



Vereniging Hogescholen
t.a.v. Commissie Evaluatie Kwaliteit Onderzoek
Prinsessengracht 21
2514 AP DEN HAAG

College van Bestuur

Rachelsmolen 1
Postbus 347
5600 AH Eindhoven

Per e-mail naar groot@vereniginghogescholen.nl

Ons kenmerk 00320-jh-eb
Telefoon 08850 – 81085
E-mail j.houterman@fontys.nl
Betreft bestuurlijke reactie op rapportages BKO visitaties Fontys Hogescholen 2019

Geachte leden van de Commissie Evaluatie Kwaliteit Onderzoek,

Een pilot externe evaluatie onderzoek bij een aantal lectoraten in het domein Mens en Maatschappij door een externe commissie, was de aanleiding om een aantal acties in te zetten die inzicht zouden gaan geven in de stand van zaken op het kwaliteitszorgsysteem Onderzoek van Fontys Hogescholen. Borging op onderzoekskwaliteit is daarbij uitgangspunt geweest.

Eén van de acties is geweest (of: was) het organiseren van drie masterclasses voor directeuren en lectoren, waarin de BKO-standaarden een belangrijke referentie waren. Daarnaast is besloten om in 2019 alle lectoraten en instituten van Fontys te laten bezoeken door visitatiecommissies, bestaande uit externe deskundigen. Dit vond plaats in het kader van de evaluatie van het functioneren van het kwaliteitszorgsysteem praktijkgericht onderzoek in onze instelling. In het kader van deze visitaties waren de domeinen¹ onderwijs en onderzoek van Fontys gedefinieerd als onderzoekseenheden: Fontys Hogeschool ICT², Domein Educatie en Kunsten, Domein Techniek & Innovatie, Domein Mens & Maatschappij, Domein Economie.

Separaat van bovenstaande acties heeft het College van Bestuur opdracht gegeven aan de afdeling Audit om een onafhankelijke toets uit te voeren op het functioneren van het kwaliteitszorgsysteem onderzoek in de afgelopen jaren met observaties van de werkwijzen en resultaten in 2019.

De opbrengst van deze audit wordt medio voorjaar 2020 verwacht. We verwachten dat de opbrengsten van de interne audit en van de externe evaluaties de hogeschool inzichten en handvatten gaat geven om richting te geven aan het onderzoeksbeleid, en de impact van het onderzoek te versterken.

De visitatiecommissies werden geleid door één voorzitter, die samen met twee secretarissen de continue factor in de vijf visitaties was.

De visitaties hebben plaatsgevonden in juni en oktober 2019 en de eindrapportages werden opgeleverd in september en december 2019.

¹ Domeinen zijn met ingang van 2019 binnen Fontys Hogescholen samenwerkingsverbanden tussen inhoudelijk qua werkveld verwante instituten. Integrale managementverantwoordelijkheid voor onderwijs en onderzoek is echter belegd bij de individuele instituten.

² Om organisatorische redenen is het instituut Fontys Hogeschool ICT zelfstandig bezocht door een commissie.

We kijken terug op een bijzonder waardevolle reflectie van de vijf commissies uitmondend in betekenisvolle conclusies en concrete aanbevelingen voor de wijze waarop het onderzoek binnen onze lectoraten inhoud en vorm heeft gekregen. De commissies bespraken hoe de hogeschool op lectoraats-, instituuts- en instellingsniveau uitvoering geeft aan de borging van de kwaliteit van het onderzoek. Ook zagen de commissies dat in de loop van het proces geleerd werd van ervaring tijdens de opeenvolgende visitaties en kregen een systematiek en werkwijze vorm die bijdroegen aan een gemeenschappelijk kwaliteitsbewustzijn, én bleken de BKO-kaders goede ankerpunten.

Veel waardering hebben we voor de uitvoering van de visitaties en de vaardige aanpak van de voorzitter en de secretarissen in voorbereiding, uitvoering en nawerk ervan.

