



NVAO NEDERLAND

INSTELLINGSTOETS KWALITEITSZORG FONTYS HOGESCHOOL

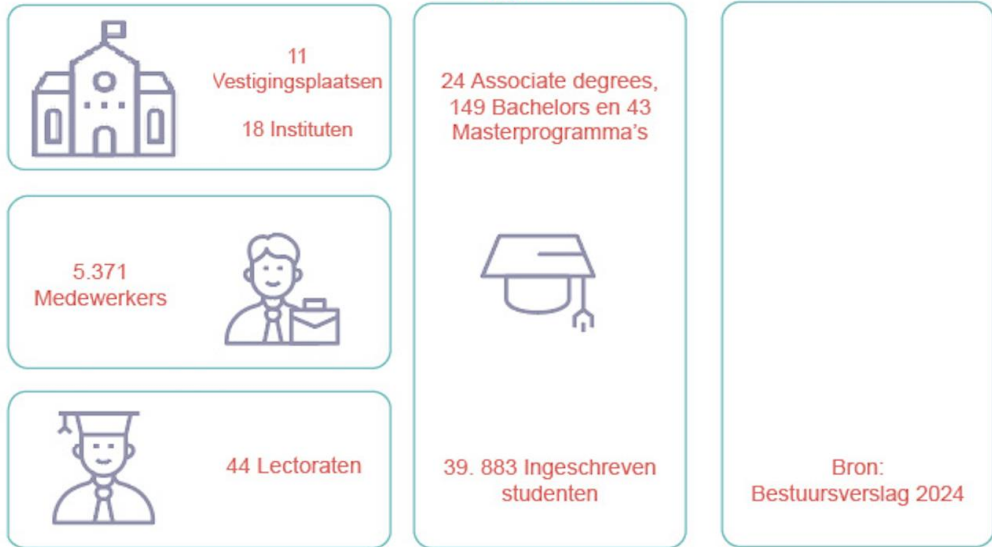
ADVIESRAPPORT
2 juli 2025



NVAO

Fontys Hogeschool

Opgericht in 1996



Inhoud

1.	PUBLIEKSVRIENDELIJK DEEL Oordeel en samenvatting	4
1.1	Oordeel	4
1.2	Samenvatting	4
2.	Judgement and Summary	6
2.1	Judgement	6
2.2	Summary	6
3.	Sterke punten & aanbevelingen	8
3.1	Sterke punten	8
3.2	Aanbevelingen	8
4.	Hoe gaat het verder?	9
5.	INHOUDELIJK DEEL Procedure en panel	10
5.1	Procedure	10
5.2	Panel	10
6.	Profiel van de instelling	11
6.1	Algemene gegevens	11
6.2	Profiel	11
7.	Beoordeling	12
7.1	Standaard 1: Visie en beleid	12
7.2	Standaard 2: Uitvoering	14
7.3	Standaard 3: Evaluatie en monitoring	18
7.4	Standaard 4: Ontwikkeling	21

PUBLIEKSVRIENDELIJK DEEL

Oordeel en samenvatting

1.1 Oordeel

De instelling is beoordeeld door een panel van deskundigen. De beoordeling is gedaan aan de hand van verschillende eisen. Die eisen zijn beschreven in het beoordelingskader (Staatscourant 2024, no. 6405) van de Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie (NVAO). Het panel heeft documenten bekeken en is twee keer op bezoek geweest bij de instelling. Dit rapport is de uitkomst van de instellingstoets kwaliteitszorg (ITK).

Het NVAO-panel oordeelt positief. Dat betekent dat het panel bij Fontys Hogeschool passende kwaliteitszorg heeft aangetroffen. Daarmee borgt de instelling de kwaliteit van het onderwijs. Ook bevordert de instelling een kwaliteitscultuur waarbij betrokkenen streven naar (verdere) kwaliteitsontwikkeling.

Standaard	Oordeel
1. Visie en beleid	Voldoet
2. Uitvoering	Voldoet
3. Evaluatie en monitoring	Voldoet
4. Ontwikkeling	Voldoet
<i>Eindoordeel</i>	<i>Positief</i>

1.2 Samenvatting

Fontys Hogeschool (hierna: Fontys) is een brede kennisinstelling met meerdere vestigingsplaatsen, voornamelijk in Noord-Brabant en Limburg. Het is de grootste aanbieder van lerarenopleidingen (po, vo, mbo) in Nederland en heeft een breed opleidingsportfolio op het gebied van techniek, economie, mens en maatschappij, kunsten en ict. Fontys is in transitie en voert een ingrijpende verandering door die alle aspecten van onderwijs en onderzoek raakt. De instelling evolueert van een sterk gedecentraliseerde structuur (voorheen: Fontys Hogescholen) naar een meer centraal aangestuurde, op samenwerking gerichte organisatie onder de nieuwe naam: Fontys Hogeschool.

Fontys heeft een ambitieuze, studentgerichte visie die gericht is op toekomstbestendig onderwijs, genaamd Talentgericht onderwijs (TGO). Met TGO leren studenten tijdens hun opleiding om zelf de regie en verantwoordelijkheid te nemen voor de keuzes die ze maken. Zo ontwikkelen ze actief hun inhoudelijke expertise, interpersoonlijke vaardigheden en het vermogen om complexe vraagstukken aan te pakken. Het samen leren (en onderzoeken) in authentieke leeromgevingen is een belangrijke karakteristiek, net als het leren over de grenzen van opleidingen heen ('grensoverstijgend leren'). Op 1 september 2027 moeten alle opleidingen gestart zijn met TGO. De opleidingen en de instituten hebben hierbij ruimte om zelf inhoudelijke keuzes te maken, passend bij hun eigen situatie. Zij vragen hierbij wel om duidelijke(re) communicatie, verwachtingenmanagement en sturing van het college van bestuur gericht op het spanningsveld tussen ruimte en regels. De verbinding tussen onderwijs en onderzoek in de breedte voldoet nog niet aan de beloftes die daarover in *Fontys for Society* en de bijbehorende beleidsstukken zijn gedaan. Dit punt krijgt bestuurlijke aandacht. De kwaliteitszorg van praktijkgericht onderzoek, inclusief de doorwerking van onderzoek in onderwijs, is onderwerp van een interne audit die in 2025 wordt uitgevoerd.

