

NVAO • NEDERLAND

ADVIESRAPPORT
Fontys Hogescholen

INSTELLINGSTOETS KWALITEITSZORG

4 JULI 2019



NVAO • NEDERLAND

ADVIESRAPPORT

Fontys Hogescholen

INSTELLINGSTOETS KWALITEITSZORG

4 JULI 2019



Inhoud

1	Samenvattend advies.....	4
2	Inleiding en verantwoording	7
2.1	Samenstelling van het panel.....	7
2.2	Inrichting van de instellingstoets.....	7
2.2.1	Vorbereiding	7
2.2.2	Eerste locatiebezoek: verkenning	8
2.2.3	Vorbereiding tweede locatiebezoek	8
2.2.4	Tweede locatiebezoek: verdieping	9
2.2.5	Werkwijze van het panel met betrekking tot de audittrails	9
2.2.6	Totstandkoming adviesrapport	10
2.3	Opbouw van het adviesrapport en opzet van de hoofdstukken	10
3	Profiel van de instelling	11
3.1	Algemene gegevens.....	11
3.2	Profiel van de instelling.....	11
3.3	Kengetallen per 31-12-2017	11
4	Beoordeling per standaard	13
4.1	Standaard 1: Visie en beleid.....	13
4.2	Standaard 2: Uitvoering	15
4.3	Standaard 3: Evaluatie en monitoring	18
4.4	Standaard 4: Ontwikkeling	20
5	Aanbevelingen.....	22
6	Overzicht van het advies	23
	Bijlage 1: Accreditatieportret Fontys Hogescholen.....	24
	Bijlage 2: Programma's van de locatiebezoeken	30
	Bijlage 3: Overzicht van de bestudeerde documenten.....	36
	Bijlage 4: Lijst met afkortingen	38

1 Samenvattend advies

Het panel dat de instellingstoets van Fontys Hogescholen (hierna: Fontys) heeft uitgevoerd, is tot de conclusie gekomen dat de instelling 'in control' is van de kwaliteit van haar opleidingen. Fontys voldoet aan de vier standaarden van het beoordelingskader van de NVAO voor instellingen. Hieronder worden de bevindingen en overwegingen kort weergegeven.

Standaard 1: Visie en beleid

De onderwijsvisie met betrekking tot het leerproces heeft vijf uitgangspunten: (1) alle studenten worden uitgedaagd hun talenten te ontdekken en maximaal te ontplooiën, (2) leren vindt zoveel mogelijk plaats in een authentieke leeromgeving, (3) leren is samen kennis en vaardigheden opdoen, onderzoeken en ervaren, (4) de studenten zijn primair eigenaar van hun eigen leerproces, en (5) leren vindt plaats in een omgeving waarin studeerbaarheid voorop staat. De onderwijsvisie heeft ook een inhoudelijke component: *TEC for Society*. TEC-skills hebben betrekking op Technology, Entrepreneurship en Creativity. Om de strategische doelen van Fontys en daarmee tevens TEC te realiseren zijn er negen organisatiebrede strategische ontwikkeldoelen benoemd. De onderwijsvisie als geheel is gebaseerd op de onderwijsvisies die de instituten samen met hun eigen in- en externe belanghebbenden hebben vastgesteld. In de interne kwaliteitszorg maakt Fontys onderscheid tussen kwaliteit die moet, die hoort en die kan. Ook is er een omslag gaande van cijfers naar waarden en van intern naar extern. De sturing vanuit het College van Bestuur (CvB) is decentraal: instituten en diensten kunnen binnen de gestelde kaders in een grote mate van vrijheid vorm en inhoud geven aan het onderwijs, onderzoek en (voor een deel) aan de ondersteunende processen en voorzieningen.

Het panel oordeelt dat Fontys voldoet aan de standaard Visie en beleid. De onderwijsvisie is naar het oordeel van het panel beleidsmatig consistent en ligt in lijn met de strategische koers van de organisatie. Bovendien is de onderwijsvisie zeer goed uitgewerkt naar aspecten van kwaliteitszorg en de concrete kwaliteitscultuur. Ze wordt breed in de organisatie gedragen en er is sprake van een regionale verankering. Het panel heeft een goed geïllustreerde netwerkorganisatie waargenomen met steeds wisselende dwarsverbanden. Opleidingen zoeken elkaar steeds vaker op. De bestuursstijl van verleiden en inspireren werkt goed, zo vindt het panel: het eigenaarschap van het onderwijs blijft bij de medewerkers. Bovendien draagt de bestuursstijl bij aan de harmonie in de organisatie. Dat die beslist aanwezig is, blijkt uit de hiërarchische lijnen in combinatie met bijvoorbeeld de manier waarop wordt omgegaan met inspraak en medezeggenschap.

Standaard 2: Uitvoering

TEC for Society geeft de inhoudelijke richting aan de negen ontwikkeldoelen en wordt gerealiseerd middels strategische programma's. Voorbeelden van deze programma's zijn Studiesucces en Kwaliteitsportfolio. De bedoeling is dat alle instituten in 2022 werken volgens de uitgangspunten van het programma Kwaliteitsportfolio. Fontys wil een lerende organisatie zijn en ondersteunt dit door permanent aandacht te hebben voor professionalisering van medewerkers, leiderschap te ontwikkelen en bijeenkomsten voor kennisdeling te organiseren. Het toetsbeleid is geformuleerd per instituut, om daarmee recht te doen aan de eigen onderwijsvisie. Indien noodzakelijk krijgen instituten de vrijheid om ingezette vernieuwingen in het toetsbeleid te temporiseren (bijvoorbeeld bij het landelijke experiment Flexibilisering van het deeltijdonderwijs). Fontys faciliteert de talentontwikkeling van studenten en medewerkers met diverse voorzieningen op het gebied van informatiemanagement, huisvesting en onderwijsleermiddelen. Voor studenten met een functiebeperking biedt Fontys een aantal specifieke ondersteuningsmogelijkheden aan. Daarnaast kunnen ze een beroep doen op de faciliteiten die alle studenten in staat moeten stellen zich maximaal en optimaal te ontplooiën.

Het panel is van mening dat Fontys de onderwijsvisie op doeltreffende wijze verwezenlijkt, in het bijzonder omdat de gehele driehoek studenten-medewerkers-werkveld hierbij betrokken wordt. Er worden strategische *partnerships* met het werkveld afgesloten en ook wordt het

werkveld nauw betrokken bij de herontwikkeling van opleidingsprogramma's. Een sterk punt vormen de kennisdelingbijeenkomsten waar medewerkers en studenten kennis kunnen 'brengen' en 'halen'. Dit vergroot het draagvlak en de motivatie om de strategische doelstellingen en die van TEC te realiseren. Wel adviseert het panel om alert te zijn op de kwetsbaarheid van kleine teams, omdat een informele opleidingscultuur en een grote betrokkenheid averechts kunnen werken op de werkdruk en daarmee op de onderwijskwaliteit. Wat de toetsing betreft vindt het panel dat de borging van de toetskwaliteit op orde is. Ook over het voorzieningenbeleid oordeelt het panel positief. In zijn algemeenheid concludeert het panel dat het onderwijs toegankelijk en studeerbaar is voor de gehele studentpopulatie, inclusief de studenten met een functiebeperking.

Standaard 3: Evaluatie en monitoring

Fontys evalueert en monitort in de vorm van periodieke managementrapportages (maraps), programma- en projectrapportages, jaarverslagen van examencommissies, bestuursrapportages en het jaarlijkse bestuursverslag. De periodieke voortgangsgesprekken tussen CvB en directeuren van instituten en diensten hebben betrekking op de onderwijskwaliteit, inclusief de voortgang van innovatieprogramma's en projecten, en de kleine kwaliteit. Het Fontys-beraad onder directeuren is bedoeld om te reflecteren op de realisatie van beleidsdoelstellingen. Instituten hebben een eigen onderzoekskalender waarin niet alleen de landelijke en eigen evaluatie-instrumenten staan, maar ook de dialoogsessies met eigen stakeholders. De planning & control cyclus omvat tevens opleidingsvisitaties, interne audits, de reguliere gesprekscyclus met medewerkers, en bijvoorbeeld de reflectiemomenten binnen de opleidingen. Het team Institutional Research biedt ondersteuning bij het interpreteren en aggregeren van de evaluaties.

Het panel stelt vast dat er sprake is van een adequaat systeem van evaluatie en monitoring, passend bij de sturingsfilosofie van de instelling. Wel raadt het panel het CvB aan om de maraps om te vormen tot handzame managementrapportages. Positief is dat instituten vrij zijn om binnen de gestelde kaders hun eigen planning & control cyclus vorm te geven. Het panel heeft kennisgenomen van goede voorbeelden hiervan. Ook waardeert het panel het dat het Fontys-beraad met het CvB heeft gereflecteerd op de horizontale sturing. Verder laat het panel zich positief uit over het programma Kwaliteitsportfolio. Het programma biedt een wenkend perspectief voor gebruik in het kwaliteitssysteem van Fontys. Het panel onderschrijft de ambities hiermee, heeft indrukwekkende uitwerkingen hiervan gezien, maar vindt het programma als geheel nog niet ver genoeg ontwikkeld om zich uit te spreken over het effect ervan voor de hele organisatie. Tot slot vindt het panel dat er steeds adequaat wordt gereageerd op de feedback van studenten, docenten en vertegenwoordigers van het werkveld.

Standaard 4: Ontwikkeling

Fontys heeft in haar strategisch beleid *Fontys Focus 2020* negen ontwikkeldoelstellingen geformuleerd, waarvan er drie gericht zijn op de student, drie op het werkveld en drie op de organisatie. Tijdens het verdiepende locatiebezoek heeft het panel onderzocht welke ontwikkeling er met betrekking tot de student in gang wordt gezet binnen het programma Studiesucces. Vanuit een integrale visie zijn er deelthema's benoemd op het gebied van (1) aansluiting/ oriëntatie en matching, (2) studentcoaching en (3) onderwijsontwikkeling. Ook hier is kennisdeling een belangrijk instrument om opleidingen actief bij het programma te betrekken. Voor de ontwikkeldoelstellingen die gericht zijn op het werkveld heeft het panel het project Werkplaats Instrument (WIN) bestudeerd, waarmee opleidingen de kwaliteit van professionele werkplaatsen kunnen evalueren en beoordelen. Ook de 'Social Labs', die als 'hybride leeromgeving' met het werkveld zijn vormgegeven, zijn een recente ontwikkeling. Wat de ontwikkeldoelstellingen voor de organisatie aangaat, heeft het panel kennisgenomen van de ontwikkelingen in de richting van een netwerkorganisatie, die het decentrale sturingsmodel versterkt.

Het panel constateert dat Fontys veel werk maakt van een systematische ontwikkeling met betrekking tot de student, het werkveld en de organisatie. De instelling zoekt aansluiting op de

veranderende verwachtingen van haar belanghebbenden en neemt doelgerichte maatregelen om het beleid ten aanzien van de onderwijskwaliteit te verbeteren. Om de ontwikkeldoelstellingen te realiseren wordt er nauwer dan voorheen samengewerkt: zowel op het niveau van directeuren, opleidingsmanagers en docenten, als met diensten, lectoraten en het werkveld. Fontys heeft diverse veelbelovende sporen uitgezet voor innovatie en kwaliteitsverbetering. De snelheid waarmee dit gebeurt, draagt bij aan de positieve, ontwikkelingsgerichte organisatiecultuur die het panel heeft waargenomen. Wel is het van mening dat het lerend vermogen van de organisatie als geheel kan worden vergroot door nadrukkelijk in te zetten op kennismanagement: daarmee kan de expliciete en impliciete kennis die tijdens de vele kennisdelingsbijeenkomsten wordt ontwikkeld, voor de organisatie behouden blijven.