De beleidsagenda Fontys Focus Onderzoek als uitwerking van het instellingsplan Fontys Focus 2020 op het thema onderzoek, gaat in op de beleidsuitgangspunten en ambities met praktijkgericht onderzoek voor de periode 2016-2020. Het kwaliteitszorgsysteem van Fontys is in 2017 vastgesteld langs drie pijlers: peerreviews, portfolio onderzoek en externe evaluaties. Beide documenten zijn door de commissies meegenomen in de beoordeling van de uitvoering van het kwaliteitszorgsysteem onderzoek

Rapportages

Uit de rapportages van de respectievelijke commissies komt naar voren dat de kwaliteit van het onderzoek, dat uitgevoerd wordt door of onder leiding van lectoren, voldoende tot excellent is. De verbinding met de beroepspraktijk is op individueel niveau over het algemeen goed. Er zijn mooie voorbeelden gezien van integratie van onderwijs en onderzoek. Werkveld en studenten zijn tevreden en soms ronduit enthousiast over hun ervaringen in en met het onderzoek van individuele lectoraten, onderzoeksprojecten. Maar als Fontys haar ambitie wil realiseren om zich verder te ontwikkelen tot een toonaangevende kennisinstelling, geworteld in de regio's waar zij gevestigd is, dan zal een aantal aanbevelingen van de commissies opgevolgd moeten worden.

De commissies stellen op basis van de kritische reflecties en de gesprekken met diverse groepen tijdens de site-visits terecht vast dat een aantal voorwaarden voor goed onderzoek op instellingsniveau nog onvoldoende wordt gewaarborgd en dat er bovendien ook een belangrijke opdracht ligt bij instituten en lectoraten. Vanzelfsprekend hebben we de conclusies en aanbevelingen van de visitatiecommissies vanuit de samenhang tussen beide evaluatieniveaus bekeken. Deze bestuurlijke reactie is dan ook langs die lijnen opgebouwd.

Domeinen, instituten en lectoraten hebben kennis genomen van de conclusies en aanbevelingen van de commissies. De conclusies en aanbevelingen van de individuele visitaties kunnen worden samengevat in onderstaande thema's: Focus & Massa, Personeelsbeleid, Kwaliteitszorgsysteem en Indicatoren. College van Bestuur, directeuren en lectoren zullen de aanbevelingen komende periode vertalen naar concrete verbeterplannen, en maken afspraken over de realisatie hiervan voor de periode 2020-2023. Daarbij zal het formuleren van concrete indicatoren waarop voortgang kan worden vastgesteld, prioriteit hebben.

Focus en Massa / organisatie van onderzoek

De commissies bepleiten waakzaam te zijn voor versplintering in het onderzoek en adviseren meer de samenwerking te zoeken, zowel binnen de domeinen, als domeinoverstijgend. Op basis van de reflecties en gesprekken tijdens de site visits constateren de commissies, dat de aan TEC for Society verbonden onderzoeksthema's een goede aanzet daartoe zijn. Daarbij wordt opgemerkt, dat het belangrijk is kritisch te beoordelen of de thema's de maatschappelijke vraagstukken die de hogeschool op haar pad vindt, wel voldoende afdekken. De commissies adviseren meer dan nu het geval lijkt te zijn, de samenwerking te zoeken op maatschappelijk relevante onderzoeksthema's en hiermee een scherpere focus in de onderzoeksagenda van de hogeschool zichtbaar en herkenbaar te maken. Én om op die manier massa te creëren om de nodige impact te genereren op de drie aandachtsgebieden van standaard 4 (beroepspraktijk, onderwijs, kennisontwikkeling).

Personeelsbeleid

Op instellingsniveau stellen de commissies vast dat het wenselijk is dat Fontys werk maakt van het ontwikkelen van een bij de ambities op het gebied van onderzoek passend personeelsbeleid. Daarin wordt aanbevolen om gerichte aandacht te geven aan:

- functiedifferentiatie tussen onderzoekers
- promotiebeleid
- carrièreperspectieven voor promovendi, postdocs en gepromoveerden
- scholing voor docent-onderzoekers

Kwaliteitszorgsysteem

De vijf opeenvolgende commissies oordelen met betrekking tot standaard 5, die betrekking heeft op het kwaliteitszorgsysteem (*regelmatige en systematische evaluatie van de onderzoeksprocessen en resultaten waaraan waar nodig consequenties worden verbonden*) met 'niet voldaan'³.

