

Saxion Hogeschool

Adviesrapport

NVAO | Afdeling Nederland | Instellingstoets Kwaliteitszorg
12 maart 2018

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	7
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
3.3	Kengetallen Saxion Hogeschool	10
4	Beoordeling per standaard	11
4.1	Standaard 1: Visie en beleid	11
4.2	Standaard 2: Uitvoering	13
4.3	Standaard 3: Evaluatie en monitoring	16
4.4	Standaard 4: Ontwikkeling	20
4.5	Eindoordeel	22
5	Aanbevelingen	23
	Bijlage 1: Accreditatieportret	25
	Bijlage 2: Samenstelling van het panel	29
	Bijlage 3: Programma's van de locatiebezoeken	31
	Bijlage 4: Overzicht van de bestudeerde documenten	36
	Bijlage 4: Lijst met afkortingen	37

1 Samenvattend advies

Saxion Hogeschool heeft ervoor gekozen zich te richten op het opleiden van studenten voor beroepen van de toekomst en de nadruk te leggen op de technologische kanten van disciplines. Zij geeft hieraan invulling via Smart Solutions, waarin de wisselwerking tussen technologie en samenleving centraal staat. Het panel vindt deze visie helder en student- en toekomstgericht en heeft ervaren dat men op alle niveaus doordrongen is van deze focus. Het betrekken van het werkveld is op veel plekken in ontwikkeling, en het gesprek hierover wordt breed gevoerd. De gerichtheid op innovatieve technologie kan tevens worden aangewend om ook in de strategische actielijnen uit het Saxion Strategisch Plan meer focus aan te brengen.

De organisatie bevindt zich momenteel in een overgangsfase van centrale aansturing naar meer decentraal eigenaarschap in combinatie met horizontale afstemming en *soft controls*. Dit leidt tot een stapeling van zowel centrale als decentrale aansturing, waardoor men 'beleidsdrukte' ervaart. Men tracht de 'oude' meer centrale aansturingsmethoden los te laten ten gunste van het decentraal eigenaarschap, en is zich bewust van de ontwikkeling die men hierin nog moet maken.

De inhoud van het onderwijs krijgt merkbaar richting vanuit de onderwijsvisie. De visie biedt kaders waarbinnen beleid wordt ontwikkeld en uitgevoerd. Men beschikt over diensten om de beleidsuitvoering te ondersteunen en instrumenten om het beleid uit te voeren. Er wordt veel overlegd en belanghebbenden worden intensief betrokken bij de vorming en uitvoering van beleid. De stap naar de daadwerkelijke uitvoering lijkt soms lastiger. Saxion experimenteert in een pilotproject met de LEAN methodiek. Dit biedt tevens mogelijkheden om het kwaliteitszorgproces effectiever en kort-cyclischer in te richten.

Saxion maakt gebruik van verschillende meetinstrumenten om de kwaliteit van haar opleidingen te monitoren. Informatie wordt samengebracht, geaggregeerd en besproken op verschillende niveaus. Naast formele evaluaties wordt er ook informeel veel afgestemd, waardoor de instelling een veelzijdig beeld krijgt van de kwaliteit van haar onderwijs. Het panel raadt aan om opleidingsteams meer te ondersteunen bij de analyse van informatie, om ze daarmee meer houvast te geven bij de interpretatie ervan.

Saxion is in een pilotomgeving bij drie opleidingen gestart met een dashboard. Er is nog geen uitgeschreven design of architectuur die leidend is in de ontwikkeling van het dashboard. Het panel beveelt aan om beter inzichtelijk te maken in welke mate opleidingen zich ontwikkelen in relatie tot de onderwijsvisie. Daarnaast raadt het aan om de huidige beheersingskwaliteitszorg aan te vullen met een beweging richting toekomstbestendige kwaliteitszorg.

Saxion kent een systeem dat het werken aan verbeteringen stimuleert. De vele overleggen op alle niveaus maken dat partijen intensief bij ontwikkelingen zijn betrokken. Daarnaast kent de instelling methodieken waar men systematisch aan ontwikkeling van de kwaliteit van het onderwijs werkt, zoals binnen docentontwikkelteams. De visie op de systematiek van verbeteringen is in ontwikkeling en genereert vooral *single loop* verbeteringen. Het panel geeft ter overweging om ook *double loop* leren in de ontwikkelingssystematiek in te brengen. Saxion heeft veel interactie met het werkveld over het opleidingsportfolio en uitbreiding daarvan. Deze inbreng zou volgens het panel meer systematisch gebruikt kunnen worden om opleidingen ook inhoudelijk verder te ontwikkelen.

Den Haag, 12 maart 2018

Namens het panel ter beoordeling van de instelling Saxion Hogeschool

Drs. Pim Breebaart
(voorzitter)

Drs. Suzanne den Tuinder
(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 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 behaald. 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 is en 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 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 is als volgt samengesteld:

- Drs. Pim Breebaart, voorzitter
- Drs. Leo Smits, lid
- Lic. Paul Garré, lid
- Drs. Frank Vriens, lid
- Ferdi Verhulst BA, student-lid

- Drs. Suzanne den Tuinder, secretaris
- Drs. Irma Franssen, procescoördinator NVAO
- Maya de Waal MSc MA, toehorend procescoördinator NVAO

In bijlage 1 zijn de CV's van de panelleden opgenomen.

2.3 Inrichting van de instellingstoets

2.3.1. Voorbereiding en bezoeken

Saxion Hogeschool heeft, met het oog op de instellingstoets kwaliteitszorg, een zelfevaluatie-rapport geschreven en deze interactief gepubliceerd op een website. Ter voorbereiding op het eerste locatiebezoek hebben de panelleden dit document en de daarbij behorende bijlagen bestudeerd en hun bevindingen aan de procescoördinator bezorgd. In de aanloop naar het bezoek heeft de instelling in samenspraak met de panelvoorzitter en de procescoördinator het programma voor het eerste locatiebezoek vastgesteld. Hetzelfde geldt voor het tweede locatiebezoek. Het programma van beide locatiebezoeken, met de verschillende onderwerpen van gesprek en de respectievelijke gesprekspartners, is beschikbaar in bijlage 3.

Tijdens het voorbereidend overleg op 4 oktober 2017 heeft het panel, op basis van een notitie met de eerste bevindingen van de panelleden, enkele thema's geïdentificeerd. Deze zijn als leidraad gebruikt tijdens de gesprekken van het eerste bezoek.

Het eerste locatiebezoek vond plaats op 2 en 3 november 2017 en had een verkennend karakter. Tijdens gesprekken met stakeholders van Saxion Hogeschool ontving het panel aanvullende informatie. Op basis van het zelfevaluatie-rapport en de gesprekken tijdens het eerste bezoek heeft het panel een aantal onderwerpen geïdentificeerd die verdere verdieping vereiste. Aan het einde van het bezoek heeft het panel de eerste voorlopige indrukken over de kwaliteit van het onderwijsbeleid en de kwaliteitszorg gedeeld met de instelling en de onderwerpen van de trails die tijdens het tweede bezoek aan bod zullen komen met de instelling doorgesproken.

In de periode tussen de beide locatiebezoeken heeft Saxion Hogeschool in overleg met de procescoördinator en de panelvoorzitter de trails uitgewerkt en het programma met de verschillende gespreksronden vastgesteld. Saxion Hogeschool heeft aanvullende informatie aangeleverd die betrekking heeft op de door het panel geselecteerde trails. Bijlage 4 bevat een overzicht van het materiaal dat het panel heeft bestudeerd.

Aan de vooravond van het tweede bezoek heeft het panel de eerste indrukken van de onderwerpen van de audittrails uitgewisseld en vragen geformuleerd voor de gesprekken. Tijdens het tweede locatiebezoek op 6, 7 en 8 december 2017 heeft het panel op verschillende manieren getoetst of deze voorlopige indrukken juist waren. Hiertoe heeft het zich via verschillende casussen en in gesprekken met alle relevante stakeholders vergewist of de kwaliteitszorg binnen Saxion Hogeschool adequaat functioneert. Het panel heeft vervolgens deze bijkomende indrukken afgezet tegen de elementen die na het eerste locatiebezoek nog om verdere verdieping en/of nuancering vroegen. Aan het einde van het tweede bezoek heeft het panel de conclusies mondeling gedeeld met een ruime vertegenwoordiging van de instelling.

Op basis van de bevindingen en overwegingen van het panel heeft de secretaris vervolgens 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

Het panel heeft zich in de keuze voor de audittrails mede laten leiden door de vraag of de besturingsfilosofie die Saxion Hogeschool en haar stakeholders in de gespreksronden van het eerste bezoek hebben uiteengezet en toegelicht, in de hele instelling is doorleefd. Dit thema is tijdens het tweede bezoek op verschillende manieren aan bod gekomen: via een horizontale trail waarin werd gekeken hoe Saxion

Hogeschool centraal en decentraal het beleidsdomein *Vitale organisatie* vaststelt, uitvoert en opvolgt. Daarnaast kwam dit onderwerp aan bod via de twee verticale trails waarin het panel onderzoekt of de instelling over een kwaliteitszorgsysteem beschikt dat risico's voor kwaliteit tijdig ontdekt en effectief aanpakt (past performance). Ter ondersteuning van dit breder onderzoek maakte het panel gebruik van de casus *Academie: Creative Technologie – Opleiding: Fashion and Textile Technologies* en de casus *Academie: School of Commerce & Entrepreneurship– Opleiding: Commerciële economie*.

