

Verbetering studiesucces en studenttevredenheid DEM

8 december 2011

Beste collega,

We staan als domein Economie en Management aan het begin van een nieuwe fase in ons bestaan. De periode van ons eerste domeinplan sluiten we af en het HvA instellingsplan Oog voor Talent en Creating Tomorrow schetsen de context voor de komende periode. Ook de HvA profilering, die op dit moment wordt geformuleerd, biedt voor ons domein aanknopingspunten

De afgelopen jaren hebben we met zijn allen veel bereikt. Zo hebben we onze banden met Amsterdam versterkt, belangrijke stappen gezet op het gebied van internationalisering en werken we stap voor stap aan de opbouw van onderzoek in ons domein. Ook hebben we al veel geïnvesteerd in het onderwijs en zijn er acties in gang gezet om het studiesucces van onze studenten te verbeteren. Zo werken we met verschillende doelgroepbenaderingen en daarop afgestemde onderwijsconcepten. Concepten die we de komende periode verder gaan aanscherpen. Desondanks heeft de HvA, zoals alle hogescholen in de Randstad, te maken met een laag studiesucces en matige studenttevredenheid. Het gaat hier om twee belangrijke aspecten van het HvA-onderwijs die beter kunnen en dus ook beter moeten. Het zal niemand zijn ontgaan dat de komende jaren het thema onderwijskwaliteit met stip op één staat in de HvA-agenda.

Studiesucces en studenttevredenheid zijn bij het domein Economie en Management (DEM) lager dan bij andere domeinen. Dit is niet uniek voor de HvA: ook landelijk scoren de economische opleidingen hierop lager dan overige hbo-sectoren. Deze problemen hebben gedeeltelijk te maken met de snelle groei van studentenaantallen en met de achtergrond van de studentenpopulatie. Maar ook vergeleken met andere hogescholen scoort DEM relatief laag. Er zijn in de afgelopen jaren al verschillende maatregelen genomen om het studiesucces en de studenttevredenheid te verbeteren, maar de effecten hiervan zijn nog onvoldoende zichtbaar. Dit heeft vragen opgeroepen. Mede vanuit het vanzelfsprekende perspectief dat verbetering van studiesucces en studenttevredenheid bij DEM de allerhoogste prioriteit heeft. In reactie hierop is vanuit het Domein MT de afgelopen maanden gewerkt aan het opstellen van een probleemanalyse rond deze twee thema's. De uitkomsten van deze exercitie worden hieronder weergegeven. De beschreven uitkomsten zijn met het CvB besproken. Het CvB onderschrijft de analyse én de oplossingsrichtingen.

Context

Landelijk beleid

In zijn brief 'Kwaliteit in verscheidenheid' heeft staatssecretaris Zijlstra een ambitieuze agenda geformuleerd. Dit vraagt het nodige van hogescholen, bijvoorbeeld waar het gaat om de profilering van hogescholen, duidelijkheid in het portfolio, een meer verplichtende studiecultuur, vervroeging van de aanmelddatum etc. Met de nu voorliggende notitie denken wij goed aan te sluiten bij de beleidsambities van Zijlstra.

Accreditatie

Natuurlijk hebben we ook te maken met het beoordelingskader van de accreditatie door de NVAO. Daarbij gaat het vooral om de profilering van opleidingen ten opzichte van collega-opleidingen (croho), de profilering van leerroutes/afstudeerrichtingen binnen een opleiding (croho) ten opzichte van elkaar en de toetsing en beoordeling. In de afgelopen jaren (2009-2011) zijn er drie accreditatietrajecten en zes interne audits bij DEM-opleidingen geweest. De rapportages bevestigen de noodzaak extra aandacht te besteden aan deze aspecten.

De volgende opleidingen moeten de komende periode opnieuw worden geaccrediteerd:

-2012 : IBMS

-2013: AC, CE, BE, FSM, FRE en TMA

-2015: IBL, LE en BK/ MER

IP en Creating Tomorrow

Op HvA-breed niveau is ook een verbeteragenda geformuleerd. Deze is opgenomen in het Instellingsplan en in 'Creating Tomorrow'. De volgende elementen uit het IP en Creating Tomorrow zijn in het bijzonder van belang bij DEM:

- zorgvuldige oriëntatie en matching organiseren (o.a. studiekeuzegesprekken, gekoppeld aan intensieve studieloopbaanbegeleiding in de propedeuse);
- robuust onderwijs geven (o.a. eenduidige HvA onderwijsvisie, voldoende contacturen, goede begeleiding; minder herkansingen, versterking van en helderheid scheppen in de propedeuse, verplichtender onderwijs, verhogen BAS).

Situatie bij DEM

Van juli tot oktober 2011 hebben wij een brede analyse uitgevoerd en gesprekken gevoerd met verschillende stakeholders. Ook hebben we, zowel intern als extern, adviezen ingewonnen bij onze deelraad, bij docenten, studenten, opleidingsmanagers, stafhoofden en externe consultants. Op basis daarvan hebben wij drie aspecten benoemd waarop het domein zich specifiek gaat richten met als doel het studiesucces en de studenttevredenheid te verbeteren:

- aanscherping van de onderwijsvisie;
- verhoging van de transparantie van het opleidingsaanbod;
- versterking van de organisatiecultuur en de managementstructuur.

