische wijze is ingebed in het onderwijs. Binnen de hogeschool heerst een open klimaat ten aanzien van de (intersubjectieve) bespreking en beoordeling van het onderzoek en de resultaten daarvan. Het tonen aan publiek is eigen aan de kunsten en het kunstonderwijs. Dit geldt ook voor het onderzoek, waarbij het volgens de AHK vanzelfsprekend is dat de inhoud, de werkwijze en de resultaten gedeeld worden met de hogeschoolgemeenschap, externe vakgenoten en overige betrokken instanties.

Voor de criteria waaraan onderzoek moet voldoen, geldt een kaderstellende benadering. Het kader, door het CvB opgesteld, geeft de instituten de ruimte om een eigen invulling te geven. In de notitie 'Kwaliteitszorg Onderzoek AHK' worden kwaliteitscriteria beschreven die betrekking hebben op drie gebieden:

1. kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein;
2. valorisatie naar beroepspraktijk en maatschappij;
3. de betekenis voor onderwijs en scholing.

In de beoordeling van onderzoeksplannen en onderzoeksresultaten maken faculteitsdirecties eigen keuzes en leggen ze specifieke accenten, afhankelijk van de manier waarop het onderzoek is ingericht. Zo kan er, in termen van kennisontwikkeling, worden gekeken naar de verspreiding van kennis en inzichten door middel van (wetenschappelijke) publicaties, lezingen en georganiseerde symposia. Ook kan worden gekeken naar de bijdrage van het onderzoek aan ontwikkeling en innovatie in de beroepspraktijk, naar de relevantie van onderzoeksvragen voor die beroepspraktijk en naar de belangstelling voor en waardering van het onderzoek vanuit de praktijk. Tot slot kan de waarde van onderzoek worden afgemeten aan het effect van concrete onderwijsproducten die een onderzoekseenheid oplevert of waaraan ze heeft bijgedragen, aan de rol bij de deskundigheidsbevordering van docenten of aan het op een positieve manier voorkomen in onderwijsbeoordelingsresultaten en een visitatie- of accreditatierapport.

Oordeel VKO

De hogeschool heeft de afgelopen periode benut om een kader te ontwikkelen met een aantal kwaliteitsindicatoren op een drietal gebieden. Faculteiten maken hierbinnen vervolgens eigen keuzes in de criteria aan de hand waarvan ze het onderzoek beoordelen. Het CvB ziet er op toe dat die beoordeling ook daadwerkelijk plaatsvindt. Lectoren leggen op hun beurt rekenschap af aan directeuren en de directeuren verantwoorden zich naar het CvB. De VKO concludeert dat de kwaliteitsindicatoren door de betrokkenen worden herkend en in de dagelijkse praktijk worden gehanteerd. Met het centrale kwaliteitskader ligt er een fundament voor de verdere ontwikkeling van de instrumentatie en een verdere verfijning van indicatoren.

Een verfijning van de indicatoren lijkt op zijn plaats. De commissie moest constateren dat de huidige kwaliteitscriteria en de specifieke invullingen op decentraal niveau nog onvoldoende discriminerend zijn. Het is de commissie niet duidelijk geworden of de kwaliteitsindicatoren zorgen voor een scherper besef om een onderzoeksvoorstel wel of niet goed te keuren. De commissie adviseert de AHK om daarnaast (nog) meer inhoudelijke sturing van het kwaliteitszorgsysteem uit te laten gaan. In de beschikbare documenten waren de kwaliteitsindicatoren nog niet altijd door de academies vertaald in normen. Binnen de AHK worden de successen uitgebreid gevierd maar de VKO adviseert ook om expliciet te benoemen wanneer onderzoeksplannen en onderzoeksresultaten van onvoldoende niveau zijn en wanneer de faculteitsdirecteur niet tevreden zou zijn met de behaalde onderzoeksresultaten.

2.4. Aanbeveling vier

Breng alle onderdelen van kwaliteitszorg samen in een samenhangend kwaliteitszorgsysteem met een explicitering van de rollen en verantwoordelijkheden van de vele betrokken partijen en diensten. Bezie hoe de externe stakeholders een meer structurele positie kunnen krijgen in het kwaliteitszorgsysteem.

