

Het Koninklijk Conservatorium Den Haag ontwikkelde een aanpak om de onderwijskundige kwaliteit te verbinden met het muzikale kwaliteitsbewustzijn. De beide concepten, schrijft Janneke Ravenhorst, kunnen elkaar versterken in plaats van naast elkaar bestaan.

De lemniscaat van continue verbetering

Kwaliteitscultuur bij het Koninklijk Conservatorium

Janneke Ravenhorst

Koninklijk Conservatorium Den Haag

In het oudste conservatorium van Nederland is het iedere dag een komen en gaan van mensen die met hun passie bezig zijn en daardoor van nature gericht op voortdurende ontwikkeling en verbetering. Het hoger muziekvakonderwijs kenmerkt zich van oudsher door een sterke focus op kwaliteit en het nastreven van excellentie. Deze focus richt zich voornamelijk op de muzikale of artistieke kwaliteit (of *artistic standards*). Te denken valt aan de traditie van tentamens en eindpresentaties in de vorm van openbare concerten, maar ook aan de belangrijke rol van concoursen. Dit is zichtbaar in het onderwijs; van oudsher hebben continu evalueren en verbeteren – zowel tijdens de individuele lessen als bij repetities en concerten – een vanzelfsprekende functie.

Ingegeven door internationale ontwikkelingen als gevolg van het Bologna proces kwam in de afgelopen jaren de nadrukke liggen op de kwaliteit van onderwijskundige aspecten (*educational quality*). Onderwerpen als de organisatie en samenhang van het curriculum, de organisatie van toetsing en beoordeling, of het verkrijgen van feedback van studenten staan hierbij centraal. Deze focus op educational quality, die vaak als iets nieuws werd gepresenteerd en waarvoor binnen het hoger onderwijs een eigen taal en expertise ontstond, leidde bij conservatoriumstudenten en -docenten weleens tot onbegrip en irritatie: ze moesten zich op 'kwaliteit' te richten, terwijl zij het gevoel hadden dit altijd al te hebben gedaan. Door niet te specificeren om wat voor 'kwaliteit' het nu precies ging (artistic standards, educational quality, of beide?) ontstond er een misverstand dat resulteerde in weerstand.

Binnen het Koninklijk Conservatorium (KC) ontwikkelden we een aanpak om de onderwijskundige kwaliteit te verbinden met het muzikale kwaliteitsbewustzijn. Deze concepten kunnen elkaar versterken in plaats van naast elkaar te bestaan. Dit uitgangspunt – met een aantal hierna beschreven relevante andere ontwikkelingen – vormt de grondslag voor een nieuw perspectief op kwaliteit binnen het KC. De essentie van de opleidingen (de artistic standards) is daarbij expliciet verbonden met de onderwijskundige kwaliteit (educational quality) en de monitoring daarvan.

Onvoldoende zicht

Het eerdere kwaliteitszorgsysteem genereerde weliswaar veel informatie voor accreditaties en interne verbetercycli, maar er waren ook knelpunten. De verzamelde infor-

In het conservatorium

is het iedere dag een komen

en gaan van mensen

die met hun passie bezig zijn

Kwaliteit – van wie, voor wie?

matie was vaak abstract met veel statistische data, en gaf onvoldoende zicht op achterliggende oorzaken, waardoor afdelingshoofden en docenten er soms afstand van namen. Studenten voelden zich daardoor niet altijd gehoord en de motivatie om feedback te geven nam af. In periodes van accreditaties leefde het vaststellen en uitvoeren van verbeteracties enorm op, om na een succesvol resultaat weer in te zakken.

Het systeem paste verder niet altijd bij de kleinschalige context en informele cultuur, waar we in de dagelijkse praktijk en op natuurlijke wijze veel informatie over kwaliteit uitwisselen. Er ontstond behoefte aan nieuwe werkvormen voor kwaliteitszorg met meer continuïteit in het kwaliteitsdenken en in de externe monitoring daarvan, en een meer consistente workflow voor accreditatie. Ook waren de interne en externe feedbackvormen en de manier waarop deze werden gebruikt om de opleidingen te verbeteren niet voldoende in balans. Afdelingshoofden en docenten waren al met al onvoldoende betrokken bij kwaliteitsverbetering. De onderzoeksresultaten werden vaak slechts als eindresultaat gepresenteerd en waren te weinig uitgangspunt van een gesprek.