Fontys biedt goede voorzieningen voor studenten en personeelsleden. Campusvorming (in ontwikkeling) zal ondersteunend zijn aan TGO en de ambitie om grensoverstijgend leren te stimuleren. Ook studenten met een functiebeperking krijgen adequate ondersteuning. De hogeschool heeft een personeelsbeleid dat medewerkers de ruimte biedt om zich te ontwikkelen. Verschillende Fontysbrede leernetwerken spelen daarbij een belangrijke rol. Binnen deze netwerken wordt geleerd over thema's zoals toetsing, feedbackgeletterdheid en studentcoaching. Hiernaast wordt actief gewerkt aan het vergroten van de wendbaarheid van medewerkers,

zodat Fontys kan blijven aansluiten bij veranderingen, zoals bezuinigingen en studentenkrimp, de voortdurend noodzakelijke innovaties en organisatorische veranderingen in de hogeschool zelf. De werkdruk, ingegeven door alle aspecten van de organisatieverandering en financiële druk, en het belang van zorgvuldig gedoseerde innovatie zijn wel duidelijke aandachtspunten voor de instelling.

Er is bij Fontys sprake van een positieve kwaliteitscultuur. Samenwerking en dialoog staan centraal. Door de korte lijnen worden problemen snel geïdentificeerd en opgevolgd. Er komt wel een grote en diverse hoeveelheid notities uit de dialoog voort. Het is belangrijk om aan medewerkers duidelijker te maken wat de normerende of kaderstellende status van ieder van de notities is, om de verwachtingen bij de medewerkers beter te managen. De instelling werkt aan de doorontwikkeling van de *business intelligence* omgeving en het kwaliteitsdashboard om informatie voor kwaliteitszorg toegankelijker te maken en gesprekken over onderwijskwaliteit verder te ondersteunen. Studenten en medewerkers uit alle lagen van de hogeschool werken samen aan de ontwikkeling en verbetering van onderwijs. Bestaande *best practices* mogen wel alvast breder binnen de instelling gedeeld worden, want het expliciet erkennen van de successen en ervaringen van verschillende opleidingen toont waardering en helpt om van elkaar te leren. De samenwerking tussen de medezeggenschap over de volle breedte van de hogeschool en de bestuurders binnen Fontys is positief, al moedigt het panel de CMR aan om de discussies die op verschillende onderwerpen plaatsvinden in alle openbaarheid te voeren en om de achterban over bijdragen van de CMR in het gesprek met het CvB in eigen bewoordingen en wellicht ook via eigen kanalen te informeren.

2. Judgement and Summary

2.1 Judgement

The institution has been assessed by a panel of experts. The assessment was conducted by means of criteria outlined in the assessment framework (Staatscourant 2024, no. 6405) of the Accreditation Organization of the Netherlands and Flanders (NVAO). The panel reviewed documents and conducted two extended visits to the institution. This report is the outcome of the institutional audit (ITK).

The NVAO panel judges positive. This means that the panel has observed appropriate and robust quality assurance at Fontys Hogeschool. Accordingly, the institution ensures the quality of education and promotes a culture of quality enhancement in which all stakeholders strive for quality development.

Standard	Judgement
1. Philosophy and policy	Meets the standard
2. Implementation	Meets the standard
3. Evaluation and monitoring	Meets the standard
4. Development	Meets the standard
<i>Final conclusion</i>	<i>Positive</i>

2.2 Summary

Fontys is a broad university of applied sciences with several locations, mainly in North Brabant and Limburg. It is the largest provider of teacher training degree programmes in the Netherlands and has a broad education portfolio in technological, economic and social studies, the arts and ICT. Fontys is currently undergoing a major transformation that affects all aspects of its education and research. It is evolving from a highly decentralized institution (formerly: Fontys Hogescholen) to a more centrally managed, collaborative organization under the new name: Fontys Hogeschool.

Fontys has an ambitious, student-oriented vision that focuses on future-proof education, known as Talent-oriented education (in Dutch: Talentgericht onderwijs/TGO). TGO teaches students self-management and skills to learn from the choices they make, with the aim to actively develop their substantive expertise, interpersonal skills and the ability to tackle complex issues. Learning (and researching) together in authentic learning environments is an important characteristic of TGO, as is learning beyond the boundaries of their own study programmes ('cross-border learning'). On 1 September 2027, all programmes must have started with TGO. All study programmes and institutes can make their own substantive choices concerning the curriculum, appropriate to their own situation. However, they signal a need for clear(er) communication, expectation management and guidance from the Executive Board, focused on the tension between space and rules. The connection between education and research (across the institution) does not yet meet the promises made in Fontys for Society and the associated policy documents. This issue has administrative attention. The quality assurance of practice-oriented research, including the impact of research on education, is the subject of an internal audit that will be carried out in 2025.

Fontys provides good facilities to students and staff. Campus formation (in development) will support TGO and further facilitate cross-border learning. Students with special needs receive adequate support. Fontys has an HR policy that offers employees ample opportunity for (professional) development. Various Fontys-wide learning networks also play an important role in this regard. Within these networks, topics such as assessment, feedback literacy and student coaching are addressed. In addition, Fontys actively works on increasing its employees' agility, so that Fontys can continue to align with changes (such as budget cuts and decreasing student numbers), with the continuous necessary (educational) innovations and with organizational changes in the institution itself. The workload, caused by all aspects of organizational change and financial pressures, and the importance of carefully implemented innovations are clear points of attention for Fontys.

Fontys has a positive quality culture. Collaboration and dialogue are central to Fontys: both in education and in the organization. Due to the short lines of communication, problems are quickly identified and acted on. However, a large and diverse number of documents are produced as a result of the aforementioned dialogue. It is important to inform staff on the normative effect and/or framework status of each of these documents more clearly, in order to better manage their expectations. The institution presently also works on the further development of the business intelligence environment and its 'quality dashboard' to make information for quality assurance more accessible and to further support conversations about educational quality. Current existing best practices can already be actively shared more widely within the institution, as explicitly acknowledging the successes and experiences of different programmes shows appreciation and helps in learning from each other. Students and staff from all over Fontys work together on the development and improvement of education. The cooperation between the participation bodies across the full breadth of the institution and the administrators within Fontys is positive, although the panel encourages the central university council to conduct its discussions with the Executive Board publicly and to inform its stakeholders about the contributions from the council in their own words and perhaps also through their own channels.

