

Adviesrapport

Fontys Hogescholen

Instellingstoets kwaliteitszorg

17 juni 2013

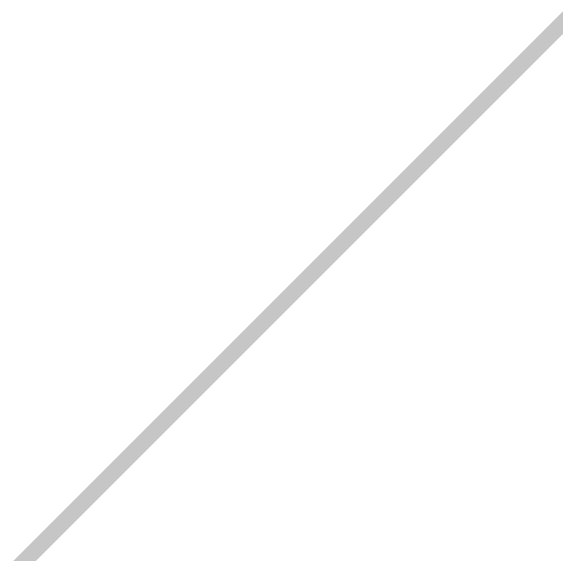
Adviesrapport

Fontys Hogescholen

Instellingstoets kwaliteitszorg

17 juni 2013

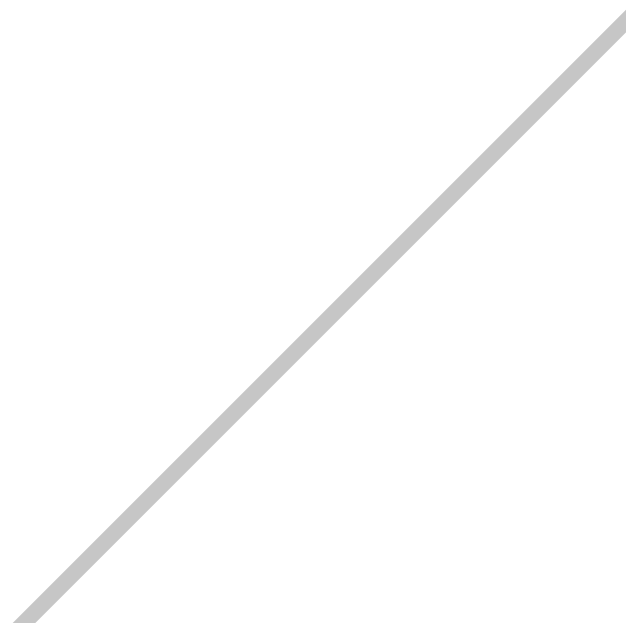
Inhoud



1 Samenvattend advies	6
2 Verantwoording	10
2.1 Samenstelling van de auditcommissie	11
2.2 Werkwijze van de commissie	11
2.3 Opbouw van het adviesrapport en opzet van de hoofdstukken	13
3 Beschrijving van de instelling	14
3.1 Algemene gegevens	15
3.2 Profiel van de instelling	15
3.3 Kengetallen per 31-12-2012	15
4 Beoordeling per standaard	16
4.1 Standaard 1: Visie op de kwaliteit van het onderwijs	17
4.2 Standaard 2: Beleid	18
4.3 Standaard 3: Resultaten	21
4.4 Standaard 4: Verbeterbeleid	23
4.5 Standaard 5: Organisatie- en beslissingstructuur	24
5 Adviezen ter verbetering	28
6 Overzicht van het advies	30
Bijlage 1: Samenstelling van de commissie	32
Bijlage 2: Programma's van de locatiebezoeken	34
Bijlage 3: Overzicht van de bestudeerde documenten	40
Bijlage 4: Lijst met afkortingen	44

Hoofdstuk 1

Samenvattend advies



De auditcommissie die de instellingstoets kwaliteitszorg bij Fontys Hogescholen heeft uitgevoerd, is tot de conclusie gekomen dat de instelling 'in control' is over de kwaliteit van haar opleidingen. Fontys Hogescholen voldoet aan de vijf standaarden van het beoordelingskader van de NVAO voor de instellingstoets. Hieronder worden de bevindingen en overwegingen kort weergegeven.

Standaard 1: Visie – Fontys vat haar visie samen met de woorden 'Groeï door aandacht en uitdaging'. Kenmerkend voor de onderwijskwaliteit is verder het uitgangspunt dat de focus altijd ligt op het onderwijs. Het derde uitgangspunt betreft de schaalgrootte: Fontys streeft naar kleine, uitdagende en inspirerende 'learning communities'. Als vierde uitgangspunt is er de besturingsfilosofie 'Vrijheid in gebondenheid', waarbij de instituten binnen gestelde kaders de ruimte krijgen om het onderwijs vorm te geven. Hierdoor ontstaat een gemeenschappelijke cultuur van verschil.

De commissie concludeert dat Fontys voldoet aan standaard 1. Niet alleen de uitgangspunten zijn bekend bij alle lagen binnen de organisatie, ook bestaat er een groot draagvlak voor. Docenten ervaren bijvoorbeeld een grote professionele ruimte en voelen zich dankzij de kleine teams sterk verantwoordelijk voor de onderwijskwaliteit. Mede dankzij hun betrokkenheid is er een optimale kwaliteitscultuur ontstaan. Wel is sprake van een sterke pluriformiteit – het ene instituut is verder met het formuleren van een visie op onderwijs en kwaliteit dan het andere – maar met een sterke sturing van bovenaf hoeft dit niet tot problemen te leiden.

Standaard 2: Beleid – Op centraal niveau zijn alle beleidsstukken aanwezig die relevant zijn voor de facetten van deze standaard. Ze zijn bottom-up tot stand gekomen. De bedoeling is dat ze worden vertaald tot instituutspecifieke beleidsnota's. Dit proces verloopt echter, onder andere door verschillen in context en historische achtergrond, zeer wisselend. Dit past bij de besturingsfilosofie van Fontys, waarbij slechts het doel telt – met een strakke sturing van bovenaf – en veel minder de weg ernaar toe.

De commissie oordeelt dan ook dat Fontys, als beleidsrijke organisatie, voldoet aan standaard 2. De toegankelijkheid van het onderwijs voor studenten met een functiebeperking is niet vastgelegd in een aparte nota maar hoeft dat volgens de commissie ook niet omdat de *Studentennota* voldoende aanknopingspunten biedt. De commissie heeft in dit verband grote waardering voor de High Five, het beleid ten aanzien van de kleine kwaliteit. De manier waarop er binnen de instituten aan de slag is gegaan met de centrale beleidsthema's, draagt bij aan het eigenaarschap en het verantwoordelijkheidsgevoel van docenten en ondersteunend personeel. Wel vraagt de commissie aandacht voor verdere internationalisering van het onderwijs en de professionalisering van docenten op het gebied van onderzoek.

Standaard 3: Resultaten – In het kwaliteitsmanagementsysteem van Fontys nemen de gesprekken over het managementcontract (macon) en de managementrapportages (maraps) een centrale plaats in. Maraps zijn instrumenten waarmee het College van Bestuur en de directeur van dienst of instituut inzicht krijgt in de mate waarin de doelstellingen uit de macons zijn gerealiseerd. De macon/marap-gesprekken vinden eens per vier maanden plaats, waarbij een belangrijke rol is weggelegd voor de controller die de behaalde resultaten analyseert. Inzicht in de kwaliteit van de afzonderlijke opleidingen en/of programmaonderdelen wordt ook verkregen dankzij de eigen evaluaties van de instituten onder hun stakeholders.

Naar het oordeel van de commissie voldoet Fontys aan standaard 3. Ze heeft waardering voor de op het oog eenvoudige wijze waarop de kwaliteit van het onderwijs inzichtelijk wordt gemaakt. Overal binnen de instelling wordt frequent gemeten en geëvalueerd, al worden alumni nog wel eens ten onrechte overgeslagen. Ook meent de commissie dat de macon/marap-systematiek kan worden versterkt. De commissie constateert met instemming dat een zelfde systematiek ook voor individuele opleidingen en docenten zal worden toegepast. De span of control van de collegeleden, die als gevolg van de systematiek elk een kleine honderd macon/marap-gesprekken per jaar voeren, blijft echter een aandachtspunt.

Standaard 4: Verbeterbeleid – De commissie heeft vastgesteld dat de macon/maraps binnen de opleidingsteams bekend zijn. Ze leiden tot vaststelling van speerpunten,

waarna thema- of werkgroepen ze uitwerken tot verbeteracties. De commissie heeft tijdens de locatiebezoeken hiervan talrijke voorbeelden gezien of gehoord. Het verbeterbeleid ten aanzien van de onderwijskwaliteit (met name het propedeuse-rendement) is in diverse gespreksrondes aan de orde geweest. Verder heeft de commissie kennisgenomen van de manier waarop het College van Bestuur heeft ingegrepen toen in twee instituten de onderwijskwaliteit sterk onder de maat was en het reeds ingezette verbeterbeleid niet het gewenste effect sorteerde.

Op grond van haar bevindingen oordeelt de commissie dat Fontys voldoet aan standaard 4. Fontys heeft aangetoond dat zij de kwaliteit van haar opleidingen waar nodig systematisch verbetert. Al het Fontysbeleid is in feite verbeterbeleid. De Fontysambities zijn leidend, al heeft de commissie wel een kanttekening geplaatst bij het hoge ambitieniveau, dat demotiverend kan werken wanneer het te hoog is gegrepen. Tevens heeft de instelling overtuigend laten zien dat het College van Bestuur zijn doelstellingen niet uit het oog verliest en bij geconstateerde problemen in staat is adequate en vooral krachtige verbetermaatregelen te treffen om ze alsnog te realiseren.

Standaard 5: Organisatie- en beslisstructuur – De commissie heeft in het bijzonder gekeken naar de wijze waarop de besturingsfilosofie van Fontys ('Focus op het primaire proces') haar weerslag vindt in de organisatie- en beslisstructuur. Centraal staat het College van Bestuur, dat verantwoordelijk is voor onder meer de doelstellingen en de resultaatontwikkelingen. De 29 instituten kunnen hun interne organisatie naar eigen inzicht inrichten. Draagvlak voor centraal beleid komt tot stand doordat de directeuren zitting hebben in de centrale beleidscommissies. In het gesprek met de Raad van Toezicht is gebleken dat hij zeer betrokken is bij de realisering van de ambities.

Ook wat standaard 5 betreft oordeelt de commissie dat Fontys voldoende kwaliteit heeft getoond. De instelling vertoont alle kenmerken van moderne organisaties in de 21ste eeuw: schaalgrootte ('klein binnen groot'), sturing ('ruimte binnen kaders') en samenhang ('cultuur van verschil'). Als fusie-organisatie streeft Fontys er welbewust naar om binnen wel omschreven kaders niet tot eenvormigheid te vervallen en ruimte te laten voor een variëteit aan 'best practices'. Deze organisatie- en beslissingsstructuur is vooral kansrijk

wanneer de planning- en controlcyclus, in de vorm van macon/marap-cyclus, wordt doorvertaald naar de diepere organisatielagen. De commissie meent in dit verband dat de tweelagenstructuur, die Fontys zelf als kenmerkend voor haar organisatie acht, feitelijk een drie- of zelfs vierlagenstructuur is.

Den Haag, 17 juni 2013

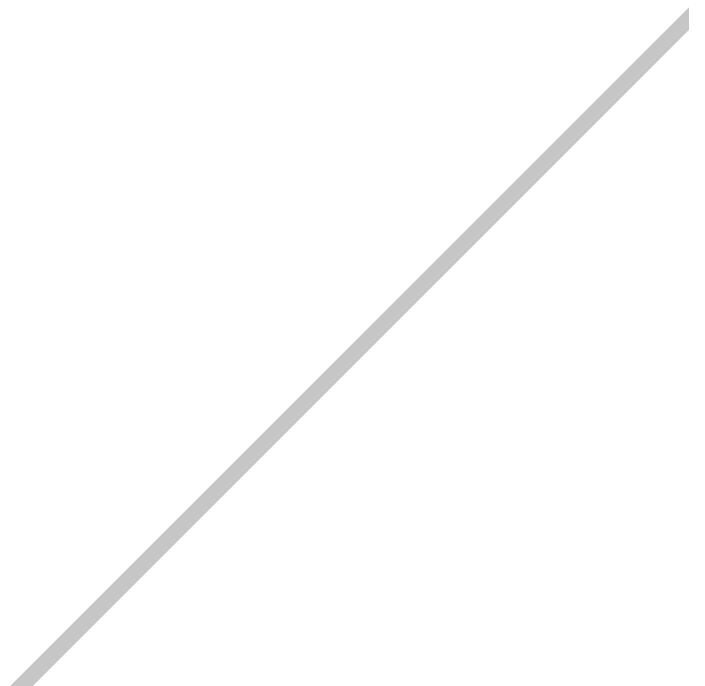
Namens de commissie ter beoordeling van Fontys Hogescholen

prof. dr. H.P.M. Adriaansens
(voorzitter)

mw. dr. M. van Vliet
(secretaris)

Hoofdstuk 2

Verantwoording



2.1 / Samenstelling van de auditcommissie

De auditcommissie is als volgt samengesteld:

- > Prof. dr. Hans Adriaansens (voorzitter)
- > Dhr. Hein Dijkstra (lid)
- > Lic. Georges Monard (lid)
- > Mw. Florine Boeding (student-lid)

De auditcommissie voldoet aan de eisen van de NVAO zoals die in het Beoordelingskader staan omschreven. De commissie beschikt over bestuurlijke deskundigheid, onderwijsdeskundigheid en auditdeskundigheid, is op de hoogte van ontwikkelingen in het hoger onderwijs in binnen- en buitenland, en is gezaghebbend. Dit blijkt uit de cv's van de commissieleden, die in bijlage 1 zijn opgenomen.

De auditcommissie is bijgestaan door Ann Van Neygen, procescoördinator NVAO, en Rietje van Vliet, extern secretaris.

2.2 / Werkwijze van de commissie

De commissie heeft haar werkzaamheden uitgevoerd in de periode maart 2013 – juni 2013. Het eerste bezoek was bestemd voor verkennende gesprekken (13 maart 2013) en het tweede bezoek voor verdere verdieping door middel van audit trails (6, 7 en 8 mei 2013).

