

NVAO • NEDERLAND

ADVIESRAPPORT
Avans Hogeschool

INSTELLINGSTOETS KWALITEITSZORG

26 JUNI 2019



NVAO • NEDERLAND

ADVIESRAPPORT

Avans Hogeschool

INSTELLINGSTOETS KWALITEITSZORG

26 JUNI 2019



Inhoud

1	Samenvattend advies	4
2	Inleiding en verantwoording.....	6
2.1	Doel van de instellingstoets	6
2.2	Samenstelling van het panel	6
2.3	Inrichting van de instellingstoets.....	6
2.4	Opbouw van het adviesrapport en opzet van de hoofdstukken	8
3	Profiel van de instelling	9
3.1	Algemene gegevens.....	9
3.2	Profiel van de instelling	9
4	Beoordeling per standaard	11
4.1	Standaard 1: Visie en beleid.....	11
4.2	Standaard 2: Uitvoering	14
4.3	Standaard 3: Evaluatie en monitoring.....	19
4.4	Standaard 4: Ontwikkeling	22
4.5	Eindoordeel	24
5	Aanbevelingen	26
	Bijlage 1: Accreditatieportret	28
	Bijlage 2: Samenstelling van het panel	32
	Bijlage 3: Programma's van de locatiebezoeken	33
	Bijlage 4: Overzicht van de bestudeerde documenten	38
	Bijlage 6: Lijst met afkortingen.....	40

1 Samenvattend advies

Het is de missie van Avans Hogeschool (Avans) om studenten op te leiden *tot startbekwame en toekomstbestendige beroepsprofessionals, die een duurzame bijdrage leveren aan de samenleving*. Deze missie wordt vormgegeven door een duidelijk profiel dat zich richt op zowel de beroepsbekwaamheid van studenten als op de regio. De student krijgt kleinschalig en beroepsgericht onderwijs op hbo-niveau en volgt een leerroute die aansluit bij zijn¹ persoonlijke ontwikkeling. Hierdoor ontwikkelen studenten een *lerende, onderzoekende, ondernemende en verantwoordelijke houding*. De onderwijsvisie geeft richting aan het onderwijsbeleid en de kwaliteitszorg van het onderwijs.

Die visie op onderwijs is breed in de organisatie verankerd, waarbij lokaal een passende invulling wordt gegeven aan de gezamenlijke visie. Dat wordt bevorderd doordat Avans een platte organisatiestructuur heeft met korte lijnen waarbinnen de verschillende organisatie-eenheden een grote mate van autonomie kennen. Directeuren van academies en diensteenheden en leden van het CvB geven samen vorm aan de strategische positionering, de beleidsvoorbereiding en de beleidsuitvoering tijdens managementconferenties, themagerichte netwerkbijeenkomsten en themacirkels. Daarnaast leggen de leden van het CvB werkbezoeken aan de academies af en voeren binnen de eigen portefeuille bilaterale gesprekken met de directeuren.

Beleidsinitiatieven ontstaan vooral vanuit de teams. Het opstellen van het beleid vindt plaats in samenspraak met studenten, docenten, het werkveld en verschillende organen van medezeggenschap. Hierdoor is er een brede gedragenheid van de visie, wat is terug te zien in de uitwerking en opvolging van de onderwijsvisie.

De verwezenlijking van de onderwijsvisie van Avans vindt zowel centraal als decentraal plaats volgens het principe: 'decentraal waar het kan, centraal waar het moet'. Bij ontwikkelingen binnen meer dan één academie of bij externe ontwikkelingen nemen de diensteenheden het initiatief om in samenwerking met de academies nieuw centraal beleid te ontwikkelen. De nadruk ligt echter op de vorming van beleid op decentraal niveau binnen gezamenlijk vastgestelde strategische kaders. De uitgangspunten uit de onderwijsvisie worden door de academies adequaat vertaald naar de businessplannen die zij zelf opstellen en inkleuren aan de hand van de specifieke kenmerken van de opleiding en de regio. De businessplannen, overlegstructuren en korte lijnen zorgen ervoor dat er een gedeelde onderwijsvisie bestaat tussen de academies. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het beleid ligt zo laag mogelijk in de organisatie bij de opleidingen of teams. Beleid wordt door de teams in samenspraak met studenten, docenten, het werkveld en de medezeggenschap uitgevoerd.

Het panel heeft kennisgenomen van de gedifferentieerde toepassing van het kwaliteitssysteem en de kwaliteitscultuur van Avans en stelt dat die aansluiten bij de onderwijsvisie. Evaluatie en reflectie op de behaalde resultaten is in belangrijke mate belegd in de reguliere Planning & Controlcyclus. Als onderdeel van die cyclus worden vele gegevens systematisch verzameld. Daarbij maakt de instelling gebruik van diverse externe meet- en evaluatie-instrumenten.

Ontwikkeling wordt volgens het panel ondersteund door de organisatiestructuur van de instelling in samenhang met de kwaliteitscultuur. De vele kwaliteitsverbeteringen en vernieuwingen die de afgelopen jaren zijn ingevoerd worden breed gedragen. Tijdens de horizontale trail verdiepte het panel zich in de ontwikkeling binnen Avans om zelforganiserend te werken en constateert dat zelforganisatie goed werkt. Het zelforganisatietraject is gericht op een veranderend werkveld waarin technologie steeds meer domineert en de vraag naar sociaal-emotionele vaardigheden toeneemt. Door teams meer autonomie te geven en verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie te leggen, ontstaat er regelruimte en experimenteervrijheid. Deze ruimte stelt medewerkers beter in staat

¹ Waar in dit rapport 'hij' of 'zijn' staat, kan ook 'zij' of 'haar' gelezen worden.

om zich te ontplooiën tot bewuste ondernemende, creatieve en probleemoplossende medewerkers waardoor zij beter zijn toegerust om toekomstgerichte en startbekwame professionals op te leiden.

Het panel,

Den Haag, 26 juni 2019

Namens het panel ter beoordeling van de instelling Avans Hogeschool

Hans van der Vlist

Yvet Blom

(voorzitter)

(secretaris)

2 Inleiding en verantwoording

2.1 Doel van de instellingstoets

De Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) beoordeelt of de instelling beschikt over een kwaliteitscultuur en kwaliteitszorgsysteem die voldoende waarborgen dat het onderwijs aan de (inter)nationale verwachtingen en eisen voldoet. De instellingstoets kwaliteitszorg ITK gaat uit van de ambities, visie en keuzes van de instelling, maar vraagt de instelling verantwoording af te leggen over het realiseren van die ambities.

Daarbij staan de volgende vier samenhangende vragen centraal:

1. Is er voldoende draagvlak voor de visie en het beleid van de instelling ten aanzien van de kwaliteit van haar onderwijs in de brede zin en vindt hierover voldoende externe en interne afstemming plaats?
2. Hoe realiseert de instelling deze visie op kwaliteit?
3. Hoe monitort de instelling dat zij de visie op kwaliteit realiseert?
4. Hoe werkt de instelling aan verbetering?

De instellingstoets is vrijwillig en bestaat naast de beoordeling en accreditatie van opleidingen. Het behalen van een positieve ITK geeft de instelling het recht opleidingen voor accreditatie te laten beoordelen op basis van de beperkte opleidingsbeoordeling. Bij het ontbreken van een positieve ITK doorloopt de opleiding een uitgebreide opleidingsbeoordeling.

In de eerste ronde ITK's van 2011 tot en met 2016 hebben 35 instellingen een positieve ITK. Deze instellingen omvatten circa 80% van het aantal opleidingen in het Nederlandse hoger onderwijs.

De NVAO benoemt voor de uitvoering van de ITK een panel van deskundigen (*'peers'*) dat onafhankelijk van de instelling werkt. Het panel is gezaghebbend op bestuurlijk niveau, beschikt over onderwijsdeskundigheid in het hoger onderwijs, is auditdeskundig en/of deskundig op het gebied van de inrichting en effectiviteit van kwaliteitszorgsystemen. Verder zijn de studenten en het maatschappelijke werkveld vertegenwoordigd. Het panel wordt door de NVAO getraind voor de uitvoering van een ITK. Het rapport wordt geschreven door een gecertificeerde en onafhankelijke secretaris, die tevens door NVAO wordt getraind.

2.2 Samenstelling van het panel

Het panel voor de beoordeling van de ITK van Avans Hogeschool (Avans) is als volgt samengesteld:

- Dhr. Hans van der Vlist, voorzitter
- Dhr. Marc D'havé, lid
- Dhr. Leo Smits, lid
- Mw. Liesbeth van Welie, lid
- Dhr. Bart Hekkema, student-lid

In bijlage 2 zijn de cv's van de panelleden opgenomen.

Het panel werd bijgestaan door mw. Anne Martens, beleidsmedewerker NVAO, als procescoördinator en door mw. Yvet Blom als secretaris.

2.3 Inrichting van de instellingstoets

2.3.1 Voorbereiding en bezoeken

De ITK voor Avans bestond uit een verkennend en een verdiepend bezoek. Het programma voor de locatiebezoeken is van tevoren afgestemd tussen de instelling, de panelvoorzitter en de procescoördinator. Het programma van beide bezoeken met de verschillende onderwerpen van gesprek en de respectievelijke gesprekspartners is beschikbaar in bijlage 3.

Ter voorbereiding op de ITK heeft Avans een uitgebreide zelfevaluatie geschreven met de titel *Avans beweegt!*. In het rapport onderbouwt de instelling hoe zij, naar eigen inzicht, voldoet aan de vier standaarden van het beoordelingskader ITK. In de voorbereiding op het eerste locatiebezoek bestudeerde het panel de zelfevaluatie en de bijbehorende bijlagen. De panelleden deelden de eerste indrukken, opmerkingen en vragen met de secretaris en de procescoördinator.

Op 15 februari 2019 en 13 maart 2019 is het panel bijeengekomen om het eerste locatiebezoek voor te bereiden met de secretaris en de procescoördinator. Tijdens dit bezoek zijn de eerste indrukken, opmerkingen en vragen door de panelleden onderling besproken en zijn de vragen geformuleerd voor de verschillende gesprekssessies van het verkennende bezoek.

Het eerste locatiebezoek vond plaats op 14 en 15 maart en had een verkennend karakter. Tijdens de gesprekken met de vertegenwoordigers van de verschillende geledingen verwierf het panel aanvullende informatie. De zelfevaluatie en de gesprekken tijdens het verkennende bezoek voorzagen het panel tot het bepalen van de invulling van de trails voor het verdiepende bezoek. Aan het einde van het verkennende bezoek presenteerde de panelvoorzitter de eerste bevindingen en de voorgenomen audittrails.

Het panel formuleerde onderwerpen voor drie audittrails. Een verticale trail gericht op de *past performance* van drie hbo-bacheloropleidingen en twee horizontale trails waarin verdiepend is gekeken naar de uitvoering van *het onderzoekend vermogen in relatie tot de beroepspraktijk*; en *zelforganisatie in relatie tot kwaliteitsborging*.

De instelling, procescoördinator en panelvoorzitter hebben gezamenlijk de trails uitgewerkt en het programma voor het tweede bezoek vastgesteld. De instelling heeft vervolgens aanvullende informatie voor de geselecteerde trails aangeleverd en de gesprekspartners uitgenodigd. Bijlage 4 geeft een overzicht van de documenten die aan het panel ter beschikking zijn gesteld.

Het tweede locatiebezoek vond plaats op 24, 25 en 26 april 2019. Het panel kwam aan de vooravond van het tweede bezoek bijeen om de eerste indrukken van de onderwerpen van de audittrails uit te wisselen en het bezoek verder voor te bereiden. Tijdens het bezoek heeft het panel zijn indrukken getoetst in de sessies met alle relevante stakeholders. Het panel nam vervolgens intern de informatie door die het voor en tijdens de twee bezoeken had vergaard. Tijdens dit overleg zijn de bevindingen vastgesteld en in het licht van het beoordelingskader afgewogen. Aan het einde van het verdiepende bezoek heeft het panel zijn conclusies mondeling gedeeld met de gesprekspartners van beide bezoeken.

Op basis van de bevindingen en overwegingen van het panel heeft de secretaris een eerste versie van het rapport opgesteld. Dit conceptrapport is aan de panelleden voorgelegd voor commentaar waarna de voorzitter de definitieve versie heeft vastgesteld.