3. Sterke punten & aanbevelingen

3.1 Sterke punten

Het panel constateert de onderstaande sterke punten:

1. Onderwijsvisie – Fontys beschikt over een ambitieuze, breed gedragen, toekomstgerichte visie op onderwijs die de student centraal zet (Talentgericht onderwijs), door gerichte begeleiding in de verschillende fasen van de studie.
2. Kwaliteitscultuur – Fontys heeft een sterke kwaliteitscultuur, gebaseerd op interactie, samenwerking en gesprek, binnen opleidingen, binnen instituten en binnen de instelling als geheel, en gericht op continue verbetering.
3. Studentbetrokkenheid – Fontys betreft studenten in alle geledingen bij de ontwikkeling en verbetering van onderwijs en besteedt bijzondere aandacht aan studenten met een functiebeperking.

3.2 Aanbevelingen

Met het oog op de verdere ontwikkeling van de instelling doet het panel een aantal aanbevelingen. Deze aanbevelingen doen geen afbreuk aan het positieve oordeel over de instelling als geheel.

1. Implementeren en consolideren – Fontys maakt grote, tijdrovende, veranderingen door met de implementatie van het kader Talentgericht onderwijs, de herordening van de instituten, en de harmonisering van ondersteunende processen. Het is van belang dat Fontys voldoende tijd neemt om deze processen af te ronden, alvorens aan nieuwe uitdagingen te beginnen. Het panel raadt Fontys aan om met het nieuwe strategische plan (eind 2025) in te zetten op een consolidatie van *Fontys for Society*. Daarbij raadt het panel aan in de huidige fase te definiëren waaruit blijkt dat de invoering van Talentgericht onderwijs is gerealiseerd en wanneer Fontys Hogeschool het programma TGO afrondt en hoe dit moment voor de medewerkers zal worden gemarkeerd.
2. Normering - Het voeren van een professionele dialoog met betrokkenheid van de brede gemeenschap is kenmerkend voor de cultuur van Fontys. Het panel beveelt aan om de grote en diverse hoeveelheid notities die voortkomt uit de dialoog beter te structureren vanuit het perspectief van de medewerkers en helder te maken wat de normerende of kaderstellende status van ieder van de notities is. Betere structurering zal eenduidige verwachtingen bij de medewerkers bevorderen en zal ook bijdragen aan verdere verbetering van de MARAP-cyclus.
3. Werkdruk – De complexiteit van de transitie van Fontys doet een groot beroep op de medewerkers; het grijpt in op alle aspecten van hun werk en vraagt om extra inzet. Continue monitoring van de (ervaren) werkdruk, en het nemen van maatregelen om de risico's van te hoge werkdruk te mitigeren, blijft noodzakelijk.

Hoe gaat het verder?

De NVAO neemt een besluit verlenging ITK op basis van het adviesrapport van het panel. Dit besluit heeft een geldigheidsduur van zes jaar. Voor een besluit onder voorwaarden gelden andere bepalingen. De NVAO publiceert het besluit samen met het rapport op haar website.

Het interne systeem van kwaliteitszorg van de hogeschool voorziet in passende vervolgacties die verzekeren dat de instelling de eigen visie op goed onderwijs realiseert. De onderwijsvisitaties van opleidingen en diverse tussentijdse 'peer reviews' leveren daaraan een belangrijke bijdrage. Bij de volgende instellingstoets kwaliteitszorg zal de instelling terugkoppelen over wat zij met de aanbevelingen van dit panel heeft gedaan.

INHOUDELIJK DEEL

Procedure en panel

5.1 Procedure

De instellingstoets kwaliteitszorg leidt tot een oordeel over de aanwezigheid van passende kwaliteitszorg om de kwaliteit van de opleidingen te borgen. En of er sprake is van een kwaliteitscultuur die bevordert dat alle betrokkenen streven naar (verdere) kwaliteitsontwikkeling. Het succesvol doorlopen van een instellingstoets kwaliteitszorg is een voorwaarde voor het uitvoeren van beperkte beoordelingen voor bestaande en nieuwe opleidingen.

Een NVAO-panel van deskundigen toetst de kwaliteitszorg, -cultuur en -ontwikkeling van de instelling tijdens twee locatiebezoeken. Een discussie tussen *peers* vormt de basis van de beoordeling en resulteert in dit adviesrapport. Informatie over de invulling van het locatiebezoek en een overzicht van het bestudeerde materiaal zijn opvraagbaar bij de NVAO.

De beoordeling is gebaseerd op de standaarden zoals beschreven in het NVAO Beoordelingskader (Staatscourant 2024, nr. 6405). Over de standaarden geeft het panel een gemotiveerd oordeel: voldoet, voldoet ten dele of voldoet niet. Vervolgens geeft het panel een gemotiveerd eindoordeel.

Dit adviesrapport bevat de bevindingen, overwegingen en oordelen van het panel alsook de sterke punten en aanbevelingen. Op basis van dit rapport neemt de NVAO een besluit over de instellingstoets. De eerste vier hoofdstukken zijn zelfstandig leesbaar als een beknopt adviesrapport. De NVAO publiceert het rapport en het besluit op de website.¹

Meer informatie over de NVAO-werkwijze en de ITK-procedure is te vinden op www.nvao.net.

5.2 Panel

Samenstelling

- Dr. Huib de Jong (voorzitter), voormalig voorzitter CvB Hogeschool van Amsterdam;
- Dr. Roland van der Poel, directeur Rotterdam Academy aan de Hogeschool Rotterdam;
- Gerlinde de Clercq lic., directeur Departement Gezondheidszorg, Design en Technologie aan de Erasmushogeschool Brussel;
- Dr. Dennis von Bergh, voormalig lector Kennis, Adaptiviteit & Innovatie aan het Instituut Defensie Leergangen;
- Kevin van Wijk (student-lid), student hbo-Bedrijfskunde aan de Hogeschool Utrecht.

