

# Kwaliteitszorgplan 2015-2021

## ArtEZ hogeschool voor de kunsten

De ambities en plannen voor kwaliteitszorg in alle onderdelen van de organisatie

Auteur: Afdeling Onderwijs&Kwaliteit

Status: Definitief, september 2015

Afkortingen uit dit beleidsplan:

ABC	= art business centre(afdeling)
CVB	= college van bestuur
DO	= directieoverleg
DR	= deelraad
EC	= examencommissie
ELO	= elektronische leeromgeving
HR	= hogeschoolraad
O&K	= onderwijs en kwaliteit (afdeling)
OC	= opleidingscommissie
OER	= onderwijs- en examenregeling
OKS	= onderwijs, kwaliteit en studentenzaken (beleidsvoorbereidend thema-overleg)
P&C	= planning en controle
P&O	= personeel en organisatie (afdeling)
PDCA	= plannen, doen, checken, actie ondernemen
RVT	= raad van toezicht
SLB	= studieloopbaanbegeleiding

**Inhoudsopgave**

Inleiding .....	4
1. Visie op kwaliteitszorg .....	6
1.1 De gewenste kwaliteitscultuur: de doorlopende dialoog .....	6
Werken aan interne kwaliteitseisen .....	6
Bewaken van externe kwaliteitseisen .....	7
1.2 Kwaliteitszorg: het voeren van het gesprek op basis van gegevens .....	8
Kwalitatieve en kwantitatieve gegevens .....	8
Gedeelde verantwoordelijkheid .....	8
Het discours voeren .....	8
1.3 Waar staan we en waar willen we naar toe? .....	9
2. Middelen en instrumenten .....	11
2.1 De PDCA-cyclus als basismodel .....	11
2.2 DigOport als ondersteunend instrument voor de kwaliteitszorg .....	12
2.3 Beschikbaar beleid .....	12
2.4 Beschikbare evaluatie-instrumenten .....	13
2.5 Beschikbare kwantitatieve data voor kwaliteitszorg .....	14
2.6 Waar staan we en waar willen we naar toe? .....	15
3. Betrokkenen .....	17
3.1 Medewerkers .....	17
3.2 Bestuur .....	17
3.3 Management .....	18
3.4 Ondersteunende disciplines .....	18
3.5 Het werkveld .....	19
3.6 Waar staan we en waar willen we naar toe? .....	19
4. Ambities en plannen .....	20
Ambities .....	20
Plannen .....	20
Bijlagen .....	22
Bijlage 1 Beschrijving externe standaarden .....	23
Bijlage 2 Kwaliteitszorgoverzicht .....	26
Bronnen .....	37
Totstandkoming .....	37

## Inleiding

In de periode 2009-2015 heeft ArtEZ een behoorlijke ontwikkeling doorgemaakt op het gebied van kwaliteitszorg. De PDCA-cyclus is een algemeen bekend begrip binnen de organisatie, het uitvoeren van evaluaties is voor vrijwel alle opleidingen een 'normaal' onderdeel van het werkproces geworden en het belang van de resultaten wordt ingezien. Binnen de instelling hebben we, mede door het doorlopen van diverse visitatie- en accreditatieprocessen, ook nieuwe inzichten opgedaan op het gebied van kwaliteitszorg. Het huidige kwaliteitszorgplan, dat stamt uit 2009, verdient dan ook een actualisatie zodat het plan beter aansluit bij de doorontwikkelde kwaliteitscultuur en nieuwe ambities vastlegt voor de komende jaren.

Ook de inzichten die in 2014 en 2015 ontstaan zijn door de vele gesprekken die gevoerd zijn over de visie en de koers van ArtEZ, en de bijstellingen die op basis hiervan plaatsvinden in de organisatiestructuur, vragen om een bijpassend kwaliteitsplan. Het Instellingsplan 2016 – 2021 vormt het kader van waaruit alle organisatieonderdelen van ArtEZ de komende jaren gaan werken. Aansluitend hierop is in dit nieuwe kwaliteitszorgplan *de kwaliteit van de instelling als totaal* het onderwerp.

De kwaliteit van de verschillende processen binnen ArtEZ is de afgelopen jaren onder andere gestimuleerd via:

- a) het verhelderen van taken en verantwoordelijkheden door de beschrijving van de functies in het functiehuis en het systeem van functionerings- en beoordelingsgesprekken ([intranet Medewerkers](#));
- b) de invoering van het professionaliseringsplan (scholing van staf, versterking middenmanagement), vastgesteld in 2014;
- c) de instellingsbrede invoering van projectmatig werken door middel van training van medewerkers (van start gegaan in 2014);
- d) het consequent plaatsen van resultaten van enquêtes op DigOport en het bespreken van deze resultaten binnen diverse overleggen;
- e) het positioneren en professionaliseren van de Examencommissie;
- f) het instellen en implementeren van de regelingen voor medezeggenschap.

### Een nieuw plan

Het kwaliteitszorgplan 2015- 2021 verschilt in een aantal opzichten van het vorige:

- Het beschrijft een visie op kwaliteitszorg voor heel ArtEZ die gericht is op zorg en minder op controle. De PDCA-cyclus blijft een middel, maar het debat over kwaliteit staat centraal.
- Het maakt kwaliteitszorg voor zowel onderwijs- en onderzoeksprocessen als van ondersteunende en organisatorische processen inzichtelijk.
- Het maakt taken en verantwoordelijkheden van betrokkenen inzichtelijk.
- Het beschrijft ambities voor kwaliteitszorg in de gehele organisatie en activiteiten om aan deze ambities invulling te geven.

Wat behouden blijft is de insteek uit het eerste kwaliteitszorgplan: het biedt voldoende kaders, maar biedt daarnaast ook voldoende ruimte voor eigen beleid, waardoor de eigen identiteit van organisatieonderdelen niet verloren gaat.

### Opbouw

Het kwaliteitszorgplan begint in hoofdstuk 1 met een beschrijving van de visie op kwaliteitszorg binnen ArtEZ. Kenmerkend voor de kwaliteitszorg is het voeren van het gesprek over kwaliteit en de gedeelde verantwoordelijkheid van alle medewerkers in de organisatie. In hoofdstuk 2 worden de middelen die we voor kwaliteitszorg inzetten (en in willen gaan zetten) beschreven. Hoofdstuk 3 gaat in op de taken en verantwoordelijkheden van betrokkenen. Hoofdstuk 1, 2 en 3 sluiten elk af met een beschrijving van de stand van zaken en de ambities voor de komende jaren. In hoofdstuk 4 worden deze ambities op een rij gezet en wordt beschreven welke acties de komende vijf jaar gepland worden om aan deze ambities invulling te geven.

## ArtEZ hogeschool voor de kunsten

### **Totstandkoming en implementatie**

Dit document is geschreven voor iedereen in de organisatie die bewust met de verbetering van zijn werk bezig is. Het document wordt beschikbaar gesteld via intranet en de ELO van de afdeling Onderwijs & Kwaliteit. Het kwaliteitszorgplan is tijdens de totstandkoming breed voorgelegd binnen de verschillende onderdelen van de organisatie via drie klankbordgroepen (Organisatie, Onderzoek en Onderwijs), is besproken in het themaoverleg Onderwijs, Kwaliteit en Studentenzaken (OKS). Deze bijeenkomsten hebben geleid tot een meer concrete invulling van de ambities en plannen met betrekking tot de kwaliteitszorg voor de komende jaren.

De definitieve versie is goedgekeurd door DO, HR en CVB.

Aan directeuren, lectoren, hoofden en coördinatoren van opleidingen en afdelingen, vragen we actief hun eigen medewerkers over de inhoud van het plan te informeren en met hen verdere invulling te geven aan de kwaliteitszorg in hun eigen afdeling.

## 1. Visie op kwaliteitszorg

De afgelopen jaren is er door het CvB en de faculteiten, met ondersteuning van de afdeling Onderwijs & Kwaliteit, veel aandacht besteed aan systematische kwaliteitszorg. Steeds meer opleidingshoofden en -coördinatoren zijn zich bewust van het belang hiervan en besteden er aandacht aan. De aandacht heeft daarbij vooral gelegen op het evalueren van het onderwijs en het bespreken van de resultaten daarvan.

Nu is ArtEZ toe aan een nieuwe stap. We willen de kwaliteit van wat we doen – onderwijs verzorgen en onderzoek uitvoeren – continu blijven verhogen. Kwaliteitszorg gaat dan over de zorg voor de kwaliteit van onderwijs en onderzoek, maar ook over het borgen van de ondersteunende processen die hier voorwaardelijk voor zijn en daardoor mede die kwaliteit bepalen. Het is van belang dat alle betrokkenen in de organisatie zich hiervan bewust zijn en hierin hun verantwoordelijkheid nemen.

In dit hoofdstuk beschrijven we wat de ambities van ArtEZ zijn als het gaat om *de zorg voor kwaliteit*. Daaronder verstaan we dan: het bewust werken aan kwaliteitseisen, het structureel voeren van het gesprek over kwaliteit, en de middelen om dit gesprek vorm en inhoud te geven.

### 1.1 De gewenste kwaliteitscultuur: de doorlopende dialoog

**“Excellentie als standaard”**. Dat is de centrale ambitie van ArtEZ, geformuleerd in het Instellingsplan 2016 – 2021. Om deze ambitie invulling te geven wordt een doorlopende dialoog over de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek de komende jaren gestimuleerd en gefaciliteerd. Uitgangspunten daarbij zijn:

- Medewerkers van ArtEZ hebben een gezamenlijke verantwoordelijkheid in het bewaken van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek
- Het management schept de voorwaarden en het juiste klimaat om het continue discours over kwaliteit te voeren.
- Het Instellingsplan wordt gebruikt als kader voor academies, opleidingen, lectoraten en stafafdelingen om eigen doelstellingen voor de komende vijf jaar te formuleren en om in jaarplannen te beschrijven hoe ze hier naar toe werken.
- Het College van Bestuur heeft een kwaliteitsaanjagende functie en ziet erop toe dat het gesprek over kwaliteit in alle geledingen van ArtEZ doorzet.

Achterliggende visie bij de focus op het voeren van de dialoog over kwaliteit, is dat de kwaliteit van ArtEZ wordt bepaald door de mate waarin binnen alle onderdelen van de organisatie gesproken wordt over wat kwaliteit is, welke eisen we hieraan stellen en hoe aan deze kwaliteitseisen wordt gewerkt en voldaan.

### Werken aan interne kwaliteitseisen

De eisen die ArtEZ stelt aan de kwaliteit van onderzoek en onderwijs zijn niet statisch. Uitgangspunt van de kwaliteitscultuur van ArtEZ is dat de interne kwaliteitseisen van ArtEZ tot stand komen en worden aangescherpt door het voeren van het gesprek over kwaliteit: zowel intern als met het werkveld.