Sinds enige tijd zijn er gesprekken gaande over toekomstige nieuwe vormen van accreditatie, zoals de mogelijke invoering van een instellingsaccreditatie. De instelling is dan nog meer dan nu verantwoordelijk voor de monitoring van het eigen kwaliteitszorgsysteem. De (beperkte) opleidingsbeoordeling is dan niet langer een extern geleid proces, maar onderdeel van deze eigen verantwoordelijkheid. De Hogeschool der Kunsten Den Haag (waarvan het KC een faculteit is) heeft interesse getoond voor deelname aan de pilot van het ministerie rond deze nieuwe vorm van accreditatie, en wordt beschouwd als een serieuze kandidaat.

Internationale vergelijking

Zowel nationaal als internationaal is er steeds meer aandacht voor vergelijkingen tussen gelijkvormige opleidingen (*benchmarking*). Het KC wil zich al langer richten op vergelijking en samenwerking. Vooral op internationaal niveau, omdat we als internationaal georiënteerd instituut de ambitie hebben ons te meten met conservatoria van hoog niveau wereldwijd. De huidige systematiek van accreditaties biedt hiervoor niet veel mogelijkheden omdat slechts gekeken wordt naar clustervorming op het niveau van Nederlandse opleidingen. De instellingsaccreditatie die we momenteel overwegen, biedt voor internationale vergelijkingen meer ruimte omdat de opleidingen zelf vorm en inhoud kunnen geven aan het beoordelings- en verbeterproces.

Het KC wil daarom de komende jaren investeren in nieuwe internationale activiteiten die het mogelijk maken de artistic standards én de educational quality internationaal te vergelijken en op deze wijze inzicht te geven in het kwaliteitsniveau van het instituut. Zo wordt een internationale

Het systeem paste niet altijd bij de kleinschalige context en informele cultuur

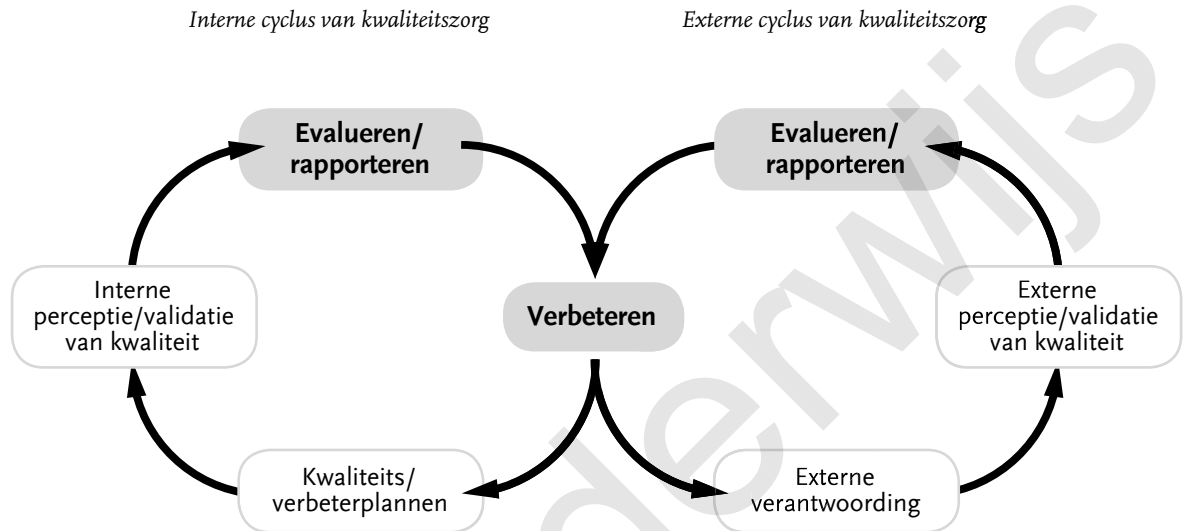
vergelijking van artistic standards mogelijk door de inzet van internationale leden van de commissies der examinatoren, en ontstaat er een beeld in hoeverre studenten voldoen aan internationale kwaliteitsnormen.