Den Haag, 4 juli 2019

Namens het panel ter beoordeling van Fontys Hogescholen

dhr. mr. L.J. Klaassen
(voorzitter)

mw. dr. M. van Vliet
(secretaris)

2 Inleiding en verantwoording

2.1 Samenstelling van het panel

Het panel is als volgt samengesteld:

- *Leendert Klaassen (voorzitter)* – Hij was tot 2011 lid van het dagelijks bestuur van de Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie en van 2011 t/m 2018 voorzitter van het College van Bestuur van Stenden Hogeschool. Daarna was hij tot eind 2018 waarnemend burgemeester van Westerwolde.
- *Susana Menéndez (panellid)* – Zij was van 2008 tot augustus 2018 lid van het College van Bestuur van de Haagse Hogeschool. Hiervoor was zij directeur van het Institute of Advanced Studies & Applied Research (ASAR) bij Hogeschool INHolland. Zij was o.a. lid van de bestuurscommissie Internationalisering en bestuurscommissie IT en Onderwijs van de Vereniging Hogescholen en heeft nevenfuncties bij ECHO, SURF, E-merge, European Access Network en VluchtelingenWerk Nederland.
- *Charlotte Insinger (panellid)* – Zij bekleedde verschillende functies bij Shell en Robeco en had vervolgens zitting in de Raad van Bestuur van het Erasmus Universitair Medisch Centrum in Rotterdam. Daarna werkte zij als commissaris en toezichthouder in verschillende sectoren. Op dit moment is ze o.a. commissaris bij Vastned Retail NV en is zij lid van de Raad van Toezicht van onder andere de Hogeschool Rotterdam, Stichting Nederlands Filmfonds, Staatsbosbeheer en Luchtverkeersleiding Nederland.
- *Paul Nieuwenhuis (panellid)* – Hij is hoofd bureau Kwaliteitszorg bij Saxion Hogeschool. Hij heeft recentelijk de ITK-procedure van Saxion begeleid.
- *Tim van Oort (student-panellid)* – Hij is student Rechtsgeleerdheid met als specialisatie Juridische Bestuurskunde aan de Rijksuniversiteit Groningen. Tevens is hij werkzaam als student-assistent op het gebied van onderwijs- en onderzoeksbeleid en is hij betrokken geweest bij een ITK, meerdere TNO's en (her-)accreditaties. Voorheen studeerde hij Communicatie aan de Hogeschool Rotterdam.

Het panel voldoet aan de eisen van de NVAO zoals die in het *Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs Nederland (2016)* (hierna: *Beoordelingskader*) staan omschreven. De leden zijn gezaghebbend op bestuurlijk niveau, binnen de ontwikkeling van het hoger onderwijs, auditdeskundig en vertegenwoordigen het maatschappelijk veld. Ook is er een vertegenwoordiger van studenten aanwezig.

Het panel is bijgestaan door Maya de Waal (eerste locatiebezoek) en Laura Oosterveld (eerste en tweede locatiebezoek), beiden procescoördinatoren NVAO, en Rietje van Vliet, extern secretaris.

2.2 Inrichting van de instellingstoets

2.2.1 Voorbereiding

In de aanloopfase (september 2018 – februari 2019) heeft de NVAO het beoordelingsproces nader uitgewerkt (inclusief planning en samenstelling panel). Vanaf januari 2019 hebben de panelleden, de secretaris en de procescoördinatoren van het panel regelmatig afgestemd over de voorbereiding. Tussen de twee locatiebezoeken is er regelmatig contact geweest met Fontys over de samenstelling van de gespreksgroepen. Dit heeft geresulteerd in de vaststelling van een definitief programma met betrekking de instellingstoets.

Het panel heeft op 15 januari 2019 de *Zelfevaluatie (2018)* ontvangen en op 23 januari 2019 toegang gekregen tot de online omgeving waarop de bijlagen bij deze *Zelfevaluatie* zijn gepubliceerd. Met dit account hadden de panelleden gedurende het hele proces digitaal toegang tot aanvullende informatie van Fontys. Op 8 februari 2019 werden op verzoek van het panel nog

enige documenten nagestuurd. Een overzicht van de bestudeerde documenten is opgenomen in bijlage 2.

De NVAO heeft voorts een accreditatieportret opgesteld. Dit portret bevat een overzicht van alle accreditatiebesluiten en –oordelen met betrekking tot de opleidingen van Fontys gedurende de periode 2013-eind 2018. Het definitieve accreditatieportret is op 23 januari 2019 als achtergrondinformatie verspreid onder de leden van het panel.

Op 25 januari 2019 is het panel bijeengekomen voor een ITK-training van de NVAO, waar tevens naar aanleiding van de *Zelfevaluatie* de eerste indrukken met betrekking tot de standaarden van het beoordelingskader besproken zijn. Vervolgens hebben de panelleden per e-mail onderling vragen uitgewisseld die zij tijdens het eerste locatiebezoek wilden stellen. Het totaal aan vragen vormde het uitgangspunt voor het vooroverleg op 21 februari 2019, voorafgaand aan het eerste locatiebezoek. De panelleden hebben per standaard de discussiepunten geïnventariseerd die zij tijdens gesprekken aan de orde gesteld wilden zien.

2.2.2 Eerste locatiebezoek: verkenning

Het eerste locatiebezoek heeft plaatsgevonden op donderdag en vrijdag 21 en 22 februari 2019. Het panel heeft een serie verkennende gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van Fontys: het College van Bestuur (CvB), de Raad van Toezicht (RvT), vertegenwoordigers van het werkveld, directeuren van instituten, opleidingsdirecteuren, project- en programmaleiders, vertegenwoordigers van medezeggenschapsraden, medewerkers kwaliteitszorg, docenten en studenten. De gespreksrondes waren zo veel mogelijk per standaard ingedeeld. Er waren geen aanmeldingen voor het open spreekuur. Het definitieve programma en de samenstelling van de groepen gesprekspartners zijn weergegeven in bijlage 1.

Na afloop van het eerste locatiebezoek heeft het panel in een besloten overleg de hoofdonderwerpen voor het tweede bezoek vastgesteld. Het panel besloot in twee opleidingen na te gaan hoe de kwaliteitszorg is ingericht en werkt, hoe risico's worden gesignaleerd en hoe de resultaten, evaluaties en verbeteracties worden opgevolgd (verticale trails):

- bacheloropleiding Toegepaste Wiskunde
- bacheloropleiding Toegepaste Gerontologie.

Wat de horizontale trails betreft heeft het panel besloten zich te richten op de Fontys-brede programma's Studiesucces en Kwaliteitsportfolio:

- Van het programma Studiesucces wordt onderzocht wat de impact ervan is op het studierendement, de studeerbaarheid, de studentparticipatie en de employabiliteit en bredere persoonsvorming van de studenten. Dit gebeurt bij de bacheloropleidingen Sportkunde, Vastgoed en Makelaardij, en de lerarenopleiding Basisonderwijs (locatie Tilburg).
- Het panel onderzoekt de impact van het programma Kwaliteitsportfolio op het kwaliteitssysteem, de kwaliteitscultuur en het kwaliteitsbeleid. Er is gekozen voor vier opleidingen die zich in verschillende stadia bevinden van het implementatietraject: International Fresh Business Management, Toegepaste Psychologie, Communicatie, en Toegepaste Natuurwetenschappen.

Aan het slot van het eerste locatiebezoek heeft het panel aan het CvB kort verslag uitgebracht van de voorlopige bevindingen. Daarbij is de instelling tevens geïnformeerd over de voorgenomen audit trails voor het tweede bezoek.

2.2.3 Voorbereiding tweede locatiebezoek

Op 12 maart heeft het panel de documentatie ontvangen ten behoeve van de horizontale en verticale trails. De panelleden hebben daarna hun discussiepunten via e-mail ingebracht, waarvan het overzicht als input diende voor het vooroverleg.

Het vooroverleg heeft plaatsgevonden op dinsdag 19 maart 2019. Dit overleg was bedoeld om concrete vragen te formuleren die het panel wilde stellen tijdens de gespreksrondes van de audit trails.

2.2.4 Tweede locatiebezoek: verdieping

De audit trails hebben plaatsgevonden op woensdag en donderdag 20 en 21 maart 2019. Het panel heeft op beide dagen gesprekken gevoerd met de vertegenwoordigers van de geselecteerde opleidingen. Voor de verticale trails waren er aparte gespreksrondes met management/leidinggevenden, docenten/medewerkers, leden van de toets- en examencommissie, en studenten. Voor de horizontale trails waren er gespreksrondes met de programmaleiding, het supportteam, docenten/studenten, leidinggevenden, medewerkers kwaliteitszorg of medewerkers met programmagerelateerde taken. Het programma en de samenstelling van de groepen gesprekspartners zijn weergegeven in bijlage 1.

Op 21 maart 2019 vond met betrekking tot de instellingstoets het afsluitend beraad plaats, waarin de panelleden hun overwegingen en oordelen hebben besproken en vertaald naar voorlopige conclusies. Een dag later, na afloop van de gespreksrondes voor de beoordeling van de kwaliteitsafspraken (22 maart 2019) zijn de voorlopige conclusies toegelicht aan het CvB, de RvT, vertegenwoordigers van medezeggenschapsraden en andere studenten en personeelsleden die de instellingstoets hebben voorbereid of anderszins erbij betrokken waren.

2.2.5 Werkwijze van het panel met betrekking tot de audittrails

Het panel heeft zijn werkzaamheden uitgevoerd in de periode januari – maart 2019. Het eerste bezoek was bestemd voor verkennende gesprekken (21 en 22 februari 2019) en het tweede bezoek voor verdere verdieping door middel van audit trails (20 en 21 maart 2019). In bijlage 1 staat een overzicht van de gespreksrondes tijdens de locatiebezoeken.

Het tweede locatiebezoek is verlengd met een derde dag (22 maart 2019) die in zijn geheel was gereserveerd voor de beoordeling Kwaliteitsafspraken hoger onderwijs 2019-2024, een beoordelingstraject dat op verzoek van de instelling gelijktijdig door het panel werd uitgevoerd. Het panel heeft de processen van de instellingstoets en de kwaliteitsafspraken afzonderlijk en inhoudelijk zo veel mogelijk gescheiden uitgevoerd. Over de beoordeling van de Kwaliteitsafspraken wordt in een afzonderlijk rapport verslag gedaan.

In het beoordelingsproces ITK heeft het panel de oordelen en beslisregels in acht genomen, overeenkomstig het *Beoordelingskader*. Dit betekent dat elke standaard is voorzien van een oordeel op de schaal:

- *Voldoet* – De instelling voldoet aan de standaard.
- *Voldoet ten dele* – De instelling voldoet in belangrijke mate aan de standaard maar er zijn verbeteringen nodig om volledig aan de standaard te voldoen. Hiervoor worden voorwaarden gesteld.
- *Voldoet niet* – De instelling voldoet niet aan de standaard.

Een positief eindoordeel wordt gegeven indien de instelling aan alle standaarden voldoet. Van een positief eindoordeel onder voorwaarden is sprake wanneer er op maximaal twee standaarden voorwaarden zijn opgelegd die binnen een termijn van twee jaar realistisch en haalbaar zijn. Een negatief eindoordeel wordt gegeven indien de instelling niet voldoet aan een of meer standaarden en eveneens bij drie of meer standaarden ten dele voldoet.

Het panel stelt met waardering vast dat de samenwerking met Fontys voorafgaand en tijdens de audit goed was. Op aanvullende vragen en wensen van het panel heeft Fontys steeds adequaat gereageerd. Het panel heeft met alle gesprekspartners in alle openheid kunnen spreken over de kwaliteitszorg binnen de instelling als geheel en de geselecteerde instituten in het bijzonder.

Zoals hierboven reeds is aangegeven heeft het panel de volgende audittrails uitgevoerd:

Verticaal

- bacheloropleiding Toegepaste Wiskunde
- bacheloropleiding Toegepaste Gerontologie.

Horizontaal

- Van het programma Studiesucces wordt onderzocht wat de impact ervan is op het studierendement, de studeerbaarheid, de studentparticipatie en de employabiliteit en bredere persoonsvorming van de studenten. Dit gebeurt bij de bacheloropleidingen Sportkunde, Vastgoed en Makelaardij, en de lerarenopleiding Basisonderwijs (locatie Tilburg).
- Het panel onderzoekt de impact van het programma Kwaliteitsportfolio op het kwaliteitssysteem, de kwaliteitscultuur en het kwaliteitsbeleid. Er is gekozen voor vier opleidingen die zich in verschillende stadia bevinden van het implementatietraject: International Fresh Business Management, Toegepaste Psychologie, Communicatie, en Toegepaste Natuurwetenschappen.

2.2.6 Totstandkoming adviesrapport

De secretaris heeft op basis van de bestudeerde documenten, de gevoerde gesprekken en de voorlopige conclusies tijdens het afsluitend beraad een eerste conceptversie van het rapport opgesteld. Deze versie is aan de panelleden voorgelegd en door hen van commentaar voorzien. Hierna hebben zowel de panelvoorzitter als de panelleden de voorlopige versie van het adviesrapport vastgesteld.

Op 6 mei 2019 heeft de instelling de voorlopige versie van het adviesrapport ontvangen en in het kader van de hoor- en wederhoorprocedure de gelegenheid gekregen voorstellen te doen voor correcties van feitelijke aard. Fontys heeft hiervan op 24 mei 2019 gebruik gemaakt. Op 4 juli 2019 heeft de panelvoorzitter tot slot de definitieve versie vastgesteld, waarna het adviesrapport is aangeboden aan het bestuur van de NVAO.