2.3.2 Werkwijze van het panel met betrekking tot de audittrails

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

Audittrail 1 – De verticale trail gericht op de *past performance* met betrekking tot kwaliteitszorg binnen drie opleidingen. In deze trail bekeek het panel de borging van de onderwijskwaliteit en de samenhang van de verschillende kwaliteitszorginstrumenten van de opleidingen *Informatica* van de Academie voor Engineering en ICT (AE&I); *Human Resource Management* (HRM) van de Academie voor Algemeen en Financieel Management (AAFM); en *Social Work* van de Academie voor Sociale Studies in Breda (ASB). Het panel heeft de PDCA-cyclus in de praktijk van de opleidingen nader bekeken. Daarbij heeft het panel zich gericht op de vraag op welke manieren onderwijskwaliteit wordt gemonitord en verbeterd, hoe de verschillende rollen en verantwoordelijkheden zijn ingevuld en wat de wisselwerking is tussen centraal, academie- en opleidingsniveau. Het panel heeft hiertoe documenten bestudeerd met betrekking tot de kwaliteitszorg van de instelling in het algemeen en de opleidingen in het bijzonder. In een zestal

gesprekken met vertegenwoordigers van de twee opleidingen is het panel van aanvullende informatie voorzien.

Audittrail 2 – De horizontale trail *Onderzoekend vermogen in relatie tot de beroepspraktijk*. Een onderzoek naar het onderzoekend vermogen binnen de instelling en de toepassing van wetenschappelijke inzichten in het beroepsgerichte onderwijs. Het panel voerde gesprekken met lectoren, docenten en studenten en analyseerde de uitwerking van het onderzoekend vermogen in relatie tot de beroepspraktijk bij de hbo-bacheloropleiding Verpleegkunde en de hbo-bacheloropleiding Bouwkunde.

Audittrail 3 – De horizontale trail *Zelforganisatie in relatie tot kwaliteitsborging*. Een onderzoek naar de implementatie, de monitoring en het leerproces van de instelling tijdens de huidige transitie van de docententeams naar de uitvoering van zelforganisatie met aandacht voor enerzijds meer autonomie bij individuen en teams en anderzijds de inrichting van de organisatie. Het panel voerde tijdens deze trail gesprekken met studenten, docenten en academiedirecteuren van drie academies: de Academie voor Financieel Management, de Academie voor Industrie en Informatica en de Academie voor Sociale Studies 's-Hertogenbosch.

2.4 Opbouw van het adviesrapport en opzet van de hoofdstukken

Hoofdstuk 3 bevat algemene informatie over Avans. Vervolgens geeft het panel in hoofdstuk 4 zijn oordeel over de kwaliteitszorg van de instelling per standaard van het beoordelingskader. Elke standaard bevat een opsomming van de bevindingen en vervolgens een beschrijving van de overwegingen van het panel. De audittrails dienen telkens als casuïstische evidentie voor de wijze waarop het kwaliteitszorgsysteem als geheel functioneert binnen Avans. Het panel vormt zijn antwoorden op basis van bepaalde aspecten van dat systeem en niet op basis van de specifieke opleidingen of programma's die het panel tijdens de audittrails heeft gesproken. 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 vijf bijlagen met:

- Een overzicht van de uitkomsten van accreditatiebeoordelingen en toets nieuwe opleiding
- Informatie over de samenstelling van het panel
- Het programma van de locatiebezoeken
- Een overzicht van de bestudeerde documenten
- Een lijst met afkortingen

3 Profiel van de instelling

3.1 Algemene gegevens

Land	Nederland
Instelling	Avans Hogeschool
Locaties	Breda, 's-Hertogenbosch, Tilburg en Roosendaal
Status van de instelling	bekostigd

3.2 Profiel van de instelling

Avans Hogeschool (Avans) is volgens haar website² ontstaan door een fusie tussen de Hogeschool Brabant en de Hogeschool 's-Hertogenbosch (2004). De instelling richt zich primair op het bieden van hoger beroepsonderwijs en het verrichten van praktijkgericht onderzoek. Avans verweeft haar onderwijs derhalve met praktijkgericht onderzoek en stemt dit af op de kennisbehoefte in de regio. De hogeschool biedt 64 opleidingen verspreid over 22 academies, opgedeeld in tien interessegebieden: Aarde en Milieu, Economie en Bedrijf, Exact en Informatica, Gezondheid, Kunst en Cultuur, Onderwijs en Opvoeding, Recht en Bestuur, Taal en Communicatie, en Techniek. Daarnaast heeft de instelling vijf expertisecentra, een Centre of Expertise (CoE) en 28 lectoraten waar praktijkgericht onderzoek wordt verricht. Dit gebeurt in nauwe samenwerking met het bedrijfsleven. Avans heeft dertien vestigingen in Breda, Tilburg, Roosendaal en 's-Hertogenbosch waaraan op 1 november 2018 ruim 31.900 studenten studeerden en bijna 2.900 medewerkers werkten.

Het bestuurs- en beheersreglement³ van de hogeschool beschrijft de organisatiestructuur van de instelling. Het bestuur is verdeeld over twee managementlagen: enerzijds het College van Bestuur (CvB) en anderzijds de directies van de academies, ondersteunende diensteenheden, en het Centre of Expertise (CoE). Het CvB stuurt de eenheden aan door middel van kaderstelling, inrichting en regievoering en legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht (RvT). De resultaatverantwoordelijke directeuren sturen hun academie, diensteenheid of CoE aan en zijn collectief verantwoordelijk voor de belangen van de hogeschool als geheel. De twee managementlagen hebben formele medezeggenschapsorganen die instemmingsrecht en adviesrecht op instellingsniveau uitoefenen: de Avans Medezeggenschapsraad (AMR) en, op organisatie-eenheidsniveau, academieraden en dienstraden. Iedere opleiding, of in sommige gevallen opleidingsclusters, heeft een opleidingscommissie.

Volgens de zelfevaluatie instellingstoets kwaliteitszorg, *Avans beweegt!*, heeft Avans een platte organisatiestructuur met korte lijnen waarbinnen de verschillende organisatie-eenheden een grote mate van autonomie kennen. De hogeschool stelt de kwaliteit van onderwijs centraal door onder meer kleinschalig onderwijs aan te bieden, voortdurend onderwijsverbeteringen door te voeren, en valorisatie van kennis en kennispartnerschap met de omgeving tot stand te brengen. In 2017 hebben College van Bestuur en directies ervoor gekozen om zelforganisatie als leidend principe voor de organisatie-ontwikkeling te hanteren.

De missie van Avans is 'het opleiden van studenten tot startbekwame en toekomstbestendige beroepsprofessionals, die een duurzame bijdrage leveren aan de samenleving'. Hier liggen de kernwaarden van de organisatie aan ten grondslag: duurzaam, integer en samen. De onderwijsvisie geeft richting aan het onderwijsbeleid en de kwaliteitszorg van het onderwijs. Er staan drie doelstellingen centraal: het opleiden van de student tot startbekwame en toekomstbestendige beroepsprofessional, het aanbieden van kleinschalig onderwijs met passende leerroutes en de focus leggen op (talent)ontwikkeling van de student. De doelstellingen uit de onderwijsvisie zijn door Avans

² Avans (2019, 14 mei). Avans organisatie. Geraadpleegd van: <https://www.avans.nl/over-avans/organisatie>.

³ Bestuurs- en beheersreglement Avans Hogeschool (2014).

onderverdeeld in 15 uitgangspunten die richting geven aan het onderwijsbeleid en de kwaliteitszorg van het onderwijs.

Kengetallen per 1 oktober 2018

Studentenaantallen	Totaal aantal bachelorstudenten	31.856
	waarvan nationale studenten	31.232
	waarvan internationale studenten	624
	Totaal aantal masterstudenten	72
	waarvan nationale studenten	29
	waarvan internationale studenten	43
Initiële opleidingen	Bacheloropleidingen	43
	Associate Degrees	15
	Masteropleidingen	2
Verleende diploma's ⁴	Ba	5211
	Ma	37
Personeel	Personeelsomvang (fte)	(2.306,5 fte)
	Aantal personeelsleden	2.933
	Waarvan lectoren	25
	En associate lectoren	3
Financiën	Totaal begroot budget 2019 (€ x 1.000)	258.187

⁴ Diploma's verleend tussen 1-9-2017 en 31-8-2018.

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.

Toelichting: De instelling kent een duidelijke en in alle geledingen gedeelde visie op goed onderwijs. Docenten en studenten dragen de visie en ontwikkelen deze in onderlinge samenspraak en met externe stakeholders. De onderwijsvisie is actueel door periodieke afstemming op de relevante aspecten van de omgeving. De onderwijsvisie is vertaald naar expliciete uitgangspunten voor kwaliteitszorg. De onderwijsvisie is, in overeenstemming met de ESG, studentgericht (student centred learning).

A. Bevindingen

Avans hogeschool (Avans) beschrijft in de zelfevaluatie instellingstoets kwaliteitszorg, *Avans beweegt!*, haar visie op onderwijs en kwaliteitszorg. Leidend voor het onderwijs is het meerjarenbeleidsplan *Ambitie 2020*. De instelling formuleert in het meerjarenbeleidsplan de ambities waarmee zij 'het verschil wil maken'. Deze ambities zijn in samenwerking met studenten, medewerkers, de medezeggenschap, het werkveld en regionale partners opgesteld en zijn verder uitgewerkt in de visiedocumenten *Onderwijsvisie*, *Visie op onderzoek* en *Visie op valorisatie*. Het nieuwe instellingsplan *Ambitie 2025* dat op het moment van de locatiebezoeken nog in ontwikkeling was, betreft een actualisatie van eerder geformuleerde ambities. Uitgangspunt is dat de lijn uit *Ambitie 2020* wordt voortgezet.

De onderwijsvisie geeft weer wat Avans onder goed en kwaliteitsvol onderwijs verstaat. De instelling richt zich in haar onderwijsvisie op het leerproces van de student. De student krijgt kleinschalig en beroepsgericht onderwijs en volgt een leerroute die aansluit bij zijn persoonlijke ontwikkeling. Hierdoor ontwikkelen studenten een lerende, onderzoekende, ondernemende en verantwoordelijke houding. De onderwijsvisie gaat er vooraleerst van uit dat de opleiding accreditatiewaardig is en is opgebouwd rondom drie doelstellingen: (i) het opleiden van startbekwame en toekomstbestendige beroepsprofessionals; (ii) het bieden van kleinschalig onderwijs met passende leerroutes; en (iii) het focussen op de (talent)ontwikkeling van de student. Deze doelstellingen zijn in de onderwijsvisie onderverdeeld in vijftien uitgangspunten die onder andere betrekking hebben op: partnerschappen tussen de opleiding en het werkveld om in gezamenlijkheid de opleiding te ontwikkelen en uit te voeren; het opleiden van een startbekwame en toekomstbestendige beroepsprofessional met een lerende, ondernemende, onderzoekende en verantwoordelijke houding; het bieden van onderwijseenheden waaraan de student multidisciplinair samenwerkt; de verwerving van de internationale context van het beroep in het curriculum; didactisch en vakinhoudelijk bewkame docenten die zich blijven ontwikkelen om zijn onderwijs te verbeteren met een actieve houding met de beroepspraktijk.

De totstandkoming van de onderwijsvisie vond onder begeleiding van de *Projectgroep onderwijsvisie* plaats. De projectgroep voerde gesprekken met directies, medewerkers, studenten en werkveld en betrok daarnaast leden van het CvB, de stafeenheid Beleidsevaluatie en Control (BE&C), de AMR en de RvT.

Avans is een lerende en resultaatgerichte organisatie met een besturingsfilosofie die zich kenmerkt door een grote mate van autonomie. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden liggen zo laag mogelijk in de organisatie. De organisatie-eenheden zijn kleinschalig ingericht waardoor er ruimte is voor persoonlijke aandacht voor zowel de medewerkers als studenten. Het CvB vervult samen met diensteenheden, BE&C en de diensteenheid Personeel & Organisatie (DP&O) een verbindende rol tussen de academies. In 2017 is instellingsbreed met steun van de directeuren door het CvB de keuze gemaakt om de organisatie-eenheden te transformeren en in te richten volgens (een vorm van) zelforganisatie. Medewerkers geven binnen het kader van strategische doelen op instellingsniveau, richting aan het eigen team. Het CvB verwacht dat zelforganisatie de flexibiliteit biedt om in te spelen op

de continue veranderingen in het werkveld. Door teams van docenten de ruimte te geven om binnen kaders zelfstandig te handelen, maken zelforganiserende teams volgens de beleidsmedewerkers van DP&O optimaal gebruik van het ondernemerschap, de creativiteit en het probleemoplossend vermogen van medewerkers waardoor docenten beter toegerust zullen zijn om toekomstbestendige professionals op te leiden die buiten de kaders van de huidige beroepen kunnen werken.