Voor vergelijking van de educational quality neemt het KC met zeven andere internationale conservatoria¹ deel aan de International Benchmarking Exercise (IBE). Daarin wordt allerlei (veelal statistische) informatie vergeleken die een goede indruk kunnen geven van de onderwijskundige kwaliteit. Ditzelfde geldt voor de deelname van het KC in een pilot van U-Multirank in 2016: hoewel de bruikbaarheid van U-Multirank in de Europese conservatoriumwereld verder moet worden uitgewerkt, is de verwachting dat ook deze vorm van internationale vergelijking nuttige informatie zal opleveren. Het KC is ook actief betrokken bij de ontwikkeling van internationale kwaliteitsnormen als onderdeel van MusiQuE (Music Quality Enhancement), een door het European Quality Assurance Register for Higher Education (EQAR) erkend Europees evaluatie- en accreditatieorgaan dat criteria en procedures hanteert waarin de artistieke standaarden sterk verweven zijn met de onderwijskundige kwaliteit. We hebben positieve ervaringen opgedaan met de internationaal erkende procedures, standaarden en experts van MusiQuE bij evaluatie- en accreditatieprocessen, en het is onze ambitie die verder uit te breiden. Al deze vormen van internationale vergelijking en beoordeling geven het Koninklijk Conservatorium inzicht in zijn positie ten opzichte van gelijksoortige instellingen op internationaal niveau.

Nieuwe aanpak

Onlangs zijn we gestart met de ontwikkeling van een nieuwe aanpak. De belangrijkste randvoorwaarde was een sterke verbinding te realiseren tussen de interne en de externe perceptie van kwaliteit en de hieraan gerelateerde instrumenten. Door meer verbinding en continuïteit aan te brengen in de manier waarop we interne en externe kwaliteitszorg inzetten, kunnen we de totale kwaliteit van de opleidingen verder versterken.

Kwaliteitscultuur op het Koninklijk Conservatorium 'Lemniscaat van continue verbetering'



© Koninklijk Conservatorium/Janneke Ravenhorst

De interne en externe cyclus van kwaliteitszorg zijn als een lemniscaat met elkaar verbonden. Beide cycli voeden en activeren niet alleen zichzelf, maar ook elkaar. De lemniscaat is een internationaal gebruikt symbool voor oneindigheid en staat voor een continue beweging en toename van kwaliteit. De interne perceptie van kwaliteit meten en evalueren we met diverse instrumenten, zoals vak- en projectevaluaties, medewerkerstevredenheidsonderzoek, jaarplannen en managementinformatie. Om zichtbaar te maken hoe de interne en externe kwaliteitszorgcycli elkaar in beweging houden, zijn hieronder twee voorbeelden nader toegelicht: het studenttevredenheidsonderzoek en de studentenpanels.

Studenttevredenheidsonderzoek

Met een tweejaarlijkse (uitgebreide) enquête vragen we studenten naar hun mening over alle aspecten van de opleiding (van de kwaliteit van de studiekamers tot de inhoud van de opleiding). Nadat we enkele jaren ervaring hebben opgedaan met de Nationale Studenten Enquête (NSE), kozen we ervoor een eigen – meer op de realiteit van het conservatorium toegespitst – onderzoek te ontwikkelen. Door de bevraging op kernthema's met de NSE gelijk te trekken, blijft er een voldoende mate van vergelijkbaarheid met andere conservatoria bestaan en blijven we in staat om onze studenttevredenheid in een nationale context te beschouwen. Een eigen vragenlijst biedt ons evenwel de ruimte een breed scala aan specifieke vragen toe te voegen in een taal die studenten begrijpen (zoals vragen over studieruimtes en leskamers en kwaliteit van instrumenten), maar ook om het onderscheid te kunnen maken tussen hoofdvak- en theorielessen.