De commissie stelt met waardering vast dat Fontys Hogescholen (verder Fontys genoemd) de audit goed heeft voorbereid zowel in termen van de aangeleverde stukken als wat betreft de organisatie van de locatiebezoeken. Op aanvullende vragen en wensen van de commissie heeft Fontys steeds adequaat gereageerd. De commissie heeft met alle gesprekspartners in alle openheid kunnen spreken over de kwaliteitszorg binnen de instelling als geheel en de twee geselecteerde instituten in het bijzonder.

2.2.1 / Voorbereiding eerste locatiebezoek

In de aanloopfase (oktober 2012-januari 2013) hebben de voorzitter en de procescoördinator het toetsingsproces nader uitgewerkt (inclusief planning en samenstelling auditcommissie). In die periode is er veelvuldig contact geweest met Fontys over de samenstelling van de gespreksgroepen. Dit heeft geresulteerd in de vaststelling van de data voor

beide locatiebezoeken en de vaststelling van een definitief programma voor de eerste dag.

De NVAO heeft voorts een accreditatieportret opgesteld. Dit portret bevat een overzicht van alle accreditatiebesluiten en -oordelen met betrekking tot de opleidingen van Fontys gedurende de periode 2003-2012. Het is na enkele correcties door Fontys op 1 maart 2013 als achtergrondinformatie verspreid onder de leden van de auditcommissie.

De auditcommissie heeft op 12 februari 2013 de *Kritische Reflectie Groei door aandacht en uitdaging* ontvangen, die Fontys de dag daarvoor aan de NVAO ter beschikking heeft gesteld. Ook hebben de leden een account voor het hogeschoolnetwerk gekregen waarmee ze gedurende het hele proces digitaal toegang hadden tot de achterliggende beleidsnotities van Fontys. Een overzicht van de bestudeerde documenten is opgenomen in bijlage 3.

Op 4 maart 2013 is de auditcommissie bijeengekomen voor het eerste vooroverleg. Na uitwisseling van de eerste indrukken over de *Kritische Reflectie* en de onderliggende documenten hebben de commissieleden per standaard van het Beoordelingskader de discussiepunten geïnventariseerd die zij tijdens het eerste locatiebezoek aan de orde gesteld wilden zien. Dit heeft geresulteerd in een overzicht op basis waarvan de commissieleden hun eigen bevindingen konden aanscherpen. Het tweede vooroverleg heeft plaatsgevonden op 12 maart 2013. Deze bijeenkomst was bedoeld om concrete vragen te formuleren die de commissie wilde stellen aan de representatieve vertegenwoordiging van een aantal cruciale bestuurlijke gremia van Fontys.

2.2.2 / Eerste locatiebezoek: verkenning

Het eerste locatiebezoek heeft plaatsgevonden op woensdag 13 maart 2013. De commissie heeft een serie verkennende gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van Fontys: het College van Bestuur, directeuren van instituten respectievelijk diensten, de studentgeleding respectievelijk personeelsgeleding van de centrale medezeggenschapsraad, controllers en auditors, en de Raad van Toezicht. Er waren geen studenten, docenten of stafleden die zich hadden gemeld voor het open spreekuur; dit programmaonderdeel is dan ook vervallen. Het definitieve programma en de samenstelling van de groepen gesprekspartners zijn weergegeven in bijlage 2.

Na afloop heeft de commissie in een besloten overleg de hoofdonderwerpen voor het tweede bezoek vastgesteld. De commissie besloot in twee instituten na te gaan hoe de kwaliteitscyclus van Fontys functioneert in de praktijk (verticale trails), waarbij de managementcontracten (macon) en de managementrapportages (marap) als uitgangspunt dienen:

- > Fontys Hogeschool Engineering (1232 studenten en 70 docenten) met de bacheloropleidingen Elektrotechniek in Eindhoven (vt, dt, en dual), Electrical Engineering (vt) in Eindhoven, Werktuigbouwkunde in Eindhoven (vt, dt en dual) en Mechatronica in Eindhoven (vt) en Venlo (vt).
- > Fontys Hogeschool HRM en Psychologie (1977 studenten en 94 docenten) met de bacheloropleidingen Human Resource Management in Eindhoven (vt), Tilburg (vt, dt) en Sittard-Geleen (dt); Toegepaste Psychologie in Eindhoven (vt) en Tilburg (dt).

De commissie heeft voor deze keuze een aantal redenen aangevoerd. In de eerste plaats behoren ze tot sterk verschillende domeinen. Verder worden in deze instituten opleidingen van één en hetzelfde croho-nummer verzorgd op diverse locaties. Ten derde verzorgen deze instituten opleidingen die in de Nationale Studenten Enquête uiteenlopende resultaten oogsten.

Bij het onderzoek naar de kwaliteitscyclus in beide instituten wil de commissie haar focus in het bijzonder richten op de volgende beleidsthema's: internationalisering, studeren met functiebeperking en de werking van de examen- en opleidingscommissies (horizontale trails). Ook het verbeterbeleid van beide instituten met betrekking tot studiesucces, in casu het propedeuserendement, is een thema waarop de trails zich zullen richten.

Aan het slot van het eerste locatiebezoek heeft de commissie aan het College van Bestuur verslag uitgebracht van de eerste bevindingen. Daarbij zijn tevens de voorgenomen audit trails voor het tweede bezoek ter sprake gebracht.

2.2.3 / Voorbereiding tweede locatiebezoek

Op 7 april 2013 heeft de auditcommissie van de twee geselecteerde Fontys-instituten de macons/maraps ontvangen en de bijbehorende analyses van de domeincontrollers. Ook is er over beide instituten enige achtergrondinformatie verstrekt. Naar aanleiding hiervan heeft de procescoördinator, in overleg met de commissievoorzitter, op 15 april de betrokken Fontysinstituten gevraagd documenten toe te sturen die

inzage geven in de wijze waarop zij de kwaliteitsagenda van Fontys vertaald hebben in eigen beleid. Op 24 april 2013 heeft de commissie deze opgevraagde stukken ontvangen. Een overzicht hiervan is opgenomen in bijlage 3.

Voorafgaand aan het tweede bezoek heeft de secretaris een verslag van het eerste bezoek toegestuurd aan de leden van de auditcommissie. Dit verslag is besproken tijdens het vooroverleg op 5 mei 2013. Mede op basis hiervan hebben de commissieleden vragen en discussiepunten geformuleerd voor de te voeren gesprekken tijdens de audit trails.

2.2.4 / Tweede locatiebezoek: verdieping

De audit trails bij Fontys Hogeschool Engineering en Fontys Hogeschool HRM en Psychologie hebben plaatsgevonden op maandag 6 respectievelijk dinsdag 7 mei 2013. De auditcommissie heeft op beide dagen gesprekken gevoerd met de instituutsdirecteur en domeincontroller, studenten, docenten, vertegenwoordigers van instituutsdiensten, opleidingsverantwoordelijken (coördinatoren en teamleiders), afgevaardigden van het werkveld, en leden van examen- en opleidingscommissies. Het programma en de samenstelling van de groepen gesprekspartners zijn weergegeven in bijlage 2.

Op 8 mei 2013 heeft de auditcommissie haar overwegingen en oordelen besproken en vertaald naar voorlopige conclusies. Na afloop van dit afsluitend beraad heeft de commissievoorzitter deze toegelicht aan het College van Bestuur, de bij de audit trails betrokken directeuren en de stuurgroep die de instellingsaudit heeft voorbereid.

2.2.5 / Totstandkoming adviesrapport

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

Op 3 juni 2013 heeft de instelling de voorlopige versie van het adviesrapport ontvangen en in het kader van de hoor- en wederhoorprocedure de gelegenheid gekregen voorstellen te doen voor correcties van feitelijke aard. Fontys heeft hiervan op 11 juni 2013 gebruik gemaakt. De voorgestelde wijzigingen zijn teruggekoppeld aan de commissieleden. Bijna alle voorstellen tot wijziging zijn door de commissie doorgevoerd in het

adviesrapport. Op 17 juni 2013 heeft de commissievoorzitter tot slot de definitieve versie vastgesteld, waarna het adviesrapport is aangeboden aan het bestuur van de NVAO.

2.3 / Opbouw van het adviesrapport en opzet van de hoofdstukken

Hoofdstuk 3 bevat algemene informatie over Fontys Hogescholen plus een aantal kengetallen.

Vervolgens geeft de commissie in hoofdstuk 4 haar oordeel over de kwaliteitszorg van de instelling per standaard van het beoordelingskader. Bij elke standaard worden de bevindingen opgesomd en vervolgens de overwegingen van de commissie gegeven. De bevindingen naar aanleiding van de audit trails dienen hierbij steeds als casuïstische evidentie voor de wijze waarop het kwaliteitszorgsysteem als geheel functioneert binnen Fontys. Het gaat daarbij dus niet om een beoordeling van de in de audit trails betrokken opleidingen of programma's, maar om bepaalde aspecten daarvan op basis waarvan de commissie heeft kunnen nagaan of de instelling *in control* is.

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) informatie over de samenstelling van de commissie, (2) het programma van de locatiebezoeken, (3) een overzicht van de bestudeerde documenten en (4) een lijst met afkortingen.

Hoofdstuk 3

Beschrijving van de instelling



3.1 / Algemene gegevens

> Land	Nederland
> Instelling	Fontys Hogescholen
> Vestigingsplaatsen	Eindhoven, Venlo, Tilburg, Sittard, 's-Hertogenbosch, Veghel en Utrecht
> Overige lesplaatsen	Amsterdam, Bergen op Zoom, Den Haag, Helmond, Hengelo, Maastricht, Nijmegen, Rotterdam, Wageningen en Geel (België)
> Status van de instelling	Bekostigd

3.2 / Profiel van de instelling

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

Deze historische achtergrond verklaart de verschillende vestigingsplaatsen van de instelling (zie paragraaf 3.1). Uit de rapportage van het College van Bestuur aan onder andere de Raad van Toezicht (*Bestuursrapportage Marap III 2012*) blijkt dat Fontys het aantal lesplaatsen per 1 september 2013 terugbrengt door opleidingen in Wageningen, Hengelo, Amsterdam en Den Haag over te dragen aan collega-hogescholen.

Momenteel omvat Fontys 29 instituten, waarvan de meeste zich wat de naamgeving betreft in de markt positioneren als Fontys Hogeschool. De organisatie als geheel kent twee Fontysbrede managementlagen: die van het College van Bestuur en de instituutdirectie. Er is geen sprake van een formele domeinstructuur; wel zijn de instituten in diverse documenten ondergebracht in de volgende domeinen:

- > Economie & Communicatie;
- > Educatie;
- > Kunsten;
- > Techniek & Innovatie;
- > Mens & Maatschappij, inclusief Gezondheidszorg.

De instituten zijn wat studentenaantallen betreft van verschillende omvang: variërend van Fontys Hogeschool Theologie

Levensbeschouwing (minder dan honderd studenten) tot Fontys Lerarenopleiding Tilburg (bijna vierduizend studenten). Ook het aantal opleidingen verschilt: nu eens één bacheloropleiding (de Nieuwste Pabo), dan weer acht bachelor- en vier masteropleidingen (Fontys Hogeschool voor de Kunsten). Het uitgangspunt is dat elk instituut ten minste één lectoraat heeft. Sommige lectoraten zijn instituut overstijgend, bijvoorbeeld het lectoraat media.

Blijkens het accreditatieportret over de periode 2003-2012 heeft Fontys in de eerste ronde van het accreditatiestelsel 178 aanvragen ingediend en 17 aanvragen in de tweede ronde. De aanvragen die reeds een besluit hebben gekregen, waren nagenoeg allemaal positief. De laatste drie jaar heeft Fontys geen toets nieuwe opleidingen aangevraagd bij de NVAO.

3.3 / Kengetallen per 31-12-2012

Bron: opgave Fontys (incl. *Jaarverslag Fontys Hogescholen 2012*)

> Studentenaantallen	Totaal aantal studenten	40.747
	Ba studenten	37.425
	Ma studenten	2.852
	Ad studenten	470
	Waarvan internationale studenten	10%

> Opleidingen*	Totaal aantal opleidingen	117
	Bacheloropleidingen	84
	Masteropleidingen	22
	Associate degree-opleidingen	11
	Engelstalige opleidingen	8

> Verleende diploma's	Totaal aantal diploma's	7.581
	Ba	5.827
	Ma	1.633
	Ad	121

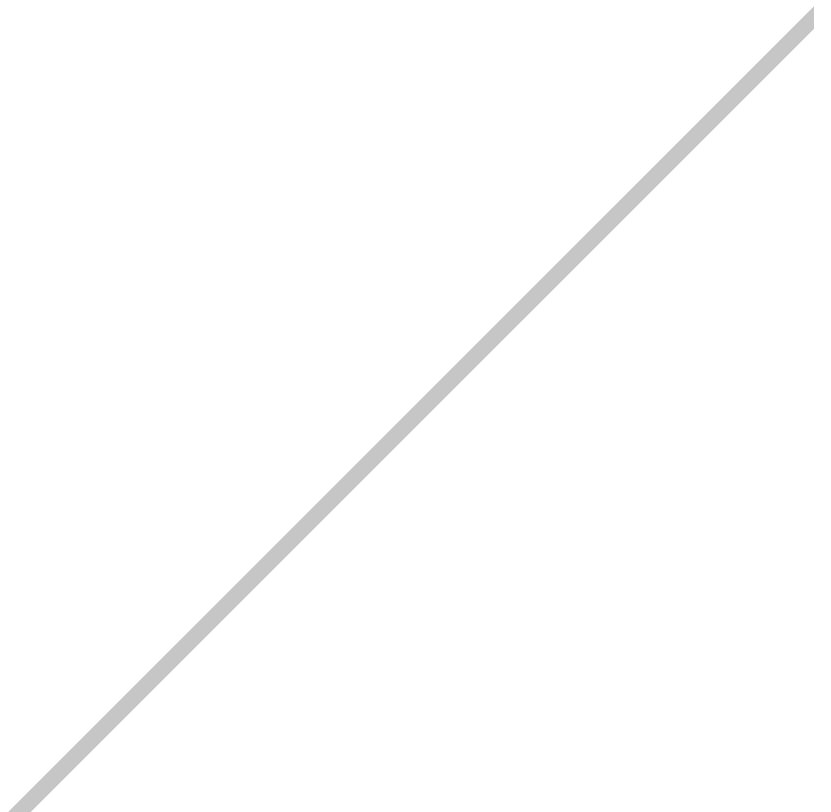
> Personeel	Totaal	4.015
	OP	2.627
	OOP	1.388
	Lectoren	36

> Financiën	Totaal budget in 2012 (€ x 1.000)	335.068
-------------	-----------------------------------	---------

* Het betreft hier de croho-registraties die alleen op naam van Fontys staan

Hoofdstuk 4

Beoordeling per standaard



4.1 / Standaard 1: Visie op de kwaliteit van het onderwijs

De instelling beschikt over een breed gedragen visie op de kwaliteit van haar onderwijs en op het ontwikkelen van een kwaliteitscultuur.