Het CvB ziet het als een collectieve verantwoordelijkheid om de gestelde ambities van Avans te realiseren. Het bevorderen van de samenwerking tussen het CvB en de academies middels een adequate overlegstructuur die past bij het karakter van Avans als netwerkorganisatie bewerkstelligt volgens het CvB de gewenste gemeenschappelijke focus. Het CvB kent een portefeuilleverdeling waarbij elk lid een aantal academies opvolgt en een of meer diensteenheden. De leden van het CvB leggen werkbezoeken af en voeren binnen de eigen portefeuille bilaterale gesprekken met de directeuren. Directeuren en CvB-leden werken samen aan de uitvoering van de strategische agenda tijdens managementconferenties en themagerichte netwerkbijeenkomsten.

Recentelijk zijn de directeuren gestart met themacirkels waarin zij nieuwe strategie mede vormgeven en bestaande strategie implementeren. Deze themacirkels hebben een van de volgende onderwerpen: Onderwijs, Strategie, evaluatie & financiën, Personeel & organisatie, Onderzoek & valorisatie en Facilitaire zaken & ICT. Aan elke cirkel zijn drie tot vijf directeuren verbonden die maandelijks bijeenkomen. De directeuren bepalen zelf op basis van expertise en interesse aan welke themacirkel zij deelnemen en krijgen het mandaat van collega-directeuren die zitting nemen in een van de andere cirkels. Via het mandaat van hun collega-directeuren nemen de leden van de cirkels academie-overstijgende adviezen aan het CvB. Na het cirkeloverleg binnen het eigen thema, delen de directeuren hun bevindingen in een cirkeloverstijgend overleg. De adviezen die door de directeuren in de cirkels worden genomen worden doorgezet naar het CvB. Het onderlinge vertrouwen dat via het mandaat wordt gegeven, heeft volgens de directeuren een positieve invloed op het besluitvormingsproces. De cirkels zorgen voor een verlichting van de werkdruk terwijl de directeuren tevens een collectief eigenaarschap van de genomen besluiten ervaren. Volgens de gesprekspartners is de relatie tussen het CvB en de academies erg goed. Er zijn korte lijnen en de directeuren geven aan dat als ze het ergens niet mee eens zijn ze elkaar daarop aan kunnen spreken.

Beleidsinitiatieven ontstaan mede vanuit de docententeams en worden vervolgens besproken tijdens managementconferenties, themagerichte netwerkbijeenkomsten en de themacirkels. Vervolgens biedt de verantwoordelijke themacirkel (via een directeur) het afgestemde beleidsvoorstel ter vaststelling aan aan het CvB. Tijdens de locatiebezoeken leerde het panel dat bij de ontwikkeling van beleid, Avans de afgelopen jaren in toenemende mate de lectoren betreft. De verantwoordelijke directeur biedt na afstemming het beleidsvoorstel aan ter vaststelling aan het CvB. Na instemming of advies van de Avans Medezeggenschap stelt het CvB het beleid vast. De RvT houdt toezicht op de uitvoering van bestuur en beleid en adviseert het CvB. Tijdens het locatiebezoek gaven het CvB en de RvT aan dat de instelling bewust kiest voor terughoudendheid bij het formuleren van centraal beleid. Hiermee komt de instelling tegemoet aan de aanbeveling uit de vorige instellingstoets om de hoeveelheid nieuw beleid te verminderen. Centraal beleid wordt door het CvB geformuleerd indien uit ontwikkelingen bij meerdere academies of bij externe ontwikkelingen blijkt dat additioneel beleid wenselijk of noodzakelijk is, waarna de diensteenheden in samenwerking met de academies beleid ontwikkelen.

In 2017 stelde het CvB het kwaliteitssysteem *Kwaliteit in beweging* vast, een kwaliteitssysteem dat voortbouwt op elementen uit het integrale kwaliteitssysteem van 2006. Avans baseert haar kwaliteitscultuur op principes van gezamenlijkheid. *It takes three to tango* omschrijft de synergie tussen medewerkers (1) en studenten (2) die samen het onderwijs vormen en dragen. Samen creëren zij binnen de leeromgeving (3) hun eigen samenspel.

Het fundament voor het kwaliteitssysteem *Kwaliteit in beweging* is het document *Visie op kwaliteit* dat de uitgangspunten voor de kwaliteit in zeven bouwblokken⁵ formuleert. De uitwerking van het kwaliteitssysteem wordt gesymboliseerd door een windmolen die de beweging van Avans representeert. De kern bestaat uit een cirkel met de ambitie van de hogeschool. Om de kern bevindt zich een cirkel van mensen, middelen en processen die staat voor de wijze waarop Avans haar ambitie omzet in daden. Medewerkers voeren met behulp van de middelen samenhangende activiteiten uit, gericht op het waarmaken van de ambities uit Ambitie 2020.

De windmolen bestaat uit vier wieken: (i) de visie op kwaliteit; (ii) standaarden; (iii) het inhoudsrijke gesprek; en (iv) informatie. De wieken brengen het kwaliteitssysteem in beweging; de visie op kwaliteit vertegenwoordigt het gezamenlijk gedachtegoed. De standaarden bestaan uit drie elementen: (i) studenten, (ii) docenten, en (iii) leeromgeving. Informatie bestaat uit het verzamelen van interne en externe informatiebronnen zoals tevredenheidsmetingen, interne en externe toetsing en managementinformatie. Deze indicatoren concretiseren de standaarden. Door kwantitatieve en kwalitatieve gegevens te verzamelen wordt op ieder niveau inzichtelijk in hoeverre de ambities worden gerealiseerd. Het inhoudsrijke gesprek omvat een gesprek met stakeholders die op basis van data en de dialoog keuzes maken om door te gaan, bij te sturen of te veranderen. Het inhoudsrijke gesprek geeft zodoende betekenis en een vervolimpuls aan de continue kwaliteitsontwikkeling. De stam van de windmolen staat voor de borging van het kwaliteitssysteem en omvat het borgen, faciliteren en verbeteren van de kwaliteitszorg.

Op verschillende niveaus komen studenten, docenten, opleidingscommissies, academieraden, de AMR, werkveldadviesraden en vergelijkbare gremia zoals themagroepen, alumni en examencommissies periodiek samen om de onderwijskwaliteit en de ontwikkeling van nieuwe initiatieven te bespreken. Zij maken gebruik van zowel kwantitatieve als kwalitatieve aspecten die voortkomen uit het managementinformatiesysteem AMIGO, managementrapportages en inhoudsrijke gesprekken (zie standaard 3).

B. Overwegingen

Het panel constateert dat Avans over een consequente en in gezamenlijkheid ontwikkelde visie op onderwijs beschikt. De instelling heeft een duidelijk profiel dat zich richt op zowel de beroepsbekwaamheid van studenten als op de regio. In het meerjarenbeleidsplan Ambitie 2020 beschrijft Avans op welke wijze zij 'het verschil wil maken'. Deze ambities werden op het moment van de locatiebezoeken geactualiseerd voor het nieuwe instellingsplan *Ambitie 2025*. Bij de ontwikkeling van dat plan is een grote groep studenten, medewerkers en externen betrokken.

Het brede draagvlak voor de onderwijsvisie heeft zich volgens het panel ontwikkeld tot een gedragen cultuur met gedeelde ambities en gezamenlijke waarden waar medewerkers en studenten 'samen bouwen aan onderwijs'. Het panel is onder de indruk van de betrokkenheid van medewerkers, studenten en de sterke aansluiting bij het regionale werkveld en alumni. Iedere opleiding heeft een eigen werkveldadviesraad en/of vergelijkbare gremia, bijvoorbeeld themagroepen. Opleidingsteams voeren regelmatig overleg met een vertegenwoordiging van het werkveld over het opleidingsprogramma en de eindkwalificaties, ook naast de formele overlegmomenten. Het panel voerde tijdens de locatiebezoeken open gesprekken met medewerkers en studenten en het is van mening dat het tijdens de locatiebezoeken de 'Avansenaar' echt heeft leren kennen: de student met een lerende, ondernemende, onderzoekende en verantwoordelijke houding.

Het panel spreekt zijn waardering uit voor de ruimte die academies en opleidingen hebben om beleid te ontwikkelen binnen de kaders van de centrale onderwijsvisie en de ruimte die Avans creëert om de lectoren te betrekken bij de beleidsontwikkeling. De korte lijnen met het CvB en de themacirkels

⁵ De bouwblokken bestaan uit: (i) Wij dragen bij aan kwaliteit; (ii) Wij hebben een kwaliteitscultuur; (iii) Wij voeren het inhoudsrijke gesprek; (iv) Met kwaliteit bereiken we transformatie; (v) Wij betrekken onze stakeholders; (vi) Wij maken kwaliteit inzichtelijk; en (vii) Wij doen dit samen.

scheppen volgens het panel een duidelijke afstemming waardoor er een zekere vorm van uniformiteit tussen de pluriforme academies ontstaat. Zelforganiserend werken sluit volgens het panel goed aan bij de cultuur van de instelling, die zich al kenmerkte door grote autonomie, kleinschaligheid en korte lijnen tussen docenten, studenten, academiemanagement en CvB. Zelforganisatie sluit bovendien goed aan bij het maatwerk dat Avans volgens haar onderwijsvisie beoogt te leveren.

De visie op kwaliteitszorg vindt het panel helder omschreven. Het kwaliteitssysteem *Kwaliteit in beweging* is een sterk en evenwichtig mechanisme waarin de student, de docent en de leeromgeving centraal staan. De kwaliteit komt ook daadwerkelijk tot leven tijdens het inhoudsrijke gesprek. Medewerkers en studenten ervaren gedeelde verantwoordelijkheden: ze voelen zich betrokken en geven aan dagelijks van elkaar te leren.

Het panel concludeert op basis van de bevindingen en overwegingen dat Avans beschikt over een breed gedragen onderwijsvisie en een daarbij aansluitend beleid gericht op de interne kwaliteitszorg van haar onderwijs.

C. Oordeel

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

4.2 Standaard 2: Uitvoering

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

Toelichting: De onderwijsvisie is adequaat vertaald naar concrete beleidsacties en -processen. De instelling kent processen voor ontwerp, erkenning en borging van de kwaliteit van opleidingen in overeenstemming met de ESG en toont de werking en toepassing van deze processen aan op basis van een trackrecord. Studenten en medewerkers zijn mede-eigenaar van het beleid en dragen vanuit de gezamenlijke visie bij aan de realisatie ervan. Uit die betrokkenheid blijkt de realisatie van de beoogde kwaliteitscultuur van de instelling.

De uitvoering is in overeenstemming met de visie: personeel, toetsing en voorzieningen bevorderen de toegankelijkheid en studeerbaarheid van het onderwijs.

A. Bevindingen

De verwezenlijking van de onderwijsvisie van Avans vindt zowel centraal als decentraal plaats volgens het principe: decentraal waar het kan, centraal waar het moet. Met Ambitie 2020 en de onderwijsvisie als vertrekpunt stellen academies ieder jaar hun eigen businessplan op waarin zij invulling geven aan de uitgangspunten van de onderwijsvisie. Daarbij leggen academies een eigen nadruk op de vijftien uitgangspunten uit de onderwijsvisie. Het geven van een eigen kleur aan de businessplannen doet volgens het CvB recht aan de specifieke kenmerken van opleidingen en de regio. Tijdens de locatiebezoeken sprak het panel over verschillende beleidsdomeinen, waaronder de binding met de beroepspraktijk, personeelsbeleid, toetsbeleid, verweving van onderwijs en onderzoek, studeren met een functiebeperking en internationalisering.

In lijn met de ambitie om startbekwame en toekomstbestendige beroepsprofessionals op te leiden neemt de beroepspraktijk binnen Avans een prominente plaats in. Studenten doen kennis en ervaring op tijdens stages en authentieke praktijkopdrachten met professionals uit het werkveld. Opleidingen schenken in de curricula veel aandacht aan *transferable skills*, om studenten voor te bereiden op toekomstige beroepen, en het ontwikkelen van een maatschappelijke verantwoordelijke houding. Het panel zag hiervan voorbeelden bij onder andere de hbo-bacheloropleidingen Verpleegkunde en HRM. Docenten vervullen steeds meer een coachende en begeleidende rol en leren daarin samen met

studenten, collega's en het werkveld. Studenten met wie het panel sprak gaven aan dat zij de verschuiving van kennisdeling naar coaching en begeleiding als prettig ervaren, aangezien zij vooral veel waarde hechten aan de ruimte voor persoonlijk contact en de benaderbaarheid van docenten. Aandacht is er voldoende voor de studenten die minder goed om kunnen gaan met de vrijheid die deze aanpak met zich mee brengt.