2.3 Opbouw van het adviesrapport en opzet van de hoofdstukken

Hoofdstuk 3 bevat algemene informatie over Fontys plus een aantal kengetallen. Vervolgens geeft het panel in hoofdstuk 4 zijn oordeel over de kwaliteitszorg van de instelling per standaard van het beoordelingskader. Bij elke standaard worden de bevindingen opgesomd en vervolgens de overwegingen van het panel gegeven.

De bevindingen naar aanleiding van de audit trails dienen hierbij steeds als casuïstische evidentie voor de wijze waarop het kwaliteitszorgsysteem als geheel functioneert binnen Fontys. Het gaat daarbij dus niet om een beoordeling van de in de audit trails betrokken opleidingen of programma's, maar om bepaalde aspecten daarvan op basis waarvan het panel heeft kunnen nagaan of de instelling *in control* is met betrekking tot de kwaliteit van haar opleidingen.

In hoofdstuk 5 zijn adviezen ter verbetering van het kwaliteitszorgsysteem opgenomen. Het rapport sluit af met een samenvattende tabel van de oordelen over de kwaliteitszorg van de instelling.

Het rapport bevat verder drie bijlagen met: (1) het programma van de locatiebezoeken, (2) een overzicht van de bestudeerde documenten en (3) een lijst met afkortingen.

3 Profiel van de instelling

3.1 Algemene gegevens

Land	Nederland
Instelling	Fontys Hogescholen
Vestigingsplaatsen	Eindhoven, Tilburg, Venlo, Sittard, Den Bosch en Veghel
Overige lesplaatsen	Bergen op Zoom, Helmond, Maastricht, Nijmegen, Rotterdam en Utrecht
Status van de instelling	Bekostigd

3.2 Profiel van de instelling

Fontys Hogescholen (Stichting Fontys) is in 1996 voortgekomen uit de Stichting Hoger Onderwijs Zuid Nederland. In deze fusieorganisatie waren opgenomen de Hogescholen Katholieke Leergangen, Hogeschool Eindhoven en de Pedagogisch Technisch Hogeschool Nederland. Het samenwerkingsverband werd nadien nog uitgebreid met Hogeschool Venlo en de Pedagogische Hogeschool Hemelrijken. Deze historische achtergrond verklaart de verschillende vestigingsplaatsen van de instelling.

Momenteel omvat Fontys 28 verschillende en in grote zelfstandigheid opererende instituten, die zich vrijwel allemaal wat naamgeving betreft in de markt positioneren als Fontys Hogeschool. Daarnaast zijn er zeven diensten. De controlfunctie is een zelfstandige onafhankelijke functie, met taken op centraal en decentraal niveau. Fontys verzorgt een groot aantal bacheloropleidingen (voltijd, deeltijd, duaal) in bijna alle maatschappelijke sectoren. Het onderwijsaanbod omvat bovendien masteropleidingen, associate degree-opleidingen en diverse honours- of schakeltrajecten. Verder is er een aanbod aan cursussen en trainingen voor werkende professionals, met name in Zuid-Nederland. Onderzoek en contractactiviteiten worden uitgevoerd vanuit de 45 lectoraten die Fontys momenteel telt.

Fontys wil een kwaliteitshogeschool zijn met als maatschappelijke opdracht: inspirerend, uitdagend en hoogwaardig hoger beroepsonderwijs bieden en praktijkgericht onderzoek uitvoeren dat betekenisvol is voor de samenleving. De instelling vormt als brede hogeschool de grootste publieke kennisinstelling in Zuid-Nederland. Door onderwijs en onderzoek te verbinden aan innovatieprocessen van de regio en daarbuiten wil Fontys een innovatiemotor van de regio zijn.

De ambities met betrekking tot studenten, medewerkers en werkveld zijn neergelegd in het strategisch plan *Fontys Focus 2020* (2016). De instelling ontwikkelt zich, aldus de *Zelfevaluatie* (2018), van een decentraal aangestuurde organisatie naar een 'ecosysteem' waarin ze de interne en externe verbinding zoekt, waarin samenwerking plaatsvindt en waarin zich steeds wisselende coalities vormen. Daarnaast is er een beweging ingezet van het sturen op cijfers naar het waarderen van de inhoud ('van cijfers naar waarden'). Ook worden de uitgangspunten voor 'eigenaarschap' en 'kleinschaligheid' verder uitgebouwd.

3.3 Kengetallen per 31-12-2017

Bron: opgave Fontys (waaronder *Bestuursverslag 2017 - Kleur bekennen*)

Studentenaantallen (per 1-12-2017)	Totaal aantal studenten	43.896
	Ba-studenten	41.066
	Ma-studenten (bekostigd/onbekostigd)	2.378
	Ad-studenten	452
Opleidingen	Totaal aantal opleidingen	122
	Bacheloropleidingen	81
	Masteropleidingen	28

	Associate degree-opleidingen	13
Verleende diploma's (in 2016-2017)	Totaal aantal diploma's	7.626
	Voltijdse opleidingen	5.995
	Deeltijd/duale opleidingen	1.631
Personeel (fte)	Totaal in loondienst	3.709
	Aandeel flexibele contracten	12,4%
	OP	2.454
	OOP	1.255
	Opleidingsniveau OP (minimaal masters)	78%
	Man/vrouwverhouding	45,1 - 54,9%

4 Beoordeling per standaard

4.1 Standaard 1: Visie en beleid

Standaard 1: De instelling beschikt over een breed gedragen onderwijsvisie en een daarbij aansluitend beleid gericht op de interne kwaliteitszorg van haar onderwijs.

A. Bevindingen

Fontys heeft in samenspraak met studenten, medewerkers en vertegenwoordigers van het werkveld haar strategisch beleid vastgelegd in *Fontys Focus 2020*. Voor elk van deze drie belanghebbenden zijn ontwikkeldoelstellingen geformuleerd, waarbij die met betrekking tot de studenten zijn uitgewerkt in een apart document *Fontys Focus Student*. Daarnaast staan de vijf Fontys-brede uitgangspunten voor leren verwoord, gebaseerd op de onderwijsvisies die de instituten samen met hun eigen in- en externe belanghebbenden hebben vastgesteld:

- Alle studenten worden uitgedaagd hun talenten te ontdekken en maximaal te ontplooiën.
- Leren vindt zoveel mogelijk plaats in een authentieke leeromgeving.
- Leren is samen kennis en vaardigheden opdoen, onderzoeken en ervaren.
- De studenten zijn primair eigenaar van hun eigen leerproces.
- Leren vindt plaats in een omgeving waarin studeerbaarheid voorop staat.

De keuze van deze gemeenschappelijke principes over het leerproces is ondersteund, zo heeft het panel in een van de gespreksrondes vernomen, 'door wetenschappelijke evidentie'. In de uitvoering van de onderwijsvisie heeft Fontys – eveneens met haar in- en externe belanghebbenden – een zwaartepunt voor alle instituten waargenomen, dat inmiddels als inhoudelijke component deel uitmaakt van de onderwijsvisie: *TEC for Society*. De TEC-skills staan voor kennis, houding en vaardigheden op het gebied van Technology, Entrepreneurship en Creativity. De studenten verwerven de skills in onderwijs dat aansluit bij de vraagstukken van de samenleving en het werkveld. Fontys realiseert *TEC for Society* door middel van onderwijsactiviteiten, onderzoek en strategische programma's, en verbindt het verwerven van de *skills* langs de drie lijnen van de driehoek werkveld, medewerker en student. De onderzoeksthema's zijn dan ook aan TEC gerelateerd. 'TEC gaat over onze maatschappelijke opdracht, over onze regio', aldus een van de Fontys-medewerkers. De onderzoeksthema's hebben hun weerslag op het onderwijs.

De basale kwaliteitskenmerken van het onderwijs, zo stelt Fontys in *Fontys Focus 2020*, zijn verankerd in de sturing en bijbehorende evaluatiecycli. De wijze waarop dit gebeurt, is uitgewerkt in het document *Kwaliteit volgens Fontys Hogescholen*. In het kwaliteitsbeleid zijn het panel twee principes opgevallen. In de eerste plaats is er het onderscheid in kwaliteit die moet, die hoort en die kan. De planning & control cyclus is gericht op deze typen kwaliteit. In de tweede plaats is er enerzijds sprake van een omslag van cijfers naar waarden, en anderzijds van intern naar extern.

Fontys hanteert een decentraal besturingsmodel: instituten en diensten kunnen binnen de gestelde kaders in een grote mate van vrijheid vorm en inhoud geven aan het onderwijs, onderzoek en (voor een deel) aan de ondersteunende processen en voorzieningen. Die vrijheid geldt ook voor de keuze van het kwaliteitssysteem binnen de instituten en diensten. De sturing door het CvB – onder meer met betrekking tot de onderwijskwaliteit, de kleine kwaliteit, Fontys-brede programma's en TEC – gebeurt door de jaarlijkse *Kaderbrief*, die per instituut en dienst wordt vertaald in een jaarlijks managementcontract (macon) tussen CvB en de individuele - directeuren. Over de voortgang wordt gerapporteerd in managementrapportages (maraps). In de kwaliteitszorg nemen ook het Fontys-beraad (op directieniveau), de Raad van Toezicht, de Raden van Advies, medezeggenschapsraden en opleidingscommissies een belangrijke plaats in.

De uitgangspunten van *Fontys Focus 2020* zijn medebepalend voor de kwaliteitscultuur. Deze wordt samengevat als een cultuur waarin iedereen is gemotiveerd om te blijven leren en innoveren. In dit verband hebben medewerkers genoemd: kwaliteitsstreven, leren van elkaar, professionaliseren, een open houding en dialoog (met elkaar, met studenten en met het werkveld), een professionele feedbackcultuur, en eigen verantwoordelijkheid nemen en fouten durven maken. Instituten en diensten kunnen met behulp van de Fontys Organisatie Ontwikkeltool (FOOT) onder meer hun eigen kwaliteitscultuur in kaart brengen en een ontwikkeling in gang zetten.

B. Overwegingen

De onderwijsvisie van Fontys is naar het oordeel van het panel beleidsmatig consistent en ligt in lijn met de strategische koers van de organisatie. De student staat erin centraal. Bovendien is de onderwijsvisie zeer goed uitgewerkt naar aspecten van kwaliteitszorg en de concrete kwaliteitscultuur. Uit alle gesprekken is gebleken dat ze breed in de organisatie wordt gedragen. Ook is er sprake van een regionale verankering, doordat Fontys regelmatig vertegenwoordigers van het werkveld betreft bij de totstandkoming van de onderwijsvisie.

Het panel heeft voorts met waardering kennisgenomen van de inhoudelijke kant van de onderwijsvisie: TEC for Society. Hoewel dit inhoudelijke speerpunt betrekkelijk recent is geformuleerd, heeft het panel gemerkt dat alle medewerkers met wie het heeft gesproken, de aspecten van TEC kennen, onderschrijven en in uitvoering brengen. Het zorgt voor een gemeenschappelijke taal en geeft bovendien binding aan de programma's die in relatie tot TEC zijn opgezet. Ook TEC is tot stand gekomen in dialoog met de driehoek studenten-medewerkers-werkveld.

Het panel heeft een goed geoliede netwerkorganisatie waargenomen met steeds wisselende dwarsverbanden, waar opleidingen consortia vormen om samen te werken per domein, per stad of bijvoorbeeld per onderzoeksthema. Programma's als Studiesucces en Kwaliteitsportfolio zorgen ervoor dat opleidingen elkaar steeds vaker opzoeken. Het panel kan zich dan ook vinden in het streven van Fontys de decentraal aangestuurde organisatie om te buigen naar een 'een meer organisch ecosysteem van verbinding, onderlinge samenwerking, en het benutten van elkaars kracht'.

De bestuursstijl van enerzijds sturen en anderzijds verleiden en inspireren, blijkt goed te werken, zo meent het panel. Weliswaar verschilt daardoor de verandersnelheid van instituut tot instituut, uit alle gespreksrondes is gebleken dat alle medewerkers en directeuren het einddoel binnen de maximaal gestelde tijd bereiken. Bovendien heeft deze bestuursstijl als voordeel dat het eigenaarschap blijft bij instituten, opleidingen en de docententeams.

Tot slot spreekt het panel zich positief uit over de wijze waarop het beleid, gericht op de interne kwaliteitszorg van het onderwijs, is vormgegeven. Het heeft tijdens de locatiebezoeken een servicegerichte organisatie gezien die in al haar geledingen gericht is op de interne kwaliteit. De instelling vormt een harmonieus geheel, in hiërarchische lijn maar vooral in de manier van omgang met de medezeggenschap.