2.4 Opbouw van het adviesrapport en opzet van de hoofdstukken

Hoofdstuk 3 bevat algemene informatie over Saxion Hogeschool plus een aantal feitelijke gegevens. Vervolgens geeft het panel in hoofdstuk 4 zijn oordeel over de kwaliteitszorg van de instelling per standaard van het beoordelingskader. Bij elke standaard worden de bevindingen opgesomd en vervolgens de overwegingen van het panel gegeven. De bevindingen naar aanleiding van de audittrails dienen hierbij steeds als casuïstische evidentie voor de wijze waarop het kwaliteitszorgsysteem als geheel functioneert binnen de Saxion Hogeschool. Het gaat daarbij dus niet om een beoordeling van de in de audittrails betrokken opleidingen of programma's, maar om bepaalde aspecten daarvan op basis waarvan het panel zijn vraagstelling kan beantwoorden. 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 vier bijlagen met: (1) een overzicht van de uitkomsten van accreditatiebeoordelingen en toets nieuwe opleiding (2) informatie over de samenstelling van het panel, (3) het programma van de locatiebezoeken, (4) een overzicht van de bestudeerde documenten en (5) een lijst met afkortingen.

3 Profiel van de instelling

3.1 Algemene gegevens

Land	Nederland
Instelling	Saxion Hogeschool
Locaties	Enschede, Deventer en Apeldoorn
Status van de instelling	bekostigd

3.2 Profiel van de instelling

Saxion Hogeschool biedt onderwijs aan voor ruim 25.000 studenten verspreid over drie locaties in het Oosten van Nederland; Enschede, Deventer en Apeldoorn. Saxion heeft naar aanleiding van het advies van de commissie Veerman (2010) een duidelijke profielkeuze gemaakt voor een focus op innovatieve technologie. Zij geeft aan dat deze keuze haar handelen en aanbod in onderwijs en onderzoek in toenemende mate focust. Een aantal masteropleidingen en diverse onderzoeken vloeien rechtstreeks uit dit profiel voort. Saxion heeft dit profiel doorontwikkeld naar Smart Solutions; de wisselwerking tussen technologie en samenleving. Zij wil hiermee een innovatieve bijdrage leveren aan ontwikkeling van de beroepspraktijk met behulp van technologie. Zij heeft hieraan tevens een onderzoeksagenda verbonden. Saxion wil, in wisselwerking met het beroepenveld, expliciet aandacht voor de invloed die technologie op beroepen heeft en daarmee op de invulling van de curricula. Het streven van Saxion is dat studenten leren welke invloed innovaties hebben op hun vakgebied en hoe zij technologie kunnen toepassen om tot de beste resultaten te komen. Ook met het onderzoek wil zij zich onderscheiden door een focus op de wisselwerking tussen mens en technologie.

3.3 Kengetallen Saxion Hogeschool

Studentenaantallen ¹	Totaal aantal studenten	25.944
	Ba studenten	25.431
	Ma studenten	452
	Ad studenten	61
	Internationale studenten	2.856
Opleidingen ²	Totaal aantal opleidingen	63
	Bacheloropleidingen	45
	Masteropleidingen	13
	Associate-degree opleidingen	5
	Engelstalige opleidingen	18
Verleende diploma's ³	Ba	8.448
	Ma	146
	Ad	7
Personeel ⁴	Totaal	2.705
	Lectoren	38
Financiën ⁵	Totaal budget	€ 234.456 mln

¹ Bron: Studentenregistratie Saxion Hogeschool, peildatum 1 oktober 2017

² Bron: Saxion Opleidingen Register, geaccrediteerde opleidingen met ingeschreven studenten per 1 oktober 2017

³ Bron: Studentenregistratie Saxion Hogeschool, aantal afgestudeerden in studiejaar 2016-2017

⁴ Bron: Personeelsadministratie Saxion Hogeschool, totaal aantal, peildatum 31 december 2017

⁵ Bron: Saxion marap januari-augustus 2017, prognose budget 2017

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 (veranderende) omgeving. De onderwijsvisie is vertaald naar expliciete uitgangspunten voor kwaliteitszorg. De onderwijsvisie is, in overeenstemming met de ESG, studentgericht (student centred learning).

A. Bevindingen

Saxion Hogeschool, hierna Saxion, heeft als uitgangspunt voor haar strategie nadrukkelijk gekozen voor het opleiden van studenten voor beroepen van de toekomst. Zij wil daarbij een brug slaan tussen geavanceerde technologie en de toepassing hiervan in de praktijk. Zij stelt zich tot doel om proactief in te spelen op ontwikkelingen in de regio en te werken aan slimme technologische antwoorden op economische en maatschappelijke uitdagingen. Dit profiel geeft zij invulling via Smart Solutions (voorheen Living Technology), waarin de wisselwerking tussen technologie en samenleving centraal staat. Zij heeft hieraan de belofte 'Get ready for a smart world' verbonden en de uitgangspunten voor onderzoek aan dit profiel gekoppeld.

In haar Saxion Strategisch Plan (SSP) 2016-2020 benoemt zij een vijftal strategische actielijnen; uitstekend onderwijs, inspirerende docenten, praktijkgericht onderzoek, een focus op Living Technologies en een vitale netwerkorganisatie. Op dit plan heeft zij de onderwijsvisie Doeners met Denkkraft gebaseerd voor het realiseren van uitstekend onderwijs. Deze onderwijsvisie geeft richting aan 'de wijze waarop docent-onderzoekers en lectoren samen met de studenten en de beroepspraktijk invulling geven aan onderzoekend onderwijs en aan het bereiken van een maatschappelijk verantwoord studierendement.'

Het panel constateert zowel uit de documentatie als uit de gesprekken dat de instelling veel inspanning heeft verricht om medewerkers en studenten te betrekken bij de strategische uitgangspunten en bij het vaststellen en invullen van de visie op onderwijs. De visie bevat onderwerpen die deels nieuw zijn en deels al in de instelling gangbaar waren, maar die hiermee een explicieter karakter krijgen. In de gesprekken heeft het panel vaak de elementen rondom de focus op technologie en Smart Solutions en het belang van het werkveld terug gehoord, ook bij opleidingen waar deze focus minder vanzelfsprekend lijkt. Het panel constateert dat het werkveld geraadpleegd is op diverse niveaus en voor verschillende onderwerpen. Het heeft tijdens de gesprekken veel voorbeelden gehoord van interactie met het werkveld, met betrekking tot het afstemmen van de strategische doelen, het vaststellen van regionale lacunes in het opleidingsaanbod, toekomstige beroepsprofielen en de wensen met betrekking tot kennis en vaardigheden van studenten.

De focus op technologie en Smart Solutions dient binnen de instelling als richtinggevend uitgangspunt voor het ontwikkelen van beleid op academie- en

opleidingsniveau. Saxion biedt hierbij ruimte op opleidingsniveau voor diversiteit bij het invullen en expliciteren van deze focus. De strategische actielijn 'vitale organisatie' neemt volgens het College van Bestuur een centrale plaats in om de doelen van de overige strategische actielijnen te verwezenlijken. Zij hanteert daarbij als uitgangspunt: centraal wat moet, decentraal wat kan. Het College geeft aan qua besturingsfilosofie momenteel in een overgangsfase te zitten van centrale aansturing naar meer decentrale sturing met horizontale afstemming. Door middel van eenheid in centraal beleid wil men voor de organisatie-eenheden, binnen gezamenlijke kaders, ruimte creëren om eigen beleid te formuleren.

Academiedirecteuren worden binnen de instelling gezien als belangrijke spelers in de doorvertaling van beleid rondom kwaliteit van onderwijs, werkveldafstemming en onderzoek naar de werkvloer. Er zit daarbij volgens gesprekspartners voldoende ruimte op opleidingsniveau om op de specifieke wensen van het eigen werkveld en de eigen studenten af te stemmen. In de Saxion Parttime School wordt bijvoorbeeld ervaring opgedaan met vormen van onderwijs waarbij het studieritme bepaald wordt door de student. In de gesprekken heeft het panel kunnen vaststellen dat er wordt gestimuleerd om op het operationeel niveau eigenaarschap en verantwoordelijkheid te nemen.

Inspraak van studenten is formeel geregeld via een Centrale Medezeggenschapsraad (CMR), Academieraden en opleidingscommissies. Saxion kent bovendien veel actieve studieverenigingen, die via een representatie in de vertegenwoordigende organen zoals opleidingscommissies ook inbreng hebben in het beleid. De studieverenigingen hebben een koepelorganisatie, waarin leden vanuit het bestuur zitting hebben, die vervolgens ook in de CMR of Academieraad zijn vertegenwoordigd.