A. Bevindingen

De commissie heeft bij haar onderzoek op basis van deze standaard in het bijzonder gekeken naar de visie van Fontys op kwaliteit van het onderwijs en de daarbij aansluitende kwaliteitscultuur. De instelling vat haar visie samen met de woorden 'Groeï door aandacht en uitdaging'. De taak van de commissie was uit te zoeken of hierachter ook een corresponderende werkelijkheid schuilgaat.

Fontys heeft haar visie en missie vastgelegd in de notitie *Kwaliteit volgens Fontys*. Hierin stelt de instelling dat ze versterking beoogt van een 'organisatiebrede mentaliteit die leidt tot continue aandacht voor kwaliteitsverbetering van de onderwijsinhoud en van de processen'. Fontys streeft naar een organisatiecultuur waarin alle stakeholders de instelling mogen aanspreken 'op het verzorgen van kwalitatief goed onderwijs, het uitvoeren van kwalitatief goed onderzoek en het aanbieden van contractactiviteiten op hoog niveau'. Fontys heeft een kwaliteitsniveau voor ogen dat past bij een instelling voor hoger onderwijs in de Europese context.

Kenmerkend voor de kwaliteit van het onderwijs zijn blijkens de *Kritische Reflectie* de volgende uitgangspunten:

- > *Focus op onderwijs*, waarbij praktijkgericht onderzoek, internationalisering en regionale inbedding bijdragen leveren aan de onderwijskwaliteit;
- > *Groeï door aandacht en uitdaging*, de kernwaarde van Fontys waarbij het gaat om de interactie tussen studenten en docenten, en om hun beider persoonlijke en professionele groei ('Denk groter');
- > *Groot in kleinschaligheid*, waarbij Fontys streeft naar kleine, uitdagende en inspirerende 'learning communities';
- > *Vrijheid in gebondenheid*, de besturingsfilosofie die leidt tot pluriformiteit en ruimte aan de instituten om het onderwijs vorm te geven (zie standaard 5); korte lijnen, een sterk gevoel van eigenaarschap en eigen verantwoordelijkheid zijn hierbij essentieel.

De visie op de onderwijskwaliteit is uitgewerkt in 'ononderhandelbare targets', die betrekking hebben zowel de grote als kleine kwaliteit (zie over het monitoren hiervan standaard 3).

Deze ambities maken deel uit van de *Kwaliteitsagenda 2011-2015*. De prestatieafspraken die Fontys heeft gemaakt met het ministerie van OCW (in casu de reviewcommissie Van Vught) liggen in lijn met deze ambities. In het gesprek met vertegenwoordigers van de Raad van Toezicht is naar voren gekomen dat de ambities van Fontys hoog liggen, maar zeker niet te hoog. Nochtans geeft de instelling zelf aan dat de targets niet in hun volle omvang in 2015 zullen behaald zijn.

Overeenkomstig de besturingsfilosofie is geen sprake van een centraal kwaliteitszorgsysteem, noch van een centraal didactisch concept. De instituten geven binnen de gestelde kaders, met de notitie *Kwaliteit in learning communities* als referentiekader, een eigen invulling aan de onderwijsstrategie. Hierdoor ontstaat een gemeenschappelijke cultuur van verschil.

B. Overwegingen

De visie van Fontys bevat naar het oordeel van de auditcommissie relevante aspecten voor de kwaliteit van het onderwijs. De commissie stelt op basis van de gevoerde gesprekken vast dat de vier genoemde uitgangspunten geen betekenisloze motto's zijn maar werkelijk worden gedragen door alle gremia binnen de organisatie. Men kent de motto's en gebruikt die ook zelf in discussies over de onderwijskwaliteit.

In de tweede plaats stelt de commissie vast dat er binnen Fontys een groot enthousiasme bestaat voor de kernwaarde 'Groeï door aandacht en uitdaging'. Studenten zeggen zich vaker dan voorheen uitgedaagd te voelen tot betere prestaties ('Denk groter') en verklaren bovendien dat de aandacht die zij krijgen, leidt tot grotere betrokkenheid bij de onderwijskwaliteit. Docenten ervaren een grote professionele ruimte en voelen zich mede dankzij de kleine teams waarin zij werkzaam zijn, een sterke verantwoordelijkheid voor de onderwijskwaliteit. Dit resulteert in een kwaliteitscultuur, zo heeft de commissie ondervonden, waarin het verbeterbeleid permanent op ieders agenda staat.

Een derde constatering heeft betrekking op de Fontys-professional die de hogeschool wil afleveren. In diverse gespreksrondes heeft de auditcommissie gevraagd een beeld te schetsen van deze professional. Hieruit is naar voren gekomen dat de eigenschappen eigenaarschap en verantwoordelijkheid het meest in het oog springen. Een vertegenwoordiger van het werkveld noemde vooral de snelle inwerk-tijd, het proactief handelen en de resultaatgerichte houding van de Fontysstagiairs. Dit zijn tevens de eigenschappen die

ook van docenten, leidinggevend en directeuren worden gevraagd. Het geschetste beeld van de Fontysprofessional bevestigt de indruk van de commissie dat de kwaliteitscultuur binnen heel Fontys gemeengoed is.

Verder heeft de commissie vastgesteld dat de centrale visie op onderwijs weliswaar de kaders aangeeft waarbinnen de instituten hun eigen visie op onderwijs en kwaliteit kunnen formuleren, maar dat dit proces nog niet in ieder instituut is voltooid. Dit onderstreept de pluriformiteit van Fontys en is volgens de commissie geen probleem zolang het College van Bestuur in control is en koersvast de in de *Kwaliteitsagenda* geformuleerde ambities nastreeft.

Op grond hiervan concludeert de commissie dat Fontys een heldere visie heeft op de kwaliteit van het onderwijs en bovendien een eind op weg is om de kwaliteitscultuur die hierop is gebaseerd, uit te breiden over alle lagen van de organisatie. Er wordt gekapitaliseerd op eigenaarschap, verantwoordelijkheid en betrokkenheid. Opvallend is de grote bereidheid van docenten om samen te werken en over de grenzen van het eigen vak heen te kijken. De commissie heeft eenzelfde kwaliteitscultuur ook ervaren in haar gesprekken met studenten en vertegenwoordigers van het werkveld (met name van Fontys Hogeschool Engineering). In de ogen van de commissie is de instelling dan ook goed 'in control' over de verdere voortgang van dit proces.

C. Oordeel

De commissie is van oordeel dat Fontys voldoet aan standaard 1, *Visie op de kwaliteit van het onderwijs*.

4.2 / Standaard 2: Beleid

De instelling beschikt over adequaat beleid om de visie op de kwaliteit van haar onderwijs te realiseren. Dit omvat in elk geval: beleid op het gebied van onderwijs, personeel, voorzieningen, toegankelijkheid en studeerbaarheid voor studenten met een functiebeperking, verankering van onderzoek in het onderwijs, evenals de verwevenheid tussen onderwijs en het (internationale) beroepenveld en vakgebied.

A. Bevindingen

Op alle in deze standaard genoemde facetten zijn de relevante beleidsstukken voorradig. Fontys beschikt over centrale kaderstellende beleidsnota's (zie hiervoor bijlage 3 sub A), die

zijn voorbereid en tot stand gekomen in de commissies van het Fontysberaad waarin de instituutdirecteuren zitting hebben. Ze worden vervolgens binnen de instituten besproken en waar nodig vertaald naar instituutbeleid dat is afgestemd op de eigenheid van de opleidingen.

Onderwijs

De kwaliteit van het onderwijs rust blijkens de *Fontys Studentennota* op drie pijlers: talentontwikkeling, kleine kwaliteit en toegankelijkheid voor studenten met een functiebeperking (voor dit laatste: zie hieronder). Bij Fontys Hogeschool HRM en Psychologie heeft de eerste pijler geleid tot discussies over een koerswijziging van competentiegericht onderwijs naar talentgericht onderwijs, met bijvoorbeeld meer aandacht voor coaching. Talentontwikkeling beoogt het studiesucces te verbeteren en is in lijn met Fontys' 'Groeï door aandacht en uitdaging'.

Wat de kleine kwaliteit betreft heeft Fontys haar basisregels geformuleerd in termen van 'High Five'. De vijf regels hebben betrekking op studievoortgangsinformatie, rooster- en onderwijsinformatie, het minimaal aantal wekelijkse contacturen en lesuitval. De studenten met wie de commissie gesproken heeft, hebben bij herhaling aangegeven dat High Five voor hen een wezenlijk kenmerk is van een goede hogeschool.

Personeel

De commissie is in de audit trails nagegaan in hoeverre het *human resource*-beleid dat op centraal niveau is vastgesteld (*Fontys HR Ambities*), binnen de instituten een specifieke invulling heeft gekregen. Vanuit de kernwaarde 'Groeï door aandacht en uitdaging' zijn hierin drie ambities geformuleerd: ruimte, vertrouwen en verantwoordelijkheid; kaders en aandacht; en vakmanschap is meesterschap. De hierboven genoemde visie op onderwijskwaliteit, met de daarbij behorende kwaliteitscultuur, vindt haar weerslag in deze HR-ambities.

Overeenkomstig de *Kwaliteitsagenda* van Fontys moet elke docent door studenten minimaal met een 7 worden beoordeeld. Tijdens de gesprekken met studenten hebben zij desgevraagd geantwoord dat dit zeker het geval is. Als eigenschappen van Fontysdocenten noemen zij: betrokkenheid, goed contact, samenwerking en interactie tussen docent en student. Wanneer docenten niet aan de eisen voldoen, worden verbeteracties doorgesproken tijdens de beoordelings- en contracteringsgesprekken.

Mede wegens de prestatieafspraken over het minimale opleidingsniveau van hbo-docenten ligt de lat voor Fontys-docenten overal even hoog, maar is de weg naar de gestelde Fontys-ambities in 2015 (80 procent master/PhD opgeleid) verschillend. Over het geheel genomen ligt het percentage nu op ongeveer 70 procent; sommige instituten zijn op koers, andere hebben nog een weg te gaan. In de professionaliseringsplanning is tevens opgenomen dat iedere docent een didactische aantekening heeft, een aantekening onderzoeksvaardigheden en bovendien toetsbekwaam is. Wat de laatste twee kwalificaties betreft, zo is tijdens de audit trails gebleken, liggen hier nog grote uitdagingen.

Voorzieningen

De nota *Huisvestingsagenda* geeft de speerpunten aan voor de komende jaren, waaronder de concentratie van de onderwijslocaties. Het beleid is erop gericht de gebouwen zo in te richten dat de instituten c.q. opleidingen er een eigen stempel op kunnen drukken en zo hun studenten een 'thuishaven' kunnen bieden. De commissie heeft de kleinschaligheid en de verschillen in sfeer en uitstraling – vooral in de gemeenschappelijke (studenten)ruimtes van de bezochte instituten – tijdens de audit trails kunnen waarnemen.

Toegankelijkheid en studeerbaarheid voor studenten met een functiebeperking

Fontys wil, aldus de *Fontys Studentennota*, in haar onderwijsaanbod en dienstverlening zoveel mogelijk recht doen aan de verschillen tussen studenten en hun een gelijke kans op studiesucces bieden. Voor diverse groepen zijn er specifieke regelingen en voorzieningen. Op centraal niveau is verder geen specifiek beleid geformuleerd over het studeren met een functiebeperking. Ook bij de onderzochte instituten is het beleid voor deze specifieke doelgroep niet uitgewerkt.

Uit de gesprekken blijkt wel dat instituten in hun OER regels hebben opgenomen over studeren met een functiebeperking. Bovendien is er over dit thema een studiedag voor docenten geweest en worden studieloopbaanbegeleiders op dit punt getraind. Sommige instituten hebben een aparte functionaris als aanspreekpunt voor studenten met een functiebeperking. Studenten geven aan dat zij steeds beroep kunnen doen op de studieloopbaanbegeleider om hen verder te helpen met hun specifieke vragen.

Verankering onderzoek in het onderwijs

Het beleid van Fontys is erop gericht dat alle studenten, docenten en opleidingen in 2015 betrokken zijn bij (praktijkgericht) onderzoek (*Fontys Onderzoeksambities voor innovatief*

hoger beroepsonderwijs). Het bevorderen van de onderzoekende beroepsattitude ziet Fontys als kerntaak van de opleidingen. Lectoraten worden nadrukkelijk genoemd als spil van de onderzoeksfunctie. Om die reden zijn de instituten eigenaar van het onderzoek.

Steeds meer lectoraten zijn wegens de multidisciplinaire themaprogramma's instituutsoverstijgend, maar wel steeds met herkenbare bijdragen van de betrokken instituten. Mede in verband met tweede-geldstroomaanvragen, bijvoorbeeld voor RAAK-projecten, wordt ook met andere hogescholen samengewerkt. De auditcommissie heeft tijdens de audit trails geconstateerd dat het aantal studenten dat op enigerlei wijze betrokken is bij de onderzoeksprogramma's van de lectoraten, varieert maar ook steeds meer toeneemt.

Internationalisering

Voor Fontys zijn internationale activiteiten geen doel op zichzelf maar beogen ze het onderwijs te verrijken. De visie op internationalisering is vastgelegd in een centrale beleidsnota (*Internationalisering als kwaliteit*) en is blijkens de *Werkagenda internationalisering* uitgewerkt in doelstellingen die in 2015 gerealiseerd moeten zijn. Fontys wil de internationale ervaring van haar studenten bevorderen, hetzij in het buitenland, hetzij in een *international classroom*.