Het panel concludeert dan ook dat Fontys een krachtige visie heeft op goed onderwijs en dat deze onderwijsvisie gedragen wordt door alle belanghebbenden. Docenten, studenten en het werkveld zijn betrokken geweest bij de totstandkoming van de onderwijsvisie en zijn dat nog steeds bij de doorontwikkeling ervan. De onderwijsvisie is dan ook actueel en studentgericht, en omvat voldoende handvatten om de negen programma's die gekoppeld zijn aan de strategische doelen uit *Fontys Focus 2020*, verder vorm te geven. De onderwijsvisie werkt integraal door in het beleid en ook komen de visie en uitwerking daarvan terug in de interne kwaliteitszorg van het onderwijs.

C. Oordeel

Het panel is van oordeel dat Fontys voldoet aan standaard 1, *Visie en beleid*.

4.2 Standaard 2: Uitvoering

Standaard 2: De instelling verwezenlijkt de onderwijsvisie op doeltreffende wijze, blijkt uit passende beleidsacties en -processen met name op het gebied van personeel, toetsing, voorzieningen, en studenten met een functiebeperking.

A. Bevindingen

Er zijn in *Fontys Focus 2020* negen organisatiebrede strategische ontwikkeldoelen beschreven die gerealiseerd worden door (strategische) programma's, variërend van Studiesucces en Kwaliteitsportfolio tot en met Internationalisering en Flexibilisering. Daarnaast biedt TEC for Society focus aan het onderwijsbeleid en de onderwijs vernieuwingen. Hoewel de implementatie van TEC binnen de instituten in verschillende snelheden verloopt, heeft het nu reeds een gemeenschappelijke taal en bron van inspiratie gecreëerd, aldus het CvB. De bedoeling is dat alle instituten in 2022 werken volgens de uitgangspunten van het programma Kwaliteitsportfolio.

Personeel

Het personeelsbeleid, als uitwerking van *Fontys Focus 2020*, is vastgelegd in *Fontys Focus Personeel en Organisatie*. Hieruit, maar ook uit de gespreksrondes, heeft het panel opgemaakt dat de inzet van talent, innovatie, organisatieontwikkeling en resultaatgerichte lerende teams voor Fontys van belang zijn om de onderwijsvisie te kunnen vormgeven. In relatie tot de Fontys-brede professionaliseringsevenementen en individuele talentgerichte scholing is het woord 'lerende organisatie' diverse keren gevallen. De Fontys Public Academy en de Academy Studiesucces ondersteunen dit beleid, waarin veel plaats is ingeruimd voor kennisdeling. Daarnaast investeert Fontys in de ontwikkeling van leiderschap binnen de organisatie, waarbij de ambities uit het strategisch beleid het uitgangspunt vormen (*Fontys Focus Leiderschapsontwikkeling*).

Toetsing

Het toetsbeleid is geformuleerd per instituut, om daarmee recht te doen aan de eigen onderwijsvisie. Een aantal instituten is nog bezig met de vertaling van beleid naar toetspraktijk. Dit geldt met name voor de instituten/opleidingen die deelnemen aan het landelijke experiment Flexibilisering van het deeltijdonderwijs, waarvoor een nieuwe manier van toetsing noodzakelijk is. Sommige opleidingen hebben ervoor gekozen om uit kwaliteitsoverwegingen de implementatie te temporiseren. De ervaringen worden ook met niet-deelnemende opleidingen gedeeld. Er wordt centraal gestuurd op de kwaliteit van toetsing door de interne audits daar mede op te richten en bijvoorbeeld door op het gebied van toetsing kennis te delen voor en tussen de instituten. In de professionaliseringstrajecten van docenten spelen de Basiskwalificatie Examinator (BKE) en de Seniorekwalificatie Examinator (SKE) een rol: de BKE is voor alle examinatoren verplicht en steeds meer docenten behalen de SKE. In sommige instituten, zoals de Fontys Lerarenopleiding Tilburg, worden docenten met weinig toetservaring gekoppeld aan docenten met veel toetservaring. Steeds wordt de kwaliteit van toetsing geborgd door de instituutsbrede examencommissies, die ondersteund worden door een opleidingsspecifieke toetscommissie.

Voorzieningen

Fontys faciliteert de talentontwikkeling van studenten en medewerkers met diverse voorzieningen op het gebied van informatiemanagement, huisvesting en onderwijsleermiddelen. Het panel heeft kennisgenomen van het beleid op deze drie terreinen, uiteengezet in verschillende beschikbaar gestelde documenten, zoals *Fontys Focus Informatievoorziening*, de *Huisvestingsagenda 2015-2024*, de *Integrale Veiligheidsagenda* en de *Mediatheekvisie*. Fontys is doorlopend in dialoog met studenten en medewerkers over een efficiëntere organisatie van de informatievoorziening. Een portfolioboard is in het leven geroepen om het CvB te adviseren over de informatievoorziening bij de strategische projecten en programma's. Wat de huisvesting betreft worden in Eindhoven en Tilburg gebouwen vervangen, gerenoveerd dan wel nieuw gebouwd. Daarbij is aandacht voor laagdrempelige ontmoetingsplekken, informele werkruimtes voor docenten en voldoende studie- en werkplekken voor studenten. Tijdens de rondleidingen

heeft het panel in de praktijklokalen voor het technisch onderwijs moderne apparatuur waargenomen en ook de bezochte Fontys Academy of Circus and Performance Art is voorzien van adequaat/veilig oefenmateriaal. De mediatheken zijn fysiek en organisatorisch ondergebracht bij de instituten, waardoor ze dicht bij het primaire proces zijn gepositioneerd.

Studenten met een functiebeperking

De manier waarop Fontys haar onderwijsvisie verwezenlijkt voor studenten met een functiebeperking, is gebaseerd op de ambitie 'maximale en optimale ontplooiing voor iedere student', weergegeven in *Fontys Focus 2020*. Fontys voert een inclusief beleid, zo maakt het panel op uit het programma Studiesucces, waarin een aparte programmalijn 'Welzijn studenten' is opgenomen met maatregelen voor alle studenten, inclusief studenten met een functiebeperking. Zo wordt in de Studiekeuzecheck, bij de start van de opleiding, aan alle studenten gevraagd of zij extra voorzieningen nodig hebben. In de reguliere studieloopbaan-begeleiding kan hiermee rekening worden gehouden. Daarnaast is er voor studenten met een functiebeperking een aantal specifieke ondersteuningsmogelijkheden. De website *Fontys helpt!* geeft aan welke dat zijn. Hun eerste aanspreekpunt binnen de opleiding is de studieloopbaan-begeleider; ook de studentendecaan en de studentenpsycholoog kunnen behulpzaam zijn. Extra mogelijkheden, waaronder maatwerktrajecten, kunnen per instituut verschillen.

B. Overwegingen

Het panel is op grond van de documentatie en de verschillende gespreksrondes van mening dat Fontys de onderwijsvisie op doeltreffende wijze verwezenlijkt, in het bijzonder omdat de gehele driehoek studenten-medewerkers-werkveld hierbij betrokken wordt. Met waardering noemt het panel in de eerste plaats de Bestuurlijk Actieve Studenten (BAS) die met ondersteuning van het Centrum voor Medezeggenschap (CvM) een BAS-community vormen en die nadrukkelijk bij het onderwijsbeleid worden betrokken. Uit het Fontys-onderzoek naar de studentenparticipatie blijkt dat ongeveer de helft op een of andere manier actief is binnen de organisatie.

De doeltreffendheid komt volgens het panel in de tweede plaats doordat Fontys regelmatig vertegenwoordigers van het werkveld betreft bij de realisatie van de onderwijsvisie. Fontys streeft naar meer hybride leeromgevingen waar school en werk elkaar ontmoeten en waarvoor opleidingen steeds meer strategische *partnerships* afsluiten. Ook heeft het panel met instemming kennisgenomen van de wijze waarop de opleiding Toegepaste Gerontologie samen met het werkveld opnieuw is vormgegeven overeenkomstig de vijf uitgangspunten van de onderwijsvisie. Hetzelfde heeft het panel gezien bij de opleiding Toegepaste Wiskunde, dat mede wegens haar overstap van Fontys Lerarenopleiding Tilburg naar Fontys Hogeschool Engineering in samenspraak met het werkveld bezig is de opleiding te herontwikkelen. Het panel heeft bij beide opleidingen gezien hoe de studentgerichtheid van de onderwijsvisie en de gerichtheid op het werkveld in de praktijk uitpakt.

In de derde plaats is er naar het oordeel van het panel sprake van een doeltreffende realisatie van de onderwijsvisie omdat instituten c.q. opleidingen als eigenaars van het onderwijs autonoom zijn in de vertaling van onderwijsvisie naar onderwijspraktijk. Ze krijgen hierbij veel ruimte, zo bleek bijvoorbeeld bij het programma Kwaliteitsportfolio. Ook kunnen ze bij een geringe *sense of urgency* temporiseren, zoals het panel vernomen heeft over het programma Internationalisering. In alle gevallen bieden de programma's echter de opleidingen houvast en hulp bij de analyse, verbetering en innovatie van het onderwijs. Zo zijn er binnen het programma Studiesucces thema's benoemd aan de hand waarvan de opleidingen zelf hun uitdagingen en interventies kunnen bepalen. De diensten bieden hierbij de nodige ondersteuning. Met de leiderschapsontwikkeling heeft Fontys volgens het panel een goede koers ingezet in de richting van interne *change agents* die innovatieprogramma's verder kunnen uitbouwen. Het panel adviseert dan ook blijvend alert te zijn op de capaciteit aan *change agents*. In de ondersteuning door de diensten heeft het panel eveneens de eerder genoemde bestuursstijl van verleiden en inspireren gezien, wat door de docenten als zeer positief wordt ervaren. Een sterk punt hierbij is volgens het panel dat docenten uit verschillende opleidingen of instituten elkaar steeds beter

weten te vinden. Bovendien wordt er bij de onderwijskundige interventies steeds gebruik gemaakt van wetenschappelijke onderbouwing. Dit laatste vindt het panel een van de sterke kanten van bijvoorbeeld het programma Studiesucces, waar wetenschappelijke inzichten en ministeriële beleidsnota's worden gekoppeld aan de *good practices* van de opleidingen zelf. Overigens waren de resultaten van het programma als geheel nog niet zichtbaar.

Personeel

De medewerkers die het panel tijdens de locatiebezoeken heeft gesproken, waren zonder uitzondering sterk gecommitteerd aan de instelling, het onderwijs en de regio. Dit komt mede door de hoge mate van autonomie. Docenten toonden zich in de gesprekken bevlogen en waren duidelijk geïnvolveerd met zowel het strategische plan Fontys Focus 2020 als met de uitgangspunten van TEC. Ook hebben ze laten zien dat ze deel uitmaken van een lerende organisatie. Met name in de gesprekken over het programma Studiesucces kwam ter sprake wat ze leerden in de *Academies*, wat ze daar zelf hebben ingebracht, dan wel hoe zij op eigen initiatief bij elkaar te rade gaan bij onderwerpen waar ze mee worstelen. Het panel ziet echter ook de andere kant van de medaille: bij een kleine opleiding als Toegepaste Wiskunde kan het zelfsturende karakter van het team, in combinatie met een informele opleidingscultuur en een grote betrokkenheid van de docenten, averechts werken op de werkdruk en daarmee uiteindelijk ook op de onderwijskwaliteit. Hoewel dit volgens de studenten nog niet tot problemen heeft geleid en het bij een kleine opleiding als Toegepaste Gerontologie dankzij overformatie binnen het instituut geen aandachtspunt is, adviseert het panel alert te blijven op de kwetsbaarheid van kleine teams.

Toetsing

De kwaliteit van toetsing en beoordeling, inclusief de borging ervan, is volgens het panel op orde. De examencommissies worden voldoende gefaciliteerd in tijd en scholing, zijn proactief door bijvoorbeeld opleidingen te stimuleren de toetsing van onderwijsprojecten te verbeteren. De toetskwaliteit is eveneens op orde in de opleidingen die deelnemen aan het experiment Flexibilisering. Omdat opleidingen eigenaar zijn van hun onderwijs, kunnen zij waar nodig temporiseren. Ook op bestuursniveau worden innovaties zo nodig vertraagd, zo heeft het panel met instemming vernomen: het CvB heeft de pilot Leven Lang Leren opgeschort omdat een tweede experiment te veel druk uitoefende op Flexibilisering en de introductie van een flexibele manier van toetsing.