Kwaliteitscultuur

Saxion ziet als belangrijk onderdeel van de kwaliteitscultuur dat medewerkers doordrongen zijn van de doelstellingen van de instelling op alle niveaus. Evaluatie en reflectie op de eigen rol en inbreng van medewerkers, die weten hoe het eigen gedrag bijdraagt aan het bereiken van de doelstellingen van Saxion, ziet zij als een belangrijk onderdeel hiervan. Het panel heeft hiervan meerdere voorbeelden in de gesprekken gehoord.

Het College geeft aan dat de inzet van *soft controls* als waardevol wordt gezien in het versterken van decentraal eigenaarschap. Zij ziet de verticale en de horizontale dialoog als belangrijke aanjagers voor het verder verstevigen van de kwaliteitscultuur. Het brengt uitwisseling op gang tussen docenten, opleidingen, Academies en College van Bestuur en biedt aanknopingspunten voor reflectie en ontwikkeling.

Het College van Bestuur wordt ervaren als goed benaderbaar en spreekt regelmatig met voorzitters van examencommissies, met lectoren en met studenten, woont lessen bij en sluit aan bij teamoverleggen. Kwaliteitszorgfunctionarissen, voorzitters van examencommissies, klachtencommissies en onderwijskundige adviseurs verenigen zich in netwerken en Saxionbrede overleggen. Managers, docenten en studenten spreken van een open cultuur waarin onderwerpen benoemd en besproken kunnen worden en fouten gemaakt mogen worden.

B. Overwegingen

Het panel is van oordeel dat de onderwijsvisie helder is gedefinieerd en binnen de instelling breed wordt gedragen. Er is een duidelijke keuze gemaakt voor een focus op

technologie, met Smart Solutions als onderdeel hiervan. Deze focus wordt herkend en gedeeld en komt terug in documenten en gesprekken. De visie is studentgericht en toekomstgericht, en is gekoppeld aan de speerpunten van onderzoek.

In het Saxion Strategisch Plan is dit profiel uit de onderwijsvisie minder duidelijk als zodanig herkenbaar, en zijn de strategische actielijnen algemener geformuleerd. Sommige begrippen uit het strategisch plan, zoals 'uitstekend onderwijs' en 'inspirerende docenten' zijn volgens het panel weliswaar passend, maar behoeven nog verdere invulling om meer richtinggevend te zijn. Deze begrippen zouden volgens het panel explicieter aan de sterke focus van de instelling op technologie gerelateerd kunnen worden om hier meer lading en sturing aan te geven. Aan het element technologie en Smart Solutions koppelt men het streven naar excellentie, en het panel heeft hier een zekere trots ervaren. De leus 'doeners met denkkraft' van de onderwijsvisie geeft volgens het panel goed aan welk soort studenten men wil opleiden.

Saxion heeft ervoor gekozen om met de focus op technologie en Smart Solutions haar opleidingen een centraal kader te bieden dat richting geeft aan ontwikkeling. Dit biedt opleidingen binnen het kader de ruimte om in te spelen op de dynamiek en de diversiteit in de verschillende beroepspraktijken en versterkt het profiel van Saxion. Het besef van het belang van het werkveld is een belangrijk element in de visie. De operationalisering hiervan is op veel plekken in ontwikkeling, en het gesprek hierover wordt breed gevoerd. De instelling accepteert dat Academies en opleidingen zich hierbij in verschillende stadia van ontwikkeling bevinden.

De evolutie om te komen tot een balans tussen centrale sturing en het beleggen van eigenaarschap dieper in de organisatie, heeft het panel herkend. Het heeft een cultuur van betrokkenheid ervaren, waarbij men uitgaat van eigen verantwoordelijkheid en het geven van ruimte in ontwikkeling. Men tracht daarbij geleidelijk de 'oude' meer centraal gestuurde methoden en standaarden los te laten en is zich bewust van de stapeling in aansturingmechanismen die dit momenteel met zich meebrengt en de ontwikkeling die men hierin nog moet maken.

De instelling heeft de verticale en horizontale dialoog op de verschillende niveaus georganiseerd, en stimuleert hiermee het gesprek over onderwijskwaliteit in de gehele instelling. De kwaliteitscultuur wordt in toenemende mate getypeerd door een sterk besef van decentraal eigenaarschap en het verkrijgen van medewerking door dialoog. De prioriteit die het College geeft aan het versterken van de kwaliteitscultuur door *soft controls* en dialoog werkt daarbij als een hefboom voor de doelstelling van het speerpunt 'vitale organisatie'.

C. Oordeel

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

4.2 Standaard 2: Uitvoering

Standaard 2: De instelling verwezenlijkt de onderwijsvisie op doeltreffende wijze, blijktend 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 track record. 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 formele sturingsinstrumenten die College van Bestuur en management ter beschikking heeft zijn in de Planning & Control-cyclus opgenomen, zoals het Saxion Strategisch Plan, jaarplannen en managementrapportages van de opleidingen. Academies en diensten kennen in wisselwerking met deze cyclus een eigen cyclus, waarin op niveau van de opleiding en op afdelingsniveau plannen worden gemaakt en uitgevoerd en waarover wordt gerapporteerd.

Saxion geeft in haar zelfreflectie aan dat zij de huidige beleidsacties en –processen als gedegen en ambitieus ervaart. Zij onderkent daarbij de spanning tussen het werken met centrale kaders en het stimuleren van decentraal eigenaarschap via horizontale *soft controls*. In de gesprekken geeft men aan dat dit het gevaar in zich heeft van bureaucratie en het stapelen van de manieren waarop wordt aangestuurd. Ook het College maakt melding van teveel 'beleidsdrukte' en geeft aan op opleidingsniveau vooral slagvaardiger te willen worden op korte termijn verbeteringen. Het panel heeft deze wens en de intentie tot minder bureaucratiesering in de gehele instelling terug gehoord.

Recentelijk is er binnen een Academie een pilotproject van start gegaan waarbij men werkt volgens de LEAN methodiek. Op andere plekken en in projecten zijn/worden al langere tijd ervaringen opgedaan met verschillende technieken uit de LEAN-methodiek. Deze pilot is in zoverre nieuw, dat hij plaatsvindt in een Academie en met opleidingsteams.

Per week worden doelen gesteld en de realisatie van de doelen wordt in de volgende week besproken en geëvalueerd, inhoudelijk en op proces. De eerste ervaringen hiermee zijn positief, men ziet het als een methode om het abstractere instellingsbeleid tastbaar in te vullen. Het komende jaar wil men LEAN bij vier andere eenheden opstarten. Het panel heeft dialoogsessies bijgewoond van LEAN en heeft ervaren dat binnen deze sessies duidelijk navolgbaar en cyclisch wordt gewerkt. Bovendien biedt deze methode volgens gesprekspartners mogelijkheden om het kwaliteitszorgproces kort-cyclischer in te richten. De voortgang op doelen wordt gestructureerd besproken, vastgelegd en in acties vertaald. Er is veel aandacht voor de context van acties en voor de individuele docent en student.

De focus op technologie en Smart Solutions binnen de instelling is leidend in de lange termijn doelen op alle niveaus. Het panel constateert dat men deze focus op de verschillende niveaus goed in beeld heeft en dat deze sturend is voor acties. Ook werkveldrelevantie wordt in de gesprekken veelvuldig genoemd als prioriteit. Het panel constateert echter dat dit niet overal als zodanig terug te vinden is als speerpunt in de beleidsstukken.

Saxion heeft haar deeltijdse onderwijs deels samengebracht in een eigen Academie: de Saxion Parttime School (SPS). In deze School wordt het onderwijs over opleidingen, disciplines en Academies heen vorm gegeven en werken docenten van verschillende Academies en disciplines samen in een docentontwikkelteam (DOT). Opleidingen binnen de Saxion Parttime School worden volgens een vast stramien ontwikkeld, in zeven ontwikkelstappen. Twee van deze stappen behelzen het expliciet afstemmen van de opleiding met werkveld en studenten: de voorlopige inhoud wordt gepresenteerd aan werkvelddeskundigen (werkveldcheck) en de module wordt door studenten samen met de docent doorlopen (doelgroepcheck). De verwachting van Saxion is dat deze methode docenten aanzet om ook binnen hun eigen Academie studenten en docenten actiever bij curriculumontwikkeling te betrekken en zich te laten inspireren door docenten uit andere Academies en disciplines. Zij ziet dit dan ook als een goed voorbeeld van docentprofessionalisering door horizontale verbinding en afstemming.

Men stimuleert horizontale kennisdeling door structuren zoals de Saxionbrede netwerken van voorzitters van de examencommissie en het programma duurzame borging eindniveau. Ook heeft het panel voorbeelden gehoord van meer informele samenwerking en kennisdeling tussen opleidingen, en voorbeelden waarbij men thematisch kennis met elkaar deelt of met elkaar meekijkt, zoals bijvoorbeeld het bijwonen van een LEAN-sessie door een opleidingsteam van een andere opleiding. Daarnaast geeft men invulling aan het leren van elkaar via verschillende horizontale overleggen, zowel formeel als informeel. Deze leiden binnen en tussen Academies tot uitwisseling van ervaringen en good practices. Het panel heeft hiervan diverse voorbeelden gezien.