De ambities en kwaliteitseisen van ArtEZ zijn concreet uitgewerkt in diverse beleidsdocumenten<sup>1</sup> en bijbehorende instrumenten (ondersteunende formats, handboeken, etc):

- Op instellingsniveau zijn de kwaliteitseisen van ArtEZ beschreven in het Instellingsplan 2016 - 2021, in ArtEZ-brede reglementen en statuten, ArtEZ-brede meerjaren (beleids)plannen op het gebied van personeel, onderzoek, communicatie, toetsing en examinering, huisvesting, financiën, etc.
- Op het niveau van academies en lectoraten zijn ze, met het Instellingsplan als kader, beschreven in langetermijnvisies/meerjarenplannen en jaarplannen in de vorm van geformuleerde ambities en doelstellingen, maar ook in formatieplannen, toelatingsbeleid, voorzieningenplannen, etc.
- Op opleidingsniveau zijn de kwaliteitseisen beschreven in studiegidsen, toetsplannen, vakbeschrijvingen (doelen, inhoud en toetsing van onderwijs), etc.

---

<sup>1</sup> Een overzicht van beleidsstukken, met een toelichting op verantwoordelijken en de bijbehorende PDCA-cyclus, is te vinden in bijlage 2.

## ArtEZ hogeschool voor de kunsten

### **Ambities uit het Instellingsplan met betrekking tot onderwijs en onderzoek**

ArtEZ streeft naar goede en excellente opleidingen. Daarvoor moeten we onze kwaliteitsstandaarden en het kwaliteitsbewustzijn van de medewerkers verhogen. Dit wil ArtEZ doen door:

- Het opbouwen van een body of knowledge en skills: alle geledingen krijgen de opdracht om kennis en expertise te borgen, te delen en verder te ontwikkelen.
- Centrale organisatie van valorisatie: kennis, ervaring en inzichten naar buiten brengen én heldere feedback uit het veld op halen. Bij studenten en alumni wordt ondernemerschap aangemoedigd en ambassadeurschap benadrukt.
- Inzetten op multidisciplinariteit: verbinding en samenwerking zoeken met andere disciplines (daar waar het waarde toevoegt) en het onderzoeken van voordelen van verbindingen met andere sectoren.
- Versterken van de internationale samenwerking: op zoek naar meer samenwerkingspartners en daar betekenisvolle relaties mee aangaan (gedreven door inhoud, verdieping, aanscherping, verbreding).
- Groeien in diversiteit binnen de studentpopulatie, met aandacht voor internationale studenten, talent vanuit het vwo en meer culturele en socio-economische diversiteit.
- Selecteren van uniek talent: het selectiebeleid dat er is willen we op peil houden.

*(Zie voor een gedetailleerde beschrijving van de ambities het Instellingsplan 2016-2021).*

### **Bewaken van externe kwaliteitseisen**

Als kunsthogeschool met erkende opleidingen voldoet ArtEZ aan landelijke eisen voor het hoger onderwijs. Voor het onderwijs (de instelling en de opleidingen) gelden de NVAO-kaders, voor onderzoek de BKO- en VKO-kaders. Voor ArtEZ als geheel geldt de wet- en regelgeving die vanuit de Rijksoverheid, het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, is vastgesteld. In bijlage 1 zijn de externe kwaliteitseisen nader toegelicht.

De externe standaarden worden geborgd door de ondersteunende en adviserende rol van de afdelingen binnen ArtEZ die als taak hebben goed op de hoogte te zijn van actuele wettelijke en landelijke hbo kwaliteitseisen. Voor wat betreft de organisatie zijn dit de afdelingen P&O, Financiën, Facilitaire zaken en Studentenzaken. Voor onderwijs en onderzoek zijn dit de afdelingen Studentenzaken, Decanaat, Onderwijs & Kwaliteit en de Examencommissie. Zij nemen deel aan de beleidsvoorbereidende thema-overleggen en diverse andere overleggen op de verschillende uitvoeringsniveaus, en brengen hier hun kennis van de externe eisen in. Ook verwerken zij de externe eisen in beleidsstukken en ondersteunende instrumenten, zoals handleiding en formats voor functionerings- en beoordelingsgesprekken, formats voor onderwijs- en toetsprogramma's, formats voor evaluaties, handleidingen voor accreditaties, handreiking voor studieloopbaanbegeleiding, checklist voor toetsplannen, etc.

## **1.2 Kwaliteitszorg: het voeren van het gesprek op basis van gegevens**

Kwaliteitszorg bestaat uit alle bewuste activiteiten die gericht zijn op continue verbetering van de kwaliteit. Het houdt in dat we zorg dragen voor het voldoen aan de interne ambities, doelstellingen en kwaliteitseisen, en tevens aan de standaarden en kwaliteitseisen die extern aan ons gesteld worden. Dit doen we door op basis van kwalitatieve en kwantitatieve gegevens het discours te voeren – zowel intern als met kritische externen.

### **Kwalitatieve en kwantitatieve gegevens**

Aan de ene kant gaat het bij de zorg voor kwaliteit om de vraag: 'hoe kun je laten zien dat je doet wat je zegt dat je doet?' ArtEZ heeft daarvoor een aantal middelen tot haar beschikking, zoals enquêtes onder studenten en medewerkers, controles van de Examencommissies en data over personeel en studenten die het management kan gebruiken om op te sturen. Een uitwerking van deze middelen is te vinden in hoofdstuk twee. Het controleren van resultaten en het uitvoeren van evaluaties zijn nuttige middelen om zicht te krijgen op de kwaliteit van wat je doet. Controles en evaluatieresultaten kunnen ook een aanjagende rol hebben: ze brengen verbeterpunten in zicht waar actie op ondernomen kan worden. Maar kwaliteitszorg gaat verder dan dat. In plaats van de nadruk op controle, beheersbaarheid en verantwoording afleggen, willen we de kwaliteitszorg richten op het voorkomen van slechte resultaten en op het leren van eerdere ervaringen. Kwaliteitszorg houdt dan in dat we kijken of aan alle voorwaarden wordt voldaan om goede resultaten te bereiken, dus we kijken ook naar de onderwijs- en onderzoeksprocessen, de ondersteuning, de voorzieningen, de samenwerkingsprocessen met zowel collega's als externe partijen, etc. Onderwerp van kwaliteitszorg is de kwaliteit van de instelling als totaal, niet alleen de kwaliteit van onderdelen daarvan.

### **Gedeelde verantwoordelijkheid**

Kwaliteitszorg is iets dat de hele organisatie aangaat: docenten, opleidingsmanagers en -coördinatoren, het management van de faculteiten, ondersteunende diensten, het CvB. Iedereen in de organisatie beleeft zijn of haar omgeving op een heel eigen manier. Kwaliteitszorg wordt bij ArtEZ niet enkel centraal vanuit het management vormgegeven. We gebruiken de diversiteit van meningen onder medewerkers om met voldoende draagvlak kwaliteitszorg uit te voeren op een manier die past bij de uitgangspunten van ArtEZ, maar ook bij de cultuur van de academie of de locatie.

De inbreng van de individuele medewerker en de flexibiliteit van de organisatie zijn belangrijk bij het tot stand komen van kwaliteit. Het is belangrijk dat je elkaar aanspreekt, inspireert, mobiliseert en waardeert. Deze processen kunnen niet vastgelegd worden in een kwaliteitshandboek, maar dienen onderdeel te zijn van de kwaliteitscultuur.

### **Het discours voeren**

Behalve het bewust hanteren van de fasen van de PDCA-cyclus (zie de toelichting in hoofdstuk 2), houdt kwaliteitszorg in dat je zowel met interne als externe partijen het discours voert op basis van kwantitatieve en kwalitatieve gegevens. Dit houdt bijvoorbeeld in:

- dat je kritisch bent op jezelf, zicht hebt op waar je staat en onderbouwt wat je doet;
- dat je met elkaar het gesprek voert over je eigen bevindingen en dat van anderen met betrekking tot wat je doet;
- dat je proactief diverse partijen, waaronder het werkveld en experts, betreft.

Daarbij zijn resultaten van enquêtes en evaluaties en andere gegevens te gebruiken als een belangrijke informatiebron en signaleringsinstrument.

Voor alle onderdelen van de organisatie vindt het discours plaats in de volgende - steeds terugkerende - stappen van kwaliteitszorg:

1. Spreken over wat kwaliteit is (afhankelijk van de groep waarmee het gesprek gevoerd wordt kan dit gaan om verschillende niveaus van kwaliteit: van de kwaliteit van een les tot het beleid van een faculteit of de bereikbaarheid van een ondersteunende dienst).
2. Met elkaar bepalen welke eisen je stelt aan kwaliteit.
3. Afspreken wat je doet om die kwaliteit te bereiken.
4. Doen wat je zegt dat je doet.
5. Evalueren en controleren van de kwaliteit en de acties die je daarvoor ondernomen hebt.



6. In overleg bijstellen van kwaliteitseisen en afspraken om de kwaliteit verder te verbeteren.

### **1.3 Waar staan we en waar willen we naar toe?**

De stand van zaken met betrekking tot kwaliteitsbewustzijn en aandacht voor kwaliteitszorg, is op dit moment als volgt te beschrijven:

#### *Waar staan we?*

##### **Onderwijs (bachelor en master)**

Bij opleidingen is er sprake van een startend tot voortgezet bewustzijn van het belang van kwaliteitszorg. Enquêtes voor studenttevredenheid worden structureel uitgevoerd en de respons is vaak hoog. Resultaten zijn inzichtelijk en beschikbaar. Steeds vaker, maar nog niet overal structureel, worden ze teruggekoppeld naar en besproken met docenten en studenten en benut voor onderwijsverbeteringen. Uitkomsten van accreditaties worden door sommige opleidingen gezien als tussenstand. Het belang van de inbreng van werkveldcommissies en andere externen, zoals externe deskundigen bij toetsing, wordt ingezien.

##### **Onderzoek (lectoraten)**

Bij lectoraten worden onderzoekstrajecten besproken in de kenniskring, en eens per twee jaar wordt er een formele evaluatie met het werkveld georganiseerd. Er vindt structurele afstemming plaats tussen lectoren in het lectorenplatform en met het CVB. Onderzoeksprojecten worden besproken in de kenniskringen, maar er is geen structurele evaluatie van onderzoekstrajecten. Ook worden resultaten (kennis) uit onderzoek nog niet structureel in het onderwijs ingebracht.

##### **Organisatie**

Op organisatieniveau wordt driejaarlijks het werkbelevingsonderzoek uitgevoerd. Leidinggevend bespreken resultaten van dit onderzoek met de medewerkers. Functioneringsgesprekken worden structureel uitgevoerd. De medezeggenschapsstructuur is versterkt.

Het voeren van het discours wordt binnen ArtEZ op dit moment vormgegeven binnen bijvoorbeeld:

- de beleidsvoorbereidende thema-overleggen, waarin diverse afdelingen over gedeelde thema's spreken (gestart in 2015);
- bilaterale overleggen van CvB met directeuren, ondersteund door medewerkers van P&O, O&K, Studentenzaken, de Examencommissie, etc.;
- overleggen van CvB met RvT en HR;
- functioneringsgesprekken;
- afdelingsoverleggen/teamoverleggen;
- overleggen van de diverse medezeggenschapsraden (HR, deelraden, opleidingscommissies);
- overleggen van opleidingen met werkveldcommissies.