Dit zijn stuk voor stuk relevante issues voor een conservatorium, waarbij periodieke feedback van wezenlijk belang is om te inventariseren waar we de opleiding en studie ervaring van onze studenten kunnen verbeteren. Per kernthema bieden wij hun de mogelijkheid detailvragen te beantwoorden, maar zij kunnen er ook voor kiezen slechts de algemene vragen te beantwoorden. Daarmee is een gebruiksvriendelijk instrument ontwikkeld waarmee studenten in enkele minuten hun mening over de kernthema's kunnen geven,

**De lemniscaat staat
symbool voor oneindigheid
continue beweging,
en toename van kwaliteit**

Kwaliteit – van wie, voor wie?

Wij plaatsen onze studenttevredenheid zowel in nationale als in internationale context

of – indien gewenst – in detail kenbaar kunnen maken wat er goed gaat en wat er beter kan.

De eerder beschreven deelname aan U-Multirank biedt ons de mogelijkheid ook een internationaal studenttevredenheidsonderzoek uit te voeren. Door deze twee onderzoeken jaarlijks af te wisselen plaatsen wij onze studenttevredenheid zowel in nationale als in internationale context.

Studentenpanels en surveyresultaten

Een belangrijk element in de omslag naar een kwaliteitscultuur is dat we resultaten van kwaliteitstoetsen steeds meer als uitgangspunt van een gesprek zien in plaats van als eindresultaat. Om dit voor onze docenten en studenten concreet te maken illustreren we rapportages vaak met een thermometer. Een thermometer laat zien of er sprake is van oververhitting of onderkoeling, maar de achterliggende oorzaken zijn er niet vanaf te lezen. Daartoe is dialoog essentieel.

In lijn met de eerder besproken informele cultuur op het conservatorium organiseert het afdelingshoofd studentenpanels, om – bijvoorbeeld – de resultaten van studenttevredenheidsonderzoek te bespreken of onderwerpen die studenten zelf aandragen. Verslagen van deze bijeenkomsten verspreiden we binnen het KC; zij vormen input voor de opleidingscommissie, de medezeggenschapsraad en de examencommissie. Hoewel deze aanpak zeker niet nieuw is binnen het hoger onderwijs, is de toepassing een essentieel onderdeel van onze kwaliteitscultuur. De cultuur van informele feedback integreren we hiermee in het formele proces. Dit biedt ons de mogelijkheid om de artistiek standards en educational quality in onderlinge samenhang te benaderen.

Deze en andere rapportages vormen samen een belangrijke informatiebron voor diverse vormen van overleg, zowel op facultair als op afdelingsniveau. Gezamenlijk bespreken we op basis van de resultaten wat er goed gaat en wat er beter kan. Vervolgens stellen we gezamenlijk verbeterplannen en acties vast en wie verantwoordelijk is voor de uitvoering. Daarna monitoren we periodiek of deze verbeteracties tot de gewenste resultaten leiden. Een succesvolle implementatie

heeft tenslotte weer invloed op de interne perceptie van kwaliteit. Daarmee is de interne cirkel van kwaliteitszorg rond.

Externe cyclus

De informatiebronnen over de interne perceptie van kwaliteit en mogelijke verbeteringen voeden ook de cyclus van externe kwaliteitszorg. De kennis van wat goed gaat en wat beter kan, vormt een belangrijke basis van externe verantwoordingsdocumenten, zoals zelfevaluatierapporten, jaarverslagen en andere publicaties (en heeft daarmee invloed op de externe perceptie van de kwaliteit).

Daarnaast meten, toetsen en monitoren we de externe perceptie van kwaliteit door bekende kwaliteitszorginstrumenten als alumnionderzoek, accreditatiebezoek en benchmarking. Om ook hier te illustreren hoe de kwaliteitszorgcycli elkaar in beweging houden, volgen nu een aantal voorbeelden met nadere toelichting.

Critical friends

Sinds 2016 organiseren we visitatiebezoeken op afdelingsniveau door *critical friends*.² Deze externe, internationale en onafhankelijke deskundigen zijn autoriteiten binnen het vakgebied van de betreffende afdeling. Tijdens een bezoek van circa drie dagen spreekt deze expert met docenten en studenten, bezoekt lessen, presentaties en beoordelingen, en schrijft hierover een rapport met bevindingen (op basis van de kaders van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie en van de internationale MusiQuE-standaarden) en aanbevelingen tot verbetering.