In de gesprekken heeft Saxion het panel kennis laten maken met themadocenten, volgens het College een nieuw voorbeeld van de manier waarop men in de instelling aan kennisdeling doet. Het werken met themadocenten heeft als doel om de verbinding tussen onderzoek, onderwijs en het werkveld te versterken. Themadocenten maken zowel deel uit van het opleidingsteam als van de onderzoeksgroep, die verbonden is aan de strategische visie. Momenteel wordt het themadocentschap binnen Saxion nog op beperkte schaal toegepast, maar men heeft de ambitie, verwoord in de visie op onderwijs 'Doeners met Denkkracht' om dit breder in te zetten.

Eén van de strategische actielijnen uit het Saxion Strategisch Plan is de inspirerende docent. Het panel heeft met de instelling gesproken hoe deze doelstelling tot uiting komt in HR beleid. Uit de gesprekken met Academiedirecteuren blijkt dat men dit vooral operationaliseert door in te zetten op 'de juiste persoon op de juiste plek'. Men heeft daarbij scherpe keuzes gemaakt in relatie tot de visie: docenten worden in hun eigen functioneren en in de ontwikkelgesprekken geconfronteerd met de strategische keuze van de instelling voor 'de inspirerende docent'. Het panel heeft uit de gesprekken opgemaakt dat er in een aantal gevallen afscheid is genomen van docenten die zich niet konden vinden in deze keuze of de operationalisering hiervan, zoals de verwachting tot mobiliteit en wendbaarheid. Docenten melden het panel dat zij zich ondersteund voelen in hun professionalisering en deskundigheidsvergroting in relatie tot de visie. Het panel heeft op dit onderdeel concreet beleid aangetroffen.

De ervaren beleidsdrukte binnen de instelling is volgens het College mede aanleiding om medewerkers te stimuleren selectief om te gaan met verbeterprojecten en bewust keuzes te maken om projecten (nog) niet te doen. Het panel heeft ook gemerkt dat ambities hoog zijn en dat medewerkers erg gedreven zijn om continu te verbeteren en projecten op te pakken. Het streven om hier gedoseerd mee om te willen gaan heeft

het panel in de verschillende gesprekken en op verschillende niveaus herkend. Het panel vroeg zich af of bij het opstarten van nieuwe projecten de consequenties voor de organisatie en voor mensen en middelen, zoals bijvoorbeeld voor werkdruk, vooraf in kaart worden gebracht. Gesprekspartners geven aan dat in hun perceptie niet structureel geanticipeerd wordt op de consequenties die dergelijke projecten hebben op de beleidsdrukte of op de inzet van mensen.

B. Overwegingen

De inhoud van het onderwijs krijgt volgens het panel merkbaar richting vanuit de onderwijsvisie, met een duidelijke nadruk op technologie en Smart Solutions en afstemming op het beroepenveld. De visie biedt kaders waarbinnen beleid op opleidingsniveau wordt ontwikkeld en uitgevoerd. Men beschikt over diensten om de beleidsuitvoering te ondersteunen en instrumenten om het beleid uit te voeren. Men zoekt daarbij de balans tussen centrale sturing en decentraal eigenaarschap en tracht elkaar 'in het midden' te vinden. De vitale organisatie is duidelijk in ontwikkeling, en wordt verrijkt met horizontale afstemming en het aangaan van verbindingen over academies en disciplines heen. Momenteel resulteert dit in het nog willen behouden van oude aansturingmechanismen en het toevoegen van nieuwe, wat leidt tot de al zelf gediagnostiseerde beleidsdrukte. Het panel beveelt aan om duidelijkere keuzes te maken en daarbij ook onderdelen los te laten.

Men wil in het uitvoeren van beleid ruimte geven aan de Academies en de opleidingen. Het panel heeft geconstateerd dat dit op onderdelen ook gebeurt. Men zet in op kort-cyclische sturing op opleidingsniveau met decentrale afstemming. Deze kort-cyclische sturing is – ook volgens de instelling zelf - nog een ontwikkelpunt. Het panel heeft goede voorbeelden gezien, maar concludeert dat deze zich nog veelal in de explorerende- of ontwikkelfase bevinden. Er wordt veel overlegd en men slaagt er goed in om belanghebbenden te betrekken bij de vorming en uitvoering van beleid. De stap van het overleggen en maken van plannen naar de daadwerkelijke uitvoering lijkt soms lastiger.

Het panel concludeert dat de uitvoering van het HR beleid in overeenstemming is met de visie en heeft voorbeelden gezien waarbij er passende actie is genomen vanuit de visie. De instelling biedt docenten ruimte en middelen om zich te professionaliseren. Zij komen in aanraking met andere werkwijzen en methoden via de horizontale verbindingen. Het panel geeft in overweging om bij nieuwe initiatieven en overleggen ook de effecten op mensen en middelen concreter als overweging mee te nemen.

C. Oordeel

Het panel is van oordeel dat Saxion 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

Saxion maakt gebruik van verschillende meetinstrumenten op opleidings-, Academie- en instellingsniveau om de kwaliteit van haar opleidingen te monitoren. Iedere opleiding doorloopt een kwaliteitscyclus van zes jaar. Saxion onderscheidt hierbij drie onderdelen; directe feedback in de lopende periode, de interne midterm review en de externe accreditatie. Het kwaliteitsbeleidsplan geeft aan hoe deze verschillende instrumenten top down en bottom up aan elkaar verbonden worden en hoe het gesprek hierover wordt gevoerd. In de kwaliteitskalender, deze kalender staat beschreven in het Kwaliteitsbeleidsplan, beschrijft Saxion wat er aan kwaliteitsontwikkeling met elkaar gedeeld wordt.

In de lopende periode bieden signalen in de dagelijkse onderwijspraktijk en onderwijsevaluaties directe aanleiding voor (incrementele) verbeteringen. Tijdens de interne midterm review voert een Saxion-team een interne audit uit. Hier wordt de opleiding beoordeeld aan de hand van het Saxion Kwaliteitskader Opleidingen (SKO), dat is opgebouwd uit vijf standaarden met daarbinnen 18 onderwerpen. De Academie rapporteert over de uitkomsten van de audit aan het College van Bestuur, inclusief verbeterbeleid en verbeteracties. De externe accreditatie geschiedt aan de hand van de richtlijnen hiervoor van de NVAO zesjaarlijks. Saxion werkt ten behoeve van risicomangement met een jaarlijkse risicokaart op instellingsniveau. Academies stellen een risicoparagraaf op in de managementrapportages en rapporteren over uitkomsten van interne audits en externe visitaties.

Bij drie van de vijf actielijnen: onderwijs, onderzoek & valorisatie en living technology zijn strategische eindresultaten geformuleerd. Volgens het kwaliteitsbeleidsplan is 'succesvol studeren' de belangrijkste graadmeter voor onderwijskwaliteit. Hiervoor zijn een zevental indicatoren gedefinieerd, voornamelijk kwantitatief van aard. Het panel heeft tijdens de gesprekken vernomen dat sommige Academies dit aanvullen met eigen indicatoren, zoals studentenparticipatie in de les, of hoeveel geplande lessen doorgang vinden. Op de overige strategische actielijnen (vitale organisatie en inspirerende docenten) zijn, nog geen eenduidige instellingsbrede indicatoren geformuleerd. Dit is een bewuste keuze van de instelling. Er zijn echter wel kritische succesfactoren geformuleerd, deze komen bijvoorbeeld tot uitdrukking in de strategische personeelsplanning. Men voert frequent en structureel op verschillende niveaus met elkaar het gesprek welke vorderingen worden gemaakt. De voortgang hierop op instellingsniveau is echter (nog) niet inzichtelijk. Het valt het panel op dat er bij gesprekspartners niet overal een eenduidig beeld bestaat over wat de belangrijkste graadmeter is voor het realiseren van de strategische doelstellingen; hier worden vooral studiesucces en studierendement genoemd, terwijl vanuit de visie en focus van

de instelling, ook decentraal, de prioriteit lijkt te verschuiven van studierendement naar het inspelen op de wensen van de (toekomstige) arbeidsmarkt.

Saxion is in een pilotomgeving gestart met een dashboard bij drie opleidingen. Bij een aantal andere opleidingen is dit momenteel in ontwikkeling en er wordt gewerkt aan een HR en financieel dashboard. Het werd het panel tijdens de gesprekken duidelijk dat het dashboard bottom up wordt vormgegeven, waarbij data waarover men reeds beschikt wordt gekoppeld en ontsloten. Teamleiders kunnen zelf bij het management kpi's aandragen die zij toegevoegd zouden willen zien voor het dashboard van hun opleiding. Het eigenaarschap om gegevens uit het dashboard vervolgens in samenhang te analyseren en hieruit 'pijnpunten' te destilleren, ligt bij de opleidingsteams. De teamleider ontsluit daarbij het dashboard voor het team. Deze informatie wordt tevens geaggregeerd voor hogere niveaus. Als volgende stap in de ontwikkeling van het dashboard ziet men het operationaliseren van visie-elementen in kpi's zodat deze aan het dashboard kunnen worden toegevoegd en het ontwikkelen van de analysefunctie ter ondersteuning van het interpreteren van de informatie.