Deze overleggen zijn structureel. Daarnaast vinden aanvullende overleggen plaats naar aanleiding van actuele ontwikkelingen, bijvoorbeeld overleggen tussen ondersteunende afdelingen en opleidingen, binnen projectgroepen, met netwerkpartners, afstemming met stagebedrijven, etc.

#### *Waar willen we naartoe?*

Om de kwaliteitszorg verder in de organisatie in te bedden, koppelen we hieraan de volgende ambities voor de komende jaren:

- Het gesprek over kwaliteit wordt nog meer centraal gesteld en wordt binnen alle organisatieonderdelen gevoerd.
- De cyclus van kwaliteitszorg wordt toegepast binnen alle onderdelen van de organisatie.
- Het kwaliteitsbewustzijn is breed in de organisatie aanwezig.
- Controle en evaluatie wordt gezien en benut als hulpmiddel voor het verbeteren van de kwaliteit van het eigen werk.

In hoofdstuk 4 worden de ambities uit dit beleidsplan vertaald naar concrete plannen.

### **Wat is kwaliteitszorg? En hoe kunnen we het kwaliteitsbewustzijn binnen ArtEZ verbeteren?**

Enkele opmerkingen uit het themaoverleg OKS en besprekingen met de Klankbordgroepen Kwaliteitszorg:

*Kwaliteitszorg is een intern proces dat vergelijkbaar is met alle fases van het accreditatieproces: je bereidt je voor, zorgt dat je alles op orde hebt, kijkt kritisch naar jezelf, onderbouwt wat je doet. Dit bespreek je met de diverse betrokkenen: hoofden, docenten, studenten, werkveld. Op basis van de bevindingen bepaal je waar je staat en wat je aan moet pakken.*

*Je moet doen wat je zegt dat je doet, en dit controleren.*

*Kwaliteitszorg is verbeteringen doorvoeren op basis van objectieve gegevens.*

*Kwaliteit is transparant zijn over wat je doet. En nagaan of je het gehaald hebt.*

*Voor een goede kwaliteitszorg is het nodig dat je taken en verantwoordelijkheden in de organisatie benoemt.*

*Je moet proactief zijn, niet alleen reageren als er een klacht komt.*

*Ieder organisatieonderdeel moet zijn eigen kwaliteitszorg uitvoeren.*

*In jaarplannen moeten duidelijke kwaliteitseisen benoemd zijn, dan kun je daarna de check doen.*

*Het spreken over kwaliteit moet binnen opleidingen en afdelingen zelf plaatsvinden en zij moeten dit zelf organiseren.*

*Instrumenten voor het bevorderen van kwaliteit moeten beschikbaar zijn.*

*We moeten niet alleen middelen hebben om terug te kijken, maar ook om het discours te voeren en vooruit te kijken.*

*Natuurlijke plekken waar de discussie plaats kan vinden moeten benut worden, zoals de finals. Het instellen van een academieprijs kan bijvoorbeeld de discussie over kwaliteit van afgestudeerden stimuleren.*

*Intervisie naar aanleiding van resultaten uit evaluaties kan een middel zijn.*

*Het gebruik maken van elkaars expertise is van belang voor het verhogen van kwaliteit. De expertise blijft te veel op één plek. Daarvoor moeten we verbindingen leggen tussen verschillende lagen in de organisatie.*

*Controle kan een hulpmiddel zijn om de kwaliteit te bevorderen. Interne audits bijvoorbeeld.*

## 2. Middelen en instrumenten

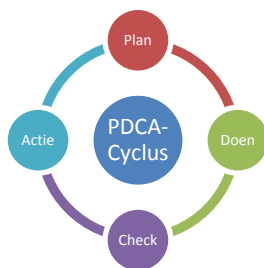
In dit hoofdstuk worden de middelen en instrumenten beschreven die inhoud geven aan de kwaliteitszorg, hiervoor input leveren en de kwaliteitszorg inzichtelijk maken. Het gaat om:

- de PDCA-cyclus als basismodel voor kwaliteitszorg;
- de digitale omgeving van ArtEZ waarin de PDCA-cyclus zichtbaar wordt gemaakt: DigOport;
- beschikbaar beleid waarin kwaliteitseisen beschreven zijn;
- evaluaties, accreditaties en controles die input leveren voor verbeterwensen en –mogelijkheden;
- kwantitatieve data waarop gestuurd kan worden.

Het kwaliteitszorgbeleid en daarbij ondersteunende middelen zijn gebundeld op de elektronische leeromgeving (ELO) van de afdeling Onderwijs & Kwaliteit. Doel van deze ELO is om het managers, medewerkers en docenten makkelijker te maken om hun rol op het gebied van kwaliteitszorg te vervullen. Er is een indeling gemaakt in ondersteunende middelen op het gebied van Accreditaties, Kwaliteitszorg (beleid en enquêtes), Onderwijs, OER, Toetsen en ICT en onderwijs. Tot nu toe is de ELO vooral gericht op ondersteuning van de kwaliteitszorg van het onderwijs.

### 2.1 De PDCA-cyclus als basismodel

Voor het vormgeven van de kwaliteitszorg werkt ArtEZ al meerdere jaren met de PDCA-cyclus. Deze cyclus ervaren we als een prima middel om systematisch aan kwaliteitsverbetering te werken: we kijken naar hoe we handelen, evalueren dat, we reflecteren over en leren van wat we doen, en nemen stappen om ons handelen te verbeteren. Het doorlopen van de cyclus geeft het gesprek over kwaliteit vorm en inhoud.



Figuur 1. PDCA-cyclus

PDCA staat voor: plannen, doen, checken en actie ondernemen.

- Plannen:** Ontwikkelen van beleid en processen, bepalen van ambities en doelen, plannen van activiteiten.
- Doen:** Implementatie van beleid, uitvoering van processen en geplande activiteiten.
- Checken:** Evalueren of doelen zijn behaald; op basis van de resultaten gesprekken voeren.
- Actie ondernemen:** Op basis van de resultaten verbeterpunten formuleren of plannen bestendigen.

De kracht van de cyclus is dat deze toepasbaar is op en tussen verschillende niveaus binnen de organisatie. Een paar voorbeelden:

- De docent kan de cyclus gebruiken om systematisch te reflecteren op het eigen handelen.
- In functioneringsgesprekken kan het model gebruikt worden om af te spreken waar een medewerker zich in gaat ontwikkelen, en om te evalueren waar een medewerker staat.
- Een directeur kan de cyclus gebruiken door het vastleggen van doelen in jaarlijkse plannen en door deze te evalueren met het management van afdelingen.
- Op opleidingsniveau zijn de onderwijsbeoordelingen (NSE, curriculumbeoordelingen, etc.) onderdeel van de check-fase van de cyclus. De student geeft daarbij aan wat hij vindt van het uitgevoerde onderwijs uit de doen-fase.

Om te laten zien hoe de PDCA gehanteerd kan worden op verschillende plekken in de organisatie, is in bijlage 2 de PDCA-cyclus uitgewerkt op verschillende niveaus: instellingsniveau, academieniveau, opleidingsniveau.

## ArtEZ hogeschool voor de kunsten

Uitgangspunten bij het hanteren van PDCA- cyclus zijn voor ArtEZ:

- De invulling van de fases sluit aan bij de ontwikkelingscycli van organisatie, afdelingen, lectoraten, opleidingen, vakken, medewerkers; ArtEZ hanteert bijvoorbeeld op instituutsniveau een vijfjaarlijkse strategische cyclus en een jaarlijkse begrotingscyclus.
- De resultaten uit het proces zijn bruikbaar en inzichtelijk te maken t.b.v. externe accreditaties en validaties door externe validatiecommissies.
- In de verschillende organisatieonderdelen is ruimte en verantwoordelijkheid voor eigen invulling van de PDCA.

De PDCA-cyclus is zichtbaar in concrete resultaten, zoals:

Plannen:	beleidsstukken, onderwijsplanningen, projectplannen, overzicht van afdelingsactiviteiten voor het komende jaar.
Doen:	lessen, onderzoeksprojecten, presentaties, aanbieden van diensten.
Checken:	resultaten van enquêtes, verslagen van overleggen over kwaliteit.
Actie ondernemen:	verbeteracties in jaarplannen, specifieke verbeterplannen of projectplannen.

### **2.2 DigOport als ondersteunend instrument voor de kwaliteitszorg**

DigOport is het digitale kwaliteitszorgsysteem van ArtEZ, waarmee organisatieonderdelen en opleidingen in staat zijn een eigen online portfolio in te richten en daarmee hun PDCA-cyclus zichtbaar te maken.

DigOport wordt zowel gebruikt voor het intern zichtbaar maken van de kwaliteitscyclus, als voor externe accreditaties. Via gepubliceerde portfolio's worden kritische reflecties en relevante inhoud van het digitale portfolio voor visitatiecommissies beschikbaar gesteld. DigOport is in functie sinds 2003 en is sindsdien meerdere keren geëvalueerd en bijgesteld. Op dit moment is versie 3.1 in werking. Op basis van ervaringen met deze versie en aansluitend bij dit nieuwe kwaliteitszorgplan zal in het najaar van 2015 een functioneel ontwerp voor een volgende versie worden gemaakt. Doel daarbij is om de PDCA-cyclus nog duidelijker zichtbaar te maken en de portfolio's met meer gebruikersgemak in te richten.

Het functionele beheer van DigOport is in handen van de afdeling Onderwijs & Kwaliteit. De afdeling stelt ook resultaten van evaluaties op de portfolio's op DigOport beschikbaar.



### **2.3 Beschikbaar beleid**

Onder beleid wordt verstaan alle centraal vastgestelde notities, kaders en richtlijnen en de daarbij ontwikkelde formats, handleidingen of andere middelen die de implementatie van de algemene kaders ondersteunen. Het beleid beschrijft algemene kwaliteitseisen met betrekking onderwijs en examinering, onderzoek, ondersteuning en de inrichting van de organisatie. Beleid wordt vastgesteld op instellings- en academieniveau; opleidingen en ondersteunende afdelingen ontwikkelen op basis hiervan hun eigen daarbij passend beleid voor de kwaliteit van hun eigen werkzaamheden.

De beleidsdocumenten van ArtEZ bieden de basis voor de interne kwaliteitseisen van ArtEZ. Ze bieden aanknopingspunten voor het voeren van het gesprek over kwaliteit en de eisen die we daaraan stellen. De gesprekken bieden vervolgens weer input voor het beleid.

Voor het monitoren van het nakomen van de gemaakte afspraken op instellingsniveau zal in de loop van 2015 een integrale controlfunctie ingevuld worden. De planning- en controlcyclus krijgt daarmee expliciet aandacht binnen ArtEZ in de komende jaren. De P&C-cyclus is te zien als een specifieke uitwerking van de PDCA-cyclus op bestuurlijk en bedrijfsmatig (strategisch) niveau.

In bijlage 2 is een weergave gegeven van de belangrijkste beleidsdocumenten van ArtEZ en de plek die ze innemen in de PDCA-cyclus.