Avans heeft een uitgebreid relatiernetwerk en zet actief in op leerteams en kennisnetwerken. Zo organiseren academies en opleidingen regelmatig themabijeenkomsten voor bedrijven uit de regio die gemiddeld door veertig tot vijftig werkveldpartners worden bijgewoond. Volgens partners uit het werkveld is de wijze van samenwerking tussen verschillende disciplines ook in het bedrijfsleven zichtbaar. Er is ook binnen de hogeschool kruisbestuiving tussen de academies en het werkveld nodig, aldus het werkveld, om studenten te leren multidisciplinair te werken. Multidisciplinair samenwerken is dan ook een van de vijftien uitgangspunten in de onderwijsvisie. Voorheen bemoeilijkten de afzonderlijke academies het opzetten van multidisciplinaire projecten, maar door de recente ontwikkelingen rondom zelforganiserend werken en de themacirkels voor directeuren worden academie-overstijgende samenwerkingsverbanden vanzelfsprekender. Daarnaast heeft het CvB budget vrijgemaakt voor multidisciplinaire onderzoeksprojecten van lectoraten.

Het Avans Ondernemerscentrum heeft een verbindende en faciliterende rol in het bevorderen van multidisciplinariteit, als kenniscentrum voor ondernemerschap. Studenten kunnen er onder meer begeleiding krijgen bij het oprichten van een eigen bedrijf en het combineren van het bedrijf en de studie. Het Avans Ondernemerscentrum heeft een werkveldadviesraad bestaande uit partners die actief zijn op het gebied van innovatie. Ook heeft het centrum broedplaatsen voor startups in zogenaamde *incubator ruimtes* waar het bedrijfsleven en het onderwijs samenkomen.

Avans heeft veel aandacht voor het stimuleren en ontwikkelen van de onderzoekende houding van de student. De afgelopen jaren werkte Avans aan de verankering van een sterke doorlopende onderzoekslijn in de curricula. Vanaf de start van de opleiding staan 'leren leren' en 'blijven leren' en de ontwikkeling van het reflectieve en kritische denkvermogen van de student centraal. De academies werken samen met expertisecentra om de doorlopende onderzoekslijn in de curricula te verankeren. In een aantal visitatierapporten signaleerde de instelling dat de professionele onderzoeksvaardigheden van studenten aandacht behoeft. Bij recente curriculumvernieuwingen komen onderzoek en onderzoeksvaardigheden vanaf jaar 1 aan de orde. Alle opleidingen moeten in 2021 gebruikmaken van een vernieuwd curriculum met een sterke onderzoekscomponent. De onderzoekende houding van studenten wordt volgens het CvB steeds positiever beoordeeld door commissies van externe opleidingsvisitaties. Tijdens de locatiebezoeken stelde het panel aan studenten vragen over de ontwikkeling van onderzoeksvaardigheden binnen hun opleiding; het panel hoorde enkel goede reacties van studenten.

Uit een interne tussentijdse evaluatie van het onderzoeksbeleid leerde Avans dat de instelling de verbinding tussen onderzoek en onderwijs verder wil versterken. De meeste lectoraten kenden een directe koppeling aan de academies. Deze koppeling heeft plaatsgemaakt voor een clustering van lectoraten in expertisecentra waardoor lectoraten academie-overstijgend actief zijn. De verbinding tussen onderwijs en onderzoek vindt plaats via kenniskringleden, het lectoraat Brein & Leren, en het Avans Netwerk Onderzoek (ANO). Kenniskringleden zijn docenten die verbonden zijn aan een lectoraat middels een kleine aanstelling; de aanstelling is bewust klein om zoveel mogelijk docenten te kunnen laten deelnemen. Het lectoraat Brein & Leren verbindt alle academies en richt zich op de toepassing van wetenschappelijke kennis rondom het leerproces van de hbo-student. Binnen het lectoraat Brein & Leren staat het bevorderen van kritisch denken bij studenten en docenten centraal, alsmede het inzetten van interventies om de motivatie en prestaties van studenten te verbeteren. De learning community ANO beoogt onderzoek en onderwijs te verbinden door het samenbrengen van de expertisecentra, het LIC en de academies. Zowel lectoren en academies als het CvB zien een ontwikkeling waarbij lectoren en expertisecentra, academie-overstijgend onderzoek verrichten en zorgen voor een sterkere band met het onderwijsproces.

De kwaliteit van medewerkers is een belangrijk thema binnen Avans. De instelling heeft diverse acties uitgezet rondom de professionalisering van docenten waaronder het instellingsbrede certificeringstraject Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid Plus (BDB+). Dit traject bestaat uit de landelijk verplichte BDB-certificering die gericht is op didactiek en de Basis Kwalificatie Examinering (BKE); en daarnaast de aanvullende modules Onderwijs & ICT en Brein & Leren. De aanvullende modules richten zich respectievelijk op het bewust inzetten van ICT in het onderwijs en het omzetten van essentiële inzichten over de werking van het brein naar onderwijs. Leden van onderwijs-, toets- en examencommissies volgen aanvullend scholing op het gebied van examinering via de Senior Kwalificatie Examinering (SKE). Het LIC verzorgt de modules. De scholingstrajecten dragen volgens de instelling zichtbaar bij aan de kwaliteit van het onderwijs: docenten merken dat de lessen soepeler verlopen na het doorlopen van de modules en zien een verbetering van de resultaten uit de blokevaluaties en de examencommissie constateert een afname van het aantal ingediende klachten van studenten sinds de invoering van de instellingsbrede certificering BKE en SKE.

Een andere manier waarop Avans beoogt bij te dragen aan de kwaliteit van haar medewerkers is door het aantrekken van promovendi en het faciliteren van promotietrajecten. Bovendien heeft het CvB eenmalig extra financiële ruimte gecreëerd om gepromoveerde Avans-docenten te benoemen tot associate lectoren. Verder hebben medewerkers extra uren waarmee zij zich verder kunnen professionaliseren en scholen, bijvoorbeeld door opleidingen, docentenstages, intervisie en coachingstrajecten. De mogelijkheid om associate lectoren te benoemen is opgenomen in de lumpsum van expertisecentra. Andere voorbeelden zijn de Management Development-programma's die de instelling heeft opgezet voor de professionalisering van directieleden en het coördinatorenprogramma waarin coördinatoren handvatten aangereikt krijgen om zelforganisatie binnen teams te stimuleren.

De kwaliteit van toetsing vormt een belangrijk thema binnen Avans. Het Toetskader Avans Hogeschool uit 2015 concretiseert de borging van de kwaliteit van toetsen en is in 2017 geactualiseerd. Tijdens het verdiepende locatiebezoek stelde het panel vragen met betrekking tot de borging van de eindkwalificaties op het moment dat opleidingen in toenemende mate casuïstiek-gedreven werken. Volgens de opleiding HRM, een opleiding die volledig casuïstiek-gedreven werkt, vindt de borging van de eindkwalificaties evengoed plaats. Dit wordt bereikt door de opdrachten te koppelen aan de leerdoelen en deze leerdoelen vervolgens te koppelen aan de eindkwalificaties.

Avans investeert in haar voorzieningen om onderwijs toegankelijk en studeren mogelijk te maken. De diensteenheden stemmen ieder jaar de dienstverlening af op de verschillende behoeften van de academies. Conform de onderwijsvisie biedt Avans de fysieke leeromgeving Xplora aan op de hoofdlocaties in Breda, Tilburg en 's-Hertogenbosch. Xplora biedt studenten verschillende soorten studiefaciliteiten waar zij individueel of in groepen kunnen werken en gebruik kunnen maken van bibliotheek- en ICT-voorzieningen, zoals wetenschappelijke databanken. Bij renovatie- en nieuwbouwprojecten speelt duurzaamheid een belangrijke rol. Avans wil duurzaam denken en doen als rode draad in de organisatie terug laten komen. Naast duurzame materialen en toepassingen in de ontwerpen van haar gebouwen, is ook de inhoud van het onderwijs duurzaam ingericht. Hiervan heeft het panel voorbeelden gezien binnen onder meer de hbo-bacheloropleidingen Bouwkunde, Informatica en Verpleegkunde. Alle voltijdse bacheloropleidingen hebben het AISHE-keurmerk voor Duurzaam Hoger Onderwijs op ten minste twee sterrenniveau behaald. Avans oriënteert zich op het Bijzonder kenmerk Duurzaam hoger onderwijs.

Avans wil studenten alle kansen bieden om zich maximaal te kunnen ontplooiën, door middel van kleinschalig onderwijs met passende leerroutes aan de hand van een gedifferentieerd onderwijsaanbod binnen het bachelor-, master-, en associate degree-onderwijs waarvan de opleidingen veelal op meerdere locaties en in meerdere varianten worden aangeboden. Tijdens de bezoeken heeft het panel geconstateerd dat studenten en medewerkers de kleinschalige opzet van hun opleiding waarderen. De differentiatie van het onderwijsaanbod dient volgens de RvT mede te voorzien in het bevorderen van de doorstroom binnen het onderwijs en de verbinding met andere onderwijslagen. De RvT noemt de

recente inrichting van de Academie voor Associate degrees in 's-Hertogenbosch en de Associate degree Academie in Roosendaal waarmee de instelling een brug wil slaan tussen het mbo en het hbo. Het CvB geeft aan regelmatig in gesprek te zijn met het mbo over de doorstroom van studenten naar het hbo.

Tijdens de locatiebezoeken heeft het panel de instelling bevraagd over haar visie op studie-uitval. De instelling richt zich actief op het managen van de verwachtingen van toekomstige studenten tijdens voorlichtingsactiviteiten en ondersteunt studenten tijdens de studie door de methode 'leren leren'. Studenten die in de eerste blokken tegenvallende resultaten behalen krijgen, als zij daarom vragen, persoonlijke begeleiding van de studieloopbaanbegeleider. Op het moment dat studenten langstudeerder dreigen te worden, zet Avans extra studieloopbaanbegeleiding in om dit te helpen voorkomen. De studieloopbaanbegeleider begeleidt een student ook wanneer die overweegt te stoppen met de opleiding en onderzoekt samen met de student alternatieve mogelijkheden. Het CvB stuurt erop aan om vroegtijdig te signaleren waar er geen match is tussen student en opleiding. Indien de student daadwerkelijk besluit te stoppen met de opleiding, volgt er een gesprek waarin de studieloopbaanbegeleider de reden van uitval vastlegt in Osiris.

Studenten krijgen bij Avans de ruimte om ook bijzondere talenten te ontwikkelen, bijvoorbeeld via een topsportregeling of een ondernemersregeling. Studenten met een functiebeperking kunnen aanspraak maken op andere regelingen die exclusief voor hen zijn ontwikkeld. Het panel sprak met studenten die gebruik maken van de regelingen die Avans biedt en leerde dat Avans faciliteiten en zorg op maat biedt waardoor studenten passende ondersteuning krijgen op het gebied van studiebegeleiding, tentamenvoorzieningen en onderwijsfaciliteiten. Studenten kunnen ter ondersteuning van de studieloopbaan en/of persoonlijke omstandigheden terecht bij de studieloopbaanbegeleider en het studentendecanaat. Studenten geven aan dat zij vraaggestuurde ondersteuning krijgen vanuit de docenten en de studieloopbaanbegeleider.

Het uitgangspunt van de onderwijsvisie is dat opleidingen de internationale context van het beroep in het curriculum verweven. Door de sterke focus van Avans om professionals op te leiden voor de regio is internationalisering momenteel geen prioriteit. Volgens het CvB behoeft het thema internationalisering echter verdere aandacht, gezien de groeiende internationalisering binnen de regio alsook de relatief lage resultaten op internationalisering in de NSE en enkele visitatierapporten. Directeuren hebben aan het businessplan 2019 een internationaliseringsplan toegevoegd waarvan de monitoring plaatsvindt in de P&C-cyclus. Recentelijk hebben een aantal academies een werkgroep Internationalisering opgezet om de visie op internationalisering, tezamen met daaruit voortkomende initiatieven, verder te ontwikkelen.

B. Overwegingen

Het panel is van oordeel dat de onderwijsvisie van Avans consequent terugkomt in het onderwijs en dat de instelling aantoonbaar stuurt op implementatie. Het panel herkent de lerende, ondernemende, onderzoekende en verantwoordelijke houding bij studenten en alumni. De uitgangspunten uit de onderwijsvisie worden door de academies adequaat vertaald naar de praktijk middels de businessplannen. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het beleid ligt zo laag mogelijk in de organisatie bij voorkeur bij de opleidingsteams. De businessplannen, overlegstructuren en korte lijnen zorgen voor samenhang tussen de academies die samen met het CvB weloverwogen keuzes maken bij het besturen van de organisatie. Beleid wordt stevast in samenspraak met studenten, docenten, het werkveld en de medezeggenschap uitgevoerd.

