



Het ontwikkelgesprek

Verplicht nummer of van toegevoegde waarde?

DOOR WILLEM G. VAN RAAIJEN

Dit artikel gaat in op het fenomeen *ontwikkelgesprek*, zoals dat inmiddels een aantal jaar plaatsvindt in het kader van accreditaties in het hoger onderwijs. Na een schets van de context, volgt een overzicht van de verschillende verschijningsvormen van het gesprek, daarna gaat het artikel in op de thema's zoals die de laatste tijd veelal in de ontwikkelgesprekken aan bod komen. Tot slot tracht de concluderende paragraaf een antwoord te geven op de in de titel gestelde vraag.

De termen *visitatie(-dag)* en *audit(-dag)* zijn hier synoniem gebruikt.

Context

Het ontwikkelgesprek maakt sinds september 2016 deel uit van de *visitaties* in het hoger onderwijs, nadat de politiek uitdrukkelijk vroeg om een scheiding van beoordeling en verbetering. Het NVAO-beoordelingskader van die datum spreekt van een locatiebezoek dat uit twee delen bestaat: i) *beoordeling* in het kader van *accreditatie* en *verbetering*; en ii) *de opleiding* voert daarnaast een zogenoemd ontwikkelgesprek met het panel waarin mogelijke verbeteringen vanuit een ontwikkelperspectief aan de orde komen.¹ Ook is er sprake van twee rapportages: i) het adviesrapport naar aanleiding van de beoordeling, hieraan ligt het te nemen *accreditatiebesluit* van de NVAO ten grondslag; en ii) *de instelling* publiceert daarnaast binnen een redelijke termijn na het *accreditatiebesluit* van de NVAO de conclusies die verbonden zijn aan het ontwikkelgesprek met het panel.² In het in september 2018 gepubliceerde beoordelingskader dat met ingang van 1 februari 2019 is ingevoerd, is de volgende zinsnede toegevoegd: *‘Het beoordelingskader stelt geen nadere eisen aan de vormgeving van dit gesprek.’* Ten aanzien van de rapportage naar aanleiding van het ontwikkelgesprek meldt het kader: *‘het panel legt de uitkomsten van het ontwikkelgesprek vast en stelt een afzonderlijk document op dat geen deel uit maakt van de accreditatieaanvraag. Aan de openbaarmaking hiervan zijn wettelijke eisen gesteld.’*

In de praktijk is het overigens de opleiding waarmee het panel het ontwikkelgesprek voert die een verslag maakt, nadat bleek dat het *‘legt vast’* in het citaat van zojuist *‘stelt vast’* had moeten zijn. Vervolgens accordeert het panel dat verslag en is het aan de opleiding/instelling om de conclusies daaruit op een of andere wijze te publiceren op een makkelijk toegankelijke plek. In de regel is dat (via doorklikken) de instellings- of opleidingswebsite. Naast het ontwikkelgesprek is ook de wijze van publicatie vormvrij.

Verschijningsvormen

Een ontwikkelgesprek kan op een *visitatie*dag zowel (a) integraal als (b) *separaat* plaatsvinden, maar kan ook -en dankzij de TEAMS-gewenning van de laatste tijd in toenemende mate- (c) *losstaand* en enige tijd na de *audit* gehouden worden.

- a. Met integraal bedoelen we dat vooraf geadresseerde thema's gedurende de dag aan het einde van elk gesprek aan bod komen. Dat vergt een grote discipline van alle betrokkenen omdat je niet alleen de tijd scherp in de gaten moet houden, maar ook dient te zorgen dat de gespreksonderwerpen behorende bij de beoordeling en de thematiek van het ontwikkeldeel niet door elkaar heen gaan lopen. Dit is tot nu toe de minst populaire aanpak gebleken, het heeft iets kunstmatigs en zorgt tegelijk voor een ongewenste jachtigheid: op tijd ermee beginnen waardoor je mogelijk een waardevolle dialoog tijdens het eerste deel moet afbreken en op tijd ermee

eindigen zodat het moeilijk is om werkelijke diepgang tot stand te brengen.