## 2.4 Beschikbare evaluatie-instrumenten

De afdeling Onderwijs & Kwaliteit biedt via het online enquête-instrument *Survey Monkey* aan opleidingen de mogelijkheid om interne digitale evaluaties uit te voeren. Ook zijn er formats voor vragenlijsten, tips en achtergrondinformatie over evalueren te vinden via de elektronische leeromgeving. De afdeling biedt ondersteuning bij het op maat maken van evaluaties voor specifieke doeleinden. Evaluaties kunnen ook mondeling plaatsvinden. Bij belangrijke trajecten wordt onderwijskundigen van de afdeling Onderwijs & Kwaliteit soms gevraagd om mondelinge evaluaties als objectieve gespreksleider te begeleiden. Resultaten van de evaluaties worden door de afdeling Onderwijs & Kwaliteit via DigOport aan het management beschikbaar gesteld. Managers bepalen vervolgens zelf hoe zij de resultaten met betrokkenen delen en bespreken.

### Opleidingsevaluaties

Evaluaties die regelmatig worden uitgevoerd door opleidingen, zijn:

- a) Studentevaluaties (op vak-, jaar- of curriculumniveau)
- b) Afgestudeerden-enquêtes
- c) Alumni-enquêtes
- d) Werkveld-enquêtes
- e) Gesprekken met studenten of medewerkers (evaluatiegesprekken, werkoverleg, studiedagen).

### Onderzoeksevaluaties

De onderzoekseenheden (lectoraten) worden geëvalueerd volgens de BKO-kaders. Naast de zesjaarlijkse visitaties organiseren de lectoraten de volgende evaluaties (via bijeenkomsten en gesprekken):

- a) Feedbacksessies met het werkveld (elke twee jaar)
  - b) Consultatie van peer groups (jaarlijks vanaf 2015/2016)
  - c) Evaluaties van onderzoekstrajecten met de onderzoeksgroep of kenniskring (nog niet structureel).
- Van deze evaluaties wordt verslaglegging gedaan.

### ArtEZ-brede evaluaties

Naast deze evaluaties, wordt een aantal ArtEZ-brede evaluaties structureel uitgevoerd.

EVALUATIES	Frequentie	Onder regie van
<b>Studenten</b>		
Nationale Studenten Enquête (landelijk) Biedt informatie over de tevredenheid van studenten m.b.t. diverse aspecten van de opleiding, het onderwijs, de examinering, de studiebegeleiding, etc.	Jaarlijks	Onderwijs & Kwaliteit
Eerstejaars Enquête Biedt informatie over de tevredenheid van eerstejaars over de voorlichting van de opleidingen en de aansluiting bij de vooropleiding.	Tweejaarlijks (2016 - 2018 - 2020)	Onderwijs & Kwaliteit en Communicatie
Exit-enquête Geeft inzicht in de redenen van beëindigen van de studie.	Continu	Onderwijs & Kwaliteit
<b>Personeel</b>		
Werkbelevingsonderzoek Geeft inzicht in de tevredenheid van de medewerkers van ArtEZ.	Driejaarlijks (2017 – 2020)	Personeel & Organisatie
<b>Organisatie en financiën</b>		
Accountantsverslag Het accountantsverslag bevat bevindingen en conclusies die naar aanleiding van de werkzaamheden van de accountant naar voren zijn gekomen	Jaarlijks	Financiën
<b>Alumni en externen</b>		
Kunstenmonitor (landelijk) Biedt informatie over de beroepspraktijk van alumni ca. 1,5 jaar naar hun opleiding en hun tevredenheid met de aansluiting van de opleiding op het werkveld.	Jaarlijks	Onderwijs & Kwaliteit
Imago-onderzoek Geeft inzicht in het imago van ArtEZ als organisatie.	Tweejaarlijks (2016 - 2018 - 2020)	Communicatie

## ArtEZ hogeschool voor de kunsten

### Accreditaties

Naast de evaluaties leveren ook de accreditatietrajecten veel informatie over de stand van zaken m.b.t. de kwaliteit van het onderwijs. In de Kritische Reflecties geven opleidingen en lectoraten zelf hun sterke en verbeterpunten aan, en in de accreditatierapporten worden de bevindingen en adviezen van de externe validatiecommissie weergegeven. Ook tijdens het gehele proces zelf, in de gesprekken met collega's, studenten en werkveld, komen vaak verbeterpunten aan het licht. Een accreditatietraject kan daarom een belangrijke kwaliteitsimpuls geven. Een verbeterpunt is om deze impuls ook na de accreditatieperiode door te zetten in verbetertrajecten.

### Controles van de Examencommissie

De Examencommissies van ArtEZ hebben, vanuit hun functie en via de toetsplannen en toetsprogramma's, zicht op de kwaliteit van toetsing van de opleidingen. Het ter goedkeuring voorleggen van de toetsprogramma's door de opleidingen aan de Examencommissie is met dit doel opgenomen als stap in het jaarlijkse OER-traject. Ook voeren de Examencommissies controles uit van de studentendossiers. Op basis van de inzage in toetsplannen, toetsprogramma's en studentendossiers, geven zij opleidingen advies voor het verbeteren van de toetsing en de administratie hiervan.

## 2.5 Beschikbare kwantitatieve data voor kwaliteitszorg

Naast de resultaten uit enquêtes, zijn er binnen ArtEZ kwantitatieve data beschikbaar die door afdelingen gebruikt kunnen worden ten behoeve van kwaliteitszorg.

<b>MANAGEMENTINFORMATIE</b>		
<b>Personeel</b>		
Formatie vs begroting, formatie inclusief namen vs begroting, formatie inclusief personele gegevens, dienstverbanden per medewerker	Maandelijks	Service Bedrijf
Ziekteverzuim, theori docenten met masteropleiding, docenten met beroepspraktijk, OP/OOP/AOP inclusief ratio, geslacht, leeftijd, salarisschaal, type contract, voltijd/deeltijd	Per kwartaal	Service Bedrijf
Aantal medewerkers met dienstverband, aantal fte met dienstverband, gemiddelde fte met dienstverband, verhouding OP t.o.v. totaal personeel	Per jaar	Service Bedrijf
<b>Studenten</b>		
Aanmelding collegejaar, aanmelding collegejaar historie, toelatingen en inschrijvingen collegejaar, toelatingen propedeuse voltijd, tussentijdse uitstroom	Maandelijks	Service Bedrijf
Instroom propedeuse voltijd, uitvallers, studentenpopulatie per locatie, buitenlandse studenten, etniciteit, bachelor en master, geslacht, herkomst, leeftijd, bekostigingsstatus  T.b.v. vergelijking met andere hogescholen: Inschrijvingen per croho en marktaandeel, instroom per croho en marktaandeel	Jaarlijks	Service Bedrijf
<b>Cursisten</b>		
Doorstroom, herkomst, vooropleiding	Jaarlijks	Service Bedrijf
<b>Financiën</b>		
Financiële rapportage	Maandelijks	Service Bedrijf
Financieel jaarverslag  T.b.v. vergelijking met andere hogescholen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monokuo meerjarenvergelijking</li> <li>• Monokuo jaarvergelijking</li> </ul> Monokuo HBO totaal meerjarenvergelijking	Jaarlijks	Service Bedrijf

## 2.6 Waar staan we en waar willen we naar toe?

Een groot aantal ondersteunende middelen en instrumenten is ontwikkeld en wordt gebruikt. In deze paragraaf beschrijven we hoe deze middelen benut worden, wat er verbeterd kan worden en wat we willen aanvullen om de ambities met betrekking tot kwaliteitszorg mogelijk te maken.

### *Waar staan we?*

Algemeen geldt dat er diverse instrumenten beschikbaar zijn en gebruikt worden voor het evalueren van gestelde doelen. Aanvullend is het nodig, passend bij de kwaliteitscultuur van het doorlopende discours, dat er middelen ontwikkeld worden voor het voeren van het gesprek over kwaliteit en het delen van kennis en expertise. Te denken valt aan het inrichten van interne audits, een platform voor kwaliteitszorg, het delen van ervaringen op het gebied van kwaliteitszorg, het organiseren van intervisie rondom kwaliteitszorg, etc. Centraal hierbij staat het idee van peerreview: collega's voeren met elkaar de dialoog over kwaliteit en hoe deze verder te brengen. Ook experts uit het werkveld zijn hierbij belangrijk.

### **Onderwijs (bachelor en master)**

De PDCA-cyclus wordt door directies en opleidingen gebruikt als model voor kwaliteitszorg van het onderwijs. Docenten zijn niet allemaal bekend met de PDCA-cyclus.

Over het algemeen geldt dat de PDCA-cycli nog meer 'rond' gemaakt kunnen worden. De 'A' van de cyclus behoeft vaak nog aandacht. Evaluaties worden uitgevoerd, maar moeten nog vaker benut worden in gesprekken over kwaliteit en bij het inzetten van verbeterde of nieuwe plannen.

Een voorbeeld is dat studenten in de NSE aangeven minder tevreden te zijn over de kwaliteitszorg; de score over de breedte van de organisatie is net voldoende. Uit focusgroepen, die in het voorjaar van 2014 gehouden zijn over de digitale informatievoorzieningen van ArtEZ, blijkt dat informatie over kwaliteitsverbeteringen niet goed met studenten worden gecommuniceerd.

De resultaten vanuit evaluaties, accreditaties en naar aanleiding van controles/bevindingen van de Examencommissie worden sinds begin 2015 structureel besproken in de bilaterale overleggen van het CVB met de directeuren/hoofden onderwijs. Onderwijs en Kwaliteit maakt hiervoor kwartaalrapportages.

Onderwerpen die in deze overleggen besproken worden zijn onder andere: ontwikkelingen op het gebied van accreditatie, NSE-scores, uitvoering van verbetermaatregelen, kwaliteit van studentendossiers en de status van toetsplannen. Ook de managementinformatie is input voor deze bilaterale overleggen. Voor het bespreken van deze data sluiten medewerkers van de ondersteunende diensten aan bij het overleg.

De ervaringen met het gebruik van DigOport bij de accreditaties van het onderwijs is positief. Met dit systeem kunnen opleidingen zich op een overzichtelijke wijze presenteren naar buiten en kunnen de kritische reflecties en benodigde documenten helder beschikbaar worden gesteld. Buiten de accreditaties om wordt DigOport nog niet door alle betrokkenen structureel gebruikt. Op basis van dit nieuwe kwaliteitszorgplan zal in kaart worden gebracht wat wenselijke verbeteringen zijn voor de inrichting en het gebruik van DigOport.

### **Onderzoek (lectoraten)**

Voor de lectoraten geldt dat er een werkend kwaliteitszorgsysteem is op basis van een jaarlijkse monitoring van de jaarverslagen, een tweejaarlijkse feedbacksessie met het werkveld en een zesjaarlijkse externe validatie. Eind 2014 zijn nieuwe formats ontwikkeld en ingevoerd voor de jaarplannen en jaarverslagen en is de PDCA-cyclus beschreven. Er worden nog geen structurele evaluaties uitgevoerd van onderzoekstrajecten, en resultaten van evaluaties moeten nog bewuster worden gebruikt bij het bepalen van vervolgtrajecten. Om de kritische en constructieve kwaliteitscultuur te versterken, zullen de lectoren jaarlijks peer groups gaan consulteren. Voor het bepalen van de onderzoeksagenda zullen onderzoekstafels met betrokkenen vanuit het onderwijs georganiseerd worden.