De sterke binding met het bedrijfsleven en instellingen in de publieke sector, draagt bij aan het opleiden van studenten tot toekomstbestendige professionals. Afgestudeerden moeten beschikken over *transferable skills* en multidisciplinair kunnen samenwerken. Volgens het panel pakt Avans hiermee de maatschappelijke behoefte op om professionals op te leiden die naast hun vakinhoudelijke kennis ook kunnen handelen buiten de grenzen van het beroep. Hoewel het panel tijdens de locatiebezoeken enkele voorbeelden heeft gezien van multidisciplinair werken, meent het dat er nog kansen zijn om

studenten op dit vlak nog beter voor te bereiden op de beroepspraktijk; dit werd door de gesprekspartners beaamd.

Avans investeert veel in de professionalisering van docenten middels BDB+ trajecten, maar ook door docentstages en intervisies. Het CvB heeft daarbij aandacht voor de toekomst en de veranderende rol van docenten: van een docent die vakkennis overbrengt naar een docent die de student coacht in zijn ontwikkeling en bij het vinden van informatie. Het panel heeft geconstateerd dat de investering in docenten is gebaseerd op algemene uitgangspunten en centraal gestelde eisen aan docenten. Een voorbeeld is de eis dat alle docenten de BKE en alle leden van de toets-, examen-, en onderwijscommissies de SKE dienen te behalen. De instelling legt een grote eigen verantwoordelijkheid bij docenten om bij de tijd te blijven. In dat licht geeft het panel de instelling ter overweging mee de verwachtingen voor docenten, bijvoorbeeld wat betreft hun veranderende rol in het onderwijs, scherper te formuleren ten behoeve van toekomstige investeringen.

Binnen de opleidingen vormen docenten doorgaans gedreven en enthousiaste teams die direct in contact staan met studenten. Studenten en docenten voelen zich zichtbaar zeer betrokken bij de totstandkoming van curricula en de ontwikkeling van het onderwijs, waarvoor zij zich samen verantwoordelijk voelen. Bij de ontwikkeling van onderwijs wordt ook het werkveld actief betrokken. Het panel merkt wel op dat opleidingen de rollen in teams kunnen verduidelijken en dat de docenten zich verder kunnen professionaliseren om die rollen goed te kunnen invullen. Daarbij geeft het panel ter overweging mee om de teamrollen in de businessplannen uit te werken, om focus te creëren en de werkdruk beheersbaar te houden.

Het panel is onder de indruk van de wijze waarop de instelling onderzoek weet in te bedden in de opleidingscurricula en meent dat Avans verder gaat dan de vorming van een onderzoekende houding alleen. Studenten wisten het panel te overtuigen van hun kennis en kunde met betrekking tot methoden en technieken van onderzoek. De initiatieven en investeringen om onderzoek sterker te verbinden met het onderwijs zijn volgens het panel gunstige ontwikkelingen. Wel merkt het panel op dat de samenwerking tussen de lectoraten en opleidingen nog voor verbetering vatbaar is. Het panel adviseert dan ook om de lectoren directer bij het onderwijs te betrekken en zich bij hun aanstelling te laten verdiepen in de aanverwante curricula. Tijdens de bezoeken erkende het CvB dat dit de aandacht heeft.

Het casuïstiek-gedreven onderwijs binnen Avans is volgens het panel een mooie werkvorm om studenten beroepsgericht op te leiden. Het panel vraagt echter bijzondere aandacht voor de toetsbaarheid van het eindniveau van casuïstiek-gedreven onderwijs. Tijdens de gesprekken met de opleiding HRM leerde het panel dat de opleiding innoverende oplossingen zoekt om de eindkwalificaties nog beter te kunnen borgen. Het panel raadt aan om de kwaliteit van toetsing en de toetsbaarheid van nieuwe vormen van onderwijs goed te monitoren.

Zowel de studenten als de medewerkers met wie het panel tijdens de locatiebezoeken sprak, gaven aan de kleinschalige opzet van hun opleiding(en) te waarderen. Aangezien het aantal studenten dat aan Avans studeert groeiende is, raadt het panel aan om oog te hebben en te houden voor de kleinschaligheid. Het panel stelt verder dat studenten van Avans de mogelijkheid krijgen om de lat zeer hoog te leggen voor zichzelf. Avans biedt een breed scala aan kansen voor de ontwikkeling van studenten tot startbekwame en toekomstbestendige beroepsprofessionals. Volgens het panel zijn de voorzieningen voor studenten met een functiebeperking goed geregeld. Het panel constateert echter ook een spanningsveld bij de begeleiding van studenten. Studenten geven aan vooral vraaggestuurde begeleiding te krijgen, terwijl studenten die de gangbare wegen niet kennen, zoals dit vaak bij eerste-generatie-studenten het geval is, juist vaak gebaat zijn bij aanbodgestuurde begeleiding.

De studiefaciliteiten zijn naar de mening van het panel goed op orde. Studenten kunnen gebruik maken van samenwerkplekken in Xplora en *state of the art* apparatuur, mede door de sterke contacten met het werkveld. Volgens het panel komt de instelling ruimschoots tegemoet aan de visie om de leeromgeving

zo in te richten dat deze het leerproces van de studenten bevordert en studenten voorbereidt op de beroepspraktijk.

Het panel merkt op dat Avans intendeert de doorstroom binnen het onderwijs en de verbinding met andere onderwijslagen te bevorderen. Uit de gesprekken met het CvB en de RvT bleek dat studie-uitval scherp in beeld is bij Avans en men wil werken aan een reductie van het huidige percentage ongekwalificeerde uitstroom. De inrichting van de associate degrees beoogt in een soepele doorstroom te voorzien door een brug te slaan tussen het mbo en het hbo. De sterke maatschappelijke positie van Avans binnen de regio nodigt volgens het panel uit om te kijken naar wat de instelling kan betekenen voor de volledige onderwijsruimte in de regio.

Hoewel de instelling ambitie en beleid heeft op het vlak van internationalisering behoeft dit thema nog nadere uitwerking. Het panel adviseert dan ook internationalisering in balans te brengen met de focus op de regio. Het CvB stelt dat Avans binnen de focus op de aansluiting bij het werkveld, haar prioriteiten richting internationalisering explicieter kan duiden.

Het panel concludeert dat de onderwijsvisie adequaat is vertaald naar concrete beleidsacties en beleidsprocessen, waarvoor zowel medewerkers als studenten zich verantwoordelijk voelen en bijdragen aan de realisatie ervan.

C. Oordeel

Het panel is van oordeel dat Avans Hogeschool 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.

Toelichting: De instelling organiseert effectieve feedback die de realisatie van het beleid ondersteunt. Hierbij zet zij passende evaluatie- en meetactiviteiten in, die bestendig verankerd zijn in de instelling. Die instrumenten leveren inzichtelijke informatie die bruikbaar is bij het formuleren van gewenste kwaliteitsontwikkeling. Onderdeel is een transparante werkwijze om risico's te signaleren, te rapporteren en waar nodig te handelen, gericht op verbeteren. De reflectie op de uitkomsten is onderdeel van het organisatiemodel en geeft in alle lagen van de organisatie en de medezeggenschap voldoende inzicht in de effectiviteit van de beleidsuitvoering.

Het is niet noodzakelijk dat de meet- en evaluatieactiviteiten instellingsbreed uniform zijn. Het gaat immers om de effectiviteit. Studenten, medewerkers, alumni en deskundigen uit het maatschappelijke veld spelen een actieve rol bij de evaluaties. De instelling publiceert accurate, actuele en toegankelijke informatie over de evaluatieresultaten.

A. Bevindingen

Avans kent een uitgebreid systeem voor het evalueren en monitoren van beleidsdoelstellingen en onderwijskwaliteit. De instelling meet de effectiviteit van de beleidsuitvoering en reflecteert hier vervolgens op door gebruik te maken van de P&C-cyclus, managementrapportages (maraps) en inhoudsrijke gesprekken. Leidend voor de P&C-cyclus zijn het ambitieplan, de jaarlijkse planningsbrief, het businessplan, en de opleidings- en teamplannen. Het ambitieplan wordt minimaal één keer in de zes jaar herzien. Op basis van het ambitieplan stelt de instelling jaarlijks een planningsbrief op met als doel (financiële) kaders en beleidsuitgangspunten vast te stellen voor het daaropvolgende kalenderjaar. Academies leggen binnen de contouren van het ambitieplan hun eigen strategische koers vast in het businessplan en de begroting.

De P&C-cyclus integreert via de kwaliteitscirkel van Deming (Plan-Do-Check-Act; PDCA) de borging van onderwijskwaliteit met de bedrijfsvoering op ieder sturingsniveau (hogeschoolniveau, academie- of dienstniveau, opleidings- of teamniveau, en individueel medewerkersniveau) dat richting geeft en input levert om beleid en processen te verbeteren.

De academies reflecteren op drie vaste momenten gedurende het jaar via maraps op de progressie met betrekking tot de gestelde doelen uit het businessplan. Een marap biedt een overzicht van indicaties, rendementen, thema's en risico's en is voor zowel het CvB als de academies leidend in het bijhouden van beleidsresultaten en financiën. Sinds 2018 heeft iedere marap een eigen thema dat aansluit op die specifieke periode van het jaar⁶. Voorafgaand aan een gesprek tussen CvB en directeur analyseert BE&C de marap op mogelijke risico's en bespreekt de bevindingen met de betreffende organisatie-eenheid. De marap en een rapport met daarin de definitieve bevindingen van BE&C vormen het onderwerp van het inhoudsrijke gesprek tussen de directie en het CvB.

Het CvB houdt via de maraps zicht op zowel de cijfers als de inhoudelijke toelichting op vorderingen die gemaakt worden in de implementatie van beleid. Naast de drie formele marapgesprekken voeren leden van het CvB als portefeuillehouder maandelijks bilaterale gesprekken met de directeuren uit de portefeuille. Daarnaast leggen de CvB-leden regelmatig werkbezoeken af binnen hun academies. Door de maandelijks themacirkels (zie standaard 1) met directeuren van de academies en de diensteenheden is er een breed draagvlak voor centrale beleidsinitiatieven.

Onderdeel van *Kwaliteit in Beweging* is het inhoudsrijke gesprek, dat een cruciaal instrument is in de kwaliteitszorgcyclus. Deze gesprekken vinden plaats op instellings-, academie-, en opleidings- en teamniveau. Het inhoudsrijke gesprek bestaat uit een gezamenlijke reflectie van stakeholders en de medezeggenschap op de kwaliteit van het onderwijs. Dit vindt plaats aan de hand van kwalitatieve en kwantitatieve informatie zoals opgenomen in het managementinformatiesysteem AMIGO. Uit dit gesprek volgen focus- en verbeterpunten, die tijdens het volgende gesprek worden opgevolgd.

Het inhoudsrijke gesprek op opleidings- en teamniveau geschiedt op basis van het kwaliteitsplan van de organisatie-eenheid. Het kwaliteitsplan beschrijft de evaluatiefrequentie en wie er verantwoordelijk is voor de analyse en bespreking van de gegevens. De organisatie-eenheid bespreekt de resultaten van de evaluatie met de opleidingscommissie.

Voor de bewaking van onderwijskwaliteit maakt de instelling gebruik van verschillende evaluatie-instrumenten. De indicatoren van de drie standaarden van *Kwaliteit in Beweging*, die betrekking hebben op de student, docent en leeromgeving, geven inzicht in hoeverre de ambities zijn waargemaakt. Avans maakt hiervoor gebruik van kwalitatieve en kwantitatieve gegevens die aangeven in welke mate een standaard wordt behaald of gerealiseerd. Bronnen zijn managementinformatie, interne en externe audits, en tevredenheidsmetingen onder studenten, medewerkers, alumni en het werkveld.

Avans monitort de effecten van zelforganisatie middels het meten van de teamautonomie uit het werkbelevingsonderzoek. Een van de beleidsadviseurs met wie het panel sprak, gaf aan dat studenten ook na de transitie naar zelforganiserende teams nog steeds tevreden lijken te zijn over hun opleiding, vooral in academies waar onderwijsvernieuwing gekoppeld is aan zelforganisatie. Studenten zijn al vroeg in de opleiding zelfstandig en hebben een merkbare professionele houding. Medewerkers en studenten onderzoeken momenteel op welke wijze zelforganisatie nog verder meetbaar te maken is en op welke manier zij zelforganisatie verder kunnen ontwikkelen. De kennis die uit deze onderzoeken naar voren komt, wordt binnen de organisatie gedeeld.

⁶ Marap 1 / schouwgesprek: reflectie op de realisatie van de onderwijsvisie (juni). Marap 2: student- en alumnitevredenheid (september). Marap 3: onderzoek en valorisatie (februari).