Hoe tegenstrijdig dit ook moge klinken: met de uitvoering van een externe evaluatie in één jaar op al het praktijkgericht onderzoek binnen Fontys is een stap gemaakt om de kwaliteitszorg van Fontys te revitaliseren. Op het niveau van lectoraat, instituut, domein en hogeschool zijn belangrijke handvatten aangereikt om het praktijkgericht onderzoek duurzaam op een hoog niveau te waarborgen.

De commissies hebben kritisch gekeken naar de uitvoering van het kwaliteitszorgsysteem langs de drie pijlers die de hogeschool heeft bepaald: 'peer-reviews', 'portfolio' en 'externe evaluatie'. Daarbij werd gezien dat de voorbereiding op en de deelname van de directies, lectoren, onderzoekers in de visitaties, geleid heeft tot meer uitwisseling, debat en samenwerking op diverse aspecten van het BKO-kader: onderzoeksagenda, methoden van onderzoek, de wenselijkheid tot het formuleren van indicatoren, facilitering van een kwaliteitszorgsysteem onderzoek en de verbinding met maatschappelijke thema's. Echter herkenden de commissies in de reflecties en gesprekken minder de rol en betekenisvolle inzet van de drie pijlers in de borging van de kwaliteit. Er was geen eenduidig format te ontwaren ten aanzien de inrichting van een portfolio of systematische werkwijze in het uitvoeren van peer-reviews.

Indicatoren

De commissies stelden vast dat het ontbreken of onvoldoende expliciteren van indicatoren op de vijf BKO-standaarden een gerichte evaluatie door zowel de lectoraten en instituutdirecteuren in hun kritische reflecties, als door de commissies, bemoeilijkte. Niet alleen waren er geen *gewenste* resultaten geformuleerd op lectoraats- of instituutniveau, ook op instellingsniveau waren de doelstellingen te algemeen geformuleerd om te kunnen worden gebruikt in de beoordeling van het succes van het praktijkgericht onderzoek.

Bovenstaande observaties en inzichten worden door het College van Bestuur als belangrijke voorwaarden gezien om de kwaliteit en impact van het praktijkgericht onderzoek bij Fontys te vergroten, passend bij een ambitie om kennisinstelling te zijn.

Commissie Onderzoek

De voorbereiding op en de uitvoering van de evaluaties zijn gedurende het proces nauwlettend gevolgd door een werkgroep onder leiding van de portefeuillehouder van het College van Bestuur en gedeeld in de commissie Onderzoek. Sinds begin 2019 kent Fontys een aantal adviserende commissies, waaronder de commissie Onderzoek. In deze commissie nemen een aantal directeuren van instituten, lectoren, directeur dienst Onderwijs & Onderzoek, experts onderzoek uit de diensten O&O en P&O en studenten deel, en wordt voorgezeten door portefeuillehouder onderzoek vanuit het College van Bestuur. Werkgroepen zijn ingericht om de aanbevelingen van de BKO commissies op te pakken en om te zetten in concrete acties en het formuleren van concrete

³ Daarbij moet vermeld worden dat in domein Educatie de lectoraten (3 van 10) van 3 instituten (FLOS, FHKE en OSO) met voldaan werden beoordeeld

resultaten. Deze zullen nauw verbonden worden met de uitgangspunten en ambities van Fontys in het nieuwe instellingsplan 2020-2024.

Deze commissie is onderdeel van de overlegstructuur zoals beschreven in het *Verbeterplan organisatie en sturing Fontys met als doel*:

- Een doelgerichte organisatie van het inhoudelijk overleg op het onderzoek (de juiste personen in het juiste overleg, en de juiste onderwerpen op het juiste niveau).
- De beschikbare expertise op het gebied van onderzoek binnen onze organisatie beter benutten.
- Meer tijd voor diepgang en reflectie op de kwaliteits- en vernieuwingsagenda onderzoek en op de performance hierop van Fontys als geheel.