DigOport is begin 2015 opnieuw ingericht met een portfolio voor de lectoraten gezamenlijk.

### **Organisatieniveau**

Er wordt in 2015 invulling gegeven aan een integrale controlefunctie. Alle afdelingen zijn op de hoogte van ArtEZ-beleid en leveren hier een bijdrage aan. Het nakomen van de hierin gestelde kaders en gemaakte afspraken moet systematischer worden gemonitord.

Ondersteunende afdelingen werken niet bewust of structureel met de PDCA-cyclus. Er zijn diverse procedures en werkprocessen op afdelingsniveau beschreven en er vindt afstemming plaats tussen de

## ArtEZ hogeschool voor de kunsten

hoofden. Ook zijn de afdelingen met themaoverleggen gestart. Het gesprek over kwaliteit, het benoemen van kwaliteitseisen voor de eigen afdeling(en) en het evalueren van de resultaten daarvan moet worden georganiseerd.

DigOport wordt niet optimaal benut en wordt opnieuw ingericht.

### *Waar willen we naar toe?*

Bovenstaande leidt tot de volgende ambities:

#### **Kennis van en werken volgens PDCA-model:**

- Het PDCA-model is bekend bij alle medewerkers en wordt op eigen niveau in de praktijk gebracht.
- De planning- en controlfunctie is geïmplementeerd.
- Essentiële bedrijfsprocessen zijn binnen en tussen afdelingen besproken en op elkaar afgestemd.
- Alle organisatieonderdelen (onderwijs, onderzoek en ondersteuning) hebben kwaliteitseisen geformuleerd en sturen hierop.
- De 'A' van de cyclus krijgt extra aandacht:
  - Algemeen: Het gesprek over bereikte resultaten wordt gevoerd, gestelde kwaliteitseisen worden kritisch besproken en zo nodig bijgesteld, en beslissingen worden genomen over in gang te zetten verbetermaatregelen.
  - Specifiek m.b.t. uitkomsten van evaluaties: de communicatie over uitkomsten van evaluaties wordt verbeterd. Resultaten worden gedeeld en nabesproken met respondenten en andere betrokkenen en worden meegenomen in verbeteracties (op korte of lange termijn).

#### **Gebruik van middelen:**

- Het gesprek over kwaliteit wordt binnen alle organisatieonderdelen gevoerd en instrumenten hiervoor zijn ontwikkeld en geïmplementeerd.
- Onderzoekstrajecten worden structureel geëvalueerd en de resultaten worden meegenomen in vervolgtrajecten. De verbinding met het onderwijs wordt versterkt. Peer groups en onderzoekstafels worden ingericht. Kennis uit onderzoek wordt structureel in het onderwijs ingebracht.
- Resultaten en inzichten uit accreditatietrajecten worden meegenomen in de kwaliteitszorgcyclus.
- De inrichting en het gebruik van DigOport is verbeterd en geeft optimale ondersteuning aan het zichtbaar maken van kwaliteitszorg.



## 3. Betrokkenen

Zoals al beschreven in hoofdstuk 1 gaat Kwaliteitszorg de hele organisatie aan en is het een gedeelde verantwoordelijkheid. Belangrijk bij een goede uitvoering van kwaliteitszorg is dat duidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is binnen de organisatie. In dit hoofdstuk wordt kort ingegaan op de belangrijkste rollen en taken van de medewerkers van ArtEZ bij het hoog houden van de kwaliteit.

### 3.1 Medewerkers

Alle medewerkers van ArtEZ krijgen in toenemende mate een gezamenlijke verantwoordelijkheid in het bewaken van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek. Zij voeren met elkaar een doorlopende dialoog over kwaliteit en hoe het beter kan. Iedereen levert hier een bijdrage aan. Concreet betekent het dat medewerkers zowel geïnformeerd worden als proactief kennis nemen van kaders, ambities en doelen uit Instellingsplan en jaarplannen en van het operationeel beleid van ondersteunende disciplines, en dat ze hierover binnen hun eigen afdeling spreken, met elkaar bepalen wat dat voor hen betekent, met elkaar evalueren hoe ze dat doen en zich op basis hiervan verbeteren. Ook de input en kritische blik van externe experts en alumni wordt bij de dialoog betrokken.

#### **Docenten**

Docenten hebben een belangrijke rol in de kwaliteit van het onderwijs. Zij zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit van de onderwijsuitvoering en de daarbij behorende toetsen. Docenten bereiden het onderwijs voor en voeren het uit, evalueren hun eigen onderwijs, bespreken het met studenten en mededocenten en opleidingsmanagement, en voeren verbeteringen door op lesniveau. Om de kwaliteit van opleidingsprogramma's als geheel te borgen, is het van belang dat zij weten wat de plek van hun bijdrage is in het totale curriculum. Uitwisseling en gesprekken tussen docenten over de samenhang van het programma zijn daarvoor essentieel. Aangezien er veel deeltijd en tijdelijke docenten bij ArtEZ werken, ligt er een taak bij coördinatoren, hoofden en directeuren om kennisuitwisseling goed te organiseren.

#### **Medezeggenschapsorganen**

Studenten, docenten en medewerkers van ArtEZ worden vanuit het oogpunt van kwaliteitsverbetering betrokken bij het bestuur van de instelling.

De opleidingscommissies zijn de vertegenwoordiging van de studenten en docenten van ArtEZ en hebben wettelijk de taak om te adviseren over de kwaliteit van de opleidingen. Zij adviseren over de OER (inclusief het onderwijs- en toetsprogramma) en over de uitvoering daarvan.

De Hogeschoolraad heeft advies- en instemmingsrecht op een aantal zaken die de hogeschool als geheel aangaan. Zo moet het CvB voorafgaand instemming vragen aan de Hogeschoolraad voor de vormgeving van het 'systeem van kwaliteitszorg', alsmede het voorgenomen beleid in het licht van de uitkomsten van de kwaliteitsbeoordeling. De verschillende faculteiten en diensten van ArtEZ worden vertegenwoordigd door de deelraden en dienstenraad.

Om de kwaliteit van de medezeggenschap te borgen, wordt gewerkt volgens de regels omtrent verantwoordelijkheden en wijze van samenwerken uit het Reglement Hogeschoolraad, deelraden, dienstenraad en opleidingscommissies

### 3.2 Bestuur

#### **Raad van Toezicht**

De Raad van Toezicht oefent het toezicht uit op het (beleid van het) College van Bestuur en op de algemene gang van zaken van de stichting en kan het College van Bestuur gevraagd en ongevraagd van advies dienen. Het toezicht omvat in ieder geval de realisatie van de doelstellingen, de strategie, de risicobeheersing en -controle, het kwaliteitsbeleid, het financiële verslaggevingsproces, alsmede de naleving van de wet- en regelgeving. De Raad van Toezicht kent een onderwijscommissie, waarmee de toezicht op de onderwijskwaliteit op dit niveau geborgd is.

#### **College van Bestuur (CvB)**

Het College van Bestuur is eindverantwoordelijk voor de visie en het beleid van ArtEZ. Onderdeel hiervan zijn ook de vierjaarlijkse prestatieafspraken van ArtEZ met de secretaris van het ministerie van OC&W (over de

## ArtEZ hogeschool voor de kunsten

kwaliteit van het onderwijs en het studiesucces, de profilering van de hogeschool en de manier waarop kennis in de praktijk wordt gebracht buiten de hogeschool). Het CvB zorgt ervoor dat ArtEZ over een kwaliteitszorgplan en een systeem van kwaliteitszorg beschikt en ziet erop toe dat het wordt geïmplementeerd in de organisatie. Het CvB stelt middelen beschikbaar om de uitgangspunten van het kwaliteitszorgplan uit te voeren.

In het Instellingsplan is de rol van het CVB geformuleerd als een kwaliteitsaanjagende functie. De gewijzigde samenstelling is ingericht om de hoge kwaliteitsambities te kunnen bereiken. Het College van Bestuur bestaat uit drie leden: een voorzitter en twee deans. De voorzitter bewaakt het constructieve klimaat en de kwaliteit van de organisatiebrede portefeuilles. De Dean voor onderzoek en masters faciliteert het discours tussen hoofden en docenten van masters en lectoren. De Dean voor de bachelors faciliteert het gesprek tussen directeuren, opleidingshoofden en docenten. Beide deans faciliteren de onderlinge samenwerking en kennis- en ervaringsuitwisseling tussen onderdelen in de organisatie.

### **3.3 Management**

Het management schept de voorwaarden en het juiste klimaat waarin de dialoog over kwaliteit plaatsvindt. Waar nodig wordt coaching of training aangeboden om het gesprek over kwaliteit adequaat te voeren.

Directeuren, hoofden en lectoren vertalen het Instellingsplan naar hun eigen jaarplannen en maken plannen en doelstellingen expliciet voor medewerkers en studenten.

De directeuren en hoofden onderwijs zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit van de bachelor- en masteropleidingen en sturen de opleidingsmanagers op het uitdragen van de kwaliteitscultuur. Ze voeren het debat over kwaliteitseisen en leveren op hun beurt input voor het beleid.

De lectoren zijn verantwoordelijk voor de zorg voor de kwaliteit van onderzoek en het ontwikkelen van kennis en voor de bijdrage van dit onderzoek aan de beroepspraktijk, aan het onderwijs en de professionalisering van docenten. Voor het bewaken van de kwaliteit van het onderzoek werken zij volgens de ambities en kaders uit het Onderzoeksbeleid van ArtEZ en de standaarden van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek. Zij stellen in samenspraak met directeuren en hoofden onderwijs jaarplannen op. Ook betrekken zij externe experts bij hun meerjarenplanning.

De opleidingshoofden en/of –coördinatoren zijn verantwoordelijk voor het uitvoeren van de kwaliteit van de onderwijsprocessen en het uitdragen van de kwaliteitscultuur. Ze plannen de toelatingen en het onderwijs, zijn verantwoordelijk voor het inrichten van het onderwijs- en toetsprogramma op basis van de competentieprofielen en de invulling van de studieonderdelen, het evalueren van de opleidingen en het vaststellen en coördineren van verbeteractiviteiten op curriculumniveau met het docententeam en de onderwijsbureaus. Ze zijn op de hoogte van het de kaders en ambities uit het Instellingsplan en de jaarplannen, ze voeren het debat over kwaliteit en leveren input voor beleid.

### **3.4 Ondersteunende disciplines**

De hoofden van ondersteunende disciplines werken de strategische kaders uit het Instellingplan uit en vertalen ze in operationeel beleid. Zoals al vermeld in hoofdstuk 1 is het instellingsplan voor de ondersteunende disciplines hierbij leidend. De ondersteunende disciplines faciliteren het primaire proces van onderwijs en onderzoek.