Bij diverse instituten zijn die classrooms reeds een feit. Verder werkt Fontys Hogeschool Engineering in het kader van 'Internationalisation at home' toe naar een sterkere integratie van de Nederlandstalige en Engelstalige opleiding Elektrotechniek. Fontys Hogeschool HRM en Psychologie zet momenteel sterk in op in- en externe studentenmobiliteit – en incidenteel op *staff exchange* – met een select aantal internationale partnerinstellingen. Op centraal niveau zijn diverse voorzieningen die de studentmobiliteit moet vergemakkelijken, zoals een International Office en een Talencentrum.

Verwevenheid onderwijs tussen het (internationale) beroepenveld en vakgebied

Alle opleidingen en/of instituten onderhouden systematisch contact met hun externe stakeholders door middel van een beroepenveldcommissie en/of raad van advies. Ook de lectoraten spelen een rol in de relatie tussen onderwijs en werkveld.

Verder is inbedding in de regionale omgeving één van de aspecten van de strategische koers van Fontys. De instelling zoekt daarom nauwe verbindingen met regionale agenda's:

Brainport (Eindhoven), Midpoint Brabant (Tilburg) en Greenport (Venlo). Zo beschikt Brainport Regio Eindhoven over een Automotive Center of Expertise, waarbij niet alleen regionale bedrijven en diverse kennisinstellingen maar ook de Fontys-instituten Engineering en Automotive nauw betrokken zijn.

B. Overwegingen

De auditcommissie stelt vast dat de op centraal niveau geformuleerde beleidsnota's over de onderwerpen die bij standaard 2 aan de orde zijn, doorgaans vertaald zijn tot instituutspecifieke beleidsnota's.

Echter, de snelheid waarin die vertaalslag wordt gemaakt varieert, de aanpak wisselt en ook de uitkomsten zijn verschillend. Bij Fontys Hogeschool HRM en Psychologie zijn de uitwerkingen ruim voorhanden. Bij Fontys Hogeschool Engineering is dat in mindere mate het geval. Daar heeft de commissie geconstateerd dat veel beleid nog impliciet is en niet formeel is vastgelegd in beleidsdocumenten. Dit was reeds in de macon/marap-analyse van de domeincontroller gesignaleerd (zie hierover ook standaard 3), hetgeen de commissie doet vaststellen dat het College van Bestuur ook wat de formalisering van (bestaand) beleid betreft bij de instituten de vinger aan de pols houdt.

Voorts heeft de commissie met instemming kennisgenomen van de betrokkenheid van de instituutdirecteuren bij de totstandkoming van de centrale beleidskaders. De zogenaamde Fontystour van de collegeleden, waarbij zij met docenten, ondersteunend personeel en studenten praten over de dagelijkse gang van zaken, biedt ruimschoots de gelegenheid om met hen te spreken over de uitvoering van diverse actuele beleidsthema's. Ook op deze wijze probeert het College draagvlak te creëren voor te voeren beleid, dan wel in discussies op de werkvloer input te krijgen voor eventuele beleidswijzigingen.

De auditcommissie heeft voorts in de audit trails gezocht naar specimina van instituutspecifieke vertalingen van algemene, op centraal niveau geformuleerde beleidsnota's over met name studeerbaarheid in het algemeen (kleine kwaliteit), toegankelijkheid van het onderwijs voor studenten met een functiebeperking, personeel en internationalisering.

Studeerbaarheid (kleine kwaliteit)

De commissie stelt vast dat het High Five-beleid wegens zijn algemene geldigheid niet verder op decentraal niveau hoeft te

worden vertaald. Voor studenten is de High Five een handvat van grote importantie: heldere regels en met een grote impact dankzij de digitale button op de studentenportal. Uit de gesprekken met studenten is gebleken dat de studeerbaarheid en de kleine kwaliteit, in termen van de High Five, voor hen werkelijk iets betekenen. Zij ervaren duidelijke verschillen met 'vroeger'.

De commissie heeft dan ook grote waardering voor dit beleid en voor het feit dat de High Five prominent aanwezig is in de macon/maraps van de instituutdirecteuren. Bovendien legt de High Five een band tussen docenten en onderwijsondersteuners: ook roosteraars zijn nu nauw betrokken bij het primaire proces. Het High Five-beleid blijkt voorts geleidelijk te zijn geëvolueerd tot een kwaliteitscultuur waarin sprake is van wederkerige rechten én plichten: studenten mogen eisen stellen aan de kleine kwaliteit, maar andersom wordt dit beleid bij sommige opleidingen ook omgezet in een gedragscode voor de student. Opvallend daarbij is de grote bereidheid van docenten én studenten om samen te werken en over de grenzen van hun vak, opleiding of instituut heen te kijken.

Toegankelijkheid voor studenten met een functiebeperking

Op basis van de bestudeerde documenten, met name de *Fontys Studentennota*, overweegt de commissie dat Fontys terecht geen aparte beleidsnota heeft opgesteld over het studeren met een functiebeperking. De persoonlijke aandacht voor studenten ligt in lijn met de kernwaarde van Fontys, 'Groeï door aandacht en uitdaging', en maakt een dergelijke nota in beginsel overbodig.

De commissie heeft voorts geconstateerd dat het thema wel degelijk, centraal en decentraal, op de agenda staat. Zo heeft de studentgeleding van de CMR met het College van Bestuur een brainstormsessie gehouden over dit onderwerp. Bovendien verklaarden de studenten (met een functiebeperking) die bij de audit trails aan de gespreksrondes hebben deelgenomen, dat er voor hen voldoende faciliteiten zijn, zij het dat ze zelf initiatief moeten nemen om daarvan gebruik te maken. Dit laatste geldt overigens voor alle studenten die een beroep willen doen op extra voorzieningen (bijvoorbeeld honoursstudenten).

Personeel

Zoals Fontys zelf al in haar *Kritische Reflectie* aangeeft, hebben nog niet alle instituten hun personeelsbeleid in lijn

gebracht met de centrale beleidskaders. Desalniettemin zijn de professionaliseringsafspraken die in het verlengde liggen van de Fontysambities, leidend in de macon/marap-gesprekken. De commissie stelt vast dat het College van Bestuur daarmee een belangrijke sturende rol heeft in de professionalisering van het personeel. Wel geeft ze ter overweging mee dat het belang van masteropgeleide docenten de binding met het werk- en beroepenveld niet mag uitsluiten.

De commissie apprecieert de ingezette koers ten aanzien van de onderzoekskwalificaties bij docenten, maar plaatst vraagtekens bij het beleid in sommige instituten om docenten met een academische achtergrond vrij te stellen van een training en/of assessment in dezen. Instituten mogen naar het oordeel van de commissie niet uit het oog verliezen dat het bij hbo-docenten niet alleen gaat om kennis van methoden en technieken, maar vooral ook om de didactiek van onderzoeksbegeleiding. In dit verband stelt de commissie op grond van de audit trails vast dat de visie op onderwijs en praktijkgericht onderzoek nog niet overal is geïnternaliseerd en uitgemond in een nauw omschreven didactische aanpak op instituutsniveau.

Internationalisering

Uit de gesprekken en de bestudeerde documenten blijkt dat internationale oriëntatie nog niet bij alle Fontysopleidingen een vanzelfsprekend onderdeel is van het curriculum. Binnen sommige instituten is nog geen communis opinio over het te voeren internationaliseringsbeleid. Bovendien zijn bij het ene instituut slechts eerste ideeën op papier vastgelegd, terwijl bij het andere sprake is van een gedetailleerde werkagenda met smart geformuleerde doelstellingen.

De *Werkagenda internationalisering 2012-2015* laat echter zien waar de ambities van Fontys liggen en wanneer de doelstellingen moeten zijn gerealiseerd. Dit bevestigt dat de instelling op dit punt een verbeteringslag maakt. De commissie overweegt hierbij de opmerkingen van vertegenwoordigers van het werkveld Engineering over de buitenlandervaring van studenten. De grote, internationaal opererende bedrijven uit Brainport Regio Eindhoven hebben vooral behoefte aan vakbekwame professionals met een goede beheersing van het Engels. Omdat zij zich in de meeste bedrijven zelf ook internationaal kunnen oriënteren, is een buitenlandstage niet per se noodzakelijk. Het werkveld onderstreept dan ook het belang voor de instituten om een gedifferentieerd beleid op dit punt te ontwikkelen.

Het bovenstaande doet de commissie concluderen dat Fontys een beleidsrijke organisatie is, waarin alle relevante beleidsstukken voorradig zijn, die bovendien – in meer of mindere mate – een vertaalslag hebben gekregen naar het instituutsniveau. Eén aspect van het centrale beleid torende daarbovenuit: de High Five. Voorts concludeert de commissie op grond van de gesprekken dat alle beleidsthema's van standaard 2 in de organisatie bekend zijn en dat het draagvlak voor de daarbij behorende ambities onder alle stakeholders groot is.

C. Oordeel

De commissie is van oordeel dat Fontys voldoet aan standaard 2, *Beleid*.

4.3 / Standaard 3: Resultaten

De instelling heeft zicht op de mate waarin haar visie op de kwaliteit van haar onderwijs wordt gerealiseerd, en meet en evalueert regelmatig de kwaliteit van haar opleidingen bij studenten, medewerkers, alumni en vertegenwoordigers van het beroepenveld.

A. Bevindingen

De commissie heeft bij haar onderzoek op basis van deze standaard in het bijzonder gekeken naar de planning- en controlcyclus op centraal niveau en de wijze waarop diverse meetinstrumenten binnen instituten worden gebruikt.

In het kwaliteitsmanagementsysteem van Fontys nemen de macon/marap-gesprekken een centrale plaats in. Het College van Bestuur geeft aan de directeuren strakke leiding door met iedere directeur van dienst of instituut jaarlijks een managementcontract (macon) af te sluiten. Hierover wordt elke vier maanden gerapporteerd in de vorm van een managementrapportage (marap). Maraps zijn instrumenten om erachter te komen waar de directeur staat ten opzichte van de (gekwantificeerde) doelstellingen uit de macons en waar deze eventueel moet bijsturen. De prestatie-indicatoren in de macons van diensten zijn anders dan die in de macons van instituten (bijvoorbeeld klanttevredenheid in plaats van studenttevredenheid). Van de behaalde resultaten stelt het College per vier maanden een totaaloverzicht op, dat als *Bestuursrapportage* wordt voorgelegd aan de Raad van Toezicht, de Centrale Medezeggenschapsraad, de directeuren van instituten en diensten, en alle medewerkers.

Naast de bilaterale overleggen (circa één maal per maand) tussen directeur en de portefeuillehouder van het College vindt vier keer per jaar een macon/marap-gesprek plaats tussen directeur en twee collegeleden. Controllers leveren input voor de maraps: ze brengen de meetresultaten in, checken de betrouwbaarheid van de aangedragen managementinformatie en geven de eventuele risico's aan. Bij het macon/marap-gesprek is een controller aanwezig. Directeuren nemen zo nodig hun adjunct-directeur en een financieel medewerker mee.

Op instellingsniveau worden studenten en docenten jaarlijks gevraagd zich uit te spreken over het studeren en werken bij Fontys. Het medewerkerstevredenheidsonderzoek is bedoeld om te meten in hoeverre de ambities van het HRM-beleid zijn gerealiseerd. Daarnaast is er de jaarlijkse Fontysbrede monitormeting onder studenten en medewerkers waarin zij hun tevredenheid over studie respectievelijk werk kunnen aangeven. Deelname aan de jaarlijkse Nationale Studenten-enquête vindt eveneens Fontysbreed plaats.

Deze centrale evaluaties worden aangevuld door de decentrale, instituutspecifieke evaluaties. De commissie heeft tijdens de audit trails inzage gehad in de diverse module-, stage- en afstudeerevaluaties uit 2012 en 2013 (inclusief analyses en te nemen verbetermaatregelen). De instituten hebben een eigen kwaliteitshandboek en een onderzoekskalender waarin staat aangegeven wanneer welke stakeholders worden bevroegd over de kwaliteit van de opleidingen. Studenten met wie de commissie gesproken heeft, maakten ook melding van klankbordgroepen waarin afgevaardigden van de studenten na elke onderwijsperiode bijeenkomen om de onderwijskwaliteit van de programma's te evalueren. De opmerkingen gaan naar de opleidingsverantwoordelijken en de instituutsmeezeggenschapsraden (IMR's). Examencommissies brengen een jaarverslag uit over hun werkzaamheden. Deze jaarverslagen worden door Juridische Zaken geanalyseerd; kritische punten worden eruit gelicht.

Bij de opleidingen vindt halverwege de zesjarige visitatiecyclus een *midterm* audit plaats door de Fontysauditors. In hun auditsystematiek zitten ook peer reviews en thematische audits. De evaluaties en evaluatie-instrumenten worden periodiek op metaniveau geëvalueerd. Jaarlijks wordt een geactualiseerde kaderbrief opgesteld (zie bijvoorbeeld de *Kaderbrief 2013*) waarin de strategische beleidskaders en de plannen en resultaatafspraken uit de macons met elkaar in samenhang worden weergegeven. De auditors en controllers

analyseren de beschikbare evaluaties en managementinformatie en geven op basis daarvan signalen door en voeren ten behoeve van de macon/maraps ook risicoscans uit.

Eén keer per jaar wordt de klanttevredenheid over alle diensten gemeten. Daarnaast zoekt iedere dienst zelf naar geschikte manieren om de kwaliteit van dienstverlening in kaart te brengen. De kwaliteit van het praktijkgerichte onderzoek dat binnen de lectoraten wordt uitgevoerd, wordt extern geëvalueerd door de Validatiecommissie Kwaliteitszorg Onderzoek (met een positief resultaat in 2011). Omdat de lectoraten gekoppeld zijn aan de instituten, zijn ze ook onderwerp van de reguliere macon/marap-gesprekken en de interne Fontysaudits.