De uitwerking van het totale kwaliteitszorgsysteem is vastgelegd in het 'Handboek kwaliteitszorg onderwijs en onderzoek'. Sinds 2013 is een specifiek op onderzoek toegesneden kwaliteitszorgsysteem opgesteld. Kern van het kwaliteitszorgsysteem onderzoek is de PDCA-cyclus. Op basis van deze cyclus wordt de kwaliteitszorg op verschillende niveaus binnen de hogeschool in kaart gebracht: op centraal niveau in een document dat de AHK-visie op onderzoek en gemeenschappelijke kaders en uitgangspunten beschrijft, op decentraal niveau in facultaire kwaliteitszorgplannen voor onderzoek. Op decentraal niveau is de directeur eindverantwoordelijk voor de werking van de kwaliteitszorgcyclus, die daarbij wordt ondersteund door een kwaliteitszorg- of beleidsmedewerker. Decentrale en decentrale cycli hangen met elkaar samen, waarbij de directeuren de link vormen tussen de twee niveaus.

In de halfjaarlijkse managementrapportages leggen faculteitsdirecteuren verantwoording af aan het CvB. In deze rapportages is een apart onderdeel voor onderzoek opgenomen. De faculteitsdirecteuren leggen rekenschap af over de manier waarop zij het onderzoeksbudget hebben ingezet, over de resultaten die zijn geboekt en over de wijze waarop het onderzoek zich verhoudt tot de algemene doelen uit het Instellingsplan. Ook rapporteren de faculteitsdirecteuren over de kwaliteitszorg van het onderzoek. Er wordt onder andere gerapporteerd over de verbetermaatregelen die naar aanleiding van interne of externe evaluaties zijn genomen of naar aanleiding van overleg over onderzoeksplannen of -resultaten met externe partijen zoals een werkveldcommissie. Deze schriftelijke rapportages worden halfjaarlijks met het CvB besproken. Het CvB vergewist zich er daarbij van dát de PDCA-cyclus is doorlopen en dat de onderzoeksopzet van de faculteit binnen de centrale kaders blijft. Tot slot worden er tussen het CvB en de faculteitsdirecteuren afspraken voor de toekomst gemaakt.

Naast kwaliteitszorg op instellingsniveau kent elke faculteit een eigen PDCA-cyclus die wordt beschreven in een kwaliteitszorgplan. Het doorlopen van deze cyclus leidt tot de informatie die in de bovengenoemde managementrapportage aan het CvB terecht komt. De lector schrijft periodiek een (jaar-) onderzoeksplan. Dit plan wordt op vaste momenten geëvalueerd in een gesprek met de directeur over voortgang of eindresultaat. De lector rapporteert daarnaast over activiteiten, resultaten en bevindingen van het onderzoek aan de directeur en hierover wordt eveneens jaarlijks gesproken bij de evaluatie van de hele onderzoekseenheid.

Externe stakeholders hebben volgens de hogeschool een plaats in de kwaliteitszorg voor onderzoek omdat onderzoek binnen opleidingen van de AHK vaak in samenwerking met- en/of in opdracht van externe partijen plaatsvindt. Tevredenheid over de geboden resultaten en continuïteit in de samenwerking, zijn voor de AHK belangrijke indicatoren waaraan zij de kwaliteit van het onderzoek afleest. In de beoordeling van onderzoeksvoorstellen hebben externe referenten een vaste plaats. Het kan daarbij bijvoorbeeld gaan om een commissie van advies maar ook om een andere autoriteit uit het vakgebied. Daarnaast spelen in de beoordeling van lopend onderzoek externe partijen een rol. Deze rol is per faculteit beschreven in de facultaire kwaliteitszorgplannen.

Oordeel VKO

De hogeschool heeft sinds 2012 haar kwaliteitsbeleid onderzoek aangescherpt en toegespitst. Twee jaar geleden moest de VKO concluderen dat er een aantal goede ingrediënten werden aangetroffen voor een op den duur samenhangend kwaliteitszorgsysteem. Maar er was toen nog geen sprake van een geformaliseerd kwaliteitszorgsysteem onderzoek. In 2014 is de situatie veranderd. Ten tijde van het tweede bezoek van de VKO is er sprake van een expliciet en samenhangend kwaliteitszorgsysteem onderzoek.

De VKO oordeelt in algemene zin positief over de structuur en samenhang van het kwaliteitszorgsysteem voor onderzoek. De relatie tussen de kwaliteitszorg van het onderzoek enerzijds en de cycli van beleid en sturing anderzijds is aanwezig. Het huidige kwaliteitskader onderzoek kent een regelmatige cyclus van plannen, uitvoeren en rapporteren ten aanzien van de voortgang van de plannen. De jaarlijkse planning- en control cyclus is een belangrijk instrument om de ontwikkeling op het gebied van onderzoek systematisch te kunnen volgen en waar nodig bij te sturen. Via de rapportagemomenten wordt zowel op faculteits- als AHK-niveau de voortgang gevolgd en kan deze waar nodig leiden tot vervolgstappen voor de volgende periode(n). De commissie is van mening dat sprake is van een 'lean and mean' systeem dat past bij de fase waarin het onderzoek van de AHK zich bevindt.