Vanwege hun specifieke rol in het bewaken van de kwaliteit van onderwijs en toetsing, lichten we hier de rol van de Examencommissie en de afdeling Onderwijs & Kwaliteit apart toe.

#### **Examencommissies**

De Examencommissies bevorderen de kwaliteit van toetsing en examinering en gaan na of de opleiding toetst en examineert conform de regelingen uit de OER. Zij nemen beslissingen over o.a. het BAS in het eerste jaar, over verzoeken m.b.t. individuele studieprogramma's en klachten over de uitvoering van toetsen. De Examencommissies controleren de toetsplannen en toetsprogramma's en voeren

## ArtEZ hogeschool voor de kunsten

dossiercontroles uit. De Examencommissies spelen een belangrijke rol in het bewaken van de kwaliteit van de opleidingen en de getuigschriften.

### **Onderwijs & Kwaliteit**

De afdeling Onderwijs & Kwaliteit is ondersteuner en aanjager in het kwaliteitszorgproces. De onderwijskundige beleidsmedewerkers adviseren de diverse betrokkenen over hun rol en verantwoordelijkheden, stellen procedures op en ontwikkelen instrumenten die kwaliteitsverbeteringen kunnen ondersteunen. De afdeling is verantwoordelijk voor het jaarlijks updaten van de OER, begeleidt accreditatietrajecten en heeft een project- of adviesrol binnen diverse projecten op het gebied van onderwijsverbetering.

Daarnaast beheert de afdeling het kwaliteitszorgsysteem DigOport, voert evaluaties uit voor de opleidingen en stelt resultaten van evaluaties inzichtelijk beschikbaar. Ook beheert de afdeling de ELO's en digitale studentportfolio's van de opleidingen.

### **3.5 Het werkveld**

Voor ArtEZ is de relatie met het werkveld van wezenlijk belang. Elke faculteit en opleiding heeft zijn eigen netwerken met het werkveld, via de landelijke netwerken, het netwerk van docenten en gastdocenten met een eigen beroepspraktijk, contacten met stagebedrijven, etc. Daarnaast vindt er structurele afstemming met het werkveld plaats via werkveldcommissies en Expert Committees, die kunnen worden ingezet per opleiding of cluster van opleidingen. Werkveldcommissies dragen bij aan de bewaking en borging van de kwaliteit van het onderwijs en de relevantie van doelstellingen en onderwijsprogramma's vanuit het (onafhankelijke) perspectief van het beroepenveld. De commissie heeft de volgende taken:

- het op basis van aanwezige informatie en ontwikkelingen in het werkveld adviseren omtrent alle inhoudelijke aspecten van onderwijs, opleiding en organisatie;
- het adviseren m.b.t. de wijze waarop deze kwaliteitsaspecten kunnen worden vertaald in opleidingseisen.

De komende jaren zullen experts uit het werkveld extra betrokken worden in het gesprek over kwaliteit, de zogenoemde Expert Committees. We willen hun expertise nog beter benutten in het streven naar excellentie.

### **3.6 Waar staan we en waar willen we naar toe?**

De stand van zaken met betrekking tot de betrokkenheid van alle medewerkers van ArtEZ is niet in één alinea te vangen. Over het algemeen geldt dat de betrokkenheid nog verder vorm gegeven kan worden door het actief bespreken van beleid en jaarplannen. Ook is het van belang dat er een goed netwerk is waarin informatie en kennis wordt gedeeld en besproken.

De ambities benoemen we als volgt:

- Medewerkers binnen alle organisatieonderdelen zijn zich bewust van en besteden aandacht aan kwaliteitszorg: ze hebben in gezamenlijk overleg hun eigen kwaliteitseisen geformuleerd en gebruiken diverse bronnen (beleid, evaluaties, gesprekken met peers en experts) om hun activiteiten en resultaten te controleren, te evalueren en bij te stellen.
- Informatie is voor verschillende gebruikers beschikbaar.
- Verbindingen tussen medewerkers zullen gemaakt worden via netwerken waarin uitwisseling van ervaring en expertise plaats zal vinden.
- Expertise van het werkveld wordt benut via Expert Committees, werkveldcommissies en contacten met alumni.
- Studenten worden meer betrokken bij ontwikkeling en verbetering van het onderwijs en onderzoek

## 4. Ambities en plannen

In dit hoofdstuk zijn de ambities uit dit Kwaliteitszorgplan geclusterd en geoperationaliseerd in activiteiten, met een globale planning en weergave van de belangrijkste betrokkenen. De activiteiten en planning zullen jaarlijks uitgewerkt worden in jaarplannen en bekeken en bijgesteld worden, aansluitend bij de ontwikkelingen in de organisatie.

### Ambities

De ambities zijn op hoofdlijnen:

1. Het gesprek over kwaliteit wordt binnen alle organisatieonderdelen gevoerd (met peers en experts).
2. De PDCA-cyclus is breed in de organisatie ingebed.
3. De beschikbare middelen worden optimaal benut.
4. Middelen voor het voeren van het gesprek worden ontwikkeld en geïmplementeerd.

Om deze ambities te behalen is er een cultuuromslag binnen de organisatie nodig. Waar voorheen gesproken werd over een lijnorganisatie vraagt de visie op kwaliteitszorg en het gestelde ambitieniveau van het instellingsplan om een netwerkorganisatie. De komende tijd dienen platformen geformuleerd te worden waar verbindingen gelegd worden en expertise uitgewisseld kan worden. Het is onze ambitie dat deze netwerkorganisatie binnen 5 jaar is gerealiseerd. Daarnaast is het van belang dat onderstaande plannen simultaan met het ontwikkelen van deze netwerken worden gestart. De themaoverleggen die reeds bestaan zijn bedoeld om beleid te ontwikkelen. Uitwisseling vindt plaats in de verschillende, al dan niet thematisch ingerichte, platformen.

### Plannen

Voor het waarmaken van de ambities zetten we de komende jaren de volgende acties in gang. Voor de coördinatie van deze activiteiten wordt een Werkgroep Implementatie Kwaliteitszorgplan ingericht.

#### Onder regie van ondersteunende disciplines

(in nauwe samenwerking met directeuren, hoofden en medewerkers)

Activiteiten	Globale planning
1. Het inrichten van de netwerkorganisatie door het in kaart brengen van al bestaande en relevante nog in te richten platformen over onder andere visie op kwaliteit van onderwijs en onderzoek (herijking), toetsing en examinering, etc.	2015-2021 vormgeven en opstarten
2. Middelen/instrumenten ontwikkelen die het gesprek over kwaliteit ondersteunen en stimuleren	2016 – 2020
3. Een inzichtelijke en toegankelijke digitale structuur inrichten voor het delen van resultaten, goede voorbeelden en informatie rondom kwaliteitszorg.	2016 – 2017
4. Formats ontwikkelen en bijstellen voor het evalueren van onderwijs, onderzoek en ondersteunende processen, etc.	2016
5. Kwaliteitszorg opnemen in inwerktraject nieuwe medewerkers (koppeling met HRM-beleid, BDB en BKE/SKE).	2016 vormgeven en opstarten
6. Een aangepaste versie voor DigOport met kaders voor gebruik ontwikkelen en implementeren.	2016
7. Kritische processen van ondersteunende disciplines benoemen en beschrijven en met elkaar afstemmen, waar mogelijk m.b.v. Hora.	2016-2017

#### Onder regie van directeuren, hoofden en lectoraten:

Activiteiten	Globale planning
1. Beschrijving en werkwijze van kwaliteitszorg en opnemen in jaarplannen en bespreken in eigen organisatieonderdeel. Gesprekken hierover organiseren.	2016 en verder

## ArtEZ hogeschool voor de kunsten

2. Alle docenten en onderzoekers informeren over evaluatiemogelijkheden en afspraken hierover .	2016
3. Resultaten van enquêtes delen en nabespreken met respondenten. Met hen verbeteractiviteiten bepalen en deze duidelijk communiceren.	2016 en verder
4. Onderzoekstrajecten en projecten evalueren en peer reviews organiseren.	2015 en verder
5. Versterken van inzet van in- en externe netwerk bij kwaliteitsverbetering onderwijs en onderzoek: Opleidingscommissies, werkveldcommissies, Expert Committees.	2015 - 2020
6. Intervisie rondom kwaliteitszorg organiseren, wellicht in een platform.	2017 en verder

### **Onder regie van CVB:**

<b>Activiteiten</b>	<b>Globale planning</b>
1. Planning & Control functie invullen en implementeren	2015
2. Ruimte, tijd en geld vrijmaken voor kwaliteitszorgactiviteiten	2016 - 2020

## **Bijlagen**

Bijlage 1: Beschrijving van externe standaarden

Bijlage 2: Kwaliteitszorgoverzicht: beschrijving van de PDCA-cycli op instellings-, academie- en opleidingsniveau, format voor PDCA ondersteunende disciplines.

## Bijlage 1 Beschrijving externe standaarden

### Organisatie

#### *Wet- en regelgeving*

De belangrijkste wet waarmee ArtEZ als hogeschool mee te maken heeft, is de [Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek](#) (WHW). De wet beschrijft regels voor bijvoorbeeld inrichting, bestuur, onderwijsaanbod, toetsing, waar hogescholen zich aan moeten houden.

In 2013 is een wetwijziging aangenomen (de Wet Kwaliteit in verscheidenheid hoger onderwijs). Hiermee is een aantal belangrijke wijzigingen in de WHW opgenomen, met betrekking tot: meer selectie bij aankomende studenten, meer differentiatie tussen opleidingen, de invoering van de promotiestudent in het hoger onderwijs en de afschaffing van het onderscheid in titulatuur tussen het hoger beroepsonderwijs (hbo) en het wetenschappelijk onderwijs (wo), zowel voor bachelors als masters.

Uit de WHW volgen interne kaders van ArtEZ die vastgelegd zijn in regelementen over onderwijs en examens en medezeggenschap. Op grond van de WHW is ook de Examencommissie van ArtEZ ingesteld, als functioneel onafhankelijk orgaan voor het bevorderen van de kwaliteit van toetsing en examinering (zie hoofdstuk 3).

#### *Ministerie van OC&W en prestatieafspraken*

In 2012 zijn er prestatieafspraken gemaakt met de onderwijsinstellingen. Het onderwijsbudget van de instellingen is hieraan gekoppeld. De toenmalige staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) heeft in 2012 prestatieafspraken gemaakt met alle hogescholen en universiteiten. De instellingen mochten zelf ambities formuleren op het gebied van onderwijskwaliteit en studiesucces, profilering en valorisatie.

De prestatieafspraken van ArtEZ zijn te vinden op de [website van ArtEZ](#). Prestatieafspraken worden door CvB en faculteiten opgenomen in jaarplannen en het beleid wordt daar op afgestemd. Jaarlijks vindt monitoring plaats en tussenevaluaties vinden plaats met MinOCenW.