Door dringende omstandigheden was Gerlinde de Clercq niet aanwezig bij het reflectieve gesprek en de terugkoppeling op de laatste dag van de locatiebezoeken.

Ondersteuning

- Linda te Marvelde (secretaris)
- Inge de Jong (NVAO beleidsmedewerker/adviseur en procescoördinator)
- Laura Oosterveld (NVAO beleidsmedewerker/adviseur en procescoördinator)

Locatiebezoeken

Eindhoven, 25-27 maart 2025 en 15-16 april 2025

¹ <https://www.nvao.net/nl/procedures/nederland/besluiten>

6. Profiel van de instelling

6.1 Algemene gegevens

Instelling	Fontys Hogeschool
Locaties	Eindhoven, Tilburg, Sittard, 's-Hertogenbosch, Venlo, Helmond, Bergen op Zoom, Nijmegen, Utrecht
Status van de instelling	Bekostigd

6.2 Profiel

Fontys Hogeschool is een brede kennisinstelling met meerdere vestigingsplaatsen, voornamelijk in Noord-Brabant en Limburg. Het onderwijs en onderzoek worden verzorgd binnen achttien instituten. De instituten en het college van bestuur worden ondersteund door zeven diensten, op het gebied van financiën, IT, marketing en communicatie, personeel en organisatie, huisvesting en facilitaire zaken, onderwijs en onderzoek, en studentenvoorzieningen.

Fontys Hogeschool is de grootste aanbieder van lerarenopleidingen (po, vo, mbo) en heeft een breed opleidingsportfolio op het gebied van techniek, economie, mens en maatschappij, kunsten en ict. Het onderzoek van Fontys is gericht op versterking van het onderwijs en op innovatie van de beroepspraktijk en is georganiseerd rond zes maatschappelijke kennisthema's: *Creative economy, Enabling technologies, Future (of) learning, Healthy & inclusive society, Smart mobility, en Sustainability & circularity*. Het onderzoek is georganiseerd binnen tien instituut overstijgende *Centers of Expertise* en kenniscentra, waarbinnen wordt gestuurd op samenhangende onderzoeksprogramma's, die vorm krijgen in nauwe samenwerking met 50 lectoren, verdeeld over 44 lectoraten².

² Peildatum 31 december 2024

7. Beoordeling

7.1 Standaard 1: Visie en beleid

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

Oordeel

Voldoet.

Bevindingen en overwegingen

Strategisch plan

In het strategisch plan *Fontys for Society* (2021-2025) zijn de ambities van Fontys Hogeschool (hierna: Fontys) vastgelegd en de ontwikkelpunten die daarbij horen samengevat: de instelling werkt talentgericht, onderzoekend en wendbaar.

Fontys heeft in 2018 vijf uitgangspunten voor leren geformuleerd die nog altijd het fundament vormen van de visie op goed onderwijs: 1. Iedereen wordt uitgedaagd de eigen talenten te ontdekken en maximaal te ontplooien; 2. Leren vindt zoveel mogelijk plaats in een authentieke leeromgeving; 3. Leren is samen kennis en vaardigheden opdoen, onderzoeken en ervaren; 4. Studenten zijn primair eigenaar van hun eigen leerproces; en 5. Leren vindt plaats in een omgeving waar studeerbaarheid voorop staat. De opbrengsten vanuit verschillende onderwijsontwikkelingen (zoals flexibilisering en studiesucces) zijn geïntegreerd in een gemeenschappelijk onderwijskader, genaamd *Talentgericht onderwijs* (TGO, 2023).

Het panel heeft een ambitieuze, studentgerichte visie aangetroffen die gericht is op toekomstbestendig onderwijs. Fontys heeft met TGO gekozen voor doceren en studeren in lerende netwerken en multidisciplinaire teams, met de *student journey* als uitgangspunt. Studenten leren gedurende hun opleiding om zelf de regie te nemen en te leren van de keuzes die ze maken. Zo ontwikkelen ze actief hun inhoudelijke expertise, interpersoonlijke vaardigheden en het vermogen om complexe, multidisciplinaire vraagstukken aan te pakken. Het leren in authentieke leeromgevingen, evenals het leren over de grenzen van opleidingen heen ('grensoverstijgend leren') zijn belangrijke kenmerken van TGO. Het panel benoemt als positieve punten specifiek de differentiatie in studentbegeleiding (al naar gelang de studieloopbaan), de positionering van de docent als coach, en de evidente relatie met het werkveld. Alle opleidingen moeten uiterlijk in september 2027 zijn gestart met TGO.

Uit de zelfevaluatie en de gesprekken die het panel voerde, blijkt dat veel verschillende interne en externe stakeholders waren betrokken bij de totstandkoming van het kader TGO. Tijdens de locatiebezoeken heeft het panel vastgesteld dat de onderwijsvisie gekend is en ook breed gesteund wordt. Het panel sprak met enthousiaste, betrokken studenten en docenten die aangeven dat Fontys open staat voor hun feedback over TGO en ook bereid is om maatregelen te nemen, wanneer dat nodig is. Zo heeft Fontys veel aandacht besteed aan de *onboarding* van eerstejaarsstudenten om te zorgen voor een 'zachte landing' teneinde studenten te helpen het (leren binnen) Talentgericht onderwijs eigen te maken. Ook is er ruimte voor differentiatie per opleiding, zowel naar inhoud als naar fasering.

Om TGO effectief te kunnen implementeren is het essentieel dat de onderwijslogistieke en bedrijfsprocessen van Fontys elkaar ondersteunen en samenhangend zijn. Het panel trof bij de beoordeling een organisatie aan die (ook op dit vlak) een bijzonder ingrijpend veranderproces doormaakt: het ontwikkelen van een sterk gedecentraliseerde instelling (voorheen: Fontys Hogescholen) naar een meer centraal, op samenwerking gerichte en aangestuurde organisatie (nieuwe naam: Fontys Hogeschool). Omdat Fontys van oorsprong een decentrale organisatie was verschillen de ondersteunende processen (zeer) van elkaar. De harmonisatie en optimalisatie van deze processen wordt gerealiseerd met inzet van twee programma's: 'TGO – Onderwijslogistiek' (TGO-OL) en 'Harmoniseren en optimaliseren generieke bedrijfsprocessen' (HARP). Deze grote organisatieverandering (uniformering/harmonisatie) raakt aan alle aspecten van onderwijs en onderzoek aan de hogeschool en is in volle gang.