In rapportages voor bilaterale overleggen tussen College en Academiedirecteuren is een ontwikkeling gaande van een nadruk op gestandaardiseerde kwantitatieve informatie zoals studierendement, naar een meer holistische benadering van de kwaliteit van onderwijs met meer aandacht voor de elementen uit de onderwijsvisie. Het College geeft aan dat men in de rapportagecyclus tot voor kort uitgebreidere standaardrapportages vereiste, maar dat men nu opleidingen in toenemende mate de mogelijkheid geeft om dit anders in te vullen. De opleidingen die volgens de LEAN systematiek werken hebben als eerste de mogelijkheid gekregen om vanuit hun systematiek de rapportages naar het College vorm te geven. Voor deze opleiding hield dit in dat er geen formele rapportage wordt gestuurd, maar dat de opleiding het College in een LEAN-sessie inzicht geeft in de stand van zaken en hierover direct in dialoog gaat. De ervaringen hiermee zijn volgens het College positief, men heeft ervaren dat deze ruimte het eigenaarschap van de dialoog, de doelen en de projecten sterk vergroot. Men wil dit verder uitbreiden en andere opleidingen ook de mogelijkheid bieden om een rapportagevorm te vinden die zodanig aansluit op hun primaire proces dat deze een minimale extra inspanning vraagt. Het panel constateert dat sommige opleidingen hier reeds in slagen, andere opleidingen besteden nog veel tijd aan het opstellen van meer traditionele rapportages.

Opleidingsevaluaties vinden decentraal plaats en gebeuren op diverse manieren, variërend van middagen met studenten om de opleidingen door te spreken, gesprekken met studenten over de inhoud van vakken tot het afnemen van online vragenlijsten. Het panel heeft in de gesprekken geconstateerd dat de mate waarin studenten zich betrokken voelen bij de evaluaties varieert tussen opleidingen. Het nemen van gerichte actie naar aanleiding van evaluaties en het nagaan of acties effect hebben gehad, verdient volgens de instelling op veel plekken nog aandacht. Het panel heeft dit ook waargenomen en heeft gezien dat er verschil is in de mate waarin deze resultaten vervolgens worden gedeeld met studenten; bij de ene opleiding worden evaluatieresultaten systematisch naar studenten teruggekoppeld, bij een andere opleiding is dit minder inzichtelijk.

Opleidingen betrekken in toenemende mate het werkveld in evaluaties. Sommige opleidingen doen dit gestructureerd, bij andere opleidingen gebeurt dit meer op incidentele basis. Het panel stelt vast dat er meetinstrumenten zijn om werkveld te bevragen, zoals individuele gesprekken, gezamenlijke avonden, gesprekken tijdens stages. Informatie wordt opgehaald, maar verschillende gesprekspartners geven aan

dat dit niet altijd wordt geanalyseerd of integraal besproken wordt. Terugkoppeling naar het werkveld vindt onder meer plaats tijdens innovatiedagen.

Naast formele evaluaties wordt er ook informeel veel afgestemd en is er regelmatig overleg tussen het College van Bestuur en Academiedirecteuren, tussen directeuren en teamleiders. Het College kiest bovendien jaarlijks een thema waarin zij zich verdiept en zich op de hoogte stelt van de stand van zaken binnen de instelling. Het College is bijvoorbeeld vorig jaar bij alle opleidingscommissies langs geweest om zich een beeld te vormen van de status hiervan.

B. Overwegingen

Saxion genereert veel signalen over de kwaliteit van de opleidingen en beschikt over instrumenten om de gesprekken op de verschillende niveaus vorm te geven. Informatie wordt samengebracht en geaggregeerd op verschillende niveaus. Het panel is van oordeel dat dit een volledig model is, maar vindt de rapportages momenteel wat gelaagd en mechanistisch. Het heeft herkend dat opleidingen geleidelijk decentraal meer ruimte krijgen om in de verticale beleidscyclus meer aan te sluiten op de eigen wensen en werkwijze.

Het panel ziet het dashboard als een mooie ontwikkeling en een essentieel element in het kwaliteitszorgsysteem. Het vraagt zich wel af of de instelling al voldoende in beeld heeft wat het gebruik van dit dashboard kan betekenen voor de praktijk van de kwaliteitszorg. Er is momenteel nog geen uitgeschreven design of architectuur die leidend is in de ontwikkeling; het dashboard wordt ingericht naar de beschikbaarheid van data en de nadruk ligt meer op monitoringinformatie dan op indicatoren die als stuurinformatie kunnen dienen. Het panel heeft bijvoorbeeld geen uitwerking van het begrip 'studiesucces' gezien in indicatoren die ten grondslag liggen aan het komen tot succesvol studeren. Ook de discussie om vanuit de strategie te beoordelen welke sturingsinformatie wenselijk zou zijn, is nog in een opstartfase. Het panel ziet tegelijkertijd dat het dashboard zeer waardevolle elementen bevat en dat het team dat dit verder moet ontwikkelen kundig is en een duidelijke visie heeft. Dit team zou een positieve rol kunnen spelen in de top-down blik die ook nodig is in de verdere ontwikkeling van het dashboard.

De combinatie van de verschillende formele evaluaties en informele afstemming maakt dat de instelling zich een veelzijdig beeld vormt van de kwaliteit van haar onderwijs. Het panel ziet de interne midterm reviews als een zeer sterk instrument dat op systematische wijze wordt ingezet en dat eventuele problemen bij opleidingen zichtbaar maakt. Evaluaties vinden overal plaats en de doorwerking van de informatie in het systeem is op veel terreinen goed. Het analyseren en in de juiste context bespreken van deze informatie verdient aandacht, evenals de eenduidigheid in beleid met betrekking tot terugkoppeling van de analyses naar studenten en werkveld. Het panel beveelt aan om in de verdere ontwikkeling meer nadruk te leggen op de analyse van beschikbare informatie om de opleidingsteams meer houvast te geven bij de interpretatie ervan.

Het panel stelt vast dat de voortgang van opleidingen op de onderwijsvisie structureel onderwerp is van gesprek en in documenten aan de orde komt, maar dat deze nog niet wordt gemeten aan de hand van toetsbare criteria en nog geen onderdeel vormt van het dashboard. Het panel is van mening dat de instelling baat zou hebben bij een scherpe selectie van metingen en indicatoren die inzichtelijk maken in welke mate opleidingen zich ontwikkelen in relatie tot de onderwijsvisie. Daarnaast beveelt het aan

om de huidige nadruk die de instelling legt op beheersingskwaliteitszorg aan te vullen met een beweging richting toekomstbestendige kwaliteitszorg.

C. Oordeel

Het panel is van oordeel dat Saxion 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

Het panel heeft verschillende voorbeelden gezien van acties die zijn ondernomen naar aanleiding van signalen die uit evaluaties zijn voortgekomen, zoals verbeteringen in de roostering, stages en inzet van docenten. Midterm reviews bieden eveneens aanleiding tot verandermaatregelen en ontwikkeling. Bij beide opleidingen waar het panel een verticale trail heeft uitgevoerd, heeft een eigen midterm review problemen blootgelegd. Het College is naar aanleiding van de uitkomsten van deze midterm reviews actief in gesprek gegaan met de directie van de opleidingen over een passende veranderstrategie. In beide gevallen is ingegrepen door hier mensen te positioneren die een positieve verandering (hebben) kunnen bewerkstelligen. Het College heeft in de afgelopen periode directer contact gehouden met zowel directie als opleidingsteam, om zich te verzekeren dat ontwikkelingen worden vastgehouden.

In de gesprekken heeft het panel kunnen vaststellen dat opleidingen de focus van de instelling op technologie en Smart Solutions, en op de betrokkenheid van het werkveld leidend laten zijn bij het definiëren van verbeteringen. De inhoud van de opleidingen wordt afgestemd met het werkveld en er is een focus op ondernemerschap. In de uitvoeringspraktijk, bijvoorbeeld bij het laten uitvoeren van leeropdrachten of bij aansluiting op de arbeidsmarkt, blijkt er niet altijd vooraf afstemming plaats te vinden met het werkveld of een opdracht of vraag realistisch is.

Saxion hecht voor het structureel ontwikkelen van haar onderwijs veel belang aan de horizontale en verticale dialoog, zowel formeel als informeel. Veel ontwikkelingen vinden hun oorsprong in deze interne dialoog. Het panel heeft tijdens beide bezoeken voorbeelden gehoord hoe de gestructureerde dialoog leidt tot uitwisseling van ervaringen binnen en tussen Academies en opleidingen en hoe dit ontwikkelingen in gang zet. Ook in bijvoorbeeld de LEAN-bijeenkomsten en in bilaterale overleggen

tussen het College van Bestuur en Academiedirecteuren blijkt de dialoog leidend voor het bepalen van vervolgacties.