B. Overwegingen

De commissie heeft op grond van de gesprekken en de bestudeerde documentatie vastgesteld dat het kwaliteitsmanagementsysteem, in de vorm van de macon/maraps, geheel in lijn ligt met de besturingsfilosofie van Fontys en dat ze een grote zo niet centrale rol spelen in de planning- en controlcyclus. De commissie heeft waardering voor deze op het oog eenvoudige wijze waarop de kwaliteit van het onderwijs frequent wordt gemeten en geëvalueerd. Het systeem functioneert het als een transparante scoringskaart of dashboard voor het centrale bestuur van de organisatie. De systematiek dwingt de betrokkenen tot het nemen van gepaste verbetermaatregelen.

Dit laat onverlet dat het kwaliteitssysteem – wat de macon/maraps betreft – volgens de commissie versterkt zou kunnen worden. In de eerste plaats acht de commissie een verdere verfijning van de macon/maraps wenselijk. Zo kan er veel winst worden geboekt wanneer het systeem ook binnen de instituten – voor opleidingen, kernteams en docenten – wordt toegepast. De commissie heeft wat dat betreft met instemming kennisgenomen van het feit dat daarmee inmiddels een begin is gemaakt bij de bezochte instituten. Bij een aantal instituten is dit al langer gemeengoed. Ook kunnen de maraps worden verbeterd wanneer de gebruikte kleuren niet meer aangeven hoe ver het instituut verwijderd is van zijn huidige targets, maar gerelateerd aan zijn meerjarenraming (i.e. de Fontysambities).

Een tweede opmerking heeft betrekking op de grote *span of control* van het College van Bestuur. De individuele collegeleden voeren een kleine honderd macon/marap-gesprekken per jaar, naast de bilaterale gesprekken die ze als porte-

feuillehouder maandelijks met de directeuren voeren.

De commissie vindt de frequentie per directeur adequaat en 'control' op centraal niveau van groot belang. Desalniettemin wijst de commissie op het risico dat de grote hoeveelheid gesprekken tot routine zou kunnen leiden, waardoor diepgang en kwaliteit mogelijk verloren zouden gaan. Wellicht is de aanwezigheid van twee collegeleden tijdens de macon/marap-gesprekken niet altijd noodzakelijk en kan een controller met een zekere regelmaat één van hen vervangen.

Behalve het kwaliteitssysteem in de vorm van macon/maraps heeft de commissie zich ook een beeld gevormd van de kortcyclische kwaliteitszorg binnen de instituten en opleidingen. In algemene zin heeft de commissie vastgesteld dat de kwaliteit van de diverse programmaonderdelen – modules, onderwijsperioden, stages en afstuderen – stelselmatig wordt geëvalueerd, conform de centrale beleidskaders en de kwaliteitshandboeken van de onderzochte instituten.

Uit de bestudeerde onderzoekskalenders concludeert de commissie echter dat alumni en vertegenwoordigers van het werkveld niet in alle instituten betrokken worden bij de evaluatie- en meetactiviteiten. Dit kan tot gevolg hebben dat de desbetreffende opleidingen geen zicht hebben op de relevantie en beheersing van de eindkwalificaties van de professionals die zij afleveren aan het werk- en beroepenveld. De commissie heeft dan ook met instemming kennisgenomen van het aandachtspunt dat Fontys voor zichzelf heeft verwoord in de *Kritische Reflectie*: het realiseren van oordeelsmetingen van alumni en werkveld over eindkwalificaties.

De commissie concludeert dat er binnen Fontys sprake is van een stimulerings- en controlemechanisme dat optimale informatie biedt aan het naast hogere niveau en verbeteracties mogelijk maakt op het naast lagere niveau. Fontys heeft dit mechanisme gevonden in de macon-marap-systematiek, gekoppeld aan een zowel ondersteunende als controlerende audit/control-unit. De systematiek als zodanig zorgt ervoor dat Fontys goed zicht heeft op de kwaliteit van haar onderwijs, niet het minst dankzij de grote intensiteit van het overleg tussen de verschillende niveaus (gemeten aan de kwantiteit van de gesprekken).

C. Oordeel

De commissie is van oordeel dat Fontys voldoet aan standaard 3, *Resultaten*.

4.4 / Standaard 4: Verbeterbeleid

De instelling kan aantonen dat zij de kwaliteit van haar opleidingen waar nodig systematisch verbetert.

A. Bevindingen

De bevindingen met betrekking tot standaard 4 zijn gebaseerd op de algemene gesprekken en documenten, en in het bijzonder op het onderzoek in het kader van de audit trails betreffende Fontys Hogeschool Engineering en Fontys Hogeschool HRM en Psychologie. Tijdens de trails is de aandacht met name uitgegaan naar het verbeterbeleid inzake studieresultaten.

De commissie heeft vastgesteld dat de macon/maraps binnen de opleidingsteams bekend zijn, al kent niet iedere docent de documenten als zodanig. Lunchbijeenkomsten en studiedagen moeten bij docenten de bekendheid ermee vergroten. Daar waar ze op de agenda staan, gaat het stevast om het benoemen van speerpunten en passende verbeterplannen met betrekking tot de onderwijskwaliteit. Diverse gespreksgroepen hebben naar voren gebracht dat er binnen hun instituut thema- of werkgroepen worden samengesteld die deze speerpunten uitwerken tot concrete verbeteracties. De commissie heeft hiervan verschillende voorbeelden gezien of gehoord. Zo zijn er docentevaluaties ingevoerd, die in de gesprekscyclus een rol spelen en zelfs kunnen leiden tot ingrijpende maatregelen. Ook de kwaliteit van toetsing en beoordeling, inclusief de borging ervan, is het laatste jaar sterk verbeterd. De invoering van de Research Academy bij Fontys Hogeschool HRM en Psychologie laat zien hoe een instituut de onderzoeksvaardigheden van zijn docenten gaat verbeteren.

Daarnaast blijkt uit de *Kritische Reflectie* en de gesprekken met het College van Bestuur en de Raad van Toezicht dat Fontys actief heeft opgetreden toen binnen de instelling de onderwijskwaliteit in het geding was. Zo is het College in 2011 begonnen met een kwalitatieve reorganisatie bij Fontys Hogeschool Sociale Studies. De sturingsinformatie, die ook toen al werd geëvalueerd in het kader van de periodieke managementrapportages en –gesprekken, had aan het licht gebracht dat er problemen waren en dat reeds getroffen verbetermaatregelen niet het gewenste effect sorteerden. Een tweede voorbeeld dat de instelling zelf aandraagt, betreft de opleiding Fysiotherapie, die medio 2012 onverwacht door een extern visitatiepanel met een onvoldoende werd beoordeeld (op toetsing en gerealiseerd eindniveau).

Het ingrijpen van het College heeft niet alleen geleid tot verbetermaatregelen van onderwijsinhoudelijke en personele aard, maar ook tot aanscherping van de macon/marap-systematiek.

De commissie heeft voorts tijdens de audit trails gekeken hoe de betrokken instituten de onderwijskwaliteit en daarmee het rendement van hun opleidingen systematisch verbeteren (zie *Fontys Kwaliteitsagenda*). Om de targets met betrekking tot het propedeuserendement te realiseren zijn er Fontysbreed diverse maatregelen genomen, variërend van een verbeterd voorlichtingstraject voor de poort (intakegesprekken en proefstuderen), verbeterde studieloopbaanbegeleiding, switch & match voor eerstejaars die dreigen af te haken, en de invoering van de eenjarige propedeuse (en de daarmee gepaard gaande aanpassing van de OER). Instituten treffen ook eigen maatregelen. Zoals Fontys Hogeschool Engineering, die een eigen Junior Academie heeft om scholieren beter voor te bereiden op een bètastudie en die overweegt aparte mbo-klassen samen te stellen.

B. Overwegingen

Uit de macon/maraps van de twee instituten waarnaar tijdens het tweede locatiebezoek onderzoek is gedaan, blijkt dat het gerealiseerde propedeuserendement nog ver af zit van de doelstellingen die Fontys in haar *Kwaliteitsagenda* heeft geformuleerd. Daarbij tekent de commissie aan dat die ambities voor sommige instituten dermate hoog liggen, dat ze ondanks het motto 'Pas toe of leg uit' demotiverend kunnen werken. Desondanks heeft de commissie gemerkt dat het verbeterbeleid bij alle gremia permanent op de agenda staat. Dit is, zo redeneert de commissie, grotendeels het effect van de frequentie van de macon/marap-gesprekken, waar niet alleen de bereikte resultaten worden besproken maar tevens de verbetermaatregelen.

Daar komt bij dat Fontys, aldus de ervaring van de commissie, het uitgangspunt 'Groot in kleinschaligheid' (zie standaard 1) op een juiste manier heeft weten te vertalen in *learning communities*. Hierin gaat formele kwaliteitszorg hand in hand met informele kwaliteitszorg, hetgeen leidt tot een kwaliteit-scultuur waarin vertrouwen, transparantie, verantwoordelijkheid en een aanspreekcultuur gedijen. Initiatieven tot verbeteracties ontstaan hierdoor op de werkvloer. De combinatie met de kortcyclische kwaliteitszorg binnen de opleidingen en de bottom-up-ontwikkeling van het verbeterbeleid heeft naar het oordeel van de commissie ertoe geleid dat de kwaliteitscirkel goed wordt gesloten.

Wat de door Fontys aangedragen casuïstiek aangaat (Fontys Hogeschool Social Studies en de opleiding Fysiotherapie), is een tweede vaststelling op haar plaats. De commissie vindt dat het College overtuigend heeft laten zien dat het zijn doelstellingen niet uit het oog verliest en waar nodig in staat is adequate en vooral krachtige verbetermaatregelen te treffen om ze alsnog te realiseren.

De commissie is tot de conclusie gekomen dat alle beleid in Fontys in feite verbeterbeleid is. Fontys is zichzelf sinds 2009/2010 zowel op instellingsniveau als op instituutniveau als het ware opnieuw aan het uitvinden en doet dit met grote inzet en betrokkenheid. De macon/maraps spelen daarin een grote rol en hebben geleid tot tal van maatregelen op de verschillende niveaus. De commissie heeft verder geconcludeerd dat de geest van Fontys 2.0 uit de fles is, niet meer kan worden teruggeduwd en een eigen dynamiek heeft gekregen. Dat daaraan risico's zijn verbonden en dat goed moet worden gekeken naar de aanwezige mogelijkheden van risicobeheersing, kan in zijn algemeenheid niet genoeg worden onderstreept.

C. Oordeel

De commissie is van oordeel dat Fontys voldoet aan standaard 4, *Verbeterbeleid*.

4.5 / Standaard 5: Organisatie- en beslissingstructuur

De instelling heeft een effectieve organisatie- en beslissingsstructuur met betrekking tot de kwaliteit van haar opleidingen, waarin de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden duidelijk zijn afgebakend en waarvan de inspraak van studenten en medewerkers deel uitmaakt.

A. Bevindingen

De commissie heeft bij haar onderzoek op basis van deze standaard in het bijzonder gekeken naar de wijze waarop de besturingsfilosofie van Fontys ('focus op het primaire proces') haar weerslag vindt in de organisatie- en beslissingstructuur. De aandacht is uitgegaan naar de relatie centraal-decentraal waarbij, aldus de *Kritische Reflectie*, de bevoegdheden en verantwoordelijkheden ten aanzien van de kwaliteitszorg decentraal zijn belegd waar het kan en centraal waar dat moet.

Fontys kent formeel een tweelagenstructuur, met 29 instituten en zeven aparte diensten. Drie organisatieonderdelen zijn onafhankelijk geïmplementeerd: control, audit en informatie-management. Voor deze positionering is gekozen wegens de controlerende en toezichthoudende rol binnen Fontys, dan wel wegens de adviserende rol vanuit de externe kaders waarnaar Fontys zich moet richten. Daarnaast ziet de Raad van Toezicht toe op het functioneren van het College van Bestuur. De Raad heeft een auditcommissie, een remuneratiecommissie en een onderwijs- en identiteitscommissie.

De verantwoordelijkheid voor de onderwijskwaliteit ligt conform de besturingsfilosofie laag in de organisatie: bij de directeuren en – in het verlengde daarvan – bij de Fontys-medewerkers. De directeuren hebben zitting in een van de zes centrale commissies die het college adviseren over beleidszaken. Verder komen zij met het College van Bestuur drie maal per jaar bijeen in het Fontysberaad. Hier worden *best practices* gedeeld; zo is er gesproken over lectoren die iets kunnen betekenen voor andere instituten, bijvoorbeeld over toetsing.

Instituten zijn verplicht een basispakket aan diensten af te nemen van de Fontysdiensten. Zij leveren maatwerk, waarbij het thema centraal-decentraal regelmatig ter sprake komt. Iedere dienst heeft een dienstencatalogus. De directeuren van de diensten stellen zich op als partners van de instituutsdirecteuren, doen daarom actief aan relatiebeheer, maar kunnen zo nodig ook knelpunten bij instituten voor het voetlicht brengen bij het College van Bestuur.

De instituten kunnen hun interne organisatie naar eigen inzicht inrichten. Fontys Hogeschool Engineering kent bijvoorbeeld per opleiding een curriculum-eigenaar en een teamleider die met de instituutsdirecteur het managementteam vormen. Fontys Hogeschool HRM en Psychologie kent voor beide opleidingen slechts opleidingsmanagers; zij vormen met de instituutsdirecteur, de teamleider bedrijfsbureau en de manager bedrijfsvoering het managementteam van het instituut. Alle instituten hebben een eigen Instituutsmeezeggenschapsraad, een doorgaans instituutsbrede examencommissie en een dito opleidingscommissie. Sommige instituten hebben per opleiding een beroepenveldcommissie, andere hebben daarnaast een Raad van Advies.

De domeinstructuur waarvan binnen Fontys sprake is, is niet bedoeld als organisatie- of beslissingsstructuur, maar voornamelijk voor inhoudelijke samenwerking tussen de

instituten. Er is bijvoorbeeld domeinoverleg tussen de technische opleidingen, waar de agenda's van de commissies worden besproken. Elk domein heeft één controller.