Voorzieningen

Het panel oordeelt positief over het voorzieningenbeleid. De inrichting van de gebouwen, zo heeft het tijdens rondleidingen waargenomen, is dusdanig dat ze studenten een thuisbasis biedt. Ook het informatiebeleid en het beleid met betrekking tot de mediatheek onderstrepen de kleinschaligheid van de instituten binnen een grote organisatie als Fontys. In het bijzonder heeft het panel waardering voor het Centrum voor Medezeggenschap, dat studenten en medewerkers ondersteunt bij hun werkzaamheden in medezeggenschapsraden en opleidingscommissies. Ook uit de organisatie zelf kwamen hierover zeer positieve reacties. In diverse gespreksrondes heeft het panel gemerkt dat de betrokkenheid van de studentenfracties groot is. Desondanks heeft het panel de indruk gekregen dat de studenten niet helemaal hun rol en invloed pakten en zich vrij afwachtend opstelden.

Studenten met een functiebeperking

Het panel kan zich vinden in het uitgangspunt dat onderwijs en begeleiding gericht moeten zijn op de individuele student. Niettemin vindt het panel het opmerkelijk dat opleidingen geen goed zicht hebben op de diversiteit van hun eigen studentenpopulatie. Dit is in diverse gesprekken aan de orde geweest, alsmede het feit dat dit in het onderwijs niet tot problemen heeft geleid. Verder is het volgens het panel een positieve ontwikkeling dat Fontys de studenten reeds bij de studiekeuzecheck gericht vraagt naar eventuele functiebeperkingen en de daarbij behorende behoeften. De aanpak past bij het inclusieve beleid rond studentenwelzijn, in casu het programma Studiesucces. Op basis van de effectmeting van het beleid – op zichzelf al een goede

zaak – blijkt dat er geen noemenswaardige verschillen in de propedeuse-uitval zijn tussen studenten met en zonder functiebeperking (cohort 2015-2016).

Het panel is van oordeel dat de onderwijsvisie en de uitvoering daarvan in overeenstemming zijn met elkaar: personeel, toetsing en voorzieningen bevorderen de toegankelijkheid en studeerbaarheid van het onderwijs voor de gehele studentpopulatie. Uit de betrokkenheid van studenten en medewerkers blijkt tevens dat de beoogde kwaliteitscultuur van Fontys ook op deze standaard wordt gerealiseerd.

C. Oordeel

Het panel is van oordeel dat Fontys voldoet aan standaard 2, *Uitvoering*.

4.3 Standaard 3: Evaluatie en monitoring

Standaard 3: De instelling evalueert stelselmatig of zij de beoogde beleidsdoelstellingen met betrekking tot onderwijskwaliteit realiseert. Daarbij betreft zij relevante stakeholders.

A. Bevindingen

Fontys evalueert en monitort vanuit het centrale niveau stelselmatig in de vorm van periodieke maraps, programma- en projectrapportages, bestuursrapportages en het jaarlijkse bestuursverslag. In de planning & control cyclus op centraal niveau spelen de macon/marap-gesprekken tussen CvB en de individuele directeuren van instituten of diensten een belangrijke rol. Het panel heeft verschillende maraps bekeken. Ze stellen de instituutdirecteur in staat om zicht te houden op elke individuele opleiding binnen het instituut. Medewerkers van Fontys geven aan prima te kunnen werken met deze rapportages. De macon/marap-gesprekken vinden driemaal per jaar plaats en hebben betrekking op de onderwijskwaliteit, inclusief de voortgang van innovatieprogramma's en projecten, en de kleine kwaliteit. Dit laatste is samengevat als *High Five 2.0*, met basisregels die afgeleid zijn van de Nationale Studentenenquête (NSE): informatie over roosters en studievoortgang, bereikbaarheid docenten, studiebegeleiding en het openstaan voor feedback van studenten. Het tweemaandelijks Fontys-beraad is bedoeld om de directeuren gezamenlijk te laten reflecteren op de realisatie van de beleidsdoelstellingen.

De verantwoordingsstructuur binnen de instituten varieert; in sommige instituten voeren de directeuren vergelijkbare macon/marap-gesprekken met hun onderwijsmanagers. Voor het meten en evalueren van de gerealiseerde onderwijskwaliteit maakt Fontys gebruik van diverse instrumenten die periodiek worden ingezet. Daarbij maakt de instelling een beweging van cijfers naar waarden en van intern naar extern. In de onderzoekskalender staan onder andere het High Five-onderzoek, de NSE, de HBO-monitor en het medewerkerstevredenheidsonderzoek. De instituten/opleidingen nemen in deze kalender hun eigen onderwijsbeoordelingen op, waaronder evaluaties met studenten, dialoogsessies met alumni en bijeenkomsten met werkveldpartners. Over de uitkomsten wordt op instituutniveau in de maraps gerapporteerd aan het CvB. Het team Institutional Research biedt ondersteuning bij het interpreteren en aggregeren van de evaluaties.

Op het niveau van het onderwijs nemen in de planning & control cyclus de opleidingsbeoordelingen een belangrijke plaats in, afgewisseld met de interne audits. Dit geldt eveneens voor de rapportages van de examencommissies en de inbreng van externen bij het afstuderen. Met docenten worden, naast de reguliere gesprekscyclus, binnen de opleidingen frequent reflectiemomenten gehouden. De Fontys-brede programma's hebben een eigen planning & control cyclus. Een van die programma's betreft het Kwaliteitsportfolio, waarmee opleidingen worden gestimuleerd, aldus de *Zelfevaluatie*, om het eigenaarschap van kwaliteit en van eigen ontwikkeling op te pakken. Er is daartoe een digitaal instrument ontwikkeld, waarmee een opleiding haar onderwijskwaliteit op ieder moment aan haar in- en externe belanghebbenden transparant maakt. Het programma Kwaliteitsportfolio wordt, zij het in verschillende snelheden, nu in de instelling geïmplementeerd.

B. Overwegingen

Het panel stelt vast dat er sprake is van een adequaat systeem van evaluatie en monitoring, passend bij de sturingsfilosofie van de instelling. In de eerste plaats kan het panel zich vinden in een kwaliteitsbeleid dat diensten en instituten veel vrijheden toekent, mits binnen de gestelde kaders. Eén van die kaders betreft de eis dat visie, beleid en uitvoering steeds consistent worden getoetst, op een dusdanige wijze dat de kwaliteit ook op een hoger aggregatieniveau in kaart kan worden gebracht. In dit verband adviseert het panel om kritisch te kijken naar de verantwoordingsstructuur. Die is uitgebreid, arbeidsintensief en omvangrijk; een voorbeeld daarvan zijn de maraps. De informatie die een dergelijke rapportage bevat, geeft een uitgebreid en goed beeld van de stand van zaken binnen een instituut. Het CvB kan er, zo meent het panel op basis van wat het tijdens de locatiebezoeken heeft gezien, vertrouwen in hebben dat het goed gaat binnen de diensten en instituten. Bovendien bestaat er naast het formele systeem van evaluatie en monitoring ook een informeel 'systeem'. Het panel heeft gemerkt dat de informele lijnen kort zijn. Onderdeel van de professionele cultuur is dat instituutdirecteuren het CvB berichten als er belangwekkende ontwikkelingen te melden zijn. Instituutdirecteuren en onderwijsmanagers bespreken regelmatig de stand van zaken binnen het onderwijs. Tot slot heeft het panel van een groot aantal onderwijsmanagers vernomen dat zij de opleidingsstaf wekelijks informeren over de ontwikkelingen binnen de opleiding en het instituut.

Het panel waardeert in de tweede plaats het feit dat het CvB de horizontale sturing binnen het Fontys-beraad evalueert en het beleid op basis daarvan waar nodig aanscherpt. Zo wordt de omslag van cijfers naar waarden op directieniveau nauwlettend gevolgd, maar ook wordt er kritisch gekeken naar prestatie- en resultaatsindicatoren, overlegstructuren en de *span of control* van directeuren. Het feit dat zij bijvoorbeeld zelf hebben aangegeven wat er centraal geregeld moet worden, laat zien dat de horizontale sturing op zichzelf ook onderworpen is aan een adequate planning & control cyclus.

Ten derde spreekt het panel zich positief uit over het programma Kwaliteitsportfolio. Het onderschrijft de ambities hiermee, maar vindt het programma nog niet ver genoeg ontwikkeld om zich uit te spreken over het effect ervan voor de hele organisatie. Dat geldt minder voor het digitaal kwaliteitsportfolio, dat nu reeds een mooi aanvullend instrument blijkt. De docenten met wie het panel hierover heeft gesproken, onder anderen van International Fresh Business Management, vertelden dat zij zelf verantwoordelijk zijn voor het vullen van het digitale kwaliteitsportfolio en dat een thema als studenttevredenheid niet meer is belegd bij iemand buiten het docententeam. Het kwaliteitsportfolio brengt het gesprek op gang, zo is de ervaring, het doorbreekt de traditionele vakgroep- en commissiestructuur omdat iedereen met kwaliteit bezig is. 'Je weet wat er op alle vlakken speelt', aldus een van de docenten. Een pluspunt van het kwaliteitsportfolio is volgens het panel ook dat opleidingen het zelf kunnen inrichten, hetgeen de motivatie om ermee te werken sterk vergroot. Bij Toegepaste Psychologie is de ambitie om het portfolio in te richten in de vorm van een Customer Journey een interessante ontwikkeling. Ook bij dit programma heeft het panel waargenomen dat opleidingen op passende wijze worden gestimuleerd om ermee te werken en begeleid bij het (leren) gebruiken ervan.

Het panel heeft ook binnen de instituten c.q. de opleidingen (in het bijzonder bij de opleidingen Toegepaste Wiskunde en Toegepaste Gerontologie) gezien dat de onderwijskwaliteit op verschillende manieren wordt gemonitord en geëvalueerd en dat er naar aanleiding van de feedback snel wordt geacteerd om de kwaliteit te verbeteren. De feedback is afkomstig van studenten, docenten en – bij co-creatie – vertegenwoordigers van het werkveld. Ook de inbreng van opleidings- en werkveldcommissies en de medezeggenschap is hier relevant.

Het panel concludeert dat de visie, het beleid en de uitvoering ervan consistent worden getoetst. Fontys organiseert op voldoende wijze feedback die de realisatie van het onderwijsbeleid ondersteunt. Ze betreft hierbij al haar interne en externe belanghebbenden. De instelling maakt daarbij gebruik van landelijke en eigen meetinstrumenten, conform de planning & control cyclus van de instelling c.q. de instituten. De managementinformatie die hieruit voortkomt, is

transparant en aantoonbaar geschikt om risico's te signaleren ten behoeve van verbeterbeleid. Ook vindt het panel dat de reflectie op de uitkomsten, zoals weergegeven in de maraps die het heeft bestudeerd, in alle lagen van de organisatie en de medezeggenschap inzicht geeft in de effectiviteit van de beleidsuitvoering. Wel adviseert het panel de maraps terug te brengen tot beknopte, overzichtelijke en handzame managementrapportages. Wat de verantwoordingsstructuur betreft biedt het programma Kwaliteitsportfolio een wenkend perspectief voor gebruik in het kwaliteitssysteem in de hele organisatie.

C. Oordeel

Het panel is van oordeel dat Fontys voldoet aan standaard 3, *Evaluatie en monitoring*.

4.4 Standaard 4: Ontwikkeling

Standaard 4: De instelling is gericht op ontwikkeling en werkt systematisch aan de verbetering van haar onderwijs.

A. Bevindingen

Fontys heeft in *Fontys Focus 2020* negen ontwikkeldoelstellingen geformuleerd, waarvan er drie gericht zijn op de student, drie op het werkveld en drie op de organisatie. Deze doelstellingen zijn verwerkt in de jaarlijkse kaderbrief (*Kaderbrief 2019*), die leidend is voor de macons en maraps van instituten en diensten. Kenmerkend in dit verband is de doelstelling met betrekking tot de innovatieve organisatie. Fontys wil een organisatie zijn die 'snel weet in te spelen op ontwikkelingen in het werkveld en de maatschappij én waar medewerkers van en met elkaar leren om onderwijs en onderzoek continu te verbeteren'. Bovendien heeft Fontys de ambitie een lerende organisatie te zijn: 'Ons eigen primaire proces is object van reflectie, onderzoek en innovatie'.

De ontwikkeling die gericht is op de student, blijkt uit de programma's die Fontys-breed zijn opgezet. Zo heeft het panel tijdens het verdiepende locatiebezoek onderzocht hoe de instelling werkt aan de verbetering van bijvoorbeeld het studierendement en de studeerbaarheid van het onderwijs door middel van het programma *Studiesucces*. Vanuit een integrale visie zijn er deelt thema's benoemd op het gebied van (1) aansluiting/oriëntatie en matching, (2) studentcoaching en (3) onderwijsontwikkeling. Er zijn indicatoren vastgesteld, die vervolgens naar aanleiding van feedback van opleidingen en onderzoekers zijn bijgesteld, aangescherpt en/of aangevuld. Kennisdeling is een belangrijk instrument om opleidingen actief bij het programma te betrekken: hun ervaringen met de eigen invulling van de thema's delen ze als *good practices* met andere opleidingen. Vanuit de *Academy Studiesucces* worden kennisdelingsbijeenkomsten georganiseerd.