Het panel heeft veel waardering voor de visie en de ingezette koers. Het strategisch plan *Fontys for Society* loopt aan het einde van 2025 af en het panel adviseert om geen grootschalige nieuwe ambities voor het volgende

strategische plan te formuleren, maar juist in te zetten op het afronden, consolideren en bestendigen van het huidige beleid en ontwikkelpunten met daarbij twee nadere accenten:

1. generatieve kunstmatige intelligentie (o.a. in relatie tot het portfolio, de borging onderwijskwaliteit en het doorontwikkelen van de bedrijfsvoering, zie Standaard 2) en;
2. de aansluiting van studenten uit het mbo en vo naar het hbo, vanuit de context 'elk talent telt' en in relatie tot de demografische krimp en de tekorten op de arbeidsmarkt.

De gespreksdeelnemers tijdens de locatiebezoeken bevestigden vrijwel allemaal de indruk van het panel dat de organisatie behoefte heeft aan temporiseren van de ontwikkelingen bij het voortzetten van de huidige koers en het afmaken daarvan, alvorens nieuwe ambities te formuleren.

Kwaliteitszorg

Het kader *Kwaliteit volgens Fontys* (2024) beschrijft vijf uitgangspunten voor kwaliteitszorg. Het doel van dit kader is om directies en management van instituten duidelijkheid te geven over de kwaliteit van het geaccrediteerde onderwijs en de hierbij horende kwaliteitszorg die zij dienen te organiseren en realiseren. Het geeft daarmee richting en kaders voor het kwaliteitsbeleid van een instituut. Het kader is een doorontwikkeling van eerdere kwaliteitskaders uit 2012 en 2018 en is verbonden met het TGO. Het is tot stand gekomen in samenwerking met medewerkers van verschillende instituten en diensten en is getoetst bij de verschillende partijen die een rol spelen bij de kwaliteitszorg.

Volgens het panel heeft Fontys een doorleefde kwaliteitscultuur die goed aansluit bij de onderwijsvisie door de nadruk ook te leggen op samenwerking. Op alle niveaus vindt veelvuldig overleg plaats over de onderwijsvisie en het onderwijsbeleid. Uit de gesprekken die het panel voerde, en uit de zelfevaluatie, blijkt dat de kwaliteitszorg erop gericht is om vanuit vertrouwen en in afstemming met elkaar, onderwijskwaliteit te verbeteren en te verantwoorden. Studenten en medewerkers denken actief mee over het onderwijsbeleid en aan onderwijs gerelateerde onderwerpen, onder andere door deelname aan medezeggenschapsorganen en verschillende thematische platforms. Fontys raadpleegt daarnaast op verschillende momenten haar alumni en nationale en internationale partners uit onderwijs, overheid en bedrijfsleven, en neemt deel aan werkgroepen, projecten, samenwerkingen en netwerken op centraal en decentraal niveau. Het panel merkt op dat er een groot kwaliteitsbesef is bij de gesprekspartners; de kwaliteitszorg functioneert op centraal en op decentraal niveau.

De invoering van een gemeenschappelijke onderwijsvisie (TGO) en de grote organisatieveranderingen zijn merkbaar voor alle medewerkers (en studenten) van de hogeschool. Ter ondersteuning van de medewerkers zijn een aanzienlijk aantal visiestukken, beleidsnota's en andere documenten geüpdatet en vastgesteld. De veelheid aan dergelijke documenten kan volgens het panel tot enige onduidelijkheid en onzekerheid bij medewerkers leiden. Een grote organisatie als Fontys heeft een balans nodig tussen gezamenlijke afspraken maken enerzijds en ruimte om deze afspraken naar de verschillende onderdelen van de organisatie te vertalen anderzijds. Hier zit een zekere spanning die volgens het panel vraagt om duidelijke(re) communicatie, verwachtingenmanagement en sturing.

Conclusie

Het panel is van oordeel dat Fontys beschikt over een actuele, breed gedragen en studentgerichte onderwijsvisie. Fontys heeft een uitgesproken profiel met het kader Talentgericht onderwijs als fundament van de opleidingen. De instelling heeft tevens heldere uitgangspunten geformuleerd voor de interne kwaliteitszorg van het onderwijs. Het panel concludeert dat de instelling voldoet aan de eisen van standaard 1: Visie en beleid.

7.2 Standaard 2: Uitvoering

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

Oordeel

Voldoet.

Bevindingen en overwegingen

Door de zelfevaluatie met bijlagen en de locatiebezoeken heeft het panel een beeld gekregen van de implementatie van de onderwijsvisie. Fontys heeft haar visie en beleid adequaat vertaald in documenten die de operationalisering uitwerken en opvolgen. Drie Fontysbrede programmalijnen (talentgericht, onderzoekend en wendbaar) sturen en ondersteunen de implementatie, waarbij de onderwijsvisie TGO geïmplementeerd wordt in de programmalijn 'talentgericht'. De andere twee programmalijnen dragen daaraan bij.

In de beoordelingsprocedure heeft het panel specifiek gekeken naar vier opleidingen van vier verschillende instituten: de bachelor ICT (Tilburg en Eindhoven, vt/dt, ENG/NL), de bachelor Sportkunde (Eindhoven, vt, NL), de Associate degree Commerciële Economie (Eindhoven, vt/dt), en de master Lerarenopleiding Wiskunde (Sittard, vt, NL). In de gevoerde gesprekken heeft het panel vastgesteld dat de onderwijsvisie bij alle betrokkenen van Fontys leeft en dat ieder van de opleidingen in de eigen context vormgeeft aan deze visie.