De commissie is onder de indruk van de betrokkenheid van de externe 'stakeholders' bij de kwaliteitszorg van het onderzoek. Het oordeel van de beroepspraktijk krijgt in het kwaliteitssysteem een belangrijke rol. Deze verbondenheid met de praktijk komt onder meer tot uiting bij de beoordeling van lopend onderzoek en de onderzoeksvoorstellen van de lectoraten door bijvoorbeeld een commissie van advies. De externe stakeholders waarmee de commissie heeft gesproken, zijn positief over de inbreng en de effecten van het onderzoek en geven aan dat de AHK luistert naar haar omgeving.

De VKO ziet op een aantal aspecten mogelijkheden voor verdere verbetering van het kwaliteitszorgsysteem:

- De commissie heeft geconstateerd dat de facultaire kwaliteitszorgplannen voor onderzoek nog verschillend worden gehanteerd. De ene faculteit is verder in de toepassing van de kwaliteitszorg dan de andere. Het is nu zaak om zoals de AHK zelf aangeeft: "blijvend aandacht te houden voor de concrete (uit)werking van de kwaliteitszorgcyclus op de faculteiten, en dan met name voor het consequent volgen van alle stappen in de cyclus" en "nog strakker te sturen op de jaarlijkse facultaire beleidsplannen om daarmee uitvoering te geven aan het Instellingsplan, inclusief doelstellingen en monitoring op resultaat'.
- De jaarplannen en de halfjaarlijkse rapportages en het onderzoeksplan voor de vierjarige lectoraatsperiode worden door de lectoren gezien als de belangrijkste bouwstenen van het kwaliteitszorgsysteem onderzoek. De zesjaarlijkse evaluatie van het onderzoek door een extern visitatiepanel bleek tijdens de gesprekken met de onderzoekseenheden wat uit het zicht verdwenen. Het is naar het oordeel van de VKO van belang om de zesjaarlijkse visitatie niet uit het oog te verliezen. De visitatie vormt de basis van het kwaliteitszorgsysteem en is het moment waarop de kwaliteit van het onderzoek extern wordt getoetst.
- In het verlengde van het bovenstaande adviseert de VKO de AHK om expliciet stil te staan bij de gekozen temporisering. De cyclus van een lectoraat of lectoraatsprogramma is dikwijls vier jaar terwijl de externe evaluatie eens in de zes jaar plaatsvindt. Hierdoor kan de ongewenste situatie zich voordoen dat een lectoraat voor de eerste maal wordt beoordeeld nadat het lectoraat is beëindigd.

- De VKO onderstreept nogmaals de noodzaak om aandacht te blijven schenken aan de beoordeling van de kwaliteit van het onderzoek. Belangrijk is dat er (nog) meer inhoudelijke sturing van het kwaliteitszorgsysteem uitgaat. Met name het normeren en oordelen kan scherper binnen de hogeschool (zie aanbeveling drie).

2.5. Aanbeveling vijf

Zet alle benodigde stappen in een concreet stappenplan en verbind duidelijke targets en tijdspaden.

De voorbereiding op het tweede VKO-bezoek is door de hogeschool vormgegeven als een project waarvoor een projectplan is geschreven, inclusief targets en timing. In dit plan heeft de AHK als doel aangegeven "het expliciet maken van het kwaliteitszorgsysteem voor onderzoek" en "het ondersteunen van het CvB en de directies bij het formuleren van een heldere en sturende visie op onderzoek en het uitwerken van het onderzoeksbeleid voor de periode 2013-2016, inclusief doelstellingen en ambitie". Voorafgaand aan het bezoek van de VKO heeft de AHK bij elke aanbeveling beschreven welke stappen zijn gezet en in een samenvattende paragraaf somt de hogeschool een aantal ontwikkelpunten voor de nabije toekomst op.

Oordeel VKO

De VKO concludeert dat de AHK heeft laten zien dat zij prioriteit heeft gegeven aan de aanbevelingen uit 2012. De hogeschool heeft sinds 2012 haar kwaliteitsbeleid onderzoek aangescherpt en toegespitst. Ook de andere aanbevelingen van de VKO zijn zoals besproken in de voorgaande paragrafen ter harte genomen. De hogeschool heeft de afgelopen twee jaar zichtbaar veel tijd gestoken in het verbeteren van het kwaliteitszorgsysteem.