#### *Vereniging Hogescholen*

Vanuit de landelijke Vereniging van Hogescholen worden afspraken gemaakt. Deze zijn per sector vastgelegd en het beleid van een Hogeschool verhoudt zich daartoe. Uitwerking daarvan is zichtbaar in het Brancheprotocol Kwaliteit in Onderzoek. Andere uitwerkingen daarvan zijn de vertalingen van sectorplannen in prestatieafspraken met MinOCW.

Het Servicebedrijf heeft verder te maken met de volgende externe eisen:

#### *Financiële regelgeving:*

- Richtlijnen voor de jaarverslaggeving
- Eisen van banken, subsidiegevers
- Fiscale wet en regelgeving

#### *Studentenzaken:*

- WHW
- Gedragscode Internationale student
- Erasmus Charter for Higher Education

#### *Personele regelgeving:*

- CAO hoger beroepsonderwijs
- Procedure werving en selectie/Selectie-NVP
- Wet Poortwachter

#### *Facilitaire regelgeving:*

- Wetten/ voorschriften op facilitair gebied (gebruiksvergunningen, brandveiligheid, werktuigbouwkundige en elektrotechnische installaties, bouwkundige zaken)
- Arbo- wetgeving

### *Communicatie- en ICT-regels:*

- Wet bescherming persoonsgegevens
- Beveiliging van informatie, informatiesystemen en informatiesystemen hardware
- Voorschriften Surfnets
- Voorschriften voor het gebruik van software van derden
- Cookie wetgeving
- Eisen ministerie (benamingen, titels etc.)
- Branchecode governance
- Beeldrechten
- Voldoen aan unsubscribe wetgeving (CRM en Summit)
- Auteursrechten
- Voorschriften Stichting Pro

### **Onderwijs (bachelor en master)**

#### *Standaarden NVAO*

De NVAO heeft standaarden geformuleerd met betrekking tot de kwaliteit van de organisatie (instellingstoets) en de kwaliteit van het onderwijs (toets nieuwe opleiding, accreditatiekaders). De standaarden hebben betrekking op de volgende onderwerpen:

- De eindkwalificaties van de opleiding
- Het programma
- De toetsing
- Het eindniveau van de afgestudeerden

Indien het instituut geen instellingstoets heeft wordt ook nog expliciet gekeken naar:

- Het personeel
- De voorzieningen
- De kwaliteitszorg

De afdeling Onderwijs & Kwaliteit heeft handreikingen voor de accreditatietrajecten uitgewerkt. Deze zijn voor alle medewerkers van ArtEZ beschikbaar via de ELO [ELO van O&K](#).

De volledige en actuele [beoordelingskaders](#) van de NVAO zijn te vinden op de site van de NVAO.

#### *Landelijke netwerken opleidingsprofielen*

De opleidingsprofielen in het hbo zijn opgesteld door landelijke opleidingsoverleggen met het werkveld en vastgesteld door de Vereniging Hogescholen. De opleidingen van ArtEZ zijn vertegenwoordigd in de desbetreffende landelijke netwerken. Hogescholen hebben met elkaar afgesproken dat elke opleiding in haar doelstellingen aansluit bij het landelijk vastgesteld opleidingsprofiel.

#### *Peer Review bij docentenopleidingen*

Naast het accreditatiekader wordt op dit moment voor docentenopleidingen een nieuw kader ontwikkeld om te controleren of de kennisbasis voldoende in het curriculum van een opleiding is opgenomen. Bij de meeste docentenopleidingen wordt hier gebruikt gemaakt van een landelijke kennistoets aan het einde van de opleiding. Bij de kunstvakdocentenopleidingen wordt de methode van Peer Review gehanteerd.



### **Onderzoek van lectoraten**

Voor de onderzoekstaak van hbo-instellingen gelden het BKO (Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek) en de eisen van de landelijke VKO (Validatiecommissie Kwaliteitszorg Onderzoek). Het BKO is vastgesteld door de HBO-raad (nu Vereniging Hogescholen) voor 2009 -2015. Binnenkort zal het nieuwe BKO worden vastgesteld. Op dit moment bestaat het landelijke kwaliteitszorgsysteem uit:

- I. Validatie van het onderzoek van de onderzoekseenheden (lectoraten), d.m.v. door de instelling zelf georganiseerde audits door externe commissies van deskundigen.

De kwaliteitseisen van het BKO hebben betrekking op de volgende onderwerpen:

- Kennisontwikkeling en het doen van onderzoek
- De bijdrage aan de beroepspraktijk en de maatschappij
- De verbinding met onderwijs en professionalisering binnen de instelling
- Het netwerk van/de samenwerking met externe partijen

De externe audits hebben plaatsgevonden in 2013 en zullen opnieuw plaatsvinden in 2019. Jaarlijks evalueert elk lectoraat het onderzoeksprofiel met de eigen kenniskring en tweejaarlijks wordt een feedbacksessie georganiseerd met het werkveld (mei 2015, 2017, 2019) waarbij ook de langetermijnvisie besproken wordt.

- II. Validatie van de kwaliteitszorg van het onderzoek (validatie van het naleven van de branche-afspraken) door de landelijke commissie (VKO). Deze validatie geldt voor de hogeschool voor zes jaar.

De VKO beoordeelt in november 2015 het kwaliteitszorgsysteem van ArtEZ aan de hand van de volgende vragen:

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

Binnenkort zal het nieuwe kwaliteitszorgstelsel voor onderzoek aan hogescholen worden vastgesteld en ingevoerd. De standaarden voor het onderzoek van de onderzoekseenheden en de kwaliteitszorg van onderzoek zullen dan in elkaar geschoven worden. We verwijzen hiervoor naar de [site van de Vereniging Hogescholen](#). Voor de implementatie van het nieuwe kader wordt door O&K een notitie uitgewerkt in najaar 2015.

## **Bijlage 2 Kwaliteitszorgoverzicht**

Om de processen en het beleid centraal en decentraal goed op elkaar af te kunnen stemmen en helderheid te scheppen over verdeling van taken en verantwoordelijkheden, geven we in deze bijlage overzicht van de belangrijkste PDCA-cycli op instellings-, academie/lectoraten-, en opleidingsniveau. Daarbij wordt steeds onderscheid gemaakt tussen organisatie-, onderwijs- en onderzoeksprocessen.

Voor processen niet in het overzicht uitgewerkt zijn, geldt dat de kwaliteit geborgd wordt via de reguliere werkprocessen (professioneel handelen). Bijvoorbeeld: de samenwerking binnen een afdeling hoeft niet via een formele methode geëvalueerd te worden. Er wordt vanuit gegaan dat het betreffende team periodiek (bijv. eens per jaar) bekijkt hoe de samenwerking loopt, reflecteert en in notulen verslag doet van ideeën om de aanpak waar nodig te verbeteren.

### Toelichting kolommen:

Wat = reglement, beleidsdocument, etc

Wie = verantwoordelijken en uitvoerenden

Medezeggenschap = instemming of advies van HR, OC, deelraad, dienstenraad. Ook: EC.

P = Wat wordt er voorbereid, gepland, georganiseerd

D = Wat wordt er uitgevoerd, wat zijn de belangrijkste activiteiten?

C = Hoe en met wie vindt de check plaats evaluatie, gesprekken etc.

A = Hoe worden resultaten bekeken, besproken, gebruikt, waarop heeft het impact, hoe wordt de cirkel rond gemaakt?

### Afkortingen:

ABC = Art Business Centre

HR = Hogeschoolraad

OC = Opleidingscommissie

DR = Deelraad

EC = Examencommissie

## ArtEZ hogeschool voor de kunsten

### Cycli van beleid en processen op instellingsniveau

Doorlooptijd: vijf jaar

Wat	Wie	Medezeggen- schap	Plannen	Doen	Checken	Actie ondernemen
	<b>Verantwoordelijk: CVB</b> <b>Uitvoering:</b>					
<b>Organisatie</b>			Strategisch beleid wordt ontwikkeld en besproken in beleidsvoorbereidende thema-overleggen en vastgesteld.  Op basis van (analyse van): <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ontwikkelingen in werkveld</li> <li>- Ontwikkelingen binnen hoger onderwijs</li> <li>- Afspraken Vereniging Hogescholen</li> <li>- Wet- en regelgeving</li> <li>- Sectorplan</li> <li>- Prestatieafspraken</li> <li>- Accreditatieplanning</li> </ul>	Strategisch beleid wordt doorvertaald op tactisch niveau (faculteiten en afdelingen), er wordt op gestuurd door CVB, DO en met ondersteuning van ondersteunende diensten.	Verzamelen van resultaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Management-informatie</li> <li>- Resultaten van accreditaties</li> <li>- Resultaten van evaluaties (NSE, medewerkerstevredenheid, etc).</li> </ul> De resultaten van de implementatie van het beleid wordt besproken in bila's van CVB met de verschillende organisatieonderdelen aan de hand van tussentijdse resultaten (kwartaalrapportages) en jaarverslagen.  Accreditatie van opleidingen en onderzoekseenheden: zesjaarlijks.	Op basis van de resultaten en gesprekken worden verbeteringen jaarlijks meegenomen in de jaarplannen en in het meerjarenbeleid verwerkt op het moment dat het herzien wordt.
Instellingsplan	CVB	HR				
Personeelsbeleid	P&O	HR				
Kwaliteitszorgplan	O&K	HR				
Regeling werkveldcommissies	CVB					
Voorzieningenbeleid	Servicebedrijf					
Reglement hogeschoolraad, opleidingscommissies, deelraden en dienstenraad	HR					
HRM-beleidsplan en professionaliseringsplan	P&O					
ICT-beleid	ICT					
Communicatiebeleid	Communicatie					
Valorisatie	ABC					
Internationalisering	CVB					
Inkoopbeleid	Financiën					
<b>Onderwijs en examens</b>						
Reglement Examencommissies	CvB					
Onderwijsvisie (in ontwikkeling)	O&K					
Toetsbeleid	O&K					
Beleid studeren met een studiebeperking	Decanaat					
<b>Onderzoek</b>						
Onderzoeksbeleid	CvB					
Graduate schoolplan	CVB					

ArtEZ hogeschool voor de kunsten

## ArtEZ hogeschool voor de kunsten

### Cycli van beleid en processen op het niveau van schools (academies, lectoraten, masters)

Doorlooptijd: 1 jaar

Wat	Wie	Medezeggen- schap	Plannen	Doen	Checken	Actie ondernemen
	<b>Verantwoordelijk:</b> deans, directeuren en hoofden masters, lectoren <b>Uitvoering:</b>					
<b>Organisatie</b>			Tactisch beleid wordt besproken en ontwikkeld en vastgesteld.  Op basis van (analyse van): <ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategisch beleid.</li> <li>- Ontwikkelingen en afspraken in netwerk</li> <li>- Prestatieafspraken</li> <li>- Accreditatieplanning</li> </ul>	Beleid wordt geïmplementeerd in opleidingen en afdelingen, met advies en ondersteuning van ondersteunende diensten.	Verzamelen van resultaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Management-informatie</li> <li>- Resultaten van evaluaties (Eerstejaarsenquête)</li> </ul> En deze verwerken in jaarverslagen.  De resultaten van de implementatie van het beleid wordt besproken <ul style="list-style-type: none"> <li>- in bila's van CVB met de verschillende organisatieonderdelen</li> <li>- door de deans met de directeuren, masters hoofden, lectoren en ondersteunende diensten</li> </ul>	Op basis van de resultaten en gesprekken worden verbeteringen jaarlijks meegenomen in de jaarplannen en in het meerjarenbeleid verwerkt op het moment dat het herzien wordt.
Jaarplannen	Directeuren, hoofden opleidingen, hoofden masters Lectoren <sup>2</sup> .					
Formatieplannen	Uitvoering: directeuren en hoofden opleidingen, lectoren					
Studentenstatuut	Studentenzaken					
Werving en selectie	Communicatie en opleidingshoofden					
Toelatingsbeleid en -procedure	Directeuren, hoofden opleidingen, hoofden masters	Advies EC en O&K				
Reglement studeren met een studiebeperking  Handreiking studieloopbaanbegeleiding	Studentenzaken  Studentenzaken en Onderwijs&Kwaliteit					