Horizontale kennisdeling en/of samenwerking komt ook tot stand dankzij de jaarlijkse Fontysbrede management- en docent-events ('learning events'). Instituten werken veel samen in projecten: door deze *cross-overs* kunnen nieuwe werkvelden worden aangeboord. Een voorbeeld is de minor gezondheidstechnologie waarbij niet alleen Fontys Hogeschool Engineering aan bijdraagt, maar ook bijvoorbeeld Fontys Paramedische Hogeschool en Fontys Hogeschool Verpleegkunde.

B. Overwegingen

De commissie heeft in haar gesprek met vertegenwoordigers van de Raad van Toezicht vastgesteld dat hij nauw betrokken is geweest bij de totstandkoming van de besturingsfilosofie en dat deze zijn volledige instemming heeft. De Raad volgt de ontwikkelingen op de voet. Zo is er binnen de commissies nadrukkelijk aandacht voor de kwaliteitsverbeteringen die in de macon/maraps zijn weergegeven, vooral in relatie tot de uitgaven. Ook onderwerpen als vestigingsplaatsen en de span of control van het College van Bestuur staan regelmatig op de agenda.

Een tweede vaststelling heeft betrekking op de implementatie van de besturingsfilosofie als zodanig. Tot 2008 was het onderwijs binnen Fontys ingericht volgens één leerconcept (Biloba) dat sterk centraal werd aangestuurd. De centrale sturing was kenmerkend voor de organisatie- en beslissingsstructuur. Die werd echter steeds meer als een keurslijf ervaren. Om die reden heeft Fontys gekozen voor de huidige besturingsfilosofie waarbij de afzonderlijke instituten en diensten de ruimte en verantwoordelijkheid krijgen om goed onderwijs te verzorgen. Het College beschouwt zich vooral als 'hitteschild'. Zoals een directeur van een dienst dit uitdrukte: 'De bestuurders zijn de verbindingsofficieren tussen de directeuren van diensten en die van de instituten'.

Tijdens het tweede locatiebezoek heeft de commissie een scherper beeld gekregen van de organisatieverandering en haar implicaties. Ze heeft waardering voor de wijze waarop de moderne organisatie-theorie is toegepast: scherpe kaders, limieten en targets waaraan uiteindelijk elk instituut moet voldoen, maar een grote vrijheid om de wegen te kiezen die tot het gewenste doel leiden. Deze waardering is mede gestoeld op het enthousiasme waarmee diverse gesprekspartners zich

hebben uitgesproken over de ingezette koerswijziging. De professionele vrijheid van Fontysmedewerkers uit alle gremia, binnen scherpe kaders en met een sterke sturing en controle bovenaf, wordt door alle betrokkenen als zeer positief ervaren. Uit de gesprekken met studenten maakt de auditcommissie op dat de besturingsfilosofie tevens heeft geleid tot de door Fontys gewenste kleinschalig georganiseerde massaliteit: zij voelen niet Fontys als geheel maar hun eigen instituut als hun werkelijke thuisbasis en gebruiken de naam Fontys graag als 'sterk merk'.

De organisatie- en beslissingsstructuur is, zoals Fontys ook zelf aangeeft, kansrijk wanneer de planning- en controlcyclus, in de vorm van macon/marap-cyclus, wordt doorvertaald naar de diepere organisatielagen (zie standaard 3). In dit verband stelt de commissie in de derde plaats vast dat er weliswaar op centraal niveau sprake is van een tweelagenstructuur, maar dat er in de instelling als geheel sprake is van een drie- of soms zelfs van een vierlagenstructuur, waarbij de instituutsdirecteuren op decentraal niveau een vergelijkbare rol hebben als het College van Bestuur op centraal niveau. Door de verschillende historische achtergrond en eigen problematiek, zo is gebleken uit de audit trails, is de situatie ontstaan dat de doorvertaling van de planning- en controlcyclus tot op het niveau van de docententeams en de individuele docent (contracteringsgesprekken) nog niet overal met dezelfde kracht is doorgezet. De commissie meent dan ook dat Fontys met voorrang aandacht moet schenken aan een correcte toepassing binnen elk instituut van het gehuldigde subsidiariteitsbeginsel.

De commissie heeft in de vierde plaats met betrekking tot de organisatie- en beslissingsstructuur vastgesteld dat studenten en medewerkers betrokken worden bij de realisering van de kwaliteit van de opleidingen. Studenten van de CMR en van de onderzochte instituten noemden diverse voorbeelden van kwaliteitsverbetering die op hun instigatie waren doorgevoerd. Vooral het High Five-beleid geeft hun veel houvast. Zij hebben bovendien een duidelijke positie binnen de opleidingscommissies, al blijkt hun continue vertegenwoordiging daar in de praktijk soms moeilijk realiseerbaar. Dit geldt in veel mindere mate voor medewerkers, die langduriger bij een opleiding of instituut betrokken zijn. Door de kleinschalige organisatie van de opleidingen – bij een grote opleiding als Toegepaste Psychologie zijn verschillende onderwijsteams verantwoordelijk voor het hele curriculum ('doks') – neemt bij docenten en onderwijsondersteunend personeel de betrokkenheid bij het kwaliteitsbeleid sterk toe. De taak-

stelling en positionering van examencommissies zijn conform de wettelijke kaders; wel heeft de commissie tijdens de audit trails geconstateerd dat de wijze waarop zij uitvoering geven aan het kwaliteitsbeleid rond toetsen en beoordelen, per instituut verschilt.

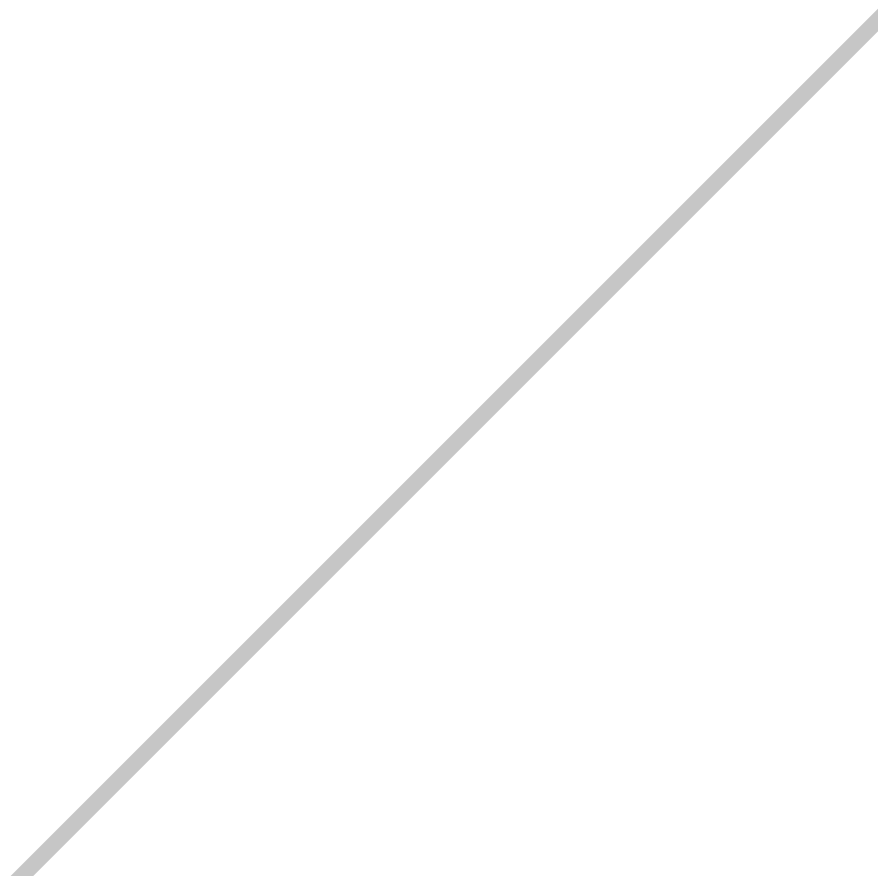
De commissie trekt uit bovenstaande overwegingen de conclusie dat Fontys met betrekking tot de kwaliteit van haar opleidingen een effectieve organisatie- en beslissingsstructuur heeft. Fontys beantwoordt aan de drie ideale organisatieprincipes van de 21ste eeuw, zoals geformuleerd door de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (2000, 2002): schaalgrootte ('klein binnen groot'), sturing ('ruimte binnen kaders') en samenhang ('cultuur van verschil'). Wel meent de commissie dat Fontys in haar *Kritische Reflectie* beter had kunnen verwoorden dat dit patroon zich niet over twee maar in feite over ten minste drie lagen uitstrekt.

C. Oordeel

De commissie is van mening dat Fontys voldoet aan standaard 5, *Organisatie- en beslissingsstructuur*.

Hoofdstuk 5

Adviezen ter verbetering

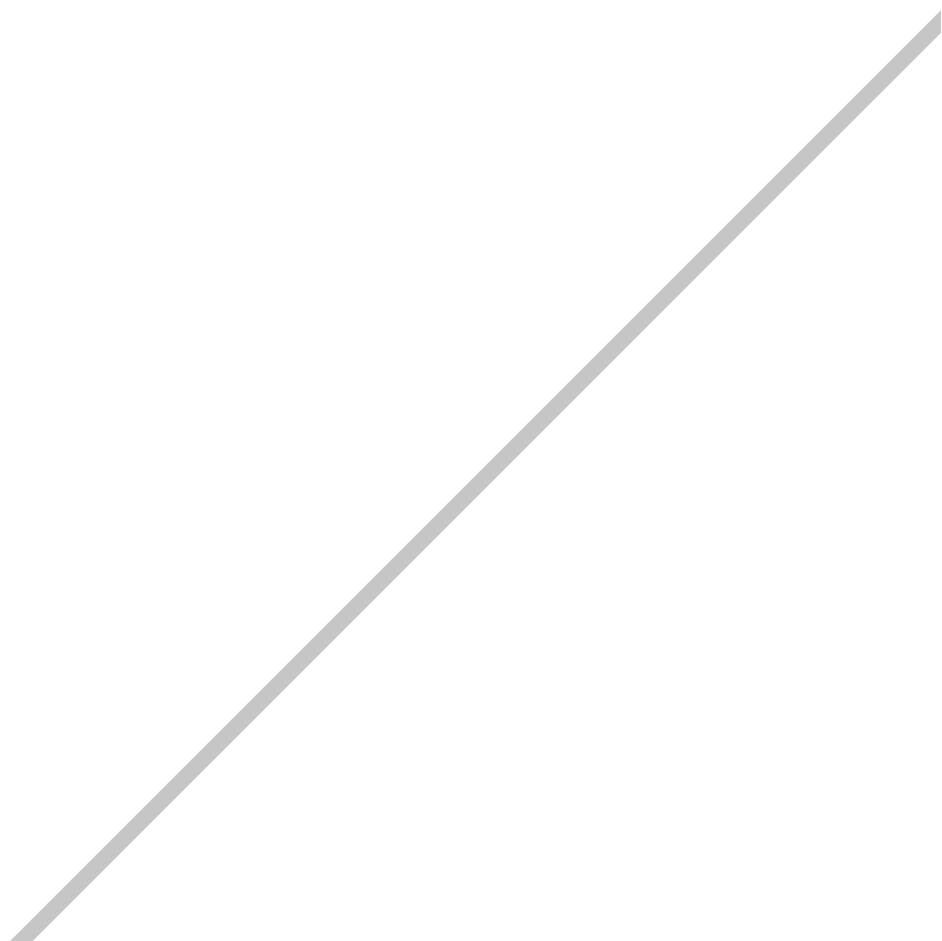


Op grond van de bevindingen tijdens de audit adviseert de commissie Fontys Hogescholen om onderstaande verbeteringen door te voeren:

- › De commissie adviseert om in de presentatie van de macon/maraps ook de gegevens uit diepere lagen van de organisatie op te nemen: dus ook over de kwaliteit van de individuele opleidingen en opleidingsvarianten binnen een instituut. Dit schept meer helderheid voor het College en de instituutsdirecteur, maar ook voor de opleidingsteams en individuele docenten.
- › De commissie beveelt de instelling aan om – naast de geformuleerde Fontysbrede ambities – ook aan te geven (bijvoorbeeld door middel van kleuren) of een instituut zich bevindt op de voorziene 'groeicurve' naar die uiteindelijke doelstellingen.
- › Fontys heeft haar personeelsbeleid krachtig verwoord, met heldere doelstellingen ten aanzien van het professionaliseringsbeleid. Het is echter raadzaam om niet alleen veel sturing te geven aan de masteroriëntatie van docenten, maar ook aan de ontwikkeling van hun onderzoeksvaardigheden en de didactiek van de onderzoeksbegeleiding.
- › De commissie adviseert om het ingezette internationaliseringsbeleid onverminderd voort te zetten en hierop met kracht in alle instituten te sturen.
- › De commissie heeft waardering voor de wijze waarop Fontys haar besturingsfilosofie in de praktijk heeft gebracht. Het verdient echter aanbeveling te onderzoeken hoe de span of control van het College van Bestuur zo kan worden georganiseerd dat de macon/marap-gesprekken ook in de toekomst de intensiteit van thans blijven behouden.

Hoofdstuk 6

Overzicht van het advies



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

Standaard	Oordeel
Visie op de kwaliteit van het onderwijs	Voldoet
Beleid	Voldoet
Resultaten	Voldoet
Verbeterbeleid	Voldoet
Organisatie- en beslissingsstructuur	Voldoet
Algemene conclusie	Positief

Bijlage 1

Samenstelling van de commissie



Voorzitter

Prof. dr. H.P.M. (Hans) Adriaansens

Hans Adriaansens is emeritus hoogleraar sociale wetenschappen aan de Universiteit Utrecht, oprichter en eerste dean van zowel het University College Utrecht (1996-2003) als de Roosevelt Academy in Middelburg (2003-2012). Hij studeerde in Tilburg, werkte aan verschillende Amerikaanse universiteiten (1976-1977 en 1980-1981), werd hoogleraar aan de Universiteit van Tilburg in 1978 en aan de Universiteit Utrecht in 1987. Hij was onder meer voorzitter van de Nederlandse Sociologische en Antropologische Vereniging, decaan aan de sociale faculteit van de Universiteit van Tilburg en later ook die van de Universiteit Utrecht, lid van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (1988-1998), voorzitter van de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (1998-2006), voorzitter van de Raad van Toezicht van het St. Antoniusziekenhuis (1994-2012) en lid van de Raad van Toezicht van het Nederlands Jeugdinstituut (2011-heden). Momenteel is hij actief in het bevorderen van c.q. het adviseren over het Liberal Arts & Sciences profiel in zowel Nederland als het buitenland. Ook is hij voorzitter van de expertcommissie van het Sirius-programma.