Na ontvangst van dit rapport formuleert de afdeling een schriftelijke reactie, met daarin concrete verbeteracties die we in de periode volgend op het bezoek uitvoeren. Na circa drie jaar nodigen we de critical friend opnieuw uit om vast te stellen wat er van deze acties is terechtgekomen. Hiermee vervult de expert een belangrijke functie in onze externe verantwoording. Dit kan in de toekomst (een deel van) het formele accreditatieproces bij opleidingen ondervangen. De rapporten van de critical friends en de reacties van de afde-

Na drie jaar nodigen
we de *critical friend*
opnieuw uit om bij
ons langs te komen

Kwaliteit – van wie, voor wie?

lingen hierop kunnen immers het schrijven van lijvige en incidentele kritische reflecties vervangen.

Werkveldoverleg

Periodiek vragen de afdelingshoofden een aantal belangrijke, veelal internationale werkgevers uit het veld om samen met de directie te reflecteren op de opleiding in het algemeen, het curriculum en de mate waarin zij studenten zien als potentiële kandidaten bij een vacature. Door deze vertegenwoordigers van het werkveld in een gemeenschappelijk overleg te betrekken, ontstaat een interessante dynamiek, waarbij de perceptie van het actuele werkveld op de kwaliteit van de opleidingen en de mogelijkheden van het opleidingsprogramma in onderlinge samenhang aan de orde komen. Deze bijeenkomsten genereren waardevolle feedback, activeren nieuwe ideeën over onderwijs en versterken de relatie met het toekomstige werkveld van onze studenten. We verspreiden de verslagen binnen het conservatorium. Zij vormen tevens input voor de opleidingscommissie, de medezeggenschapsraad en de examencommissie, maar ook voor studentenpanels en critical friends.

Externe examinatoren

Bij alle (eind)presentaties is een extern examiner aanwezig die de student beoordeelt vanuit het perspectief van het werkveld. Daarnaast vragen we alle externe examinatoren door middel van een vragenlijst om feedback te geven op de kwaliteit van het beoordelingsproces, het niveau van de kandidaat en de mate waarin dit niveau past bij de wensen van de beroepspraktijk. Het KC heeft daarbij de ambitie de externe examinatoren vooral buitenlandse experts te laten zijn, zodat we de vergelijking met internationale artistieke standards kunnen maken.

De informatie die we met deze en andere hierboven beschreven kwaliteitsinstrumenten verzamelen vormt niet alleen input voor de externe cyclus (waarmee de cirkel van externe kwaliteitszorg weer rond is), maar voedt ook de interne cyclus, waarmee de lemniscaat en daarmee de ontwikkeling van continue verbetering tot stand komt. Interne en externe kwaliteitszorg zijn op deze manier met elkaar in balans gebracht.

Optimistisch

Aan het einde van het afgelopen academisch jaar reflecteerden directie en management op de nieuwe aanpak tot nu toe. De conclusies zijn optimistisch. Vooral de critical friends krijgen positieve reacties; de opleidingen lijken hierdoor opgeschud te worden. In tegenstelling tot traditionele accreditatiebezoeken, waarin de diverse afstudeerrichtingen van een opleiding vaak slechts globaal de revue passeren, gaan we expliciet in op inhoudelijke aspecten van de afdeling en reflecteren we op zowel artistieke als onderwijskundige kwaliteit met de docenten en studenten die het recht-

De panels zorgen

ervoor dat studenten

zich serieus

genomen weten

streeks aangaat. En wel op een manier die aansluit bij hun dagelijkse onderwijspraktijk. Afdelingshoofden en docenten nodigen we gericht uit tot reflectie op de opleiding, maar ook op hun eigen rol. De kwaliteit van hun eigen onderwijs is daarmee een veel concreter gespreksonderwerp. Zo neemt de betrokkenheid en motivatie binnen de afdeling merkbaar toe.