<sup>2</sup> De PDCA-cycli voor de lectoraten is gedetailleerder uitgewerkt in de Procedures Kwaliteitszorg Onderzoek Graduate School. Te vinden op DigOport: <http://digoport2007.artez.nl/digoportIII/werkomgevingen/Lectoraten/Beleid/Forms/AllItems.aspx>

## ArtEZ hogeschool voor de kunsten

Wat	Wie	Medezeggen- schap	Plannen	Doen	Checken	Actie ondernemen
<b>Onderwijs en examinering</b>			<p>Jaarlijks worden de Onderwijs- en examenregels gecontroleerd en herzien en opnieuw vastgesteld voor het komende studiejaar, met advies OC en instemming HR.</p> <p>Opleidingen stellen hun onderwijs- en toetsprogramma's opnieuw vast.</p> <p>In de toetsplannen wordt minimaal 1x per 4 jaar de visie op toetsing vastgelegd, met accordering van de EC.</p>	<p>Onderwijs en toetsing wordt ingepland en uitgevoerd.</p> <p>Studievoortgang wordt bijgehouden.</p>	<p>Onderwijsevaluaties:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- NSE</li> <li>- Vak- en curriculumevaluaties</li> </ul> <p>Besprekingen van resultaten en verbeterwensen door opleidingshoofden met: OC, docententeams, werkveldcommissie, etc.</p>	<p>Op basis van resultaten en gesprekken worden verbeteringen bepaald en meegenomen in de OER, curriculum, toetsprogramma, planning en/of vakbeschrijvingen van het volgende studiejaar.</p>
OER (basistekst)	Uitvoering: O&K, vaststelling CVB+	HR (advies EC)				
Curriculumontwikkeling/ onderwijsprogramma (tevens bijlage B OER)	Opleidingshoofd	Advies OC				
Toetsplan (beleid, kan meerjaren vaststaan) met Toetsprogramma (per studiejaar, tevens bijlage C OER)	Opleidingshoofd	Advies OC EC				
Jaarplanning en roostering Osiris	Onderwijsbureau					
Studiegids	Opleidingshoofd					
Ontwikkelprojecten						
<b>Onderzoek</b>			<p>Onderzoeksthema's en activiteiten worden ontwikkeld en besproken in thema-overleg</p> <p>Onderzoek en opgenomen in de jaarplannen van lectoraten en opleidingen.</p>	<p>Onderzoek doen/ kennisontwikkeling</p> <p>Afstemmen, samenwerken en netwerken met beroepspraktijk en maatschappelijke organisaties.</p> <p>Samenwerken en bijdrage leveren aan onderwijs (ontwikkeling, begeleiding, lessen) en professionalisering.</p>	<p>Evaluaties met kenniskring (jaarlijks)</p> <p>Evaluaties met werkveld (2-jaarlijks)</p> <p>Resultaten verwerken in jaarverslagen</p> <p>Evaluatie per onderzoekstraject</p> <p>Bespreking van resultaten in lectorenplatform (op basis van interne kwaliteitseisen), in thema-overleg en met CVB</p>	<p>Op basis van de evaluaties worden ambities, doelen en activiteiten voor komende jaar bepaald en/of aangescherpt.</p>
Jaarplannen	Lectoren					
Subsidieaanvragen	Lectoren					
Onderzoeksprojecten	Lectoren					

## ArtEZ hogeschool voor de kunsten

### *Cycli op opleidingsniveau*

Doorlooptijd: 1 jaar of minder

<b>Wat</b>	<b>Wie</b>	<b>Medezeggen-schap</b>	<b>Plannen</b>	<b>Doen</b>	<b>Checken</b>	<b>Actie ondernemen</b>
<b>Onderwijs en examinering</b>			<p>Opleidingen leggen doelen, inhoud, werk- en toetsvormen vast in vakbeschrijvingen en beoordelingsformulieren.</p> <p>Docenten bereiden lessen, projecten, etc voor en werken studieopdrachten, readers en ander studiemateriaal uit.</p>	<p>Lessen, projecten, colleges, stages, etc worden uitgevoerd. Docenten geven les, begeleiden en toetsen.</p> <p>Examencommissie vergadert over voortgang van studenten, behandelt verzoeken van studenten en neemt met advies van de opleiding beslissingen over BAS.</p>	<p>Project- en vakevaluaties door docenten.</p> <p>Bespreking onderwijs-evaluaties door hoofden en coördinatoren in docententeams en OC.</p>	<p>Op basis van evaluaties worden verbeteringen bepaald en meegenomen in het onderwijs-programma, de vakbeschrijvingen, opdrachten en/of studiemateriaal van het volgende studiejaar.</p>
Roostering	Onderwijsbureau					
Vakbeschrijvingen	Opleidingshoofden,-coördinatoren, docenten	OC				
Beoordelingsprocedures en -formulieren	Opleidingshoofden,-coördinatoren, docenten/beoordelaars					
Opdrachten	Docenten					
Studiemateriaal	Docenten					
Studiebegeleiding studenten met studiebeperking, persoonlijke, financiële problemen	Decanen					
Studiebegeleiding	Docenten en begeleiders					
<b>Onderzoek</b>			<p>Onderzoeksactiviteiten voorbereiden met in- en externe betrokkenen.</p>	<p>Onderzoek uitvoeren, begeleiden, in- en externe presentaties en lezingen verzorgen, etc.</p>	<p>Evaluaties per project/traject door lectoren.</p> <p>Evaluatie met kenniskringleden.</p> <p>Jaarverslag.</p>	<p>Op basis van de evaluaties worden doelen en activiteiten voor komende jaar bepaald en/of aangescherpt.</p>
Onderzoeksprojecten	Lectoren, promovendi, docenten, etc.					
Onderwijsactiviteiten	Lectoren, kenniskringleden, docenten					
Professionaliseringactiviteiten	Lectoren, kenniskringleden					
Netwerken en externe activiteiten	Lectoren, kenniskringleden					

## ArtEZ hogeschool voor de kunsten

### *Uitwerking PDCA Ondersteunende diensten*

Wat	Wie	Medezeggen- schap	Plannen	Doen	Checken	Actie ondernemen
	<b>Ondersteunende diensten</b>	<b>Dienstenraad</b>				
<b>Organisatie</b>			Zie uitwerking PDCA ondersteunende diensten hieronder.			
Studentenadministratie	Studentenzaken					
Technisch beheer en helpdesk ICT	ICT					
Beheer kantines, recepties, schoonmaak, catering, onderhoud etc.	Facilitaire zaken					
Financieel beheer	Financiën en salarisadministratie					
Ondersteuning CRM en communicatiemiddelen, interne en externe communicatie	Communicatie					
Personele administratie en ondersteuning	P&O, directeuren, hoofden, coördinatoren					
Beheer en uitlenen materiaal mediatheek	Mediatheek					
Ondersteunen kwaliteitszorg, begeleiden van accreditatietrajecten, adviseren en ondersteunen bij onderwijs- en toetsverbetering.	O&K					
Uitvoeren van valorisatieactiviteiten	ABC					





## ArtEZ hogeschool voor de kunsten

Uit te werken format voor de ondersteunende diensten:

### ICT

Plannen	Doen	Checken	Actie ondernemen
		Evaluatie van de behaalde doelen en uitgevoerde activiteiten: Wat wordt geëvalueerd? Hoe en met wie? Wanneer/hoe vaak?	

### Communicatie

Plannen	Doen	Checken	Actie ondernemen
		Evaluatie van de behaalde doelen en uitgevoerde activiteiten: Wat wordt geëvalueerd? Hoe en met wie? Wanneer/hoe vaak?	

### Studentenzaken

Plannen	Doen	Checken	Actie ondernemen
		Evaluatie van de behaalde doelen en uitgevoerde activiteiten: Wat wordt geëvalueerd? Hoe en met wie? Wanneer/hoe vaak?	

## ArtEZ hogeschool voor de kunsten

### Mediatheek

Plannen	Doen	Checken	Actie ondernemen
		Evaluatie van de behaalde doelen en uitgevoerde activiteiten:  Wat wordt geëvalueerd?  Hoe en met wie?  Wanneer/hoe vaak?	

### P&O

Plannen	Doen	Checken	Actie ondernemen
		Evaluatie van de behaalde doelen en uitgevoerde activiteiten:  Wat wordt geëvalueerd?  Hoe en met wie?  Wanneer/hoe vaak?	

### Facilitaire zaken

Plannen	Doen	Checken	Actie ondernemen
		Evaluatie van de behaalde doelen en uitgevoerde activiteiten:  Wat wordt geëvalueerd?  Hoe en met wie?  Wanneer/hoe vaak?	

## ArtEZ hogeschool voor de kunsten

### Financiën en salarisadministratie

Plannen	Doen	Checken	Actie ondernemen
		Evaluatie van de behaalde doelen en uitgevoerde activiteiten:  Wat wordt geëvalueerd?  Hoe en met wie?  Wanneer/hoe vaak?	

# ArtEZ hogeschool voor de kunsten

## Bronnen

ArtEZ Kwaliteitszorgplan 2009

Instellingsplan ArtEZ 2016 – 2021

*Kwaliteit van onderwijs: waar hebben we het over. K.H.L.A. Schlusmans.* – <http://hbo-proofafstudererenbegeleiden.nl/wat-is-pdca-en-hoe-verbetert-dat-de-onderwijskwaliteit/>

Regeling werkveldcommissie, 2013

Reglement Hogeschoolraad, deelraden, dienstenraad en opleidingscommissies)

Statuten van de Stichting ArtEZ

## Totstandkoming

Versie: 0.1	24-04-2015. Eerste concept, ter bespreking in themaoverleg OKS
Versie 0.2	Concept ter info naar een aantal collega's
Versie 0.3	Concept ter bespreking met klankbordgroepen Organisatie, Onderzoek en Onderwijs (2 juni en 15 juni) en thema-overleg OKS (15 juni)
Versie 1.0	80% versie ter bespreking met DO op 2 juli en met stuurgroep op 29 juni
Versie 1.1	Verwerking opmerkingen DO en stuurgroep
Definitief:	100% versie vastgesteld door CVB en HR in september 2015