Commissielid

Drs. H. (Hein) Dijkstra

Hein Dijkstra heeft zowel sociale geografie gestudeerd als Nederlands en geschiedenis aan de lerarenopleiding en later nog rechten aan de Rotterdamse Ring van Repetitoren. Begonnen als docent in het technisch onderwijs werd hij later leerplanontwikkelaar en secretaris leerplancommissies. In 1986 werd hij directeur van de MTS te Leeuwarden. Na de SVM-operatie en de ROC-vorming werd hij in 1990 lid van het College van Bestuur van het Friesland College. In 1998 werd hij voorzitter van het College van Bestuur van Windesheim. Nadat VU-Windesheim in 2002 een feit was, hield hij zich onder meer bezig met de oprichting van een hogeschool in Almere en Lelystad. Als vicevoorzitter van het College van Bestuur van VU-Windesheim (2004-2009) was hij onder meer verantwoordelijk voor de vastgoedportefeuille Amsterdam. Hij was tevens lid van de dagelijks bestuur van de Hbo-Raad met als referentiepunt techniek (2002-2006). Sinds de beëindiging van zijn bestuurlijke taken (2010) legt hij zich toe op merendeels toezichthoudende en adviserende/uitvoerende taken. Zo is hij voorzitter van de Raad van Toezicht van ROC Aventus (Apeldoorn) en van Stichting Orthopedagogisch Centrum De Ambelt (Zwolle); hij is vicevoorzitter van de Koninklijke Vereniging De Friesche Elfsteden. Hij is tevens voorzitter van de Instellingsaudicommissie van de NVAO en is voor deze organisatie betrokken (geweest) bij enkele instellingsaudits.

Commissielid

Lic. G. (Georges) Monard

Georges Monard studeerde na de 'Grieks-Latijnse humaniora' wijsbegeerte en letteren aan de Universiteit Leuven en werd er nadien wetenschappelijk medewerker en hoofd van de stafdienst van de rector van dezelfde universiteit. In 1981 werd hij kabinetschef van de Minister van Onderwijs en in 1987 secretaris-generaal van het Vlaams Ministerie van Onderwijs. In die functie speelde hij een leidende rol in alle grote hervormingen in het Vlaams onderwijs en stuurde hij de projecten van schaalvergroting en autonomisering van het hoger onderwijs. Hij vertegenwoordigde de overheid in het bestuur en bureau van de Vlaamse Interuniversitaire Raad en het Nationaal Fonds voor Wetenschappelijk Onderzoek. Hij was voorzitter van de Federale overheidsdienst Personeel en Organisatie (2000-2008). Ook was hij op onderwijsgebied actief in de OESO en de EU. Hij werkte mee aan meerdere OESO-audits, onder meer van het Hoger Onderwijs in het Verenigd Koninkrijk en van het onderwijs in Zuid-Afrika 'na twaalf jaar democratisch en niet-raciaal beleid'. Georges Monard was voorzitter en lid van meerdere visitatiecommissies, zowel van Vlhora-Vlir als van de NVAO. Hij zat ook commissies voor in het kader van de pilots instellingsaudit.

Student-lid

Mw. F.E.J. (Florine) Boeding

Florine Boeding heeft in 2012 haar hbo-bachelordiploma bedrijfscommunicatie behaald aan de Hogeschool Utrecht. Momenteel bereidt ze zich in de pre-master voor op de masteropleiding Communication Studies aan de Universiteit Utrecht. Naast haar studie is zij actief bestuurslid geweest van de Programmaraad Studentzaken, de opleidingscommissie Bedrijfscommunicatie en de Vereniging MUST (Medezeggenschap Utrechtse Studenten). Ze heeft als student-lid sinds 2012 deelgenomen aan diverse visitatiepanels voor de NVAO.

De auditcommissie werd bijgestaan door mw. lic. Ann Van Neygen, beleidsmedewerker NVAO, procescoördinator, en mw. dr. Rietje van Vliet, zelfstandig onderwijsadviseur, secretaris.

Alle commissieleden en de secretaris hebben een onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring ingevuld en ondertekend.

Bijlage 2

Programma's van de locatie- bezoeken



De auditcommissie heeft een bezoek gebracht aan Fontys op 13 maart 2013 en 6, 7 en 8 mei 2013.

Programma woensdag 13 maart 2013

Rachelsmolen 1 (gebouw R4), 5612 MA Eindhoven

08.30-09.30 **Gesprek met het College van Bestuur**

- > Wilma de Koning
- > Nienke Meijer
- > Marcel Wintels, voorzitter
- > Emmeken van der Heijden, secretaris, commissie Organisatie, Cultuur en Innovatie

09.45-10.45 **Gesprek met directeuren van de instituten**

- > Ans Buys, Fontys Lerarenopleiding Tilburg, commissie Onderwijs en Onderzoek
- > Daan Greven, Fontys Hogeschool Financieel Management, commissie Informatiemanagement, IT en Control
- > Matty van Est, Fontys Sporthogeschool, commissie Personeel
- > Marthie Meester, Fontys Hogeschool Toegepaste Natuurwetenschappen, commissie Marketing en Communicatie
- > Marjo Spee, Fontys Hogeschool Journalistiek, commissie Informatiemanagement, IT en Control
- > Rien van der Vleuten, Fontys Hogeschool voor de Kunsten, commissie Marketing en Communicatie en Commissie Studentzaken en studentgerelateerde onderwijszaken

11.00-11.45 **Gesprek met studenten uit de centrale medezeggenschap**

- > Pim Meeuwis (oud-voorzitter SF), Fontys Economische Hogeschool Tilburg
- > Sandra Bats (vice-voorzitter CMR), Fontys Hogeschool Journalistiek
- > Angelique van Wissen, Fontys Hogeschool Sociale Studies
- > Mark Verhoeven, Fontys Hogeschool Bedrijfsmanagement, Educatie & Techniek

- > Michiel Faasse, Fontys Hogeschool HRM & Toegepaste Psychologie
- > Tessa Wethlij (voorzitter SF), Fontys Hogeschool HRM & Toegepaste Psychologie

12.00-12.45 **Gesprek met de docenten uit de centrale medezeggenschap**

- > Hubert Koniuszek, Fontys Hogeschool voor de Kunsten
- > Bernolf Kramer, Fontys Hogeschool Kind & Educatie
- > René Hendrickx, Fontys International Business School
- > Ed Korkers, Fontys Academy for Creative Industries
- > Rob van den Bogaard, Fontys Hogeschool Journalistiek
- > Michel Waterval, Fontys Hogeschool Pedagogiek

12.45-13.30 **Lunch (besloten)**

13.30-14.15 **Gesprek met directeuren van de diensten**

- > Anja Klomps, dienst Personeel & Organisatie, commissie Personeel
- > Monique Peels, dienst Huisvesting & Facilitaire Zaken
- > José Theulen, dienst Studentenvoorzieningen, commissie Studentzaken en Studentgerelateerde Onderwijszaken
- > Hanneke Reuling, dienst Onderwijs & Onderzoek, commissie Onderwijs en Onderzoek
- > Miranda Smits, dienst Financiën
- > Piet van Ierland, dienst Marketing & Communicatie, commissie Marketing en Communicatie
- > Marc Maessen, dienst IT, commissie Informatiemanagement, IT en Control

14.30-15.15 **Gesprek met control en audit**

- > Gonny van Limpt, concerncontroller, commissie Informatiemanagement, IT en Control
- > Guido Heerink, concernauditor
- > Jan van den Berg, auditor

- 15.30-16.15** **Gesprek met de Raad van Toezicht**
 > F. van der Duyn Schouten, voorzitter
 > J. Koenen, lid
- 16.30-17.30** **Intern beraad (besloten)**
- 17.30-18.00** **Terugkoppeling aan het College van Bestuur**
Bespreking mogelijke audit trails

Programma maandag 6 mei 2013 Trail Fontys Hogeschool Engineering

Rachelsmolen 1 (gebouw R1), 5612 MA Eindhoven

- 09.30-10.15** **Gesprek met studenten (groep 1)**
 > Marcel Verspaandonk, Mechatronica
 voltijd, studiejaar 1
 > Robby van Sonsbeek,
 Werktuigbouwkunde voltijd, studiejaar 2
 > Koen van Ostaden, Elektrotechniek voltijd,
 studiejaar 3
 > Stefanie Fonken, Mechatronica voltijd,
 studiejaar 3
 > Ingmar Moes, Werktuigbouwkunde voltijd,
 studiejaar 4
 > Rachid Ait-Mellouk, Elektrotechniek
 deeltijd, studiejaar 4
- 09.30-10.15** **Gesprek met studenten (groep 2)**
 > Jonathan Knegtel, Elektrotechniek
 (Engelstalig), studiejaar 1
 > Meda Xheni, Elektrotechniek (Engelstalig),
 studiejaar 1
 > Diviyia Kanagalingam, Elektrotechniek
 (Engelstalig), studiejaar 2
 > Mathieu Ricard, Elektrotechniek
 (Engelstalig), studiejaar 2
 > Bishwa Giri, Elektrotechniek (Engelstalig),
 studiejaar 3
 > Stephen Harianto, Elektrotechniek
 (Engelstalig), studiejaar 4
- 10.15-10.30** **Intern beraad (besloten)**

- 10.30-11.15** **Gesprek met docenten**
 > Frans Timmers, docent,
 studieloopbaanbegeleider Elektro-
 techniek
 > Tekin Yilmaz, docent, deeltijdcoördinator
 Elektrotechniek
 > Max Bogers, docent, coördinator kernfase
 Mechatronica
 > Sharda Kawarmala, docent,
 propedeusecoördinator Mechatronica
 > Hans Nas, docent Werktuigbouwkunde
 > Theo Otten, docent,
 studieloopbaanbegeleider studenten met
 een functiebeperking
 Werktuigbouwkunde

- 11.15-11.30** **Intern beraad (besloten)**
- 11.30-12.15** **Gesprek met opleidingsverantwoordelijken**
 > Piet van Loon, teamleider
 Werktuigbouwkunde
 > Ricardo Abdoel, curriculumeigenaar
 Werktuigbouwkunde
 > Coert Bouten, teamleider Mechatronica
 > Frank de Brouwer, teamleider
 Elektrotechniek / manager
 Bedrijfsvoering
 > Antoine de Waal, curriculumeigenaar
 Elektrotechniek
 > Leo Maessen, coördinator
 Elektrotechniek (Engelstalig)
- 12.15-13.00** **Lunch**
Intern beraad (besloten)
- 13.00-13.30** **Rondleiding**
- 13.45-14.30** **Gesprek met vertegenwoordigers**
ondersteunende diensten
 > Stella Bruno, kwaliteitszorgcoördinator
 > Patricia Scheepers,
 managementassistent Elektrotechniek
 (Engelstalig)
 > Aukje Veenstra, consultant Personeel en
 Organisatie
 > Marlies Hesseling, senior medewerker
 Juridische Zaken

- > Gea van Zutven, dienst Onderwijs en Onderzoek, Kwaliteitszorg en Toetsing
- > Natalie Humer, teamleider Bedrijfsbureau

14.30-14.45 Intern beraad (besloten)

14.45-15.30 Gesprek met leden van de examen- en opleidingscommissie

- > Gerard van der Heijden, secretaris examencommissie Werktuigbouwkunde
- > Andre Sasburg, secretaris examencommissie Elektrotechniek
- > Nelis van Lierop, lid examencommissie Mechatronica
- > Susan van den Berg, voorzitter (gemeenschappelijke) opleidingscommissie, docent Werktuigbouwkunde
- > Willem-Jan Verkerk, lid (gemeenschappelijke) opleidingscommissie, docent Elektrotechniek
- > Joachim Lazaroms, lid (gemeenschappelijke) opleidingscommissie, student Elektrotechniek
- > Jeroen Kox, lid (gemeenschappelijke) opleidingscommissie, student Mechatronica

15.30-15.45 Intern beraad (besloten)

15.45-16.30 Gesprek met directeur, controller

- > Kees Driessen, directeur
- > Steffie van Drunen, domeincontroller

16.30-16.45 Intern beraad (besloten)

16.45-17.30 Gesprek met vertegenwoordigers werkveld

- > Tjaard Sijpkens, voorzitter Raad van Advies (Fokker Landing Gear)
- > Dirk-Jan Verheijden, lid Raad van Advies (Vanderlande)
- > Gerry Knubben, lid Raad van Advies (DAF)
- > Henny van Doorne, lid Raad van Advies (CCM)
- > Frank Thus, externe deskundige (NXP)
- > Antoon Lamers, externe deskundige (Spirotech)

Programma dinsdag 7 mei 2013 Trail Fontys Hogeschool HRM & Psychologie

Rachelsmolen 1 (gebouw R5), 5612 MA Eindhoven

09.30-10.15 Gesprek met studenten (groep 1)

- > Paul Bertens, student Toegepaste Psychologie voltijd, team C, studiejaar 1, lid studievereniging
- > Anita Boerema, student Toegepaste Psychologie voltijd, team A, studiejaar 2
- > Miranda Vervoort, student Toegepaste Psychologie deeltijd, team C, studiejaar 2, functiebeperking
- > Nicole Hermans, student Toegepaste Psychologie deeltijd, team C, studiejaar 3
- > Daan Kuiten, student Toegepaste Psychologie voltijd, team C, studiejaar 4
- > Lizzy Gevers, student Toegepaste Psychologie voltijd, team A, studiejaar 1, functiebeperking

09.30-10.15 Gesprek met studenten (groep 2)

- > Jorn van Abeelen, student HRM voltijd (Tilburg), studiejaar 1, functiebeperking
- > Marloes van de Moosdijk, student HRM voltijd (Tilburg), studiejaar 2, lid studievereniging
- > Jaimy Klaessen, student HRM voltijd (Eindhoven), studiejaar 2, lid studievereniging
- > Els van den Oord, student HRM voltijd (Eindhoven), studiejaar 3, functiebeperking
- > Marion van Gils, student HRM deeltijd (Tilburg), studiejaar 2
- > Jorick Horstermans, student HRM voltijd (Eindhoven) studiejaar 4