Talentgericht onderwijs

Het panel heeft in gesprek met verschillende gremia gesproken over de (wijze van) implementatie van de onderwijsvisie en concludeert dat er aanzienlijke (tempo)verschillen zijn tussen opleidingen/instituten in de realisatie van TGO. Sommige opleidingen werken al jaren volgens TGO (of stonden er model voor, zoals de bachelor ICT), terwijl andere opleidingen aangeven nog te moeten starten. Het panel constateert verder - op basis van de gesprekken tijdens de locatiebezoeken - dat niet iedereen dezelfde betekenis hecht aan TGO en dat er enige onduidelijkheid is in de organisatie over wat er precies van de opleiding, de teams of de individuele docenten verwacht wordt. Het panel zag bijvoorbeeld bij de opleiding Sportkunde, die de invoering van TGO voorziet in 2027, dat deze al (tenminste deels) volgens TGO-principes werkt, zonder dat expliciet als zodanig te benoemen.

De studenten en docenten met wie het panel sprak zijn over het algemeen positief over TGO. Aspecten zoals het samen leren (en onderzoeken) in authentieke omgevingen en zelf regie nemen over het eigen leerproces kunnen op waardering rekenen. Ter illustratie van deze benadering bezocht het panel tijdens het eerste locatiebezoek twee hybride leer- en onderzoeksomgevingen (HLO): Brainport Industries Campus en DE STAP naar Gezonder. In beide leer- en onderzoeksomgevingen trof het panel enthousiaste studenten en medewerkers aan. Wel viel het panel op dat de verbinding tussen onderwijs en onderzoek in de breedte nog niet voldoet aan de beloftes die daarover in Fontys for Society en de bijbehorende beleidsstukken zijn gedaan. Dit punt krijgt ook bestuurlijke aandacht. De kwaliteitszorg van praktijkgericht onderzoek, inclusief de doorwerking van onderzoek in onderwijs, is onderwerp van een interne audit die in 2025 wordt uitgevoerd.

Naast alle positieve signalen die het panel heeft ontvangen, heeft het panel ook gehoord dat er zorgen leven in de organisatie over de concretisering van TGO. Dit uit zich vooral als enige onzekerheid over verwachtingen van de organisatie: wanneer voldoet een curriculum, wanneer is iets goed of af? Voorbeelden die het panel heeft gehoord zijn twijfels over hoe TGO zich verhoudt tot het eerste en tweede studiejaar als gevolg van de aansluiting tussen het voorbereidende onderwijs (in het bijzonder mbo, havo) en het hbo. De studenten moeten dan nog leren studeren en eigen regie nemen volgens de verwachtingen in hun nieuwe opleiding. Verder sprak het panel over de veranderende rol van de docent in TGO (richting coach), en transparante/betrouwbare toetsing van leeruitkomsten/grotere eenheden. Omdat er geen rigide invulling van TGO is, zijn er voldoende mogelijkheden om *coulour locale* aan te brengen (of te behouden) voor de verschillende opleidingen/instituten. Dit is volgens het panel positief, maar leidt in de praktijk ook tot enige onduidelijkheid. Om opleidingen/instituten te helpen met hun voortgang, raadt het panel Fontys dan ook aan om duidelijk(er) begrippen, concrete(re) richting en leiding te geven (wat is wel/niet verplicht) aan het proces van implementatie. Het systematisch ophalen en breed delen van *best practices* kan hieraan ondersteunend zijn en een innovatieve dynamiek brengen. Het expliciet erkennen van de successen en ervaringen van verschillende (individuele) opleidingen is hierbij belangrijk. Uiteindelijk zal echter besloten moeten worden tot eenduidige kaders.

Toetsing

Het panel is positief over het *Kader Toetskwaliteit* (2024) dat de regels waarbinnen Fontys de toetskwaliteit bewaakt beschrijft. Het bevat de kwaliteitseisen volgens de huidige wet- en regelgeving en vertaalt deze naar het kader TGO. Ter ondersteuning zijn handreikingen voor het ontwerpen van een onderwijs- en toetsprogramma ontwikkeld. Fontys hanteert het *Toetsweb* waarin het toetsbeleid, toetsprogramma, toetsorganisatie, toetsbekwaamheid en toetstaken worden uitgewerkt, welke actoren zijn betrokken, in welke fase de opleiding zich bevindt en hoe de PDCA-cyclus wordt ingevuld. Met het *Toetsweb* is in één oogopslag te zien aan welke kwaliteit de toetsing moet voldoen. Fontys beschikt daarmee over een duidelijke toetsvisie en het panel waardeert dat het *Kader Toetskwaliteit* met inbreng van de toets- en examencommissies is opgesteld.

Een Fontysbreed netwerk rond toetsing is ingericht om uitwisseling te faciliteren, waarbij vanuit alle sectoren inzichten kunnen worden ingebracht. Een voorbeeld is de snel veranderende werkelijkheid rond generatieve kunstmatige intelligentie (GenAI). Vanuit het Fontysnetwerk *blended learning* is een groot aantal workshops ontwikkeld om niet alleen de huidige mogelijkheden van diverse GenAI-tools onder de knie te krijgen, maar ook voorbereid te zijn op toekomstige ontwikkelingen rond GenAI. Met betrekking hiertoe is een kenniscentrum opgericht en een multidisciplinair 'team AI' samengesteld; in het licht van GenAI is begin 2025 ook een nieuw fraudebeleid vastgesteld door het college van bestuur.

Sturen op kwaliteit(scultuur)

Het panel stelt vast dat er sprake is van een positieve kwaliteitscultuur. De gesprekdeelnemers – van de leden van de raad van toezicht tot de studenten – zijn enthousiast, gedreven, bewust en staan open voor kritische reflecties en innovatie. Ze zijn betrokken en hebben mogelijkheden om zowel ideeën als zorgen te delen. Het panel heeft ook geconstateerd dat vertrouwen en eigenaarschap op decentraal niveau goed samengaan met sterke betrokkenheid van het college van bestuur. Dit blijkt onder meer uit het feit dat leden van het college van bestuur regelmatig aansluiten bij overleggen met verschillende gremia om zich te informeren en zicht te krijgen op het draagvlak voor nieuwe plannen en beleid. Om deze bezoeken mogelijk te maken heeft het college ook in de portefeuilles een regio-indeling meegenomen.