De studentenpanels zorgen ervoor dat studenten zich serieus genomen weten als volwaardige gesprekspartner. Ook vervullen ze een belangrijke rol tijdens het bezoek van de critical friend. Studenten voelen zich hierdoor meer gehoord én medeverantwoordelijkheid voor de kwaliteit van hun opleidingsprogramma. Door met studentenpanels te werken aan een vertaalslag van cijfertjes naar een dialoog, plaatsen we de resultaten van reguliere kwaliteitsonderzoeken beter in context. Zo kunnen we veel gericht en effectiever bepalen waar we kunnen verbeteren.

Dit geldt ook de specifieke informatie die we verzamelen met ons eigen studenttevredenheidsonderzoek. Door vragen te stellen die voor studenten herkenbaar zijn is hun motivatie om het onderzoek in te vullen toegenomen. Studenten zeggen het ook te waarderen dat ze zelf kunnen kiezen tot op welk detailniveau ze de vragen beantwoorden. Dit geeft hen meer controle over de hoeveelheid tijd die ze aan het onderzoek besteden.

Ook de inzet van internationale externe examinatoren blijkt een nuttig instrument waarmee we waardevolle feedback verzamelen over de kwaliteit van onze examens en het niveau van de kandidaten, juist vanuit het perspectief van het werkveld waarvoor we onze studenten opleiden. Dit helpt ons om gericht te kunnen bijsturen als dat nodig is.

Hoewel de ervaringen positief zijn, vergt deze aanpak ook de nodige investeringen: in internationale experts, in tijd en energie om alle activiteiten te coördineren. En dat niet alleen op overkoepelend kwaliteitszorgniveau, maar vooral ook binnen de afdelingen zelf. Zo moeten afdelingshoofden tijd investeren in de voorbereiding en afwikkeling van een bezoek van een critical friend. Een dialoog met studenten in panelbijeenkomsten brengt veel inzicht en context, maar

Kwaliteit – van wie, voor wie?

schept ook verwachtingen: zij verwachten dat bij een volgende bijeenkomst ook echt iets is gedaan met eerdere verbetervoorstellen.

En natuurlijk gaat niet alles vanzelf. Hoewel er een positieve lijn in zit, is de respons op studentenonderzoeken nog niet altijd zo hoog en zo positief als we graag willen. Weliswaar zijn de ervaringen van de afdelingshoofden en docenten met deze nieuwe aanpak positief, toch kost het soms moeite om hen actief betrokken te houden. Dat heeft tijd nodig. Tijd om aan de nieuwe aanpak en de soms nieuwe rol daarin te wennen, maar ook om vertrouwen te laten groeien. Vertrouwen onder studenten dat er met hun inbreng echt iets wordt gedaan en vertrouwen onder docenten en hoofden dat de energie die zij erin steken ook tot de gewenste resultaten leidt.

De investering waard

Al met al concluderen we dat het de investering waard is. Er is een duurzame cultuurverandering ingezet; het kwaliteitsbewustzijn onder management, docenten en studenten is toegenomen en een gezamenlijk gevoelde en gedragen verantwoordelijkheid aan het worden. Externe kwaliteitstoetsen geven voeding aan interne kwaliteitsverbetering en vice versa.

Het KC blijft de komende jaren doorgaan op de ingeslagen weg en zal met de Lemniscaat van Continue Verbetering aan een optimale kwaliteit van haar opleidingen blijven werken. Met deze aanpak hebben zowel de opleidingen als het conservatorium als geheel een instrument in handen om te werken aan een toekomstbestendige vorm van kwaliteitsverbetering. Zo werken we niet alleen aan kwaliteitszorg, maar veeleer aan een integrale kwaliteitscultuur.

Janneke Ravenhorst

is hoofd Bureau Kwaliteitscultuur aan het Koninklijk Conservatorium Den Haag

Noten

- 1 Deelnemers aan de International Benchmarking Exercise (IBE) zijn Conservatoire de Genève, New England Conservatory Boston, Norwegian Academy of Music Oslo, Koninklijk Conservatorium den Haag, Royal Northern College of Music Manchester, Sydney Conservatorium, University of Music and Performing Arts Graz, Yong Siew Toh Conservatory Singapore.
- 2 Prchal, M. & Messas, L. How to make Quality Assurance Processes More Meaningful to Teaching Staff, A Proposal From the Field of Music. *Journal for the European Higher Education Area*, 2017, 2.