In aanloop naar het BKO-traject in 2019 heeft de commissie Onderzoek geconstateerd dat het praktijkgericht onderzoek binnen Fontys extra aandacht behoeft: inhoudelijk, methodologisch en qua positionering. Onder andere zijn de thema's onderzoeksbeleid, beoordeling van lectoraten, kwaliteit van onderzoek, ontwikkeling van onderzoeksvaardigheden (docenten én studenten) en coördinatie rondom het zwaartepunt TEC for Society geagendeerd.

De BKO-visitaties zijn uitgevoerd op het niveau van de domeinen Educatie en Kunsten, Techniek & Innovatie, Mens & Maatschappij en Economie. Zoals eerder aangeven is Fontys Hogeschool ICT om praktische reden apart gevisiteerd.

We werken aan de implementatie van een systematiek en een planning om de voortgang van de verbeterplannen periodiek te monitoren.

In de bijlage gaan we in op een aantal conclusies en aanbevelingen, die specifiek gekoppeld zijn aan de bezochte domeinen en de op dat niveau beoogde verbeteracties.

Met vriendelijke groet,



ir. J.F. Houterman
Waarnemend voorzitter College van Bestuur.

Bijlage: aanvulling bestuurlijke reactie naar aanleiding van rapportages op domeinniveau.

Bijlage : aanvulling bestuurlijke reactie naar aanleiding van rapportages op domeinniveau

Fontys Hogeschool ICT

- *De visitatiecommissie stelde vast, dat de lectoraten de onderwijsvisie en de daarmee vervlochten visie op onderzoek in de opleiding beter zouden moeten expliciteren. Standaard 1 van het BKO-kader bijvoorbeeld vraagt naar een planmatige opzet van het onderzoek en dat is een opzet die, zo kwam tijdens de visitatie ter sprake, te statisch is voor een domein als ICT. De commissie is het met het instituut eens dat een flexibele werkwijze aansluit bij de snel veranderende werkelijkheid. Van de lectoren mag verwacht worden dat zij verantwoorden hoe zij zich dan tot de standaarden uit het BKO verhouden.*

Fontys Hogeschool ICT herkent het door de commissie geschetste dilemma en geeft aan dat deze aanbeveling het instituut een interessante hoeveelheid nog 'uit te vinden' ontwikkelpunten oplevert. De visitatiecommissie heeft die duidelijk verwoord in haar rapport en Fontys Hogeschool ICT zet hier actie op.

- *De visitatiecommissie stelt vast dat Fontys Hogeschool ICT zich bewust is van het feit, dat het nog geen helder profiel heeft en stelt in het Plan #2023 dat het zijn branding onder de loep wil nemen. Wat de visitatiecommissie betreft zou de uitstraling moeten zijn: "Fontys Hogeschool ICT heeft kennis van de nieuwste technieken en weet hoe die toe te passen in context". De ervaring leert dat bij het opstellen van een profiel zich al snel een dilemma zal voordoen:*

- *Eenzijds moet het onderzoek een eigen identiteit hebben en herkenbaar zijn. De consequentie daarvan is dat men het onderzoek redelijk specifiek moet omschrijven.*
- *Anderzijds moet er voldoende ruimte zijn om met het onderzoek aan te sluiten bij wat de externe partijen wensen.*

In dit instituut kan dat een wezenlijk dilemma worden, omdat het onderzoek in dit domein een veelheid aan dimensies kent.

Fontys Hogeschool ICT waardeert het door de visitatiecommissie geboden inzicht en pakt de uitdaging op om een evenwicht te vinden en om het dilemma te expliciteren..