Verder heeft het panel kennisgenomen van de manier waarop Fontys de ontwikkeldoelstellingen met betrekking tot het werkveld realiseert. In het bijzonder heeft het panel gekeken naar het project *Werkplaats Instrument (WIN)* waarmee de instelling de kwaliteit van professionele werkplaatsen evalueert en beoordeelt. Het instrument past in het streven naar een authentieke ('hybride') leer- en onderzoeksomgeving, als optimale context waarbinnen het leren van studenten plaatsvindt. Er is binnen Fontys bovendien een inventarisatie gemaakt van de professionele leergemeenschappen, innovatiewerkplaatsen en dergelijke, om zicht te krijgen op de gemeenschappelijke kenmerken. De kennis die dit heeft opgeleverd dient ter ondersteuning van opleidingen die nieuwe 'Social Labs' willen oprichten.

Tot slot heeft het panel onderzocht in hoeverre Fontys bezig is met de ontwikkeldoelstellingen die zich richten op de organisatie. In *Fontys Focus 2020* uit 2016 spreekt Fontys nog over handhaving van een decentrale besturingsfilosofie met regie op samenwerking in maatschappelijk relevante *cross-overs*. De *Zelfevaluatie* uit 2018 laat zien dat er al stappen zijn gezet in deze ontwikkeling. Fontys wil zich ontwikkelen naar een 'ecosysteem' waarin ze de interne en externe verbinding zoekt, waarin samenwerking plaatsvindt en waarin zich steeds

wisselende coalities vormen. Binnen het Fontys-beraad wordt gereflecteerd op deze ontwikkeling naar horizontale sturing, zo blijkt uit de verslagen die het panel heeft ingezien.

B. Overwegingen

Het panel constateert dat er binnen de instelling veel werk wordt gemaakt van een systematische ontwikkeling met betrekking tot de student, het werkveld en de organisatie. Om de ontwikkeldoelstellingen te realiseren wordt er nauwer dan voorheen samengewerkt: zowel op het niveau van directeuren, opleidingsmanagers en docenten, als met diensten, lectoraten en het werkveld. Fontys heeft bovendien diverse veelbelovende sporen uitgezet voor innovatie en kwaliteitsverbetering, zo concludeert het panel uit de programma's Studiesucces en Kwaliteitsportfolio die tijdens de verdiepende horizontale trails zijn verkend. Fontys heeft het panel de vraag voorgelegd hoe zij de visie TEC for Society versneld kan waarmaken en breder kan trekken. Het panel meent echter dat de ontwikkelingsgerichtheid van de hele organisatie, in combinatie met de kwaliteitscultuur en de sturingsfilosofie, ervoor zorgt dat de ontwikkeldoelstellingen in alle geledingen binnen de gestelde kaders worden gerealiseerd. Op veel gebieden blijkt dat er voldoende snelheid is en dat er voldoende *performance* wordt geleverd. De variatie in snelheid draagt volgens het panel juist bij aan de positieve, ontwikkelingsgerichte organisatiecultuur die het panel heeft waargenomen. Bovendien melden zich als vanzelf ambassadeurs, waardoor er een olievlekwerking ontstaat die een snelle realisatie en breder trekken van TEC bevordert.

Met waardering spreekt het panel over het feit dat de ontwikkeldoelstellingen zich niet beperken tot instrumenten. Uit de gesprekken heeft het panel opgemaakt dat het lerend vermogen binnen de organisatie groot is en dat dit als het ware in het dna zit van alle medewerkers. Op verzoek van Fontys heeft het panel zich ook gebogen over de vraag hoe het lerend vermogen van de organisatie als geheel kan worden vergroot en met meer impact innovatieve oplossingen kan ontwikkelen voor maatschappelijke vraagstukken. Op zichzelf meent het panel dat Fontys in dit verband terecht binnen haar leiderschapsprogramma inzet, aldus *Fontys Focus Leiderschapsontwikkeling*, op het realiseren van een positieve, ontwikkelingsgerichte kwaliteitscultuur. Het panel kan zich vinden in dit beleid: continue investering in onderwijskundig leiderschap is voorwaarde om binnen het onderwijs veranderingsprocessen levend te houden.

Maar in antwoord op de vraag adviseert het panel de instelling wel om nadrukkelijk in te zetten op kennismanagement. Het heeft gemerkt dat er veel kennis wordt ontwikkeld, bijvoorbeeld binnen de Fontys-brede programma's, maar dat die kennis nog te vaak verbonden is aan individuele medewerkers. 'Ik weet nu bij wie ik moet zijn', was een vaak gehoorde opmerking, maar als de gezochte medewerker vertrekt is ook diens expliciete en impliciete kennis verdwenen. Uit de bedrijfskundige literatuur hierover is bekend dat adequaat kennismanagement bijdraagt aan een sterker innovatief vermogen van een organisatie en wellicht ook aan meer impact van de innovatieve oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken.

Het panel concludeert dat bij Fontys onderwijsvernieuwing en kwaliteitsverbetering verankerd zijn in haar kwaliteitscultuur. De instelling ontwikkelt zich continu en zoekt aansluiting op de veranderende verwachtingen van haar belanghebbenden. Fontys neemt verder doelgerichte maatregelen om het beleid ten aanzien van de onderwijskwaliteit te verbeteren. Dit doet ze op basis van evaluaties, feedback en reflectie, waarbij ze ook wetenschappelijke evidentie betreft. Een sterk punt is de focus die ze in de onderwijsontwikkeling heeft aangebracht door innovatieprogramma's hogeschoolbreed aan te bieden. In combinatie met de sturingsfilosofie zorgt deze heldere focus voor een groot draagvlak in alle geledingen binnen de organisatie.

C. Oordeel

Het panel is van oordeel dat Fontys voldoet aan standaard 4, *Ontwikkeling*.

5 Aanbevelingen

Op grond van de bevindingen adviseert het panel aan Fontys om onderstaande verbeteringen door te voeren:

- Probeer de verantwoordingsstructuur te vereenvoudigen door bijvoorbeeld de maraps terug te brengen tot beknopte, overzichtelijke en handzame managementrapportages.
- Blijf alert op de kwetsbaarheid van kleine opleidingsteams, waar de werkdruk door de informele opleidingscultuur en de grote betrokkenheid van docenten averechts kan werken op de onderwijskwaliteit.
- Investeer in kennismanagement om daarmee het innovatief vermogen van de organisatie te versterken.
- Zorg in verband met de leiderschapsontwikkeling blijvend voor voldoende capaciteit aan *change agents* binnen de organisatie.

6 Overzicht van het advies

De onderstaande tabel geeft per standaard het oordeel van het panel weer.

Standaard	Oordeel
1. Visie en beleid	Voldoet
2. Uitvoering	Voldoet
3. Evaluatie en monitoring	Voldoet
4. Ontwikkeling	Voldoet
Algemene conclusie	Positief

Bijlage 1: Accreditatieportret Fontys Hogescholen

Het accreditatieportret geeft een overzicht van alle NVAO-besluiten met betrekking tot accreditatie en toets nieuwe opleiding. Het betreft alle besluiten onder regime van de tweede fase van het accreditatiestelsel,¹ waarvan het definitief besluit is verstuurd voor 1 januari 2019. Daarmee wordt de periode 2013 tot einde 2018 in beeld gebracht.²

De besluiten worden chronologisch gepresenteerd met daarbij aandacht voor bijzondere kenmerken en *joint degree*-programma's. Omdat besluiten en niet de opleidingen de ingang vormen, kunnen opleidingen twee maal voorkomen, bijvoorbeeld bij toekenning herstelperiode en vaststelling realisatie herstel.

Aangezien Fontys op 5 september 2013 de Instellingstoets kwaliteitszorg met een positief resultaat heeft doorlopen, is het NVAO-beoordelingskader voor de beperkte opleidingsbeoordeling en beperkte toets nieuwe opleiding van toepassing.

In het overzicht is in combinatie met het accreditatiebesluit ook het eindoordeel opgenomen. Het eindoordeel kan Onvoldoende, Voldoende, Goed of Excellent zijn. Het accreditatiebesluit kan luiden: negatief, herstelperiode, en positief. Daarnaast kan de aanvraag worden ingetrokken. In combinatie geeft dat de volgende reeks: Negatief, Herstelperiode; Voldoende; Goed; Excellent en intrekking. Onder opmerkingen wordt gemarkeerd of het een besluit betreft na herstel. In die gevallen wordt na de herstelperiode vastgesteld dat het herstel is gerealiseerd en wordt een positief accreditatiebesluit afgegeven.

In de periode 2013 tot einde 2018 heeft Fontys 117 aanvragen ingediend, waarvan 102 accreditatieaanvragen. Er werden 15 aanvragen voor een Toets Nieuwe Opleiding ingediend.

Bijlage 1 Tabel Overzicht eindoordelen per procedure
Bijlage 2 Tabel Besluiten chronologisch

¹ Op 1 januari 2011 is het nieuwe Nederlandse accreditatiestelsel hoger onderwijs in werking getreden (besluit 21 december 2010, Stb. 2010, 862).

² Met uitzondering van de besluiten onder het eerdere regime in die periode.

Bijlage 1 Tabel overzicht eindoordelen

Naam instelling	Fontys Hogescholen
-----------------	--------------------

Som van Aantal		Jaar besluit							Eindtotaal
Soort dossier	Eindoordeel en besluit	2013	2014	2015	2016	2017	2018		
Accreditatie NL	Excellent						1	1	
	Goed	1	2	1	3	1	3	11	
	Herstelperiode	1			1			2	
	Voldoende	12	14	9	18	9	26	88	
Totaal Accreditatie NL		14	16	10	22	10	30	102	
Toets Nieuwe Opleiding NL	Aan voorwaarden voldaan					2	1	3	
	Aanvraag ingetrokken				1			1	
	Positief	1			5		2	8	
	Voorwaarden				1	1	1	3	
Totaal Toets Nieuwe Opleiding NL		1			7	3	4	15	
Eindtotaal		15	16	10	29	13	34	117	

Bijlage 2 Tabel Chronologisch overzicht besluiten

Jaar besluit	Naam opleiding CROHO	Accreditatie			
		Eindoordeel en besluit	Bijzondere procedures	Totaal	
2013	B Accountancy	Voldoende		1	
	B Bedrijfseconomie	Voldoende		1	
	B Circus and Performance Art	Goed		1	
	B Dans	Voldoende		1	
	B Docent Beeldende Kunst en Vormgeving	Voldoende		1	
	B Docent Dans	Voldoende		1	
	B Opleiding tot Fysiotherapeut	Herstelperiode		1	
	B Opleiding tot Verpleegkundige	Voldoende		1	
	B Orthopedische Technologie	Voldoende		1	
	B Pedagogisch Management Kinderopvang	Voldoende		1	
	B Social Work	Voldoende		1	
	B Sport en Bewegingseducatie	Voldoende		1	
	M Master in Leadership in Education	Voldoende		1	
	M Master of Sports	Voldoende		1	
2014	B Automotive	Voldoende		1	
	B Commerciële Economie	Voldoende		1	
	B Financial Services Management	Voldoende		1	
	B Fiscaal Recht en Economie	Voldoende		1	
	B HBO - Rechten	Goed		1	
	B Industrieel Produkt Ontwerpen	Voldoende		1	
	B Informatica	Voldoende		1	
	B International Business and Management Studies	Voldoende		1	
	B Management in de Zorg	Voldoende		1	
	B Opleiding Podotherapie	Voldoende		1	
	B Opleiding tot Fysiotherapeut	Voldoende		1	
	B Opleiding voor Logopedie	Goed		1	
	B Small Business en Retail Management	Voldoende		1	
	B Vastgoed en Makelaardij	Voldoende		1	
	B Vormgeving	Voldoende		1	
	M Leren en Innoveren	Voldoende		1	
	2015	B Bedrijfskunde MER	Voldoende		1
		B Docent Theater	Voldoende		1
B Elektrotechniek		Voldoende		1	
B Lifestyle		Voldoende		1	
B Opleiding tot leraar Basisonderwijs		Goed		1	
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de eerste graad in Lichamelijke Opvoeding		Voldoende		1	
B Technische Bedrijfskunde		Voldoende		1	
2015	B Toegepaste Gerontologie	Voldoende		1	
	M Advanced Nursing Practice	Voldoende		1	
2016	B Godsdienst-pastoraal Werk	Herstelperiode		1	