Momenteel heeft het kader *Kwaliteit volgens Fontys* veel aandacht. Na de vaststelling is een serie thematische kennisdelings- en professionaliseringsbijeenkomsten opgezet rondom de uitgangspunten van het kader. Afhankelijk van de behoeftes van de deelnemers zijn vervolgens bijeenkomsten georganiseerd die zijn gerelateerd aan kwaliteitssystematiek, bijvoorbeeld een bijeenkomst rondom kwalitatief en narratief evalueren en professionaliseringsbijeenkomsten voor nieuwe kwaliteitscoördinatoren.

Uit de documenten die het panel inzag, zoals de verschillende beleidsnotities, ontstaat een beeld van eenvormigheid. Elk instituut heeft een vaste gesprekspartner kwaliteit vanuit Fontys Onderwijs & Onderzoek, die het instituut op diverse vraagstukken met betrekking tot kwaliteit ondersteunt. Daarnaast is een Fontysbreed leernetwerk voor kwaliteitszorgmedewerkers actief. Dit netwerk komt bijeen voor kennisdeling en professionalisering. Met name de rol en werking van het Digitale Kwaliteitsportfolio (DKP) heeft in de voorbije jaren een prominente rol gespeeld tijdens bijeenkomsten met kwaliteitsmedewerkers. Het DKP is ontwikkeld om de onderwijskwaliteit bij te houden, te beoordelen en te borgen. Opleidingsteams kunnen in dit portfolio de ontwikkeling van onderwijskwaliteit navolgbaar en transparant presenteren aan studenten, collega's, maar ook bijvoorbeeld aan visitatiepanels. Het portfolio is bedoeld om het voeren van een kritische, ontwikkelingsgerichte dialoog te stimuleren en een impuls te geven aan de verdere ontwikkeling van de Fontys kwaliteitscultuur.

Het panel benadrukt dat de borgingsfunctionarissen (kwaliteitszorgmedewerkers) met wie het sprak, een positieve en stimulerende rol hebben om (centraal, strategisch) beleid te vertalen naar de instituten/opleidingen en de medewerkers op de vloer concrete handvatten te bieden om uitvoering aan het beleid te geven en inzichten en opvattingen vanaf de vloer mee te nemen in te ontwikkelen beleid. Het panel stelt op basis van de gesprekken echter vast dat de praktijk van proces, ontwerp en borging van opleidingskwaliteit per instituut/opleiding verschilt en op dit moment nog anders is ingericht.

Het panel heeft tijd nodig gehad om te doorgronden op welke wijze Fontys stuurt op kwaliteit en besluiten neemt. Uit de documentatie en de gevoerde gesprekken is voor het panel gebleken dat het college van bestuur de besturingsprocessen vormgeeft met ondersteuning van bestuursstaf, directeuren, leading lectoren, en diensten.

Iedere geleding participeert vanuit de eigen expertrol. De teams portfolio management office (PMO)³, en audit en control hebben hierin een signalerende, monitorende en adviserende taak.

Het college van bestuur van Fontys stuurt op hoofdlijnen. De directeuren zijn - zowel binnen de instituten en diensten als in (interne en externe) samenwerkingsverbanden – verantwoordelijk voor het realiseren van de Fontys doelstellingen. Tijdens het tweemaandelijkse Fontysberaad⁴ reflecteren de directeuren op het lerend vermogen van de organisatie en de wijze van samenwerking. In de uitvoering speelt het Fontysberaad ook een belangrijke rol; sinds 2023 zijn zeven (tijdelijke) regiegroepen actief rondom zeven vastgestelde veranderopgaven, aangevuld met experts uit de organisatie, gerelateerd aan het strategisch plan *Fontys for Society*⁵. De veranderopgaven zijn niet enkelvoudig, maar bestaan uit meerdere initiatieven, op meerdere plekken in de organisatie en met stakeholders in verschillende organisatielagen. De regiegroep voert regie op de samenhang.

Binnen deze verschillende overlegstructuren komt Fontys tot informatie-uitwisseling en het creëren van draagvlak voor nieuw beleid. Een veelheid van bijeenkomsten en platforms biedt ruimte om ervaringen te delen en van elkaar te leren. Het panel plaatst een overweging bij de zorgvuldig uitgedachte aanpak. De combinatie van de bestaande hoofdstructuur die (tijdelijk) ‘doorsneden’ wordt door programmalijnen en regiegroepen oogt complex en kan hierdoor leiden tot onnodige ruis en onduidelijkheid over de ingezette koers. De efficiency van de uitvoering van de koers kan baat hebben bij het verder verhelderen van de structuur van besluitvorming en eenduidige richtinggevende communicatie binnen de instelling.

Besluiten zijn gebaseerd op de professionele dialoog die binnen Fontys wordt gevoerd met betrokkenheid van de brede gemeenschap. Dit is bevorderlijk voor het creëren van draagvlak, bijvoorbeeld voor de huidige grote organisatieveranderingen (zoals HARP). De keerzijde is dat het panel nu een veelheid aan overleggen ziet, maar ook veel onduidelijkheid over de (formele) besluitvormingsprocessen. Het is van belang dat in het besluitvormingsproces zichtbaar blijft dat de deelnemers aan deze debatten zijn gehoord. Met het panel is meermaals - door verschillende deelnemers – de behoefte aan duidelijke richtinggevende besluiten gedeeld (zie ook voorgaande paragraaf). Met betrekking tot de besluitvorming adviseert het panel het college van bestuur verder om de betrokkenheid en (mede)verantwoordelijkheid van de directeuren van de instituten meer expliciet te maken. Dit is passend in de ontwikkelingsfase van het strategisch plan, onderstreept de deskundigheid en loyaliteit van de directeuren en versterkt het draagvlak nog verder.