Werken aan oplossingen

We willen het onderwijs versterken door een aangescherpte, aansprekende onderwijsvisie, die past bij de studenten en docenten in het domein. Een visie die niet abstract blijft, maar is doorvertaald naar het pedagogisch-didactisch handelen van de docent in lijn met Creating Tomorrow.

Dit leidt tot de volgende oplossingsrichtingen:

1. Onderwijsvisie / didactisch concept

- Aanscherping van de onderwijsvisie en doorvertaling naar wat er gebeurt 'in de klas'
 - aanscherping onderwijsvisie op DEM-niveau, op basis van HvA onderwijsvisie en met aandacht voor de DEM-specifieke studentenpopulatie;
 - versterken van de verschillende onderwijsbenaderingen binnen DEM, uitgaande van doelgroepen;
 - doorvertalen van onderwijsvisie naar een meer verplichtende onderwijscultuur: het onderwijs wordt zo ingericht dat aanwezig zijn en meedoen de norm wordt. En dat dit ook zichtbaar effect heeft op de resultaten die studenten behalen. Dit betekent een andere inrichting van het curriculum, maar ook andere kwaliteitseisen aan docenten en studenten;
 - aanscherping van het toetsbeleid, in aansluiting op opleidingsprofielen en didactische concepten;
 - vermindering van het aantal herkansingen;
 - (meer) aanwezigheidsplicht;
 - docenten en docententeams kennen en volgen elke student;
 - kleinschalige docententeams zijn verantwoordelijk voor de sturing op het studiesucces van hun studenten.
- Versterking van de propedeuse: verbetering van de oriënterende, selecterende en verwijzende functie van de propedeuse:
 - uitbreiden van intake/motivatiesprekken en koppelen aan SLB in propedeuse;
 - versterking studiebegeleiding;

- voortzetten van oormerken én verhogen van de BAS naar 50 ec met ingang van september 2012 (in alle opleidingsvarianten);
- minimaal 560 klokuren contact (in voltijdvarianten).
- Verhoging studiesucces in hoofdfase: studenten die zijn toegelaten tot jaar 2 begeleiden om de eindstreep te halen:
 - sturing via streefwaarden per opleidingsvariant;
 - versterking studiebegeleiding;
 - in jaar 2 en in de minoren: minimaal 420 klokuren contact. In 3^e en 4^e jaar minimaal 10 % contacttijd, m.u.v. minoren/stage (in voltijdvarianten);
 - borging eindniveau door eenduidige afstudeerbeoordeling domeinbreed, ingebed in waterdicht kwaliteitszorgsysteem.
- Delen van good practices van eigen opleidingen (bijvoorbeeld HRM)
- Analyse good practices vergelijkbare opleidingen en instellingen.

Planning:

- Aanscherping van de onderwijsvisie is gereed in februari 2012 en resulteert in (her)ontwerpcriteria voor onderwijsprogramma's. De implementatie begint in 2012/2013 bij één croho (dit is een groep opleidingsvarianten met dezelfde wettelijke registratie). Een jaar later begint de DEM-brede implementatie bij overige opleidingen.
- Versterking propedeuse: start per onmiddellijk voor alle opleidingen
- Verhoging studiesucces in hoofdfase: start per onmiddellijk voor alle opleidingen
- Implementatie in het onderwijs gereed: uiterlijk 2016-2017



Rechtermuisknop – Presentation Object – Show (voor vergrote versie van bovenstaande tijdbalk)

2. **Transparantie in het opleidingsaanbod en opleidingsprofielen: een overzichtelijker opleidingsaanbod maakt het gemakkelijker voor studenten tot een passende studiekeuze te komen. Ook het werkveld heeft behoefte aan een transparanter aanbod met minder opleidingen. Daarnaast willen we onze opleidingen verbinden met de profilering van de HvA.**
 - Fysiek verplaatsen naar andere domeinen van opleidingen die zich aan de randen van het DEM kennisdomein bevinden (voorstel: BIM en CO naar het domein Media, Creatie en Informatie, LE naar domein Techniek);
 - Terugbrengen van het aantal opleidingen naar de economische kern, met een beperkt aantal afstudeerrichtingen:
 - we beschouwen BE, CE, BK/MER en IBMS als de kernopleidingen van DEM
 - de positie van het overige opleidingsaanbod wordt opnieuw bezien en mogelijk opnieuw gedefinieerd ten opzichte van de vier kernopleidingen (overige croho's, Associate Degrees, huidige afstudeervarianten / leerroutes, Engelstalige opleidingsvarianten)
 - een apart HvA-traject voor opleidingen voor topsporters kan invloed hebben op JCU. Dit blijft om die reden voorlopig buiten beschouwing, tot het traject is afgerond (september 2012). Daarna wordt ook de positie van JCU herbezien en mogelijk opnieuw gedefinieerd.
 - Harmonisatie van het aanbod voor alle doelgroepen (afdelingen);

- Aansluiten op landelijke herprofilering BBA-opleidingen en daarmee versterking van het opleidingsprofiel en beroepsprofiel.