- b. *Separaat* tijdens de *visitatie* en dan bij voorkeur na de terugkoppeling van de beoordeling is een veel gebedzigde methode. Vaak gekozen vanuit een pragmatische en efficiency-aanpak: het panel is er toch al en het kost niks extra. Wat meestal vergeten wordt, is dat de vermoeidheid van zowel auditees als panelleden toeslaat na een intensieve en lange werkdag. Bovendien weet je bij de lang van te voren tot stand komende planning van een *audit*dag met een aan het einde geprogrammeerd ontwikkelgesprek nog niet wat je wèl weet na de terugkoppeling: wat brengt die dag qua uitkomst van de (voorlopige) beoordeling? Is er sprake van teleurstelling bij de auditees vanwege de onverwachte uitkomsten of juist van grote en onvermoede euforie, dan zitten de meeste mensen -want dat zijn we- niet te wachten op eens nog 1 à 1,5 uur praten met een panel dat.....(vul maar in bij teleurstelling) of willen ze de wachtende glazen vullen en heffen ter viering van het succes. Is het een recht-toe-recht-aan-audit dan is er niets aan de hand en is deze separate aanpak prima om, mede afhankelijk van de complexiteit van de gekozen en te bespreken thematiek en de cultuur van en in een opleiding, meters te maken.

Over cultuur gesproken: de ervaring leert dat een opleiding bij de keuze van het moment van het ontwikkelgesprek juist goed moet nadenken over die eigen cultuur (die veelal grotendeels domeinbepaald blijkt trouwens): betreft het een zakelijk ingesteld team dat meteen met de aanbevelingen van een panel aan de slag wil dan is optie (b) een logische keuze of is het een team dat graag eerst nog uitgebreid wil reflecteren op de uitkomsten van de *audit*? In dat geval komt optie (c) in beeld.

- c. *‘Losstaand’*: Hoe langer hoe meer opleidingen hebben sinds de introductie van het ontwikkelgesprek gekozen om dit te houden nadat het *advies-/visitatie*rapport* na hoor/ wederhoor met de opleiding is vastgesteld, is ingeleverd als definitief rapport bij de NVAO of nadat de NVAO haar besluit heeft genomen. In het laatste geval moet het gesprek ten minste plaatsvinden binnen de termijn van één jaar na het genomen besluit.

*: adviesrapport: gehanteerd begrip in beoordelingskader 2016; adviesrapport/visitatie rapport: gehanteerde begrippen in beoordelingskader 2018.

Het voordeel van deze optie is dat de opleiding *‘vrij’* van de meestal toch (in-)spannende *visitatie* heeft kunnen reflecteren op de aanbevelingen uit het rapport of op recente ontwikkelingen in het werkveld en er amper of geen eventuele sentimenten meer zijn ten aanzien van het panel, mocht er sprake geweest zijn van teleurstelling naar aanleiding van de *audit*dag. Bovendien kan een tijdens de *audit* als bijzonder kritisch ervaren panellid ineens gezien worden als de absolute autoriteit in het vakgebied (zelf herhaaldelijk meegemaakt), omdat deze persoon de opleiding echt aan het denken zet en zij daar nu eindelijk

voor openstaat. Wat bij deze optie als zinvolle inhoudelijke bijkomstigheid regelmatig gebeurt, is dat de opleiding voorafgaand aan het gesprek (ongevraagd) een gespreksnotitie levert aan het panel ter voorbereiding op het gesprek, zodat de panelleden van hun kant kunnen/moeten reflecteren op de gespreksthematiek. Een ander voordeel van de keuze voor 'losstaand' is dat niet het gehele panel acte de présence hoeft te geven en een opleiding makkelijker kan voorsorteren op specifieke gewenste expertise. Meestal zijn het de voorzitter en de 'expert' die dan namens het panel het ontwikkelgesprek voeren.

Zorg ervoor dat je als opleiding het momentum benut waarin je in de verander- en verbetermodus staat

Zijn er dan geen nadelen aan deze optie? Zeker wel, zij het beperkt. Zorg ervoor dat je als opleiding het 'momentum' benut waarin je in de verander- en verbetermodus staat, dus wacht niet te lang met het voeren van het ontwikkelgesprek. Een natuurlijke periode is die tussen het vaststellen van het conceptrapport na hoor/wederhoor en het nemen van het besluit door de NVAO. Wachten tot bijna een jaar na dat besluit, levert extra werk (en kosten voor de opleiding) op voor de panelleden die zich weer opnieuw moeten inlezen, dienen te overleggen met elkaar etc.