Op opleidingsniveau geven blokevaluaties inzicht in de onderwijsbeleving van studenten. Ze bevragen studenten naar de kwaliteit van docenten en vakinhoudelijke kenmerken. Binnen elke opleiding is de onderwijscommissie verantwoordelijk voor het evalueren van het onderwijs en het samenvatten van de evaluatieresultaten.

Opleidingen worden iedere zes jaar door een extern panel beoordeeld ten behoeve van accreditatie door de Nederlands Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO). Sinds 2014 organiseert Avans daarnaast voor opleidingen die ongeveer halverwege een accreditatieperiode zitten, interne audits op basis van het audit- en beleidsevaluatieprogramma. Het CvB stelt hiervoor een programma vast, dat is gericht op de bedrijfsvoering en op de primaire resultaten en processen. In opdracht van het CvB stelt het LIC een rapport op met de resultaten van alle audits en deelt dit rapport met alle directeuren, de AMR, BE&C en de RvT. Waar nodig stelt de academie een verbeterplan op. Sommige academies maken aanvullend gebruik van extra audits door externe bureaus, om specifieke aspecten te laten waarderen.

Op alle sturingsniveaus binnen de organisatie wordt informatie vastgelegd en verwerkt. Tijdens het verkennende locatiebezoek heeft het panel inzicht gekregen in het recent ingevoerde managementinformatiesysteem AMIGO dat informatie uit diverse bronnen binnen Avans vastlegt, zoals het studenteninformatiesysteem Osiris, het personeelsregistratiesysteem HR-Core, de Nationale Studenten Enquête (NSE), de HBO-monitor en het financiële systeem Avans Business World. Volgens medewerkers waarmee het panel sprak, bevat AMIGO – dat nog in ontwikkeling is – nog niet alle gewenste indicatoren, waardoor het volgens hen nog lastig is om goede en eenduidige classificaties te formuleren. De informatie is instellingsbreed inzichtelijk en tevens beschikbaar voor verdiepende analyse en onderzoek. De instelling maakt echter nog weinig gebruik van diepgaande analyse en onderzoek van de beschikbare data. Wel onderzoekt het LIC bijvoorbeeld het studierendement aan de hand van informatie over studiesucces en doorstroom uit de maraps.

B. Overwegingen

Het panel heeft kennisgenomen van het kwaliteitssysteem en kwaliteitscultuur van Avans en stelt dat deze aansluiten bij de onderwijsvisie. De instelling maakt gebruik van diverse interne en externe evaluatie- en meetinstrumenten en betreft daarbij studenten, docenten en het werkveld op adequate wijze.

Het panel is positief over de P&C-cyclus waarmee Avans nagaat of de ambities worden gerealiseerd. Het 'systeem van de draaiende en in elkaar draaiende cirkels' geeft richting en levert input op om beleid en processen op te volgen en waar nodig te verbeteren. Via de drie standaarden student, docent en leeromgeving evalueert Avans van hogeschoolniveau tot aan het individuele medewerkersniveau de kwaliteit van het onderwijs.

Het panel is ook positief verrast over de wijze waarop Avans bij het evalueren van de kwaliteit van opleidingen relevante stakeholders betreft. Volgens studenten worden veranderingen snel en adequaat gecommuniceerd via Blackboard en doorgevoerd. Het panel meent dat de korte lijnen tussen student en docent, en tussen medewerker en directie, sterk bijdragen aan het waarmaken van de ambities.

Het panel is zeer positief over de betrokkenheid van medewerkers en studenten en het wederzijds vertrouwen in elkaar. Het CvB houdt via de maraps zicht op zowel de cijfers als de inhoudelijke toelichting op vorderingen die gemaakt worden met betrekking tot de implementatie van beleid. Wel constateert het panel dat de invulling van de maraps per academie sterk verschillen. Om ervoor te zorgen de rapportages voor derden inzichtelijk en begrijpelijk zijn, mogen de nieuwe gestructureerde rapportages van het panel dan ook inhoudelijk rijker, diepgaander en gedetailleerder ingevuld.

Het nieuwe managementinformatiesysteem AMIGO is volgens het panel een waardevol instrument om informatie vast te leggen en te verwerken. Hoewel het panel zich bewust is van de ontwikkelingsfase waar AMIGO zich in bevindt, moedigt het panel Avans wel aan om dit instrument nog beter te benutten voor analysedoeleinden op basis van de verzamelde (kwantitatieve) gegevens. Het panel ziet kansen om

daarmee bijvoorbeeld de ongekwalificeerde uitstroom van studenten te reduceren, door te kijken naar oorzaken en specifieke studenten vervolgens beter te begeleiden.

Concluderend stelt het panel dat Avans over een gedegen kwaliteitssystem beschikt dat op uiteenlopende manieren stelselmatig de beleidsimplementatie en onderwijskwaliteit meet en evalueert. De instelling betreft hierbij relevante stakeholders.

C. Oordeel

Het panel is van oordeel dat Avans Hogeschool 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.

Toelichting: Op grond van feedback en reflectie op de resultaten zijn doelgerichte maatregelen genomen om het beleid of de uitvoering te versterken, te verbeteren of bij te stellen. Het opvolgen van verbetermaatregelen is verankerd in de organisatiestructuur. Het ontwikkelbeleid van de instelling stimuleert alle betrokkenen om bij te dragen aan innovatie en kwaliteitsverbetering. Interne en externe stakeholders zijn geïnformeerd over de ontwikkelingen die in gang worden gezet op grond van de evaluatieresultaten. De instelling verbetert zich doorlopend en sluit aan op de (veranderende) omstandigheden en verwachtingen van studenten en werkgevers.

A. Bevindingen

Avans wil zich als lerende en resultaatgerichte organisatie voortdurend blijven ontwikkelen en werken aan de verbetering van het onderwijs. Avans doet dit samen met medewerkers, studenten en het werkveld en probeert daarbij de verschillende behoeftes op elkaar af te stemmen. Medewerkers geven aan van elkaar te leren zowel binnen de eigen academie als academie-overstijgend. Daarnaast stellen medewerkers dat het CvB voldoende middelen en ondersteuning biedt op het moment dat academies daarom vragen. Het CvB let bij het honoreren van verzoeken goed op het effect van de ondersteuning en breidt de ondersteuning zo nodig uit om eventuele negatieve bijeffecten tegen te gaan.

Tijdens de locatiebezoeken gaven studenten aan dat zij zich gehoord voelen. Indien uit de blokevaluaties blijkt dat studenten vakinhoudelijk ontevreden zijn, stelt de opleiding of het team een verbeterplan op dat ter goedkeuring wordt doorgestuurd naar de curriculumcommissie. Na goedkeuring van het plan stuurt de curriculumcommissie het weer terug naar het team. De bewaking van verbeterprocessen en de mogelijke afstemming met de zusterlocaties ligt bij de academiedirecteuren. Grote voorstellen voor curriculumwijzigingen worden doorgezet naar de onderwijscommissie die advies uitbrengt over het ingediende voorstel. De onderwijscommissie stuurt dit advies door naar de academie waarna de betreffende academie formeel uitspraak doet over de curriculumwijziging. Bij de ontwikkeling en evaluatie van curricula betrekken opleidingen tevens partners uit het werkveld via werkadvisraden en themabijeenkomsten.

De resultaten uit het onderzoek van het LIC naar het studierendement (zie standaard 3) kunnen voor de academies aanleiding zijn om maatregelen door te voeren zoals de invoering van werkveldbuddy's, het aanpassen van het curriculum of het verbeteren van de voorlichting. Uitval van studenten die afkomstig zijn uit het mbo komt het meest voor. Avans kijkt samen met ROC's uit de regio continu naar mogelijke oplossingen, die de aansluiting verbeteren en passen op de behoeften uit de regio. De inrichting van de Academie voor Associate degrees in 's-Hertogenbosch en de Associate degree Academie in Roosendaal komen voort uit de gezamenlijke aanpak van Avans, in Roosendaal samen met HZ University of Applied Sciences en ROC's voor een succesvolle doorstroom vanuit het mbo naar het hbo.

Het inhoudsrijke gesprek vormt een relatief nieuw en belangrijk instrument binnen het kwaliteitssysteem *Kwaliteit in Beweging*. Via het inhoudsrijke gesprek reflecteert de instelling op de resultaten van de verzamelde kwantitatieve en kwalitatieve informatie. De betreffende stakeholders maken naar aanleiding van de resultaten concrete afspraken met elkaar over de verslaglegging en de opvolging. Het inhoudsrijke gesprek wordt daarom beschouwd als het verbindende instrument tussen de *check-fase* en de *act-fase*. In eerste instantie zette Avans het inhoudsrijke gesprek op centraal niveau in, maar inmiddels is het inhoudsrijke gesprek ook op de andere niveaus in de organisatie ingevoerd. De uitvoering is nog in ontwikkeling en wordt ondersteund vanuit het LIC.

In een van de horizontale trails verdiepte het panel zich in de ontwikkelingen met betrekking tot zelforganisatie. Het zelforganisatietraject heeft als doel beter aan te sluiten bij een veranderend werkveld waarin technologie steeds meer domineert en de vraag naar sociaal-emotionele vaardigheden toeneemt. Door teams meer autonomie te geven en verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie te beleggen, ontstaat er regelruimte en experimenteervrijheid. Deze ruimte moet medewerkers beter in staat stellen om zich te ontplooien tot ondernemende, creatieve en probleemoplossende medewerkers, waardoor zij ook beter zijn toegerust om toekomstgerichte en startbekwame professionals op te leiden. De keuze voor zelforganisatie kwam voort uit een langlopend onderzoek dat Avans uitvoerde naar effectieve coördinatiemechanismen. Hieruit bleek dat alle organisatie-eenheden in min of meerdere mate werkten met een vorm van zelforganisatie. Het CvB geeft aan dat het vooral geformaliseerd heeft wat allang speelde binnen de organisatie, namelijk een beweging naar meer organisatievrijheid en verantwoordelijkheid voor docenten.

Binnen Avans wordt de wens om relatief autonoom te werken binnen teams breed gedragen. Alle academies hebben de vorm van zelforganisatie in hun businessplan uitgewerkt. Door het tijdschema, de vorm en de strategie bij de academie te leggen, verschilt het ontwikkeltraject per academie. Het panel heeft hierdoor verschillende vormen van zelforganisatie gezien. Binnen sommige opleidingen denkt en beslist elke medewerker uit het team mee over aspecten binnen het team. Het panel ontdekte dat de doelstellingen binnen de opleidingen leidend zijn, waaraan ieder teamlid zijn eigen bijdrage levert. Ook heeft het panel verschillende voorbeelden gezien van opleidingen die de taken en verantwoordelijkheden verdelen binnen het team door middel van sterrolhouders: medewerkers die verantwoordelijk zijn voor specifieke aandachtsgebieden. De academie kan bij de implementatie van zelforganisatie binnen de opleidingen en teams gebruikmaken van diverse vormen van ondersteuning, zoals procesadvies voor zelforganisatie en teamcoaches. Teams die het lastig vinden om zelforganiserend te werken, kunnen de hulp van een HR business partner inschakelen, die academies ondersteunt en daarbij best practices van andere academies inzet.

Tijdens het verdiepende bezoek heeft het panel inzicht gekregen in de opvolging van een hersteltraject naar aanleiding van een onvoldoende opleidingsbeoordeling. Het oppakken van het herstel is primair de verantwoordelijkheid van het team zelf, waarbij de academiedirectie en het CvB regelmatig de voortgang bewaken.

Tijdens de locatiebezoeken merkte het panel op dat er veel overleg plaatsvindt binnen de instelling. Het panel stelde daarom vragen met betrekking tot de ervaren werkdruk binnen de instelling. Medewerkers en directeurs erkennen dat er veel vergaderingen zijn, maar stellen tevens dat vergaderingen niet voor iedereen verplicht zijn gesteld en dat er ook geen vaste overlegmomenten worden ingeroosterd. Medewerkers geven aan dat het de kunst is om te leren zaken bij collega's te laten; de themacirkels van directeurs en mandaten zijn hiervan een voorbeeld.

B. Overwegingen

Avans heeft volgens het panel een kwaliteitscultuur die betrokkenen aanzet tot kwaliteitsverbetering van het onderwijs en beleidsuitvoering. De cultuur is gericht om de belofte aan de studenten waar te maken waarvoor docenten door hun gedrevenheid en ondernemerschap rolmodel zijn voor de studenten. De instelling biedt een evenwichtige en stimulerende werkomgeving, waarin mensen niet

schromen om nieuwe dingen uit te proberen, maar juist goed doordacht te werk gaan. Dit geldt tevens voor de rol die het CvB opneemt.