Domein Educatie en Kunsten

- *De visitatiecommissie stelt vast dat er tussen de lectoraten in het domein onderling grote verschillen zijn. De commissie is verbaasd dat er zo weinig afstemming is tussen de lectoraten. Juist omdat er zulke grote verschillen zijn, zouden de lectoraten veel meer met elkaar in gesprek moeten gaan en daardoor van elkaar leren.*

De lectoren van het domein nemen deze observatie van de commissie graag ter harte en zijn hier inmiddels met elkaar over in gesprek gegaan, omdat zij de mening van de commissie delen dat samenwerking bijdraagt aan het beter tot hun recht komen van de verworvenheden van het onderzoek. Daarbij gaan de lectoraten het initiatief nemen te komen tot het formuleren van (kwantitatieve) streefnormen om beter invulling te geven aan de ambities met betrekking tot onderzoek, én om een eenduidiger sturingsinstrument te hebben aan de hand waarvan kan worden beoordeeld of er voldoende is gepresteerd.

Daarnaast zullen de mogelijkheden om lopend onderzoek te delen en nieuw onderzoek meer in gezamenlijkheid aan te vragen en uit te voeren, actief worden verkend.

- *De visitatiecommissie stelt vast, dat het domein er goed in slaagt 'een aanjager te zijn van onderwijs- en systeemvernieuwingen in het educatieve veld. Daarmee is het onderzoek binnen dit domein zeer relevant. Als de verdere stap naar kennisontwikkeling gezet gaat worden kan het toonaangevend worden. Het beoordelen van de mate waarin het onderzoek impact heeft, dus daadwerkelijk leidt tot meer inzicht in, dan wel verandering of verbetering van de beroepspraktijk, is zoals bekend lastig'.*

De aanbevelingen, die de commissie doet om dit verder te bereiken zullen de directeuren en lectoren zeker ook aanpakken. Daarbij zal in eerste instantie worden ingezet op het vaststellen van prestatie-indicatoren conform het BKO-kader en manieren om de impact van het praktijkonderzoek beter te kunnen meten.

Domein Techniek & Innovatie

- De visitatiecommissie stelt een vraagstuk vast dat de inrichting van het onderzoek in dit domein ook opriep, namelijk dat van continuïteit in het onderzoek. *'De vele projecten, en het feit dat projecten binnen een onderzoekslijn (SIG) steeds een iets ander onderzoek kunnen omvatten, brengen het gevaar van te weinig continuïteit met zich mee. Daarbij komt, dat ook binnen stages en afstudeerwerk onderzoek wordt gedaan. Om tot meer continuïteit en verdieping in het onderzoek te komen zouden de verschillende onderzoeken beter op elkaar moeten aansluiten'*.

Focussen op minder, maar meer diepgaande onderwerpen gaat ten koste van de binding met het brede werkveld en het risico dat dan voor een deel van de studenten geen onderzoeksprojecten kunnen worden aangeboden. Toch bevestigt het domein, dat het inderdaad belangrijk is om voortdurend kritisch te zijn op de actualiteit van de verschillende onderzoekslijnen en de verbinding die gelegd kan worden tussen het onderzoek, het onderwijs en het werkveld.

- De visitatiecommissie signaleert *dat er in dit domein nog verbeterpunten liggen waar het gaat om het onderling contact over onderzoeksmethodieken, het expliciteren van onderzoeksstandaarden, en het onderbouwen van gemaakte keuzes bij het onderzoek.*

Het afstemmen en vaststellen van kwaliteitscriteria en onderzoeksmethoden binnen het domein en het verbeteren / expliciteren van sturing en monitoring van voortgang en resultaten behoren tot de actiepunten van het domein.

Domein Mens & Maatschappij

- *De visitatiecommissie stelt vast, dat een aantal lectoraten in het domein Mens en Maatschappij een centrale positie in samenwerkingsnetwerken bekleedt(?) en dat de beroepspraktijk enthousiast is over de doorwerking. Verder ziet de commissie dat het onderzoek zichtbaar en substantieel bijdraagt aan het onderwijs in de instituten en dat er sprake is van zeer nauwe verbindingen tussen onderzoek, onderwijs en werkveld. Het onderzoek in dit domein kent dus veel sterke kanten. De verdere ontwikkeling van het onderzoek zou volgens de visitatiecommissie kunnen worden bevorderd als:*