De commissie waardeert het gegeven dat een relatief kleine instelling in een korte tijd een doordacht kwaliteitszorgsysteem heeft ontwikkeld. Na kennisname van het "Kwaliteitszorg onderzoek AHK" en de gesprekken met de betrokkenen is de commissie er van overtuigd dat er voldoende garantie geboden wordt dat de verbeterpunten voldoende concreet en traceerbaar worden opgenomen in de PDCA-cycli.

Tot slot heeft de commissie met genoegen kunnen vaststellen dat er voldoende bestuurlijke aandacht is voor het verbeterbeleid ten aanzien van het onderzoek. Het structureel opnemen van het onderzoek in de managementrapportages is hier een goed voorbeeld van. Deze managementgesprekken zijn een belangrijk instrument om de kwaliteit van onderzoek te bewaken. Echter, nu de beoordeling achter de rug is, is het risico aanwezig dat de aandacht voor de kwaliteit van het onderzoek verslapt. Het is naar het oordeel van de VKO van belang dat de huidige inzet aangaande kwaliteitszorg wordt vastgehouden en de aandacht ervoor niet afneemt met het verstrijken van de tijd.

3. Conclusies en aanbevelingen

De VKO bezocht de AHK in 2012 voor de eerste maal. Aan het einde van het bezoek heeft de commissie besloten om het kwaliteitszorgsysteem van de AHK voorwaardelijk te valideren. De commissie kon zich in 2012 nog geen oordeel vormen over het kwaliteitszorgsysteem onderzoek. De nagestreefde veranderingen waren tijdens het eerste bezoek van de VKO nog maar recentelijk ingezet. Het eerste bezoek van VKO was voor de hogeschool mede aanleiding voor een aantal additionele inspanningen gericht op de versterking van het kwaliteitszorgsysteem onderzoek. De kwaliteitszorg voor het praktijkgericht onderzoek is de afgelopen jaren tot ontwikkeling gekomen.

De hogeschool heeft veel tijd en energie gestoken in het verbeteren van de kwaliteitszorgsysteem voor onderzoek. In nauwe samenwerking met de faculteiten en lectoraten is een specifiek op onderzoek toegesneden kwaliteitszorgsysteem opgesteld. Vervolgens heeft elke faculteit het kwaliteitszorgsysteem op haar 'maat' geïmplementeerd. Verder is de kwaliteitszorg van onderzoek nadrukkelijker geborgd, bijvoorbeeld door het aanscherpen van het format voor de managementrapportage en door het opstellen van een format voor het indienen van onderzoeksvoorstellen door faculteiten bij het College van Bestuur. In de gesprekken die de VKO heeft gevoerd kwam naar voren dat door het opstellen van de onderzoeks- en kwaliteitszorgplannen het gesprek over doel, thema's, criteria en de rol van verschillende betrokkenen bij het praktijkgerichte onderzoek heeft versterkt.

De AHK heeft op de VKO een zelfbewuste indruk gemaakt. Binnen de onderzoekseenheid is men zich bewust van het belang van het leveren en bewaken van kwaliteit. De halfjaarlijkse managementgesprekken zijn daarnaast een belangrijk instrument geworden om de kwaliteit van het onderzoek te bewaken. Het kwaliteitszorgsysteem onderzoek heeft een duidelijk draagvlak bij degenen die ermee moeten werken. De kwaliteitszorg is op adequate wijze verbonden met de planning & control cyclus. De commissie adviseert om ook de komende jaren verder in te zetten op het versterken van de onderzoekscultuur. Met het centrale kwaliteitskader ligt er een fundament voor de verdere uitwerking van de instrumentatie en een verdere verfijning van indicatoren en bijbehorende normen.

De VKO concludeert dat de AHK heeft laten zien dat zij prioriteit heeft gegeven aan de aanbevelingen uit 2012. De door de VKO uitgebrachte aanbevelingen zijn adequaat opgepakt. De VKO kwalificeert hiermee de onderzoekskwaliteitszorg van de AHK als **gevalideerd**. 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.