Het panel ziet de resultaatgerichte en lerende organisatie terug in de wijze waarop medewerkers samen met het CvB, het LIC, BE&C en DP&O academie-overstijgend van elkaar leren. De instelling heeft de afgelopen jaren flink geïnvesteerd in het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs. Het panel ziet het inhoudsrijke gesprek daarbij als een meerwaarde, maar adviseert de instelling alert te zijn op zowel de opvolging van de uitkomsten van gesprekken als het voorkomen van bureaucratie. Door een gezamenlijk debat te faciliteren over de kwaliteit van de inhoudsrijke gesprekken, verwacht het panel dat Avans het instrument meer kan laten leven binnen de organisatie door best practices te delen. Het panel vraagt tevens om er alert op te zijn dat de zelforganiserende teams geen afzonderlijke entiteiten vormen, zodat men van elkaar kan blijven leren.

Het panel sprak met mensen binnen verschillende opleidingen over (vormen van) zelforganisatie en constateert dat zelforganisatie zoals door Avans vormgegeven een positief effect heeft. Tijdens de gesprekken met docenten leerde het panel dat zij naast de nieuwe coachende en begeleidende rol bij casuïstiek-gedreven onderwijs en de bijbehorende verantwoordelijkheden, in de nieuwe structuur van zelforganisatie ook meer vergaderen en overleggen waardoor docenten een verhoogde werkdruk kunnen ervaren. Het panel onderschrijft dat een verhoogde autonomie vaak meer energie betekent en ziet graag dat de instelling de zelforganiserende teams zodanig inricht dat docenten die energie blijvend vasthouden.

Uit de gesprekken met docenten, studenten en het academiemanagement van een opleiding in herstel maakt het panel op dat zelforganisatie op zowel opleidings-, als academie en bestuursniveau wordt doorleefd. Het opleidingsteam volgde op geheel zelforganiserende wijze het herstel op en vervult inmiddels binnen haar academie op punten een voortrekkersrol. In het kader van dit traject spreekt het panel zijn waardering uit over dit team, maar zeker ook over het CvB, dat consequent in zijn rol bleef door adequaat zicht te houden op de voortgang van het hersteltraject en een stimulerende invloed uit te oefenen op de verandering van de inhoud van de opleiding.

Concluderend stelt het panel dat Avans de lat hoog legt als het gaat om de kwaliteit van haar onderwijs. De instelling werkt systematisch verbeteringsgericht en betreft daarbij relevante stakeholders.

C. Oordeel

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

4.5 Eindoordeel

A. Overwegingen

Het panel heeft een goed beeld gekregen van de onderwijsvisie van Avans en de gedragenheid ervan door de beschikbaar gestelde informatie en door de gesprekken tijdens de locatiebezoeken. Het panel heeft geconstateerd dat studenten en docenten samen het onderwijs ontwikkelen en de kwaliteit ervan bewaken. Er is sprake van verscheidenheid binnen een eenheid, doordat academies een eigen invulling kunnen geven aan de vijftien uitgangspunten van de onderwijsvisie. Dit draagt mede bij aan de steun voor de visie. Tegelijkertijd blijft het profiel van de instelling en de gerichtheid op het regionale beroepenveld volgens het panel voldoende herkenbaar.

De instelling werkt in de praktijk zoals zij in de visie beschrijft. Het panel heeft de lerende, onderzoekende, ondernemende en verantwoordelijke houding bij studenten en medewerkers van de instelling aangetroffen. De instelling levert een maatschappelijke bijdrage en heeft een sterk kwaliteitsbewustzijn. Volgens het panel kan Avans in meerdere opzichten een voorbeeld zijn voor andere instellingen.

B. Oordeel

Het panel heeft een positief eindoordeel na de voltooiing van de instellingstoets van Avans Hogeschool..

5 Aanbevelingen

Op grond van de bevindingen tijdens de audit beveelt het panel aan Avans Hogeschool om onderstaande verbeteringen door te voeren.

- Het panel heeft treffende voorbeelden gezien van verwevenheid van onderwijs en onderzoek en ook mogelijkheden voor verdere verbetering. Het panel adviseert de lectoraten nog sterker bij onderwijs en beleidsontwikkeling te betrekken, dit om de wisselwerking tussen onderzoek en onderwijs nog een stap verder te brengen.
- Multidisciplinair onderwijs biedt studenten meer mogelijkheden voor hun ontwikkeling tot toekomstgerichte beroepsprofessionals. Het panel heeft geconstateerd dat in projecten en in themagroepen multidisciplinair werken in ontwikkeling is. Tegelijkertijd hebben academies een structuur en cultuur die gevormd is uit het verleden, wat op sommige plaatsen nog (beperkt) doorleeft. Het panel adviseert om multidisciplinair werken nog sterker te stimuleren en daarbij verdere stappen te zetten die aansluiten bij de ontwikkeling van zelforganiserende teams.
- Wat betreft de internationale dimensie van de opleidingen sluit de visie en de praktijk van Avans aan bij de wensen en noden van het beroepenveld. Het panel beveelt aan om in het proces om te komen tot een nieuw instellingsplan expliciet af te wegen of op het punt van internationalisering een bredere benadering dan de huidige (regionale) beroepsvereisten bijdraagt aan het opleiden tot toekomstgerichte beroepsprofessionals.
- Het panel heeft verschillende voorbeelden gezien van de inspirerende kracht van zelforganiserende teams (kleinschaligheid) binnen de visie en kracht van Avans (grootschaligheid). Toch vergt die ontwikkeling nog volop aandacht van het bestuur. Het panel beveelt daarom aan om in dit kader de rollen in de zelforganiserende teams nog verder uit te werken, het proces goed te monitoren en docenten de benodigde opleiding te geven om rollen goed te kunnen invullen. Ook vergt aandacht dat zelforganisatie en multidisciplinair werken zich in samenhang verder ontwikkelen.

6 Overzicht van het advies

De onderstaande tabel geeft per standaard het oordeel van het panel uit hoofdstuk 4 weer.

Standaard	Oordeel
Visie en beleid	Voldoet
Uitvoering	Voldoet
Evaluatie en monitoring	Voldoet
Ontwikkeling	Voldoet
Eindoordeel	Positief

Bijlage 1: Accreditatieportret

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 accreditatiestelsel⁷, waarvan het definitief besluit is verstuurd voor 1 januari 2019. Daarmee wordt de periode 2013 tot einde 2018 in beeld gebracht.⁸

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 tweemaal voorkomen. Bijvoorbeeld bij toekenning herstelperiode en vaststelling realisatie herstel.

Aangezien Avans Hogeschool op 3 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 voor de opleidingsbeoordeling van bestaande opleidingen kan zijn: Onvoldoende, Voldoende, Goed of Excellent. In geval van tekortkomingen die binnen maximaal twee jaar hersteld kunnen worden, kan de NVAO een herstelperiode toekennen. Onder opmerkingen wordt gemarkeerd of het een besluit betreft na herstel. In die gevallen wordt na de herstelperiode vastgesteld of het herstel is gerealiseerd en wordt indien van toepassing een positief accreditatiebesluit afgegeven. Onder opmerkingen wordt gemarkeerd of het een besluit betreft na herstel. Voor de toets nieuwe opleiding luidt het eindoordeel: Positief, Positief onder voorwaarden of Negatief. In geval de NVAO voorwaarden oplegt, worden na maximaal twee jaar beoordeeld of de voorwaarden vervuld zijn. Onder opmerkingen wordt gemarkeerd of het een besluit betreft na voorwaarden. Het accreditatiebesluit kan luiden: negatief, herstelperiode, en positief. Daarnaast kan een instelling een aanvraag intrekken. 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 de Avans Hogeschool 48 aanvragen ingediend, waarvan 39 accreditatieaanvragen. Er werden 9 aanvragen voor een Toets Nieuwe Opleiding ingediend.

Bijlage 1 Tabel Overzicht eindoordelen per procedure

Bijlage 2 Tabel Besluiten chronologisch

⁷ Op 1 januari 2011 is het nieuwe Nederlandse accreditatiestelsel hoger onderwijs in werking getreden (besluit 21 december 2010, Stb. 2010, 862).

⁸ Met uitzondering van de besluiten onder het eerdere regime in die periode.

Bijlage 1 Tabel overzicht eindoordelen

Naam instelling	Avans Hogeschool
-----------------	------------------

Som van Aantal		Jaar besluit					Eindtotaal
Soort dossier	Eindoordeel en besluit	2013	2014	2015	2017	2018	
Accreditatie NL	Goed	1	1	2	6	1	11
	Herstelperiode					1	1
	Voldoende	4	11	2	3	7	27
Totaal Accreditatie NL		5	12	4	9	9	39
Toets Nieuwe Opleiding NL	Aan voorwaarden voldaan					1	1
	Aanvraag ingetrokken					1	1
	Positief				1	5	6
	Voorwaarden					1	1
Totaal Toets Nieuwe Opleiding NL					1	8	9
Eindtotaal		5	12	4	10	17	48

Bijlage 2 Tabel Chronologisch overzicht besluiten

Jaar besluit	Naam opleiding CROHO	Accreditatie			
		Eindoordeel en besluit	Bijzondere procedures	Totaal	
2013	B Culturele en Maatschappelijke Vorming	Voldoende		1	
	B Gezondheidszorg Technologie	Voldoende		1	
	B International Business and Management Studies	Goed		1	
	B Opleiding tot Verpleegkundige	Voldoende		1	
	B Small Business en Retail Management	Voldoende		1	
2014	B Accountancy	Voldoende		1	
	B Advanced Business Creation	Voldoende		1	
	B Autonome Beeldende Kunst	Voldoende		1	
	B Bedrijfseconomie	Voldoende		1	
	B Bouwmanagement en Vastgoed	Voldoende		1	
	B Commerciële Economie	Voldoende		1	
	B Communication and Multimedia Design	Voldoende		1	
	B HBO - Rechten	Goed		1	
	B Integrale Veiligheid	Voldoende		1	
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	Voldoende		1	
	B Management in de Zorg	Voldoende		1	
	B Vormgeving	Voldoende		1	
	2015	B Elektrotechniek	Goed		1
		B Opleiding tot leraar Basisonderwijs	Voldoende		1
B Technische Bedrijfskunde		Voldoende		1	
2017	M Animatie	Goed		1	
	B Bestuurskunde/Overheidsmanagement	Voldoende		1	
	B Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek	Goed		1	
	B Business IT & Management	Voldoende		1	
	B Chemie	Goed		1	
	B Chemische Technologie	Goed		1	
	B Communicatie	Goed		1	
	B Human Resource Management	Voldoende		1	
	B Mechatronica	Goed		1	
	B Milieukunde	Goed		1	
2018	Ad Bedrijfskunde	Voldoende	AD	1	
	B Bedrijfskunde MER	Voldoende		1	
	B Civiele Techniek	Voldoende		1	
	B Informatica	Herstelperiode	Verlenging	1	
	B International Business and Languages	Voldoende		1	
	B Opleiding tot Fysiotherapeut	Voldoende		1	
	B Werktuigbouwkunde	Voldoende		1	
	Ad Financiële Dienstverlening	Voldoende	AD	1	
	Ad Informatica	Voldoende	AD	1	
Eindtotaal				39	

Toets nieuwe opleiding

Jaar besluit	Naam opleiding CROHO	Eindoordeel en besluit	Bijzondere procedures	Totaal
2017	Ad Communicatie	Positief	AD	1
2018	Ad Engineering	Positief	AD	1
	Ad Health & Social Work	Voorwaarden	AD	1
	Ad Logistiek	Positief	AD	1
	Ad Management	Aan voorwaarden voldaan	AD	1
	Ad Social Work	Positief	AD	1
	Ad Mechatronica	Positief	AD	1
	Aanvraag ingetrokken	Aanvraag ingetrokken		1
Eindtotaal				9

Bijlage 2: Samenstelling van het panel

Voorzitter

Hans van der Vlist is voormalig Secretaris-Generaal van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, voormalig Directeur-Generaal Rechtspleging en Rechtshandhaving van het Ministerie Justitie en Veiligheid en voormalig lid van de Raad voor de Rechtspraak. Hij is thans werkzaam als Topconsultant bij het Rijk en in meerdere toezichthoudende functies.

Panellid

Marc D'havé is sinds 2010 werkzaam aan de Hogeschool Gent, heden als diensthoofd Kwaliteitsborging. Daarvoor werkte hij in verschillende functies binnen de publieke sector: politiek analist, manager bij Ernst & Young voor de publieke sector (nu EY), kabinetssecretaris van de schepen van personeel, ICT en kwaliteitszorg van de stad Gent en bestuurder bij het Algemeen ziekenhuis Jan Palfijn (Gent).