	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Aardrijkskunde	Voldoende		1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Algemene Economie	Voldoende		1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Bedrijfseconomie	Voldoende		1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Biologie	Voldoende		1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Consumptieve Techniek I en II	Voldoende		1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Duits	Voldoende		1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Engels	Voldoende		1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Frans	Voldoende		1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Geschiedenis	Voldoende		1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Gezondheidszorg en Welzijn	Goed		1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Godsdienst	Voldoende		1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Maatschappijleer	Voldoende		1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Natuurkunde	Voldoende		1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Nederlands	Voldoende		1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in omgangskunde	Goed		1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Scheikunde	Voldoende		1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Spaans	Goed		1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Techniek	Voldoende		1
	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Wiskunde	Voldoende		1
	B Technische Natuurkunde	Voldoende		1
	B Toegepaste Wiskunde	Voldoende		1
2017	B Applied Science	Goed		1
	B Communicatie	Voldoende		1
	B Docent Muziek	Voldoende		2
	B Godsdienst-pastoraal Werk	Voldoende	Na Herstel	1
	B Human Resource Management	Voldoende		1
	B Logistics Engineering	Voldoende		1
	B Mechatronica	Voldoende		2
	M Educational Needs	Voldoende		1
2018	B Bedrijfskunde MER	Voldoende		1
	B Circus and Performance Art	Voldoende		1
	B HBO-ICT	Excellent		1
2018	B Informatica	Goed		1
	B International Business and Languages	Voldoende		1
	B Journalistiek	Goed		1
	B Logistiek en Economie	Voldoende		1

B Medisch Beeldvormende en Radiotherapeutische Technieken	Voldoende	1
B Opleiding tot Fysiotherapeut	Voldoende	1
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in het Technisch Beroepsonderwijs	Voldoende	
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de Tweede graad in Pedagogiek	Voldoende	1
B Pedagogiek	Voldoende	1
B Werktuigbouwkunde	Voldoende	1
M Kunsteducatie	Goed	1
M Leraar Algemene Economie	Voldoende	1
M Leraar Duits	Voldoende	1
M Leraar Engels	Voldoende	1
M Leraar Frans	Voldoende	1
M Leraar Geschiedenis	Voldoende	1
M Leraar Natuurkunde	Voldoende	1
M Leraar Nederlands	Voldoende	1
M Leraar Scheikunde	Voldoende	1
M Leraar Wiskunde	Voldoende	1
M Master in Leadership in Education	Voldoende	1
M Pedagogiek	Voldoende	1
M Leraar Aardrijkskunde	Voldoende	1
M Leraar Biologie	Voldoende	1
M Leraar Bedrijfseconomie	Voldoende	1
Ad Onderwijsondersteuner Technisch Beroepsonderwijs	Voldoende	1
Eindtotaal		102

Toets nieuwe opleiding

Jaar besluit	Naam opleiding CROHO	Eindoordeel en besluit	Bijzondere procedures	Totaal
2013	B International Fresh Business Management	Positief		1
2016	Ad Commerciële Economie	Aanvraag ingetrokken	AD	1
	Ad Elektrotechniek	Positief	AD	1
	Ad Ervaringsdeskundige in de zorg	Positief	AD	1
	Ad Werktuigbouwkunde	Positief	AD	1
	Ad Zorg en Technologie	Voorwaarden	AD	1
	M Master Performing Public Spaces (PPS)	Positief		1
	M Toetsdeskundige	Positief		1
2017	Ad Commerciële Economie	Voorwaarden	AD	1
2017	Ad Commerciële Economie	Aan voorwaarden voldaan	Toets voorwaarden	1
	Ad Zorg en Technologie	Aan voorwaarden voldaan	Toets voorwaarden	1
2018	Ad Engineering	Voorwaarden		1
	Ad Engineering	Aan voorwaarden Voldaan	AD	1
	Ad Pedagogisch Educatief Professional	Positief		1
	M AD_ICT	Positief	AD	1

Bijlage 2: Programma's van de locatiebezoeken

Het panel heeft in het kader van de Instellingstoets Kwaliteitszorg een bezoek gebracht aan de locatie Eindhoven (campus Rachelsmolen) van Fontys Hogescholen op 21 en 22 februari 2019 en 20 t/m 22 maart 2019. Tijdens het eerste locatiebezoek waren er 8 gespreksrondes; tijdens het tweede locatiebezoek 17 gespreksrondes (exclusief die voor de beoordeling van de Kwaliteitsafspraken hoger onderwijs 2019-2024). De terugkoppeling aan het einde van 22 maart 2019 betrof zowel de instellingstoets als de beoordeling kwaliteitsafspraken.

Eerste locatiebezoek

Donderdag 21 februari 2019

Campus Rachelsmolen, Eindhoven

09.00-10.30 uur	<i>Besloten overleg</i>
10.30-12.00 uur	<i>Rondleiding in twee groepen</i> <ul style="list-style-type: none">- Campus Eindhoven-Rachelsmolen: Centrum voor Medezeggenschap en Fontys Hogeschool Engineering- Campus Eindhoven-Strijp: Open Innovation Lab
12.00-13.00 uur	<i>Sessie 1: Kennismaking met instelling en panel ('walking lunch')</i> <ul style="list-style-type: none">- Lector Fontys Hogeschool Communicatie- Directeur Fontys Sporthogeschool- Student Fontys Hogeschool Bedrijfsmanagement, Educatie en Techniek, lid CMR- Secretaris CvB- Projectleider ITK- Docent Fontys Hogeschool Mens en Gezondheid, lid CMR- Programmamanager flexibilisering lerarenopleiding Fontys Pedagogisch Technische Hogeschool- Directeur Fontys International Business School- Directeur Fontys Hogeschool voor de Kunsten
13.15-14.00 uur	<i>Sessie 2: Gesprek met instellingsbestuur</i> <ul style="list-style-type: none">- Voorzitter CvB- Lid CvB- Lid CvB
14.00-14.15 uur	<i>Besloten overleg</i>
14.15-15.15 uur	<i>Sessie 3: Gesprek over standaard 1 (Visie en Beleid)</i> <ul style="list-style-type: none">- Directeur dienst Onderwijs en Onderzoek- Auditor bestuursstaf Audit- Directeur Fontys Hogeschool ICT- Directeur Fontys Hogeschool Economie – Marketing en Management – Communicatie- Docent Fontys Hogeschool Engineering en Automotive, voorzitter CMR- Docent Fontys Hogeschool Kind en Educatie- Student Fontys Paramedische Hogeschool, ex-voorzitter studentenfractie CMR- Directeur Brainport Eindhoven (werkveld)
15.15-15.30 uur	<i>Besloten overleg</i>

- 15.30-16.30 uur *Sessie 4: Gesprek over standaard 2 (Uitvoering)*
- Directeur Fontys Lerarenopleiding Sittard en Fontys Opleidingscentrum Speciale Onderwijszorg
 - Docent Fontys Hogeschool Mens en Gezondheid
 - Docent Fontys Hogeschool Pedagogiek
 - Directeur dienst Huisvesting en Facilitaire Zaken
 - Directeur dienst Studentenvoorzieningen
 - Directeur dienst IT
 - Directeur Fontys Hogeschool Bedrijfsmanagement, Educatie en Techniek
 - Consultant dienst Onderwijs en Onderzoek, programmamanager Internationalisering
 - Consultant dienst Onderwijs en Onderzoek, toetsdeskundige
 - Student Fontys Hogeschool Pedagogiek, lid IMR en stuurgroep ITK
 - Practice Competence Head – EPS Microsoft BTN (werkveld)

Vrijdag 22 februari 2019

Campus Rachelsmolen, Eindhoven

- 09.00-09.30 uur *Besloten overleg*
- 09.30-10.00 uur *Demonstratie Business Intelligence Dashboard*
- 10.00-11.15 uur *Sessie 5: Gesprek over standaard 3 (Evaluatie en monitoring)*
- Directeur Fontys Hogeschool Techniek en Logistiek
 - Directeur Juridisch Hogeschool Fontys – Avans
 - Secretaris examencommissie Fontys Paramedische Hogeschool, lid CMR
 - Docent Fontys Hogeschool Kind en Educatie, programmaleider Kwaliteitsportfolio
 - Voorzitter RvA Fontys Hogeschool Kind en Educatie, hoogleraar TIAS (werkveld)
 - Concerncontroller bestuursstaf Control
 - Domeincontroller bestuursstaf Control
 - Directeur Fontys Hogeschool Engineering en Automotive
 - Student Fontys Hogeschool Financieel Management
- 11.15-11.30 uur *Besloten overleg*
- 11.30-12.45 uur *Sessie 6: Gesprek over standaard 4 (Ontwikkeling)*
- Directeur Fontys Hogeschool Economie – MER en FM, directeur dienst P&O
 - Directeur Fontys Hogeschool Mens en Gezondheid
 - Lid managementteam Kwaliteitszorg Fontys Sporthogeschool
 - Auditor bestuursstaf Audit
 - Student Fontys Lerarenopleiding Tilburg, voorzitter studentenfractie IMR
 - Student Fontys Hogeschool Journalistiek
 - Docent Fontys Hogeschool Pedagogiek, lid CMR en commissie ITK
 - Bestuursadviseur CvB
 - Manager Leerhuis Elizabeth-TweeSteden Ziekenhuis (werkveld)
- 12.45-13.30 uur *Sessie 7: Lunch met studenten*
- Student Fontys Hogeschool Pedagogiek, voorzitter studentenfractie CMR

- Student Fontys Hogeschool Techniek en Logistiek, lid CMR
 - Student Fontys Hogeschool Sociale Studies, lid CMR
 - Student Fontys Hogeschool HRM en Psychologie, lid CMR
 - Student Fontys Hogeschool Bedrijfsmanagement, Educatie en techniek, lid CMR
 - Student Fontys Lerarenopleiding Tilburg VO Aardrijkskunde
 - Student Fontys Lerarenopleiding Tilburg VO Aardrijkskunde
- 13.30-14.15 uur *Sessie 8: Gesprek met Raad van Toezicht*
- Voorzitter RvT, Renumeratiecommissie
 - Vicevoorzitter RvT, Auditcommissie
 - Lid RvT, commissie Onderwijs, Onderzoek en Identiteit
- 14.15-16.00 uur *Besloten overleg*
- 16.00-16.45 uur *Terugkoppeling verkennend locatiebezoek en afstemming verdiepend locatiebezoek*
- Voorzitter CvB
 - Lid CvB
 - Lid CvB
 - Secretaris CvB
 - Projectleider ITK
 - Lid project ITK
 - Concerncontroller bestuursstaf Control
 - Projectleider plan Kwaliteitsafspraken
- 16.45-17.00 uur *Overleg procescoördinatoren NVAO en vertegenwoordigers Fontys over invulling verdiepend onderzoek tijdens tweede locatiebezoek*
- Secretaris CvB
 - Projectleider ITK
 - Projectleider plan Kwaliteitsafspraken

Tweede locatiebezoek

Woensdag 20 maart 2019

Campus Stappegoor, Tilburg

- 08.15-08.30 uur *Ontvangst panel*
- 08.30-09.45 uur *Besloten overleg*
- 09.45-10.00 uur *Sessie 1 (Horizontale trail – Studiesucces): Toelichting op het programma*
- Directeur Studentenvoorzieningen
 - Beleidsmedewerker dienst Studentenvoorzieningen
- 10.00-10.45 uur *Sessie 2 (Horizontale trail – Studiesucces): Gesprek met vertegenwoordigers van de bacheloropleiding Sportkunde*
- Alumnus en docent
 - Student jaar 2
 - Docent
 - Onderwijskundige
 - Onderwijsmanager
- 10.45-11.00 uur *Besloten overleg*