Instellingsbrede ontwikkelingen komen vaak tot stand via een beperkte pilot binnen enkele opleidingen of Academies. Indien succesvol, wordt gekeken of de betreffende maatregel of methode ook bruikbaar is voor andere opleidingen of Academies. Voorbeelden die het panel hiervan aantrof zijn het werken met themadocenten, de aanpassingen in roostering, het werken met gestructureerde methoden voor de ontwikkeling van onderwijs in de Saxion Parttime School, het inzetten van de LEAN methodiek voor het stimuleren van kort-cyclische verbeteringen.

Saxion wil daarnaast structurele ontwikkeling in het onderwijs vormgeven via de docentontwikkelteams (DOT). Hiermee wordt momenteel al in de Saxion Parttime School gewerkt. Docenten kunnen zich in deze teams buiten hun vakgebied ontwikkelen en wendbaarder worden. Docenten geven aan hun deelname aan een DOT als heel verrijkend te ervaren. Het is nadrukkelijk de intentie van de instelling om docenten hun ervaringen met het ontwikkelen van onderwijs in DOT's mee te laten nemen naar het voltijdse onderwijs binnen hun eigen academie en om de systematiek daar te delen. Ook in het Smart Solutions semester in de voltijdse opleidingen, waar studenten uit verschillende academies samenwerken aan een project, ontmoeten docenten elkaar in een professionele multidisciplinaire context. Het panel heeft aanzetten gezien dat deze ervaringen van docenten leiden tot bijstellingen binnen reguliere opleidingen.

B. Overwegingen

Het panel concludeert dat Saxion een systeem kent dat het werken aan verbeteringen stimuleert. Doelen, normen en intenties zijn geformuleerd en worden op gezette tijden geëvalueerd en ter discussies gesteld. Uitkomsten van evaluaties en de interne midterm reviews worden op de verschillende niveaus in de organisatie besproken. Het panel heeft tijdens haar bezoeken vele voorbeelden gehoord van hieruit voortkomende ontwikkelingen, die vaak opkomen in dialoog op de verschillende niveaus. Het concludeert dat ontwikkelingen niet altijd systematisch tot stand komen, maar dat deze wel voortkomen uit de systematiek die deze dialoog structureel genereert.

Daarnaast kent de instelling methodieken waar men meer systematisch aan ontwikkeling van de kwaliteit van het onderwijs werkt. De docentontwikkelteams in de Saxion Parttime School werken bijvoorbeeld onder meer als een proeftuin om creatieve en innovatieve oplossingen te genereren en uit te proberen. Door docenten op verschillende wijzen buiten hun eigen kaders te laten kijken en te laten leren van elkaar, werkt de instelling expliciet aan ontwikkeling en verbetering.

De veelheid aan overleg op alle niveaus maakt dat verschillende partijen intensief bij ontwikkelingen zijn betrokken. Verbeterslagen vinden binnen het huidige systeem plaats op verschillende niveaus en sluiten volgens het panel goed aan op omstandigheden en verwachting van studenten en werkgevers. Het panel stelt echter tegelijkertijd dat de visie op de systematiek van verbeteringen in ontwikkeling is, en vooral *single loop* verbeteringen genereert. Mede omdat de 'lerende organisatie' in de visietekst van de instelling een rol speelt, beveelt het panel aan om naast het *single loop* leren ook het *double loop* leren in de systematiek in te brengen. Het wijst er bovendien op dat de omvang van de dialoog in evenwicht moet zijn met de daadkracht om tot verbeteracties te komen.

Binnen de gehele instelling is een diep doorgedrongen besef van het belang van het werkveld, met een regionale nadruk op het oosten van Nederland. De intentie om de externe omgeving intensief bij ontwikkeling te betrekken heeft het panel dan ook zeker aangetroffen. In de uitvoering hiervan zijn duidelijk stappen gemaakt, maar hier liggen ook nog veel mogelijkheden tot ontwikkeling van de dialoog. Het panel raadt aan om na te gaan hoe de inbreng vanuit het werkveld meer systematisch kan worden aangewend en toekomstgericht kan worden gemaakt naar de ontwikkeling van de opleidingen. De balans tussen de persoonlijke ontwikkeling van studenten enerzijds en de eisen vanuit de samenleving om gekwalificeerde mensen te krijgen anderzijds zal daarbij in het oog moeten worden gehouden.

C. Oordeel

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

4.5 Eindoordeel

A. Bevindingen

Saxion richt zich in haar onderwijsvisie expliciet op het opleiden van studenten voor beroepen van de toekomst, waarbij de nadruk wordt gelegd op de technologische kant van de disciplines. Deze focus is goed gekend in de instelling en wordt ervaren als richtinggevend in beleidsvorming en –uitvoering.

De instelling maakt een transitie door van een centraal gestuurde naar een meer decentraal gestuurde organisatie, met een nadruk op decentraal eigenaarschap en sturing via *soft controls* en horizontaal overleg. Deze overgang leidt momenteel tot een toevoeging van nieuwe mechanismen en behoud van de oude, waardoor men beleidsdrukte ervaart. Men experimenteert decentraal met meer kort-cyclische aansturing, onder meer via een LEAN pilot.

Saxion beschikt over diverse meetinstrumenten om zicht te houden op de kwaliteit van haar opleidingen. Er is voor een aantal opleidingen een dashboard ontwikkeld in een pilotomgeving. Het panel heeft vele voorbeelden gehoord van verbeteringen die zijn voortgekomen uit het systeem en uit de intensieve dialoog die hieruit gegenereerd wordt. Instellingsbrede ontwikkelingen komen vaak tot stand via een beperkte pilot binnen enkele opleidingen of Academies.

B. Overwegingen

De onderwijsvisie is helder, gedragen en biedt houvast in beleidsontwikkeling. Het panel geeft ter overweging om de gerichtheid op technologie uit deze visie aan te wenden om ook in de strategische actielijnen van het Saxion Strategisch Plan meer focus aan te brengen.

Het panel heeft een instelling ervaren die in een overgangsfase zit van centrale aansturing naar decentraal eigenaarschap en zich bewust is van de fase waarin men zich in dit proces bevindt. Men beschikt over passende meetinstrumenten om zicht te houden op de kwaliteit van onderwijs. Wel beveelt het panel aan om ook gericht te monitoren waar men zich bevindt richting het uitvoeren van de onderwijsvisie en om de beweging te maken richting toekomstgerichte kwaliteitszorg. De instelling heeft een

systeem dat het werken aan verbeteringen stimuleert en methodieken om systematisch aan ontwikkeling te werken.

C. Oordeel

Het panel is van mening dat het eindoordeel van de instellingstoets van de Saxion Hogeschool *positief* is.

5 Aanbevelingen

Op grond van de bevindingen tijdens de audit beveelt het panel aan om onderstaande verbeteringen te overwegen:

- Relateer de nog beperkt ingevulde begrippen uit de actielijnen van het Saxion Strategisch Plan explicieter aan de sterke focus op technologie en Smart Solutions;
- Maak duidelijkere keuzes in verticale aansturingsmechanismen en laat daarbij ook oude onderdelen bewust los;
- Neem bij nieuwe initiatieven en overleggen ook de effecten op mensen en middelen concreter als afweging mee;
- Betrek in de verdere ontwikkeling van het dashboard ook een top-down blik via een uitgeschreven design of overkoepelende architectuur;
- Biedt opleidingsteams meer houvast bij de interpretatie van informatie door meer aandacht voor de analysefunctie;
- Ontwikkel metingen en indicatoren die meer inzichtelijk maken in welke mate opleidingen zich ontwikkelen in relatie tot de onderwijsvisie;
- Vul de huidige nadruk op beheersingskwaliteitszorg aan met een beweging richting toekomstbestendige kwaliteitszorg;
- Voeg aan het *single loop* leren binnen de vitale organisatie ook het *double loop* leren toe in de systematiek;
- Inventariseer hoe de inbreng vanuit het werkveld meer systematisch kan worden aangewend en toekomstgericht kan worden gemaakt naar de ontwikkeling van de opleidingen.

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

Instellingstoets kwaliteitszorg, Saxion Hogeschool

Accreditatieportret Saxion Hogeschool

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 accreditatiestelsel⁶, waarvan het definitief besluit is verstuurd voor 1-1-2017. Daarmee wordt de periode 2011-2016 in beeld gebracht⁷.

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

Aangezien de Saxion Hogeschool op 28 juni 2012 de Instellingstoets kwaliteitszorg met een positief resultaat heeft doorlopen is het NVAO beoordelingskader voor de beperkte opleidingsbeoordeling en beperkte toets nieuwe opleiding van toepassing.

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

In de periode 2011 tot en met 2016 heeft Saxion Hogeschool 41 accreditatieaanvragen ingediend.

Er zijn 8 aanvragen voor een Toets Nieuwe Opleiding ingediend.

Van de bestaande opleidingen scoort 5% van de opleidingen een goed, 90% van de opleidingen een voldoende en aan 5% is een herstelperiode toegekend.

Ter vergelijking landelijk zijn in deze periode⁸ de eindoordelen voor circa 78% Voldoende; 14% Goed en 3% is Excellent. In 5% van de gevallen wordt een herstelperiode toegekend.

Bijlage 1 Tabel overzicht eindoordelen

Instelling	Saxion Hogeschool
------------	-------------------

⁶ Op 1 januari 2011 is het nieuwe Nederlandse accreditatiestelsel hoger onderwijs in werking getreden (besluit 21 december 2010, Stb. 2010, 862).