Thematiek

Op basis van een analyse van collega Ger Broers van de verslagen van een veertigtal ontwikkelgesprekken zoals gevoerd in het hbo (zowel Ad's, bachelors als masters) in de periode 2018 -2020 (dus zowel volgens het 'oude' als het huidige beoordelingskader), zien we vier hoofdthema's vaak of regelmatig terugkeren: 1. Afstuderen; 2. Profilering opleiding; 3. Toetsen en beoordelen; 4. Stages. Op die hoofdthema's gaan we hieronder nader in. Vervolgens benoemen we een paar thema's die ook een rol speelden en gaan we nog even in op thematiek naar aanleiding van de corona-perikelen.

1. *Afstuderen*

Afstuderen is een gespreksthema dat in het beroepsonderwijs bij vrijwel elk ontwikkelgesprek op de agenda staat, waarbij het name gaat om de onderzoekscomponent. Opleidingen in het hbo nemen hoe langer hoe meer afscheid van een academische benadering en omarmen bij voorkeur het (veelal ontwerpgericht) onderzoek via beroepsproducten. De afgelopen jaren heeft er dan ook een duidelijke waarneembare verschuiving plaatsgevonden van de 30EC-scriptie naar een verzameling van afstudeeronderdelen waarin een beroepsproduct centraal staat dat passend is bij het

betreffende domein, veelal aangevuld met bijvoorbeeld een portfolio, een stageverslag, een presentatie en een verdediging. De gedachte is enerzijds dat een variatie aan onderdelen meer recht doet aan de diversiteit van talenten van studenten en anderzijds dat het gaat om studenten een ontwerpcyclus te laten volgen waarbij onderzoek onderdeel is van het proces en geen doel meer op zich. Opleidingen en panels spreken in dit verband vooral over de verschillende onderzoekstypen, vormen en methoden van onderzoek en de ethische aspecten van praktijkgericht onderzoek.

Tips

- Agendeer niet te veel thema's voor een ontwikkelgesprek: twee tot maximaal drie om voldoende diepgang te bereiken. De opleiding is 'eigenaar' van het gesprek, voert de regie. Gechargeerd: welbeschouwd spreekt de opleiding tijdens een ontwikkelgesprek met het panel, daar waar tijdens de audit het panel met de opleiding spreekt. (Niet meteen in de pen klimmen: bij wijze van spreken! In beide gevallen gaat het om de dialoog tussen panel en opleiding vv., maar het gaat erom bij wie het initiatief ligt, maak daar als opleiding tijdens het ontwikkelgesprek dankbaar gebruik van).
- Reserveer 1,5 uur voor een ontwikkelgesprek: circa een half uur per thema volstaat in de regel, daarna ontstaan er herhalingsmechanismen en cirkelredeneringen.
- Wil je het hele team erbij betrekken, zorg dan voor een kernteam (maximaal 5 personen) dat het gesprek voert met het panel en creëer een toevoordersgroep voor de rest van de medewerkers. Met TEAMS of een andere onlineverbinding is dat eenvoudig te realiseren.
- Een zinvolle exercitie die we eerder met een collega-bureau hebben uitgevoerd, is een meta-ontwikkelgesprek met alle opleidingen uit een visitatiegroep naar aanleiding van in het betreffende landelijk overleg overeengekomen gemeenschappelijk te agenderen thematiek met een kernpanel dat een dwarsdoorsnede vormt van alle afzonderlijke opleidingspanels. Dit heeft geleid tot een meta-rapport dat vervolgens door het landelijk overleg is gebruikt om gezamenlijk een volgende slag te maken. Over toegevoegde waarde gesproken.

2. *Profilering opleiding*

Bij driekwart van de geanalyseerde verslagen komt de profilering aan bod. Hoe verhoudt die zich tot ontwikkelingen in en wensen van het werkveld? Is die lokaal, regionaal, nationaal, internationaal afgestemd en gevalideerd? Is die niet te generiek of juist te specifiek? Liggen bijvoorbeeld de afstudeeronderwerpen in lijn met die profilering? Ook kwam de vraag of de samenstelling van de werkveld-

adviescommissie nog wel passend is bij de (gewenste) profilering regelmatig langs. Daar waar er sprake is van een kenniscentrum/lectoraat met een goede inbedding in de regio en een structurele voeding van en connectie met een opleiding zien we vaak een heldere profilering ontstaan.