10.15-10.30 Intern beraad (besloten)

- 10.30-11.15** **Gesprek met docenten**
- > Kazimier Helfenrath, docent Toegepaste Psychologie, team A, kenniskring
 - > Liesbeth Ruijs, docent Toegepaste Psychologie, team B, studieadviseur
 - > Lisette Zwerts, docent Toegepaste Psychologie, team C
 - > Martijn Moonen, docent HRM (Eindhoven)
 - > Ties Sweyen, docent HRM (Tilburg), internationalisering
 - > Monique van Gorkum, docent HRM (Tilburg), lid IMR
- 11.15-11.30** **Intern beraad (besloten)**
- 11.30-12.15** **Gesprek met opleidingsverantwoordelijken**
- > Bregje Steenaert, opleidingsmanager Toegepaste Psychologie
 - > Marijke Bergman, docent Toegepaste Psychologie, team A, afstudeer-coördinator
 - > George van Elst, docent Toegepaste Psychologie, team C, coördinator deeltijd
 - > Esther Ras, opleidingsmanager HRM
 - > Fons de Graaf, docent HRM (Tilburg), voorzitter curriculumcommissie
 - > Riky Weekers, docent HRM (Eindhoven), lid curriculumcommissie, voorzitter Ontwikkelen, contactpersoon voltijd (lesplaats Eindhoven)
- 12.15-13.00** **Lunch**
- Intern beraad (besloten)**
- 13.00-13.30** **Rondleiding**
- 13.45-14.30** **Gesprek met vertegenwoordigers ondersteunende diensten**
- > Maike van den Hoven, Personeel en Organisatie, coördinator communicatie en PR
 - > Karin van Rooijen, Personeel en Organisatie, coördinator kwaliteitszorg
 - > Elke Groeneveld, consultant Personeel en Organisatie
 - > Vincent Meertens, consultant Internationalisering
- > Christel Gepkens, medewerker bedrijfsvoering, bedrijfsbureau Toegepaste Psychologie
- > Karin van Zoggel, medewerker bedrijfsvoering, roosterings Toegepaste Psychologie
- 14.30-14.45** **Intern beraad (besloten)**
- 14.45-15.30** **Gesprek met leden van de examen- en opleidingscommissie**
- > Rumiko Mommersteeg, secretaris examencommissie HRM & Psychologie
 - > Wil van Ruiten, docent HRM (Eindhoven), lid examencommissie HRM & Psychologie
 - > Taissa Slengard, docent Toegepaste Psychologie, team C, voorzitter examencommissie HRM & Psychologie
 - > Rutger Grijsbach, docent Toegepaste Psychologie, team C, docentlid opleidingscommissie Toegepaste Psychologie, lid curriculumcommissie en studieadviseur
 - > Michiel Faasse, student Toegepaste Psychologie voltijd, team B, studiejaar 3, studentlid opleidingscommissie Toegepaste Psychologie
 - > Anabel van Nunen, docent HRM (Eindhoven), docentlid opleidingscommissie HRM
 - > Bart van Rosendaal, student HRM voltijd (Tilburg), studiejaar 4, voorzitter opleidingscommissie HRM
- 15.30-15.45** **Intern beraad (besloten)**
- 15.45-16.30** **Gesprek met directeur, controller**
- > Nus Waleson, directeur, portefeuilles communicatie en directiesecretariaat
 - > Marc van Heijst, manager bedrijfsvoering, portefeuilles financiën, kwaliteitszorg, ICT en mediatheek
 - > Petra de Swart, teamleider bedrijfsbureau, portefeuilles internationalisering en ondersteunende processen
 - > Dinette Bierings, domeincontroller

16.30-16.45 Intern beraad (besloten)

16.45-17.30 Gesprek met vertegenwoordigers werkveld

- > Christa Betz, lid beroepenveldcommissie Toegepaste Psychologie (GGzE | Centrum Autisme Volwassen - Seksuoloog NVVS)
- > Peter de Visser, lid beroepenveldcommissie HRM (Profiel-ASL)
- > Marjo Jaspers (Stichting Gezondheidscentra Eindhoven - hoofd Personeel en Organisatie)
- > Frank Postelmans, lid beroepenveldcommissie HRM (Interim- en projectmanager, Training/coach)
- > Ronald van der Heijden, lid Raad van Advies (Fairviews)
- > Sjef L'Ortye, lid Raad van Advies (EVZ organisatie-advies, adviseur)

Programma woensdag 8 mei 2013

Rachelsmolen 1 (gebouw R4), 5612 MA Eindhoven

08.30-10.30 Intern beraad (besloten)

10.30- 11.00 Terugkoppeling aan het College van Bestuur

Bijlage 3

Overzicht van de bestudeerde documenten



A. Documenten op instellingsniveau

- › *Kritische Reflectie Fontys Hogescholen. Groei door aandacht en uitdaging* (februari 2013)

Kwaliteitsbeleid

- › *Fontys HR Ambities* (juni 2011)
- › *Fontys IT Nota. Doordacht en doelmatig innoveren* (2012)
- › *Fontys Kwaliteitsagenda* (september 2011)
- › *Fontys Onderzoeksambities voor innovatief hoger beroeps- onderwijs* (2011)
- › *Fontys Studentennota: visie en ambitie* (2011)
- › *Huisvestingsagenda 2012 – Toekomst* (januari 2012)
- › *Internationalisering als kwaliteit* (zonder jaar; verm. 2012)
- › *Kwaliteit in learning communities: prioriteiten en accenten* (mei 2009)
- › *Kwaliteit volgens Fontys* (april 2012)

Planning- en controlcyclus

- › *Format Gesprekscyclus: contracteren en beoordelen* (mei 2010)
- › *Format Jaarverslag examencommissies 2013* (december 2012)
- › *Format Managementcontract (macon) en Management- rapportage (Marop) 2013*
- › *Format Onderzoeksplan instituten 2013* (z.j.)
- › *Format Verbeterplan interne Fontys-audits* (z.j.)
- › *Kaderbrief 2013 voor de planning en beheersing* (september 2012)
- › *Toelichting Format Jaarverslag examencommissies 2013* (december 2012)
- › *Voorbeeld Macon/Marap, Instituut Financieel Management 2013*
- › *Voorbeeld kwaliteitsverbetering, Instituut Financieel Management* (december 2012)

Evaluaties

- › *Bestuursrapportage Marap-III 2012* (maart 2013)
- › *Validatierapport Kwaliteitszorg Onderzoek Fontys Hogescholen* (januari 2011)

Prestatieafspraken

- › *Correspondentie met OCW Prestatieafspraken 2013-2016* (mei 2012)
- › *Aanvullende correspondentie met OCW over onder meer prestatie-indicatoren* (juni en juli 2012)

- › *Conceptadvies Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek* (september 2012)
- › *Definitief advies Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek* (september 2012)

B. Documenten audit trail Fontys Hogeschool Engineering

Kwaliteitsbeleid

- › *Beleidsplan Internationalisering Fontys Hogeschool Engineering 2011-2015* (versie 1.2.1, mei 2012)
- › *Kwaliteitshandboek Fontys Hogeschool Engineering en Fontys Hogeschool Automotive* (maart 2013)
- › *Kwaliteitszorgsysteem Fontys Hogeschool Engineering* (maart 2008)
- › *Onderzoeksplan Fontys Engineering 2012 e.v.j.* (z.j.)
- › *Organigram Hogeschool Engineering en Hogeschool Automotive* (maart 2013)
- › *Personeelsbeleidsplan Fontys Hogescholen Engineering en Automotive 2012-2017* (maart 2013)
- › *Profilering Fontys Hogeschool Engineering WEMA* (maart 2013)
- › *Toetsbeleidsplan Fontys Hogeschool Engineering & Automotive 2013-2015, concept* (maart 2013)

Planning- en controlcyclus

- › *Jaarverslag 2012. Examencommissie van de opleiding Elektrotechniek* (september 2012); idem *Werktuigbouwkunde* (december 2012); idem *Mechatronica* (september 2011)
- › *Managementcontract Egeineering 2013* (z.j.) en *Analyse controller bij Macon en begroting 2013* (november 2012)
- › *Managementrapportage III Engineering 2012* (± januari 2013) en *Analyse controller Marap III 2012* (februari 2013)

Evaluaties

- › *Analyse en acties n.a.v. afstudeerenquête Engineering* (vt en dt), *Nederlandstalig* (januari 2012); idem (januari 2013)
- › *Analyse en acties n.a.v. module-evaluatie DI1 Elektrotechniek* (januari 2012) en *module-evaluatie CM1T Werktuigbouwkunde* (januari 2012)
- › *Analyse en acties n.a.v. stage-evaluatie Elektrotechniek* (januari 2012); idem *stage-evaluatie Elektrotechniek* (januari 2013); idem *Werktuigbouwkunde* (januari 2013); idem *Mechatronica* (januari 2013)
- › *Enquêteresultaten 2e jaars Elektrotechniek* (voorjaar 2011)

C. Documenten audit trail Fontys Hogeschool HRM & Psychologie

Kwaliteitsbeleid

- › *Extra aandacht voor individuele studieroutes: de studieadviseur. FH HRM en Psychologie* (april 2013)
- › *Groei door aandacht en uitdaging binnen FH HRM en Psychologie. Een uitwerking van de Fontys Studentennota* (november 2012)
- › *Handboek Kwaliteitszorg, opleiding Personeel en Arbeid* (december 2009); idem *opleiding Toegepaste Psychologie* (maart 2010)
- › *Informatie OER over studeren met functiebeperking* (z.j.)
- › *Kadernotitie Onderwijsgebouw, opleiding Personeel en Arbeid (Ba HRM)* (september 2009)
- › *Management Review (t.b.v. visitatie) opleiding Toegepaste Psychologie* (april 2010)
- › *Nota Personeelsbeleid. Formatie 2010-2015* (juli 2012)
- › *Onderzoeksnota Fontys Hogeschool HRM en Psychologie. Onderzoeksambities in praktijk* (december 2012)
- › *Onderzoeksplan instituut kalenderjaar 2013* (z.j.)
- › *Organigram Hogeschool HRM & Toegepaste Psychologie* (z.j.)
- › *Placemat Hogeschool HRM & TP, Identiteitsbewijs 'Denk GroteG'* (z.j.); idem *Groen, 'De kracht van geluk'* (z.j.); idem *Rood 'Happenings of Happiness'* (z.j.)
- › *Professionaliseringsnota FH HRM en Psychologie, concept* (februari 2013)
- › *Professionele huisvesting HRM en P 2012. Toekomst* (december 2012)
- › *Research Academy. 'Brengt onderzoek in de praktijk'*, concept (april 2013)
- › *Strategic Plan Internationalisation 2013-2016, concept* (april 2013)
- › *Team Eindhoven – HRM voltijd* (april 2013)
- › *Toetsbeleid Human Resource Management* (mei 2012); idem *Toegepaste Psychologie* (oktober 2009)
- › *Werkplan Internationalisering uitgewerkt bij HRM/TP, concept* (april 2013)

Planning- en controlcyclus

- › *Jaarverslag Examencommissie van het instituut HRM en Psychologie, januari-december 2012* (februari 2013)
- › *Managementcontract FH HRM en Psychologie 2013* (z.j.) en *Analyse controller bij Macon en begroting 2013* (november 2012)
- › *Managementrapportage III FH HRM en P 2012* (± januari 2013) en *Analyse controller Marap III 2012* (februari 2013)

Evaluaties

- › *Individuele [geanonimiseerde] docentevaluatie Fontys TP 2011-2012, lesperiode 2* (z.j.)
- › *Onderzoekskalender Fontys opleiding HRM 2012-2013* (2012); idem *Toegepaste Psychologie 2012-2013* (2012)
- › *Overzicht en samenvatting resultaten periode-evaluaties HRM P-fase, lesperiode 1, 2012-2013* (december 2012); idem *HRM H1-fase* (december 2012)
- › *Periode-evaluatie TP [P- en H1-fase] periode 1, studiejaar 2012-2013* (z.j.)
- › *Propedeuserendement, stand van zaken voltijd TP, studenten cohort 2011* (7 mei 2013)

Bijlage 4

Lijst met afkortingen



ad	associate degree
ba	bachelor
CMR	Centrale Medezeggenschapsraad
CvB	College van Bestuur
DMR	Dienstenmedezeggenschapraad
EC	European Credit point
EVC	Elders Verworven Competentie
FH	Fontys Hogescholen
GOC	Gemeenschappelijke Opleidingscommissie
hbo	hoger beroepsonderwijs
HRM	Human Resources Management
IMR	Instituutsmedezeggenschapsraad
KTO	Klanttevredenheidsonderzoek
ma	master
macon	managementcontract
marop	managementrapportage
MR	MedezeggenschapsRaad
MT	Managementteam
MTO	MedewerkersTevredenheidsOnderzoek
NQA	Netherlands Quality Agency
NSE	Nationale StudentenEnquête
NVAO	Nederlands-Vlaamse AccreditatieOrganisatie
OC	Opleidingscommissie
OER	Onderwijs- en Examenregeling
OOP	Onderwijsondersteunend Personeel
OP	Onderwijzend Personeel
PDCA	Plan, Do, Check, Act
TP	Toegepaste Psychologie
VKO	Validatiecommissie Kwaliteitszorg Onderzoek

Colofon

17 juni 2013

Het adviesrapport is tot stand gekomen in opdracht van de NVAO met het oog op de beoordeling van de aanvraag voor de instellingstoets kwaliteitszorg van Fontys Hogescholen.

NVAO

Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie

Parkstraat 28 / 2514 JK Den Haag
Postbus 85498 / 2508 CD Den Haag
Nederland

T +31 (0)70 312 23 00

F +31 (0)70 312 23 01

E info@nvao.net

www.nvao.net

Aanvraagnummer 000785

NVAO

Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie

Parkstraat 28 / 2514 JK Den Haag
Postbus 85498 / 2508 CD Den Haag
Nederland

T +31 (0)70 312 23 00

F +31 (0)70 312 23 01

E info@nvaio.net

www.nvaio.net