⁷ Met uitzondering van de besluiten onder het eerdere regime in die periode.

⁸ Alleen

Som van Aantal		Jaar besluit					Eindtotaal
Soort Dossier	Eindoordeel en besluit	2012	2013	2014	2015	2016	
Accreditatie NL	Goed	1				1	2
	Herstelperiode		2				2
	Voldoende	7	8	12	8	2	37
Totaal Accreditatie NL		8	10	12	8	3	41
Toets Nieuwe Opleiding NL	Aan voorwaarden voldaan					2	2
	Aanvraag ingetrokken	2					2
	Voldoende Voorwaarden		2				2
						2	2
Totaal Toets Nieuwe Opleiding NL		2	2			4	8
Eindtotaal		10	12	12	8	7	49

Bijlage 2 Tabel Chronologisch overzicht besluiten

Toets nieuwe opleiding

Som van Jaar besluit	Naam opleiding	Eindoordeel en besluit	Opmerkingen	Totaal
2012	M Arbeid en Gezondheid	Aanvraag ingetrokken		1
	M Master Revalidatie bij Patiënten met Chronische Aandoeningen	Aanvraag ingetrokken		1
2013	M Arbeid en Gezondheid	Voldoende		1
	M Master Revalidatie bij Patiënten met Chronische Aandoeningen	Voldoende		1
2016	M Applied Nanotechnology	Aan voldaan	voorwaarden Toets voorwaarden	1
		Voorwaarden		1
	M Master Innovative Textile Development	Voorwaarden		1
	M Master Innovative Textile Development	Aan voldaan	voorwaarden Toets voorwaarden	1
Eindtotaal				8

Accreditatie

Som van Jaar besluit	Naam opleiding	Eindoordeel besluit	en Opmerkingen	Totaal
2012	B Industrieel Product Ontwerpen	Voldoende		1
	B Informatica	Voldoende		1
	B Opleiding tot Fysiotherapeut	Voldoende		1
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs	Goed		1
	B Stedenbouwkundig Ontwerpen	Voldoende		1
	B Technische Informatica	Voldoende		1
	B Toegepaste Psychologie	Voldoende		1
	B Werktuigbouwkunde	Voldoende		1
2013	B Accountancy	Voldoende		1
	B Hoger Hotelonderwijs	Herstelperiode		1
	B International Business and Management Studies	Voldoende		1
	B Kunst en Techniek	Voldoende		1
	B Milieukunde	Herstelperiode		1
	B Opleiding tot Verpleegkundige	Voldoende		1
	B Small Business and Retail Management	Voldoende		1
	B Technische Natuurkunde	Voldoende		1
	M International Supply Chain Management	Voldoende		1
	M Leren en Innoveren	Voldoende		1
2014	B Archeologie	Voldoende		1
	B Bedrijfseconomie	Voldoende		1
	B Bouwtechnische Bedrijfskunde	Voldoende		1
	B Commerciële Economie	Voldoende		1
	B Fiscaal Recht en Economie	Voldoende		1
	B Hoger Hotelonderwijs	Voldoende	Na Herstel	1

	B Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs	Voldoende		1
	B Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	Voldoende		1
	B Milieukunde	Voldoende	Na Herstel	1
	B Opleiding Podotherapie	Voldoende		1
	B Sociaal-Juridische Dienstverlening	Voldoende		1
	B Vastgoed en Makelaardij	Voldoende		1
2015	B Elektrotechniek	Voldoende		1
	B Fashion & Textile Technologies	Voldoende		1
	B Integrale Veiligheidskunde	Voldoende		1
	B Opleiding tot leraar Basisonderwijs	Voldoende		1
	B Technische Bedrijfskunde	Voldoende		1
	M Leren en Innoveren	Voldoende		2
	M Musculoskeetaal	Voldoende		1
2016	B International Business and Languages	Voldoende		1
	B Security Management	Goed		1
	M Advanced Nursing Practice	Voldoende		1
Eindtotaal				41

Bijlage 2: Samenstelling van het panel

Voorzitter

- Drs. Pim Breebaart, voorzitter
Pim Breebaart studeerde sociologie en filosofie aan de Universiteit Leiden. Hij gaf langdurig les in het hoger onderwijs, had diverse directiefuncties in de Hogeschool Rotterdam en was voorzitter van de Colleges van Bestuur van ROC Mondriaan, De Haagse Hogeschool en Stenden Hogeschool. Tot 2017 was hij lid van de Adviesraad van de NVAO. Actueel is hij vicevoorzitter van de Raad van Toezicht van de Hotelschool The Hague en voorzitter van het bestuur van de Vereniging van Toezichthouders van Hogescholen en hij heeft een aantal instellingsbeoordelingen verricht. In opdracht van de Minister van Onderwijs van Nederland is hij voorzitter van de commissie die de plannen van hogescholen en universiteiten beoordeelt om hun onderwijs voor volwassenen te flexibiliseren. Hij was de laatste jaren voorzitter van het bestuur van een basisschool en zeer actief betrokken bij het passend en speciaal onderwijs in de provincie Zuid-Holland. Hij schreef regelmatig voor diverse onderwijsbladen. Actueel recenseert hij boeken over hoger onderwijs in het blad THEMA.

Panelleden

- Paul Garré (lic), directeur onderwijs en kwaliteit Odisee hogeschool
Paul Garré is filoloog Romaanse talen en geaggregeerde in het onderwijs. Hij studeerde af aan de KU Leuven. Hij startte zijn loopbaan als leraar secundair onderwijs, werd vervolgens beleidsadviseur in het hoger onderwijs, kwaliteitscoördinator en directeur onderwijs en kwaliteit. Momenteel is hij als directeur kwaliteit en beleid vooral bezig met innovatie en strategisch beleid. In die hoedanigheden heeft hij de voorbije decennia ruime ervaring opgedaan met onderwijs- en organisatieontwikkeling, kwaliteitszorg in eigen regie en accreditatie. Hij was en is actief betrokken bij de ontwikkeling van opeenvolgende kwaliteitsstelsels in Vlaanderen en panellid in reviewcommissies in Vlaanderen en daarbuiten.
- Drs. Leo Smits, voormalig CEO PBLQ
Leo Smits studeerde medicijnen en sociologie aan de Rijks Universiteit in Leiden. In het begin van zijn loopbaan werkte hij in de publieke sector bij drie departementen en een regeringsadviesorgaan. Daarna maakte hij de overstap naar het bedrijfsleven en was actief als lid van de directie van het adviesbureau Berenschot in Utrecht. In vervolg daarop werd hij lid van de Raad van Bestuur van het aan de AEX genoteerde Getronics NV. en was belast met het accountmanagement van dit ICT bedrijf. In 2003 werd hij Algemeen Directeur van Het Expertise Centrum in den Haag, een adviesbedrijf op het gebied van ICT in de publieke sector. Hij voegde enige ondernemingen hier aan toe, waaronder het begin jaren negentig geprivatiseerde Rijks Opleidingsinstituut waarna de naam van de onderneming veranderde in PBLQ. Hij bekleedt enkele toezichthoudende functies zowel in de publieke- als private sector en is voorzitter van het International Choreographic Arts Centre in Amsterdam
- Drs. Frank Vriens, onderwijskundig adviseur Avans Hogeschool
Frank Vriens studeerde onderwijskunde aan de Universiteit van Utrecht. Hij is al meer dan 20 jaar in diverse functies werkzaam in het hoger beroepsonderwijs. Eerst uitvoerend als docent in bachelor- en masteropleidingen, in de lijn als manager en MT lid en de laatste jaren als coördinator, projectleider of adviseur bij diverse kwaliteitszorg- en onderwijsinnovatie projecten. De afgelopen drie jaar is hij bij Avans Deeltijd als projectadviseur en regie-lid betrokken bij een grootschalige onderwijs transitie naar flexibel deeltijdonderwijs (experiment Flexibilisering) en als

- adviseur betrokken bij de ITK voorbereidingen van Avans Hogeschool. Daarnaast is hij voorzitter van het netwerk Leven Lang Leren Hogescholen (NL3H).
- Ferdi Verhulst, masterstudent Bestuurskunde, Vrije Universiteit Amsterdam
Ferdinand Verhulst heeft de opleiding Geschiedenis aan de Universiteit Utrecht afgerond. Tijdens zijn bachelor heeft Ferdi zitting genomen in de Faculteitsraad Geesteswetenschappen waar hij zich primair heeft toegeleegd op onderwijsdossiers. Momenteel studeert hij Bestuurskunde (deeltijd Master of Science, afstudeerrichting veiligheid) aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Naast zijn studie is Ferdi beleidsmedewerker bij het Instituut Fysieke Veiligheid in Arnhem en brandweervrijwilliger in Utrecht.

Secretaris

- Drs. Suzanne den Tuinder, secretaris

Procescoördinator

- Drs. Irma Franssen, procescoördinator NVAO
- Maya de Waal MSc MA, toehorend procescoördinator NVAO

Alle panelleden hebben een onafhankelijkheidsverklaring ingevuld en ondertekend.