- *Het domein een herkenbaarder functie krijgt, dan wel als inhoudelijk sturend op gezamenlijk bepaalde foci, dan wel als organiserend en faciliterend platform waarbij lectoraten inhoudelijke samenwerking zoeken waar het past, binnen of buiten het domein.*
- *Een systematischer kwaliteitszorgsysteem geïmplementeerd wordt, inclusief zelf opgestelde indicatoren per lectoraat en als domein in zijn geheel.*
- In lijn met de houtkoolschets van het strategisch toekomstplan van het domein, prevaleert tot nu toe de focus op versterking van de samenwerking binnen het domein als organiserend en faciliterend platform, waarbij lectoraten inhoudelijke samenwerking zoeken waar het past, maar niet omdat het per se moet. De komende tijd staat, kortom, in het teken van het uitwisselen en benutten van de aanwezige best practices, en het aanbrengen van meer focus in de samenwerking op domeinniveau. Het is de bedoeling dat daarbij de eigenheid en kracht van de afzonderlijke lectoraten behouden blijft.
- De visitatiecommissie heeft met haar rapportage onze motivatie om toe te werken naar een goed werkend systeem van kwaliteitszorg verder versterkt. Gezien de korte tijd tussen het ontvangen van de rapportage en de deadline waarop deze reactie moet worden aangeleverd, moet het actieplan nog verder worden geconcretiseerd. We zien het als een lange termijn ontwikkelproces waar we als domein samen voor gaan.

Domein Economie

- *De resultaten van het onderzoek en de bijdrage aan wetenschappelijke kennisontwikkeling zichtbaarder te maken door meer te publiceren.
Ontwikkel een strategie om als domein naar buiten toe te treden. Hier valt ook een publicatiestrategie onder.
Maak onderzoeksresultaten zichtbaarder en presenteer ze op een eenduidige en volledige wijze, inclusief een samenvattend overzicht.*
 - De commissie en het werkveld geven nadrukkelijk aan dat we veel zichtbaarder moeten en kunnen zijn. Dit wordt door ons volledig onderschreven. De uitspraak “klappen met de handen in de zakken” werd hierbij als heel beeldend ervaren. Dit vereist een publicatiestrategie en meer tijd en ontwikkeling van docenten om dit ook vorm te geven. De suggestie om de onderzoeksresultaten zichtbaarder te maken en te presenteren op een eenduidige en volledige wijze zal hierbij zeker helpend zijn.
 - Een goede facilitering kan ook individuele onderzoekers helpen om ‘op een rijdende trein’ te stappen met hun eigen inhoudelijke input.
- *De massa van de lectoraten wordt vergroot om de positie van praktijkgericht onderzoek als onderdeel van het primaire proces te versterken.
Scherp de ambities op het gebied van onderzoek aan door 1) op basis van het goede fundament dat er nu ligt expliciet doelen en indicatoren te formuleren 2) meer massa in samenhang met onderlinge samenwerking te creëren.
We herkennen deze conclusie en onderschrijven de aanbeveling om de ambities op onderzoek te versterken door het formuleren van doelen en indicatoren en meer massa te creëren. Hierbij hoort ook het ontwikkelen van een fundingstrategie. Meer massa vereist investeren en vereist het aanbrengen van focus. In welke mate deze focus en samenwerking binnen het domein moet gaan plaatsvinden of over domeinen heen (multidisciplinair) dat is onderdeel van onze verkenning van het komend jaar.*
- *Deze aanbeveling op domeinniveau wordt versterkt door de aanbevelingen aan de instituutdirecties om (1) de sturing te versterken ten aanzien van instituutskaders op het gebied van onderzoek, (2) de onderzoekscapaciteit te vergroten conform de Fontysbreed gehanteerde norm en (3) de continuïteit sterker te bewaken door te anticiperen op ontwikkelingen. Deze aanbevelingen zijn herkenbaar en zullen we ons ter harte nemen. Door meer te investeren in het professionaliseren en versterken van kenniskringen van de lectoraten zal de continuïteit van een onderzoeksterrein ook verbeterd worden. Hierbij kunnen we voortbouwen op de conclusie van de commissie dat het domein beschikt over goede en gedreven onderzoekers.*