11.00-11.45 uur	<p><i>Sessie 3 (Horizontale trail – Studiesucces): Gesprek met vertegenwoordigers van Fontys Hogeschool Management, Economie en Recht; opleiding Vastgoed & Makelaardij</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Student - Onderwijsmanager - Onderwijskundige Fontys Hogeschool Management, Economie en Recht - Docent - Alumnus
11.45-12.00 uur	<i>Besloten overleg</i>
12.00-12.45 uur	<p><i>Sessie 4 (Horizontale trail – Studiesucces): Gesprek met vertegenwoordigers van Fontys Hogeschool Kind en Educatie; opleiding Lerarenopleiding Basisonderwijs (locatie Tilburg)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Docent - Directeur Fontys Hogeschool Kind en Educatie - Docent - Student propedeutische fase - Student hoofdfase - Basisschoolcoach (werkveld)
12.45-13.30 uur	<i>Rondleiding Fontys Academy of Circus and Performance Art</i>
13.30-14.30 uur	<i>Besloten overleg en lunch</i>
14.30-15.15 uur	<p><i>Sessie 5 (Verticale trail – Toegepaste Wiskunde): Gesprek met management</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Directeur Fontys Hogeschool Lerarenopleiding Tilburg - Adjunct-directeur Fontys Hogeschool Lerarenopleiding Tilburg - Opleidingscoördinator
15.15-16.00 uur	<p><i>Sessie 6 (Verticale trail – Toegepaste Wiskunde): Gesprek met docenten</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Docent, vertegenwoordiger leerlijn Data Analysis - Docent, vertegenwoordiger leerlijn Operations Research in de Logistiek - Docent, vertegenwoordiger leerlijn Professionalisering - Vertegenwoordiger leerlijn Professionalisering, lid onderwijscommissie, onderwijsassistent
16.00-16.15 uur	<i>Besloten overleg</i>
16.15-17.00 uur	<p><i>Sessie 7 (Verticale trail – Toegepaste Wiskunde): Gesprek met vertegenwoordigers toets- en examencommissie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Docent, vertegenwoordiger leerlijn Engineering, lid toetscommissie - Voorzitter examencommissie - Docent, vertegenwoordiger leerlijn Data Analysis, lid examencommissie - Docent, lid toetscommissie
17.00-17.45 uur	<p><i>Sessie 8 (Verticale trail – Toegepaste Wiskunde): Gesprek met studenten</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Student jaar 1, lid opleidingscommissie - Student jaar 2 - Student jaar 3 - Student jaar 4 - Alumnus

- Alumnus

17.45-18.30 uur *Besloten overleg*

Donderdag 21 maart 2019

Campus ds. Theodoor Fliednerstraat, Eindhoven

08.30-09.00 uur *Ontvangst panel*

09.00-09.45 uur *Besloten overleg*

09.45-10.00 uur *Sessie 9 (Horizontale trail – Kwaliteitsportfolio): Toelichting op het programma*

- Voorzitter stuurgroep programma Kwaliteitsportfolio
- Programmaleider Kwaliteitsportfolio

10.00-10.45 uur

Sessie 10 (Horizontale trail – Kwaliteitsportfolio): Gesprek met supportteam

- Programmaleider Kwaliteitsportfolio
- Consultant dienst IT
- Consultant dienst Onderwijs en Onderzoek
- Consultant dienst Personeel en organisatie
- Functioneel beheerder dienst IT
- Auditor

10.45-11.00 uur

Besloten overleg

11.00-11.45 uur

Sessie 11 (Horizontale trail – Kwaliteitsportfolio): Gesprek met docenten

- Docent Communicatie
- Docent Communicatie
- Docent Toegepaste Natuurwetenschappen
- Docent International Fresh Business Management
- Docent International Fresh Business Management
- Docent Toegepaste Psychologie

11.45-12.00 uur

Besloten overleg

12.00-12.45 uur

Sessie 12 (Horizontale trail – Kwaliteitsportfolio): Gesprek met projectleiders opleidingen

- Onderwijsmanager Toegepaste Psychologie
- Kwaliteitscoördinator Toegepaste Psychologie
- Manager kwaliteitszorg en onderwijsontwikkeling Fontys International Business School
- Opleidingsmanager International Fresh Business Management
- Docent Communicatie
- Kwaliteitscoördinator Toegepaste Natuurwetenschappen

12.45-13.30 uur

Lunch

13.30-14.30 uur

Besloten overleg

14.30-14.45 uur

Sessie 13 (Verticale trail – Toegepaste Gerontologie): Posters & Pitch

- Docent
- Student jaar 3

- 14.45-15.25 uur *Sessie 14 (Verticale trail – Toegepaste Gerontologie): Gesprek met het opleidingsmanagement*
- Directeur Fontys Hogeschool Mens en Gezondheid
 - Onderwijsmanager Toegepaste Gerontologie
 - Teamleider
- 15.30-16.15 uur *Sessie 15 (Verticale trail – Toegepaste Gerontologie): Gesprek met docenten*
- Docent-onderzoeker
 - Docent
 - Docent
 - Docent
 - Student-consulent
 - Docent
- 16.20-17.00 uur *Sessie 16 (Verticale trail – Toegepaste Gerontologie): Gesprek met vertegenwoordigers van de examencommissie*
- Voorzitter examencommissie
 - Secretaris examencommissie
 - Docent Toegepaste Gerontologie, lid examencommissie
 - Lid examencommissie
- 17.00-17.45 uur *Sessie 17 (Verticale trail – Toegepaste Gerontologie): Gesprek met studenten*
- Student
 - Student deeltijd, lid onderwijscommissie
 - Alumnus, werkveldcoaching
 - Alumnus, lid Raad van Advies
 - Student jaar 1
 - Student jaar 3

Vrijdag 22 maart 2019

Campus Rachelsmolen, Eindhoven

- 08.30-15.00 uur *Besloten overleg en diverse gespreksrondes beoordeling Kwaliteitsafspraken*
- 15.00-17.00 uur *Afsluitend paneloverleg (besloten) over ITK en beoordeling Kwaliteitsafspraken*
- 17.00-17.15 uur *Terugkoppeling door panel*
- Leden CvB
 - Secretaris CvB
 - Leden RvT
 - Projectleiders ITK en Plan Kwaliteitsafspraken
- 17.15-18.30 uur *Terugkoppeling door panel (open sessie)*
- Betrokkenen bij ITK en Plan Kwaliteitsafspraken Fontys

Bijlage 3: Overzicht van de bestudeerde documenten

Hieronder staan de bestudeerde documenten opgesomd die tijdens de gespreksrondes en het besloten paneloverleg ter sprake zijn geweest. Fontys heeft via haar portal meer bron-documenten ter beschikking gesteld, die hier evenwel niet worden genoemd (zie *Zelfevaluatie*, p. 46-47).

Documentatie algemeen

- Accreditatieportret Fontys Hogescholen (NVAO, januari 2019)
- Adviesrapport Fontys Hogescholen Instellingstoets kwaliteitszorg (NVAO, juni 2013)
- Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs Nederland (NVAO, september 2016)
- Zelfevaluatie Fontys Hogescholen Instellingstoets Kwaliteitszorg (december 2018)
- Instellingstoets Kwaliteitszorg 2019 (maart 2019) met daarin:
 - o Leeswijzer programma Studiesucces
 - o Leeswijzer programma Kwaliteitsportfolio
 - o Informatie opleidingen Sportkunde, Vastgoed & Makelaardij, Opleiding tot Leraar Basisonderwijs (locatie Tilburg), Toegepaste Wiskunde, Toegepaste Gerontologie

Documentatie eerste en tweede locatiebezoek

- Audit charter Fontys (november 2018)
- Audits en visitaties
 - o Rapport Hobéon beperkte opleidingsbeoordeling hbo-bachelor Toegepaste Wiskunde voltijd (december 2015); inclusief besluit NVAO d.d. 30 juni 2016
 - o Rapport Hobéon beperkte opleidingsbeoordeling hbo-bachelor Toegepaste Gerontologie voltijd/deeltijd (december 2014); inclusief besluit NVAO 31 maart 2014
 - o Rapport interne audit bachelor en associate degree Management in de Zorg, Fontys Hogeschool Mens en Gezondheid (december 2017)
 - o Rapport interne audit bachelor Toegepaste Wiskunde, Fontys Lerarenopleiding Tilburg (oktober 2018)
 - o Rapport Interne audit bachelor Toegepaste Gerontologie, Fontys Hogeschool Mens en Gezondheid (januari 2018)
- Bestuursverslag Fontys 2017 – Kleur bekennen (mei 2018)
- Evaluatie Studiesucces en Studeren met een functiebeperking, cohort 2014-2015, na 2 jaar (z.j.)
- Evaluatie Studiesucces en Studeren met een functiebeperking na 1 jaar, cohort 2015-2016, na 1 jaar (z.j.)
- Factsheet Hbo-Monitor 2017 (april 2018)
- Fontys-beraad
 - o Presentatie Fontys-beraad 04072017 (juli 2017)
 - o Samenvatting 'Admiring the problem' (maart 2018)
 - o Samenvatting 'Embracing the solution' (mei 2018)
 - o Verslag Fontys-beraad 'Samenwerken voor student en studiesucces' (maart 2018)
 - o Verslag (extra) Fontys-beraad (mei 2018)
- Fontys Focus 2020 (april 2016)
- Fontys Focus 2020 – aanzet inrichting in en externe tafels (november 2015)
- Fontys Focus Informatievoorziening (april 2017)
- Fontys Focus Leiderschapsontwikkeling. Toekomstgericht – teamgericht – talentgericht (juni 2018)
- Fontys Focus Onderzoek (z.j.)
- Fontys Focus Personeel en Organisatie (z.j.)
- Fontys Focus Student (z.j.)
- Fontys Focus Waardenset (z.j.)
- Fontys High Five 2.0, bericht communicatie en monitoring (dienst Studentenvoorzieningen, februari 2018)

- Fontys Integrale Veiligheidsagenda. Kansen tot integraal werken voor veiligheid (november 2017)
- Fontys Internationaliseringsvisie 2016-2020 (z.j.)
- Fontys Uitgangspunten voor Leren. Kernprincipes voor de vormgeving van onderwijs (oktober 2018)
- FOOT, Fontys Ontwikkelinstrument (z.j.)
- Huisvestingsagenda 2015-2024 (december 2014)
- Informatiebeveiligingsbeleid Fontys Hogescholen (z.j.)
- Kaderbrief 2019 voor de planning en beheersing van Fontys Hogescholen (september 2018)
- Kouwenberg, J., TEC-skills in heel het Fontys-onderwijs (november 2018)
- Kwaliteit volgens Fontys Hogescholen (november 2018)
 - o Handout Meten en evalueren van kwaliteit
- Leaflet Social Labs. De hybride leeromgevingen van Fontys (z.j.)
- Managementcontract en Managementrapportage (Macon en Marap)
 - o Format Managementcontract en Managementrapportage diensten 2019 (2018)
 - o Format Managementcontract en Managementrapportage instituten 2019 (2018)
 - o Marap dienst Studentenvoorzieningen (januari 2019)
 - o Marap Fontys Hogeschool Mens en Gezondheid 2018 (januari 2019)
 - o Marap Fontys Sporthogeschool 2018 (oktober 2017)
- Mediatheekvisie. Kernwaarden + Een stip aan de horizon (januari 2016)
- Meijer, N., Op weg naar een leercultuur. Blijven we een leven lang nieuwsgierig? (september 2018)
- Meijer, N., Van praten naar doen. Nieuwe tijd, nieuwe vaardigheden (augustus 2017)
- Opleidingsportfolio 2019-2020. Wat kies jij? (september 2018)
- Organisatie & Sturing. Voorgestelde verbeteringen (juni 2018)
 - o Horizontale bijsturing, interne memo aan CvB (november 2017)
 - o Bijlage bij Bijsturingsdocument (november 2017)
- Organogram Fontys Hogescholen (2018)
- Overzicht interne audits 2018
- Programma Studiesucces (juli 2017)
- Programmaplan Studiesucces (z.j.)
- Projectplan Het WIN (Werkplaats INSTRUMENT) project. De ontwikkeling van een (zelf)beoordelingsinstrument voor het evalueren en bevorderen van de kwaliteit van professionele werkplaatsen (november 2017)
- Projectvoorstel Aanpassing Studiekeuzecheck (SKC) (oktober 2018)
- Samen onderzoeken (november 2017)
- Studentenparticipatie. Een beschrijvend onderzoek naar studentenparticipatie binnen Fontys (z.j.)

Bijlage 4: Lijst met afkortingen

Ad	Associate degree-opleiding
Ba	Bacheloropleiding
BAS	Bestuurlijk Actieve Student
BKE	BasisKwalificatie Examinator
CMR	Centrale medezeggenschapsraad
CvB	College van Bestuur
CvM	Centrum voor Medezeggenschap
CvO	Centrum voor Ondernemerschap
FOOT	Fontys Organisatie Ontwikkeltool
Fte	Fulltime equivalent
IMR	Instituutsmedezeggenschapsraad
ITK	Instellingstoets Kwaliteitszorg
Ma	Masteropleiding
Macon	Managementcontract
Marap	Managementrapportage
NSE	Nationale StudentenEnquête
NVAO	Nederlands-Vlaamse AccreditatieOrganisatie
OC	Opleidingscommissie
OP	Onderwijzend Personeel
OOP	Onderwijsondersteunend Personeel
OER	Onderwijs- en Examenregeling
RvA	Raad van Advies
RvT	Raad van Toezicht
SKE	SeniorKwalificatie Examinator
SLB	Studieloopbaanbegeleiding
TEC	Technology, Entrepreneurship and Creativity
WIN	Werkplaats INstrument