Bijlage 3: Programma's van de locatiebezoeken

Verkennd bezoek

Verdiepend bezoek 6-8 december 2017

Dag 1 – 6 december 2017

Audit trail 1: Vitale organisatie		
08.30u		
08.45u – 09.30u	Sessie 10 – Het gebruik van Dashboards in een vitale organisatie	Locatie BBT, E1.13 Alphons ten Asbroek Melanie Ekkelkamp Robin Hidding Ronald Frederiks Marcel Kuipers
09.30u – 10.00u	Paneloverleg	Locatie BBT, E1.89
10.00u – 10.45u	Sessie 12 – LEAN. Het bijwonen van een sessie LEAN bij de School of Building, Business and Technology	Locatie BBT, E1.88 (academieniveau) Raimond Bartelink Suzan Beuvink Ben Platier
		Locatie BBT, E1.92 (opleidingsniveau) LEAN-sessie bij Bouwtechnische Bedrijfskunde Coen Huijbers Jan Jaap de Kroes Ben Platier Debby Slag Janet Tabak Bernhard Wegdam
10.45u – 11.00u	Paneloverleg incl. transfer naar de Villa	
11.00u – 11.45u	Sessie 11 – HRM: Medewerkerstevredenheid in de Vitale organisatie	Villa Serphos, zaal Kilby Pieter Biesheuvel

		Floor Campfens Sjors Groeneveld Marijke Kamphuis Ellen Kuiper Patrick Oosten Annemarie Zwerink
11.45u – 12.00u	Paneloverleg	Villa Serphos, zaal Kilby
12.00u – 12.45u	Sessie 13 – Kennisdeling / leren van elkaar	Villa Serphos, zaal Kilby Bastienne Bernasco Elly Kamphuis Mariet Lubbers Rienk van Marle Annet Olde Wolsink Marjon van Zalk
12.45u - 14.00u	Lunch panel en besloten overleg	Villa Serphos, zaal Kilby
	Transfer naar locatie SPS	
Audittrail 2: Horizontale afstemming: flexibele deeltijd		
14.00u – 15.00u	Sessie 14 – Gesprek met management Saxion Parttime school (SPS)	Locatie SPS, F0.56 Katinka van Heerde Marijke Kling Dick Sweitser Irene Visscher
15.00u – 15.15u	Paneloverleg	
15.15u – 16.15u	Sessie 15 - Gesprek met ontwikkelaars (op alle niveaus / zorg & welzijn, economie)	Locatie SPS, F0.56 Anke Buma Trijntje van Dijk Roos Geerinck Sjors Groeneveld Sharon Holterman – Nijenhuis Judith van der Sande Frank Visscher Sjoerd de Vries
16.15u – 17.30u	Paneloverleg	F1.49

Dag 2 - 7 december

Audit trail 3: past performance interne kwaliteitszorg.⁹ / Opleiding FTT		
<u>Academie Creatieve Technologie – Opleiding Fashion and Textile Technologies</u>		08.45 Panelleden graag verzamelen in de hal van Epy Drost (Van Galenstraat 19, het grote glazen Saxion-gebouw nabij de Villa), bij de receptie. Vandaaruit volgt begeleiding naar de locatie.
09.00u – 10.00u	Panelbespreking	Locatie FTT, Epy Drost
10.00u – 10.45u	Sessie 16 – Management: Academiedirecteur, academiemanager, teamleider en lector	Locatie FTT, Epy Drost Ger Brinks Janneke de Graaff Mirjam Koster Sacha Tournier
10.45u – 11.00u	Panelbespreking	
11.00u – 11.45u	Sessie 17 – Docenten	Locatie FTT, Epy Drost Eveline Eijkelenkamp Jenny Hesse Jan-Chris Hullegie Margé Kooij Anneke Lubbers Jens Oelerich Paula Smit Bertram Wever
11.45u – 12.00u	Panelbespreking	
12.00u – 12.45u	Sessie 18 – Studenten	Locatie FTT, Epy Drost Myrte Bambach (tweedejaars (Ned)) Alexa Calin (vierdejaars (Eng)) Jana Kerkhoff (vierdejaars (Eng/Ned)) Carmen Raben (eerstejaars (Ned))
12.45u – 13.00u	Panelbespreking	
13.00u – 13.45u	Sessie 19 – Alumni en werkveld	Locatie FTT, Epy Drost Chera Bekker Agnes Bossink Johan Schenk Wilma Veltman
13.45u – 14.30u	Panelbespreking tijdens lunch	Villa Serphos, zaal Kilby

⁹ Deze verplichte trail is een dieptestudie naar de opvolging van het kwaliteitszorgsysteem van de instelling.

Audit trail: past performance interne kwaliteitszorg.¹⁰ / Opleiding CE		
<u>School of Commerce & Entrepreneurship</u> <u>Opleiding Commerciële Economie</u>		Locatie: LimeSquare, M.H. Tromplaan 23, 7513 AB Enschede
14.30u – 15.15u	Sessie 20 – Management: academiedirecteur, academiemanager, teamleider en kwaliteitszorgmedewerker	Locatie LimeSquare Lisanne Bouten Mariëlle Elsjan Karin Verschoor Jan Wolters
15.15 – 15.30u	Panelbespreking	
15.30u – 16.15u	Sessie 21 – Docenten	Locatie LimeSquare Marjana van Belkum Bertus Botter George Garritsen Joost Groeneveld Jeroen Schoon Andreas van der Weijde
16.15u – 16.30u	Panelbespreking	
16.30u – 17.15u	Sessie 22 – Studenten	Locatie LimeSquare Manon de Haan (derdejaars) Mark Kedde, (derdejaars) Marel Paus, (tweedejaars) Steven van Riel, (tweedejaars) Merel Tanriverdi, (tweedejaars) Carine Wennink, (tweedejaars) Sanne Zwerink, (tweedejaars)
17.15u – 17.30u	Panelbespreking	
17.30u – 18.15u	Sessie 23 – Alumni en werkveld (werkveldadviescommissie)	Locatie LimeSquare Ruben Buijserd Fleur van Dijk Martijn van der Lee Edward Niemeijer Tim Timmerman Heleen te Wierik
18.15u – 19.30u	Panel overleg	
20.00u	Diner Panel (besloten)	

Dag 3 – 8 december 2017

¹⁰ Deze verplichte trail is een dieptestudie naar de opvolging van het kwaliteitszorgsysteem van de instelling.

Audit trail 4: gesprek met CvB		
		Locatie: Villa Serphos, zaal Kilby
08.30u – 9.30u	Sessie 24 – Gesprek met CvB	Wim Boomkamp Ineke van Oldeniel
09.30u – 12.00u	Besluitvorming panel	
12.00u – 13.00u	Lunch panel (Besluitvorming)	
13.00u	Terugkoppeling panel	Locatie: Villa Serphos, zaal Kilby

Bijlage 4: Overzicht van de bestudeerde documenten

Van te voren zijn aan het panel ter beschikking gesteld:

- Zelfevaluatierapport ITK Saxion, 01-09-2017
- Saxion Strategisch Plan 2016-2020
- Doeners met Denkkraft (2016)
- Kwaliteitsbeleid: Kwaliteit als ambitie (2016)
- Saxion Beleid Studeren met functiebeperking (2014)
- Saxion Toetsbeleidskader (2017)
- Rapport ITK, verbeteragenda en reflectiedocument ITK 2012 (2012)
- Rapport, verbeteragenda en eindrapportage midterm review ITK/VKO 2015 (2015)
- Overzicht accreditatie-oordelen (2012-2017) op standaardniveau (2017)
- Informatie over SPS: Visiedocument en Opleidings- en toetsplan

Video's:

- Video: Saxion Strategisch Plan 2016
- Video: Lean Tools bij BBT
- Video: Programma Duurzame Borging Eindniveau
- Video: Smart Solutions

Tijdens het verkennend bezoek heeft het panel een samenvatting van de resultaten overhandigd gekregen van het medewerkerstevredenheidsonderzoek van Saxion van november 2015.

Bijlage 4: Lijst met afkortingen

ba	bachelor
CMR	centrale medezeggenschapsraad
cvb	college van bestuur
EC	european credit point
HR	Human resources
Kpi	key performance indicator
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
PDCA	Plan, Do, Check, Act
SSP	Saxion Strategisch Plan
SPS	Saxion Parttime School



NVAO

Het zorgvuldig tot stand gekomen onafhankelijke oordeel van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) versterkt hogeronderwijsinstellingen in hun kwaliteitscultuur. Op basis van de oordelen van de NVAO worden opleidingen in het hoger onderwijs erkend en krijgen studenten een waardig diploma. De NVAO is binationaal en werkt internationaal.

NVAO. Vertrouwen in kwaliteit.

Colofon

Saxion Hogeschool
Instellingstoets Kwaliteitszorg
Adviesrapport

12 maart 2018
Samenstelling: NVAO Afdeling Nederland

NVAO
Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
Parkstraat 28/2514 JK Den Haag
Postbus 85498/2508 CD Den Haag
Nederland
T 31 70 312 23 00
E info@nvao.net

www.nvao.net