Panellid

Leo Smits heeft een loopbaan afgerond in de publieke sector en in het bedrijfsleven. Hij werkte bij verschillende ministeries en een regeringsadviesorgaan en was lid van de directie van Berenschot NV en van de Raad van Bestuur van Getronics NV. Hij sloot zijn loopbaan af als Algemeen Directeur van Het Expertise Centrum in den Haag, gericht op ICT vraagstukken, dat later PBLQ zou gaan heten toen ook onderwijstaken werden opgenomen. Hij is thans actief als bestuurder, commissaris en adviseur.

Panellid

Liesbeth van Welie is lid van de Raad van Toezicht van de Universiteit Leiden, Saxion Hogescholen en ROC Albeda. Zij is senior adviseur bij Sardes en lid van het curatorium van de leerstoel Health, Education and Work, Universiteit Maastricht. Voorheen was zij onder meer senior vice-president for Education aan de Universiteit van Amsterdam en hoofdinspecteur HO en VO.

Student-panellid

Bart Hekkema is student Europese talen en culturen aan de Rijksuniversiteit Groningen. Eerder behaalde hij een BEd aan de lerarenopleiding geschiedenis van de NHL Stenden Hogeschool.

Alle panelleden hebben een onafhankelijkheidsverklaring ingevuld en ondertekend.

Bijlage 3: Programma's van de locatiebezoeken

Verkennd bezoek instellingstoets kwaliteitszorg Avans

Data: 14 en 15 maart 2019

Locatie: 's-Hertogenbosch

Dag 1

Tijdstip	Locatie	Wat?	Wie?
8.30 – 9.00	OX318	Inloop en ontvangst panel	
10.00 – 11.00 (uitloop tot uiterlijk 11.15 uur)	OWB	Rondleiding	Afvaardiging projectgroep ITK, leden CvB en projectleider huisvesting
11.15 - 12.00	OX318	Vorbereidend paneloverleg inclusief lunch (besloten)	
12.00 – 13.00	OX214 – OX216	Sessie 1. Meet and Greet	
13.00 – 13.15		Pauze	
13.15 – 14.00	OX317	Sessie 2. Gesprek met instellingsbestuur.	CvB en secretaris CvB
14.00 – 14.15		Pauze	
14.15 – 15.15	OX317	Sessie 3. Gesprek over standaard 1: visie en beleid	Vertegenwoordigers uit diverse geledingen: directeuren, medezeggenschap, docenten, student, lector, beleidsadviseur.
15.15 – 15.30	Verplaat- sing naar AAAD		
15.30 – 16.15 uur	Aaad- Staten- laan	Sessie 4. Koffie en thee met studenten.	Elf studenten van diverse opleidingen, in gesprek met het panel over studeren met een functiebeperking, studeren naast ondernemen of topsport, en de ervaring van reguliere bachelor- en Ad-studenten.
16.15 – 16.30	Naar OWB		
16.30 – 17.30	OX317	Sessie 5. Gesprek over standaard 2: uitvoering.	Vertegenwoordigers uit diverse geledingen: directeuren, onderwijskundig adviseur LIC, examencommissie, medezeggenschap, docenten, studenten, werkveld.
17.45 – 18.15	OX317	Sessie 6. Raad van Toezicht.	Twee leden, waaronder de voorziter, van de Commissie kwaliteit van onderwijs en onderzoek
Verplaatsing naar hotel			
19.00 -20.00		Sessie 7. Open spreekuur	
20.00		Diner (besloten)	

Dag 2

Tijdstip	Locatie	Wat?	Wie?
08.30 – 09.00		Inloop & ontvangst auditteam	
09.00– 10.00	OX318	Paneloverleg (besloten)	
10.00 – 11.00	OX317	Sessie 8: Standaard 3: evaluatie en monitoring	Vertegenwoordigers uit diverse geledingen: directeuren, concerncontroller, medezeggenschap, docenten, studenten, werkveld.
11.00 – 11.15		Pauze	
11.15 – 12.15	OX317	Sessie 9: Standaard 4: ontwikkeling	Vertegenwoordigers uit diverse geledingen: directeuren, lid strategische staf, docenten, (oud-)studenten, werkveld.
12.15 – 12.30		Pauze	
12.30 – 13.00	OX317	Sessie 10: Vrije ruimte voor extra gesprek	
13.00 – 15.00	OX318	Paneloverleg inclusief lunch (<i>besloten</i>)	
15.30 – 16.00	OX317	Sessie 11: Terugkoppeling verkennend bezoek en afstemming verdiepend bezoek.	

Verdiepend bezoek instellingstoets kwaliteitszorg Avans

Data: 24, 25 en 26 april 2019

Locatie: Breda

Dag 1

Wanneer	Waar	Wat	Wie
8.30 – 9.30	Lovensdijkstraat LA301	Vorbereidend paneloverleg	
9.10 – 9.30		Korte rondleiding Lovensdijkstraat	directeur
9.30 – 9.45	LA301	Facts and figures Informatica	
9.45 – 10.30	LA301	Sessie 1 Informatica	Vertegenwoordigers vanuit het management
10.30 – 10.45	LA301	Paneloverleg	
10.45 – 11.30	LA301	Sessie 2 Informatica	Vertegenwoordigers vanuit de docenten
11.30 – 12.00	LA301	Paneloverleg	
12.00 – 12.45	LA301	Sessie 3 Informatica	Vertegenwoordigers vanuit de studenten
12.45 – 13.45	LA301	Paneloverleg inclusief lunch	
Verplaatsing naar Hogeschoollaan			
13.45 – 14.00	HF306	Korte presentatie HRM en Social work	Vertegenwoordigers vanuit het management van beide opleidingen
14.00 – 14.45	HF306	Sessie 4 HRM en Social Work	Vertegenwoordigers vanuit het management van beide opleidingen
14.45 – 15.00	HF306	Paneloverleg	
15.00 – 15.45	HF306	Sessie 5 (HRM en Social Work)	Vertegenwoordigers vanuit de docenten van beide opleidingen
15.45 – 16.15	HF306	Paneloverleg	
16.15 – 17.00	HF306	Sessie 6 (HRM en Social Work)	Vertegenwoordigers vanuit de studenten van beide opleidingen
17.00 – 18.00	HF306	Paneloverleg	

Dag 2

Wanneer?	Waar?	Wat?	Wie?
09.00 – 09.15	AGZ - Hogeschoollaan	Inloop & ontvangst auditteam	
9.15 – 9.45	HB302	Presentatie en intro op de verbinding Onderzoek en beroepspraktijk.	
9.45- 10.45	HA306	Panel splitst zich en gaat in gesprek over inhoud posters; twee posters (a half uur) per groepje panelleden; vier in totaal. Bouwkunde staat centraal. Groepjes studenten, docenten, werkveld.	AB&I Vertegenwoordigers uit diverse geledingen: directeur, adjunct-directeur, docenten, werkveld, studenten
10.45 – 11.00	HB302	PAUZE voor het panel	
11.00 – 12.00	HB302	Panel splitst zich en gaat in gesprek over inhoud posters; twee posters (a half uur) per groepje panelleden; vier in totaal. Verpleegkunde staat centraal. Groepjes studenten, docenten, werkveld.	AGZ Vertegenwoordigers uit diverse geledingen: directeur, adjunct-directeur, docenten, kenniskringlid, curriculumcommissie, werkveld, (oud-)studenten
12.00 – 12.30	HA306	Afsluitend gesprek management en verantwoordelijken Onderzoek centraal niveau	Diverse vertegenwoordigers
12.30 – 13.30	HB302	Lunch en verplaatsing naar Lovensdijkstraat	
13.30 – 14.00	Vierde verdieping LVD	Presentatie en introductie trail Zelforganisatie in relatie tot kwaliteitsborging	Vertegenwoordigers vanuit de Dienst Personeel en Organisatie
14.00 – 15.30	idem	Het panel splitst zich in twee groepen en beide subgroepen nemen aan de posterwall en het inhoudsrijke gesprek deel. Carroussel; twee activiteiten naast elkaar: 1. De posterwall 2. Het inhoudsrijke gesprek	Vertegenwoordigers uit diverse geledingen, waaronder studenten
15.30 – 15.45		Korte break	
15.45 – 16.45		Dialogoog	
16.45 – 18.00		Intern paneloverleg	

Dag 3

Wanneer?	Waar?	Wat?
09.00 – 10.00	LX401a-b	Ontvangst en intern overleg auditteam
10.00 – 10.45	LX401a-b	Gesprek College van Bestuur
10.45 – 13.00	LX401a-b	Intern overleg auditteam
13.00	Vierde verdieping	Plenaire terugkoppeling ITK Avans

Bijlage 4: Overzicht van de bestudeerde documenten

Voorafgaand aan het verkennend bezoek zijn aan het panel ter beschikking gesteld:

- Zelfevaluatie ITK
- Follow-up aanbevelingen Instellingstoets Kwaliteitszorg 2013
- Advies Avans Medezeggenschapsraad
- Onderwijsvisie Avans
- Kwaliteit in Beweging
- Instrumenten planning-en-control-cyclus
- Van standaarden naar indicaties
- Factsheet NSE 2017
- Factsheet NSE 2018
- Factsheet hbo-monitor 2016
- Factsheet hbo-monitor 2017

Achtergrondinformatie algemeen

- Overzicht academies en opleidingen
- Medezeggenschapsreglement Avans
- Nota onderzoekbeleid
- Avans visie op valorisatie
- Ambitie 2020
- Bestuurs- en beheersreglement

Standaard 1:

- Notitie Tussentijdse Evaluatie Onderzoekbeleid
- Internationalisering bij Avans Hogeschool
- Kader studieloopbaanbegeleiding

Standaard 2:

- Bestuursverslag en jaarrekening 2017
- De mensen van Avans – statements in het huidige beleid over onze kijk op mens, werk en organisatie
- Toetskader Avans Hogeschool
- Instaan voor de kwaliteit van toetsen
- CHOI 2016
- CHOI 2017
- Optimalisering P&C-cyclus 22-04-2016
- Programma Avans Duurzaam 2018 – 2020
- Jaarverslag en jaarrekening 2016
- Regeling faciliteiten studenten - topsporters
- Visie Onderwijs en ICT
- Visie op Huisvesting 01-11-2017
- Ambitie Digitale Onderwijs Ondersteuning
- Beleidsplan Handicap en Studie
- Regeling promotiebekostiging
- Avans student topondernemersregeling
- Protocol studeren met een functiebeperking

Standaard 3:

- Werkbelevingsonderzoek Avans Hogeschool 2018
- Werkbelevingsonderzoek Avans Hogeschool 2016
- Strategisch risicoprofiel 2018
- Risicomanagementbeleid 2018-2022

Standaard 4:

- Notitie zelforganisatie 18-11-2018
- Notitie Avans organisatieontwikkeling
- Zelforganisatieflyer

Voorafgaand aan het verdiepend bezoek zijn aan het panel ter beschikking gesteld:

Verticale trails:

- Het opleidingskader van de opleiding
- Het kwaliteitsplan
- Het jaarverslag van de examencommissie
- Rapportages van interne audits en visitaties
- Managementrapportages inclusief notitie bevindingen BE&C en focuspunten/afspraken na het inhoudsrijke gesprek met CvB

Horizontale trails:

- Het opleidingskader van de opleiding
- Het kwaliteitsplan
- Rapportages van interne audits en visitaties
- Businessplan 2019 en/of organisatieplan
- Managementrapportage 3/2018 en notitie bevindingen van Beleidsevaluatie & Control en focuspunten/afspraken na het inhoudsrijke gesprek met CvB
- AISHE beoordelingsrapport Kenmerk Duurzaam Hoger Onderwijs

Bijlage 5: Lijst met afkortingen

ba	bachelor
CvB	College van Bestuur
EC	European credit point
EFQM	European Foundation for Quality Management
EVC	elders verworven competentie
hbo	hoger beroepsonderwijs
ma	master
MR	medezeggenschapsraad
MT	managementteam
NSE	nationale studentenenquête
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
OBP	ondersteunend en beheerspersoneel
OER	onderwijs- en examenreglement
DP&O	Diensteenheden Personeel en Organisatie
PDCA	Plan, Do, Check, Act
SLB	studieloopbaan begeleiding

Het adviesrapport is tot stand gekomen in opdracht van de NVAO met het oog op de beoordeling van Avans Hogeschool.

Aanvraagnummer: 006576

Colofon

Adviesrapport
Avans Hogeschool
Instellingstoets kwaliteitszorg

26 juni 2019

Samenstelling: NVAO • NEDERLAND



Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
Accreditation Organisation of the Netherlands and Flanders

Parkstraat 28 • 2514 JK Den Haag
P.O. Box 85498 • 2508 CD The Hague
The Netherlands

T +31 (0)70 312 23 00
E info@nvaio.net
www.nvaio.net