Planning:

- Onderzoek -door de opleidingsmanagers BIM CO en LE - naar verplaatsing van opleidingen is gereed in december 2011. Bij positief advies: raadpleging CMR in december. Bij een positief CvB-besluit in januari vindt verplaatsing per september 2012 plaats. Een jaar later start de inhoudelijke samenwerking tussen de opleidingen in de domeinen DMCI en DT.
- Oordeelvorming over het opleidingsaanbod wordt afgerond in maart 2012. Hierbij wordt over de volle breedte van het domein met betrokkenen gesproken. Afhankelijk van voorgenomen besluit: raadpleging CMR of deelraad in maart. Na besluitvorming door CvB in april 2012 wordt implementatie voorbereid en uitgevoerd per 2013/2014.



Rechtermuisknop – Slide Object – Open – (voor vergrote versie van bovenstaande tijdbalk)

3. **Organisatiecultuur en managementstructuur: versterken van een cultuur van betrokkenheid en verantwoordelijkheid in een plattere structuur**

- Implementatie van kleinschalige docententeams met resultaatverantwoordelijkheid: na het laatste pilotjaar vindt implementatie plaats per 2012/2013; kerntaak van een docententeam is onderwijs ontwikkelen en geven, sturen op studiesucces en studenttevredenheid;
- Ontwikkeling van een daarbij passende organisatie-inrichting;
- Afdelingsmanagement verdwijnt uiterlijk per 2013/2014 als hiërarchische laag (of zoveel eerder als mogelijk is);
- Management Development (MD) traject voor leidinggevend en o.a. gericht op elkaar aanspreken; MD-traject voor lijnmanagement wordt verbonden met aangescherpte onderwijsvisie (onderwijskundig leiderschap)
- Kortere lijnen en meer persoonlijk contact tussen domein MT en medewerkers.

Planning:

- DEM-brede implementatie van kleinschalige docententeams per 2012/2013.
- Passende organisatie-inrichting: advies van een werkgroep met opleidingsmanagers en stafhoofden is uiterlijk mei 2012 gereed; implementatie per 2012/2013.
- Verdwijnen afdelingsmanagers als hiërarchische laag uiterlijk 2013/2014.
- MD traject voor lijnmanagement loopt tot juli 2012. MD traject voor stafhoofden loopt tot juli 2013.
- Communicatie: ontmoetingen op diverse locaties, met medewerkers en later ook met studenten over bovengenoemde aspecten: onderwijsvisie, portfolio, cultuur/structuur gedurende hele looptijd. Te beginnen met bijeenkomsten naar aanleiding van deze notitie in december 2011.



Rechtermuisknop – Slide Object – Open – (voor vergrote versie van bovenstaande tijdbalk)

4. **Verbetering werkprocessen en onderliggende systemen**

- Verbetering werkprocessen binnen DEM en tussen DEM en HvA-centraal;

- Vereenvoudigen bereikbaarheid en vergroten ondersteunende dienstverlening aan studenten.

Naast de acties in het viertal beschreven programmalijnen worden nog de volgende acties uitgevoerd:

- invoering numerus fixus bij CO (voltijd- en duaal variant) per september 2012;
- invoering decentrale selectie per september 2013 bij BE, CE, BK/MER en IBMS (voltijdvarianten);
- training en professionalisering van personeel.

Tot slot

DEM staat aan de vooravond van een grote maar noodzakelijke kwaliteitsslag: alle energie wordt gericht op het verbeteren van studiesucces en studenttevredenheid. De goede voorbeelden, die er uiteraard ook zijn in het domein, worden zoveel mogelijk gebruikt om richting te geven aan de verandering.

Binnen het domein zien en voelen we de urgentie om tot verbetering van studiesucces en studenttevredenheid te komen. Daarvoor zijn volharding, doorzettingsvermogen en consistentie nodig. En tijd. Vasthouden aan en versterken van de ingezette lijn, zoals hierboven beschreven, betekent dat de veerkracht van medewerkers maximaal moet worden benut. We realiseren ons dat we hierbij een beroep doen op jullie betrokkenheid en dat we jullie hard nodig hebben om de gewenste resultaten te bereiken.

Informatiebijeenkomsten

Op 15,16 en 20 december a.s. zijn er op verschillende locaties van ons domein informatiebijeenkomsten voor alle medewerkers. Dan wordt bovenstaande aanpak nader toegelicht en is er bovendien mogelijkheid tot vragen stellen.

Met vriendelijke groet,

Ineke van der Linden, *domeinvoorzitter*

en leden DEM MT

Gerard Dukker, Harko van den Hende, Dorien Nelisse, Florus Roelofsen, Bert Schollema