De VKO zou op basis van haar tweede bezoek de volgende zaken onder de aandacht willen brengen als aanbevelingen of verbeterpunten voor de komende periode:

- Ga door op de weg waarbij onderwijs, onderzoek en praktijk steeds meer met elkaar in verband gebracht worden;
- Werk samen met de lectoren en directeuren aan de concretisering van het gemeenschappelijke kwaliteitskader;
- Ga door op de weg om focus en massa in onderzoek te vinden binnen de faculteiten;
- Versterk de inhoudelijke sturing van het kwaliteitssysteem. Met name het normeren en oordelen kan scherper;
- Een verfijning van de indicatoren lijkt op zijn plaats.
- Blijf aandacht schenken aan de horizontale verbinding tussen de onderzoekseenheden, voorkom dat de samenwerking slechts het gevolg is van serendipiteit;
- Zorg ervoor dat de aandacht voor de kwaliteit van het onderzoek niet verslapt.
- Verbind de vierjarige cyclus van een onderzoekseenheid met de zesjaarlijkse externe visitatie;

De VKO heeft vertrouwen in het ingezette verbeterbeleid van de AHK. Ze kan daarom haar rapport afsluiten in de wetenschap dat de AHK ook haar analyses en aanbevelingen serieus zal nemen en tot gepaste maatregelen zal overgaan.

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

Brondocumenten instellingsniveau:

- Reflectie CvB op kwaliteitszorg onderzoek
- Instellingsplan AHK 2013-2018
- Bestuurlijke reactie op validatierapport VKO
- Notitie kwaliteitszorg onderzoek AHK
- Handboek kwaliteitszorg onderwijs en onderzoek
- Format onderzoeksvoorstellen
- Projectplan kwaliteitszorg onderzoek
- Regeling promotievouchers

Facultaire kwaliteitszorgplannen:

- Format facultaire kwaliteitszorgplannen onderzoek
- Kwaliteitszorgplan Academie van Bouwkunst
- Kwaliteitszorgplan Conservatorium
- Kwaliteitszorgplan de Theaterschool
- Kwaliteitszorgplan Kunst- en cultuureducatie
- Kwaliteitszorgplan Nederlandse Filmacademie
- Kwaliteitszorgplan Reinwardt Academie

Managementrapportages:

- Format managementrapportage
- Voorbeeld verslag managementgesprek
- Overzicht planning & controlcyclus

Instellingstoets kwaliteitszorg:

- Kritische zelfreflectie
- Rapport NVAO
- Besluit NVAO

Bijlage 3 Bezoekprogramma

van tot

- 09.30 10.45 *Vraaggesprek met College van Bestuur en directeuren*
- drs. Jet de Ranitz, voorzitter College van Bestuur
 - drs. Bridget Kievits, lid College van Bestuur
 - drs. Janneke van der Wijk, directeur Conservatorium van Amsterdam (CvA)
 - mr. Teus Eenkhoorn, directeur Reinwardt Academie (RWA)
- 10.45 11.30 *Onderzoekseenheid Conservatorium van Amsterdam.*
- dr. Michiel Schuijjer, lector
 - Ruud van Dijk, adjunct-directeur, hoofd afdeling Jazz and Popular Music
 - dr. Frank Bakker, samenwerkingspartner VU
 - Teunis van der Zwart, promovendus binnen lectoraat muziek, studie leider Oude Muziek, docent CvA
- 11.30 11.45 *Besloten vergadering VKO*
- 11.45 12.30 *Onderzoekseenheid Reinwardt Academie*
- dr. Hester Dibbits, lector
 - dr. Riemer Knoops, lector
 - drs. Bob Crezee, docent RWA, mede-auteur van een van de lectoraatscahiers
 - drs. Marlous Willemsen, directeur Imagine IC, ontwikkelde i.s.m. het lectoraat het meerjarenprogramma 'Immaterieel erfgoed'
- 12.30 13.00 *Besloten vergadering*
- 13.00 13.45 *Afdeling Kwaliteitszorg & beleidsontwikkeling*
- dr. Nel van Dijk, hoofd
 - Jaap Vinken, beleidsmedewerker
- 13.45 14.15 *College van Bestuur*
- drs. Jet de Ranitz
 - drs. Bridget Kievits
- 15.45 16.40 *Besloten vergadering VKO*
- 16.40 17.15 *Mondelinge terugkoppeling*

Bijlage 4 Korte beschrijving van de VKO deelcommissieleden

Prof. dr. F.A. (Frans) van Vught (voorzitter);

Voorzitter Reviewcommissie hoger onderwijs en onderzoek, topadviseur EU, president European Centre for Strategic Management of Universities (Esmu), voorzitter bestuur Netherlands' House for Education and Research (Nether), voormalig voorzitter CvB en Rector Universiteit Twente.

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

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

Drs. E.C. (Emiel) de Groot (secretaris)

Beleidsadviseur onderwijs en onderzoek Vereniging Hogescholen.