3. Toetsen en beoordelen

Bij ruim de helft van de ontwikkelgesprekken stond toetsen en beoordelen op de agenda. Veel docenten ervaren alles wat met toetsen te maken heeft als tijdrovend omdat er zoveel moet worden vastgelegd en verantwoord. De peers uit de panels wijzen vaak op het meer tussentijds en formatief gaan beoordelen en minder summatief, maar dan van grotere omvang: dus geen 1 of 2 EC-toetsen meer maar bijvoorbeeld minimaal 5 EC. Andere onderwerpen binnen dit thema: de vraag waar de grens ligt tussen veel en richtinggevend feedback geven of juist weinig sturing geven gekoppeld aan de veranderende rol van docent naar coach; wat leg je wel en niet vast in verband met de navolgbaarheid van oordelen en hoe tuig je het 'formulieren-circus' op; wel of niet externe beoordelaars mee laten doen en last but not least analytisch versus holistisch beoordelen of combinaties daarvan. Sinds de versnelde online-gang van toetsen is in de meest recente ontwikkelgesprekken ook de borging van de kwaliteit bij online en de rol van de examencommissie daarin een hot item.

4. Stages

Bij een achttal gesprekken kwamen de stages aan bod. Planning ervan is voor veel opleidingen complex waarbij het gaat om afwegingen van het zoeken naar een balans in kwantiteit, kwaliteit, keuzevrijheid van studenten, aanbod in de markt en wensen van de stage-instellingen en de maatschappelijke verantwoordelijkheid van en de instelling en de opleiding. Een hechte en structurele relatie met het werkveld en een stevige begeleiding door zowel de opleiding als de stageverlenende instelling zijn in elk geval voorwaardelijk om de zoektocht naar de genoemde balans zo kort mogelijk te laten zijn.

Thema's die tijdens de ontwikkelgesprekken ook zijn besproken, betreffen de doorlopende leerlijnen mbo-hbo-wo en daaraan gekoppelde verbetering van rendementen, de betekenis en invulling van internationalisering in het onderwijsprogramma en in dit verband ook inclusie, het minorenaanbod, taalniveau en flexibilisering van het onderwijs.

Tijdens de openingen van het collegejaar 2020-2021 spraken verschillende bestuurders over het opleidingsportfolio en de profilering en signatuur van opleidingen, gekoppeld aan een gezonde instroom van studenten en een zo optimaal mogelijke aansluiting op de arbeidsmarkt. Ook toetsing vanwege versnelde digitalisering daarvan ten behoeve van het online onderwijs staat hoog op de agenda. Tot slot is er alom aandacht voor studentenwelzijn en -binding in dit voornamelijk online- tijdsgewricht.



Bij ruim de helft van de ontwikkelgesprekken stond toetsen en beoordelen op de agenda.

Conclusie

De titel stelde de vraag 'Het Ontwikkelgesprek: verplicht nummer of van toegevoegde waarde?'

In eerste instantie misschien wel allebei, want stel je voor dat het geen wettelijke verplichting zou zijn, dan zou het waarschijnlijk nooit plaatsvinden. Vaak horen we na afloop van een ontwikkelgesprek 'we zouden dit jaarlijks moeten houden'.

'We zouden dit jaarlijks moeten houden'

Wat ook heeft geholpen, is de tijd. Gaandeweg heeft men de 'verplichting' weten te vertalen naar een 'kans'. Gewoon doordat informele *oral history* over het fenomeen ontwikkelgesprek en het binnen instellingen (soms geformaliseerd) delen van ervaringen met elkaar heeft geleid tot het inzicht dat het een uitgelezen mogelijkheid is om gebruik te maken van de panel-expertise die zich als het ware op een dienblaadje aanbiedt, en die gecombineerd met de eigen ambities en doelstellingen, de worstelingen daarmee en noodzakelijke prioritering veeleer ervaren wordt als zijnde van toegevoegde waarde dan als dat vermaledijde verplichte nummer.

Kortom: Het Ontwikkelgesprek: van toegevoegde waarde!



Over de auteur



W.G. van Raaijen
Willem van Raaijen is na een loopbaan in het middelbaar onderwijs sinds 2002 verbonden aan Hobéon, sinds 1 mei 2019 als directeur. Willem heeft sinds de invoering van het accreditatiestelsel in alle domeinen van het hoger onderwijs vele honderden malen panels voorgezeten die opleidingen hebben geïnspecteerd. Ook in verschillende buitenlandse landen heeft Willem accreditatie-activiteiten of baseline assessments uitgevoerd.