Harmonisatie

Samen met de invoering van TGO vindt ‘harmonisatie’ plaats met behulp van de programma’s ‘TGO – Onderwijslogistiek’ (TGO-OL) en ‘Harmoniseren en optimaliseren generieke bedrijfsprocessen’ (HARP). Op een aantal plekken in de organisatie worden instituten samengevoegd. Dit moet ervoor zorgen dat opleidingen meer samenwerkingen (kunnen) aangaan en beter in staat zijn om multidisciplinair te werken aan maatschappelijke vraagstukken. Ook stuurt Fontys hierbij op een efficiëntieslag op de ondersteunende processen; door de samenvoegingen worden kleinere opleidingsteams bijvoorbeeld onderdeel van een groter instituut. Hierdoor kunnen ze gebruik maken van de organisatiestructuur (onder meer curriculumcommissie en examencommissie) en het kwaliteitszorgsysteem en de bijbehorende expertises. Het meest in het oog springend is de samenvoeging van de educatieve opleidingen in één instituut, Fontys Educatie (via het programma Transitie Educatieve Opleidingen, TEO). Het onderwijs bij alle opleidingen wordt daar ingericht middels leeruitkomsten. Per 1 januari 2025 zijn de twee Tilburgse economische instituten samengegaan. De technische instituten in het Eindhoven Nexus gebouw volgen in een later stadium. In Venlo bestaan tenslotte gevorderde plannen om een economisch en technisch instituut samen te voegen.

Het panel uit de zorg dat er (begrijpelijkerwijs) veel energie gestoken wordt in het hierboven beschreven complex van organisatieontwikkelingen. Het panel geeft Fontys in overweging om zorg te blijven dragen voor een evenwicht tussen de organisatorische veranderingen enerzijds en het vasthouden van de focus op het onderwijs anderzijds. Helderheid over de organisatorische veranderingen zal zorgen voor meerwaarde in het onderwijs.

³ PMO ondersteunt het college van bestuur om regie te kunnen voeren op de Fontysbrede programma’s en projecten.

⁴ Geïstitutioniseerd orgaan van informatie en communicatie tussen het college van bestuur en de directeuren van instituten en diensten.

⁵ (i) Onderzoeksvernieuwing, (ii) Onderwijsvernieuwing, (iii) Opleidingsportfolio, (iv) Digitale transformatie, (v) Bedrijfsvoering, (vi) Huisvesting en techniek en (vii) Mens, cultuur en duurzaamheid. Elke regiegroep richt zich op de inhoud en organisatie van de strategische veranderingen en adviseert het college van bestuur over ontwikkelingen en maatregelen op hun gebied van de veranderopgave.

TGO, TGO-OL en HARP raken immers ook aan cultuuraspecten. Het is de uitdaging om de positieve elementen daarvan te bewaken.

Personeel

Het panel is onder de indruk van het professionaliseringsbeleid van Fontys. De organisatie ondersteunt haar medewerkers op veel verschillende manieren. Het *Fontys Professionaliseringsplan* (2024) geeft richting aan hoe Fontys wil leren (op basis van de vijf uitgangspunten voor leren) en welke faciliteiten daarbij worden geboden om zo goed mogelijk aan te sluiten op wat voor medewerkers nodig is. In een eerdere versie van het plan werd de ambitie geformuleerd dat 25% van de docenten (met een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd én een aanstellingsomvang groter dan 0,2 fte) eind 2025 een certificering zou hebben op het niveau van mediorkwalificatie onderwijs (MKO) en seniorkwalificatie onderwijs (SKO). Door inzichten bij de voorbereiding op de implementatie van TGO bleek dat BKE-certificering (toetsbekwame hbo-docent) hoge prioriteit moest krijgen. Het besluit is toen genomen om hierop in te zetten en de ambitie rondom MKO/SKO twee jaar op te schuiven.

Verschillende Fontysbrede leernetwerken spelen ook een belangrijke rol bij professionalisering. In deze netwerken zijn collega's vanuit instituten en diensten verenigd op thematieken, zoals toetsing, feedbackgeletterdheid en studentcoaching. Middels de programma's *Docentprofessionalisering* (2020-2022) en de opvolger *Wendbare Professionals* (2023-2025) wordt gewerkt aan het vergroten van de wendbaarheid van medewerkers, zodat de instelling in alle geledingen kan blijven aansluiten bij de ingrijpende maatschappelijke veranderingen.

Studenten zijn positief over de kennis, kunde en betrokkenheid van hun docenten. Wel uiten zij een zorg over de werkdruk. Het panel onderschrijft de waarneming van de studenten. De complexiteit van de transitie van Fontys doet een groot beroep op de medewerkers, zeker op de docenten; het grijpt in op alle aspecten van hun werk en vraagt om extra inzet. Het panel benadrukt dat onduidelijkheid en een veelheid aan overleggen bijdraagt aan (ervaren) werkdruk. Een prioriteit voor de organisatie is volgens het panel dan ook om de besluitvormingsprocessen te stroomlijnen zodat de werkdruk hanteerbaar blijft. Het panel trof veel loyaliteit in de organisatie bij docenten en medewerkers, en expliciet draagvlak voor TGO en de herstructurering. Ook kwam in de gesprekken op verschillende momenten naar voren hoe belangrijk de collegiale aandacht en de ontwikkeling van ondersteunende rollen voor senior-docenten zijn. Deze loyaliteit aan de koers van Fontys en de collegiale loyaliteit zijn een groot goed en verdient te worden gezien en geborgd.

Voorzieningen

Fontys beschikt over goede studievoorzieningen. De campusvorming (in ontwikkeling) zal ondersteunend zijn aan TGO en de ambitie om grensoverstijgend leren te stimuleren. Er zijn verschillende voorzieningen voor studenten met een ondersteuningsbehoefte. Fontys sluit vanuit coachende principes aan bij de behoeften van studenten: uitgaan van diversiteit, inzetten op (potentiële) kwaliteiten en stimuleren van lerend vermogen. Echter, het panel stelt – op basis van gesprekken met studenten – wel vast dat de toegankelijkheid en vindbaarheid hiervan voor alle studenten een aandachtspunt is; er bestaan op deze vlakken vooralsnog grote verschillen tussen de instituten.

Conclusie

Het panel bezocht Fontys in een fase van omvangrijke transitie. Het invoeren van het ambitieuze TGO gaat gepaard met een complexe organisatieverandering. Fontys is doordrongen van de onderwijsvisie TGO, waaraan de opleidingen op eigen wijze invulling kunnen geven. Hierin kan Fontys doorontwikkelen door duidelijk(er) begrippen te formuleren, concrete(re) richting en leiding te geven bij de implementatie. De instelling heeft adequate voorzieningen, ook voor studenten met een functiebeperking. De instelling heeft een passend personeelsbeleid en biedt medewerkers voldoende professionaliseringsmogelijkheden. De werkdruk, ingegeven door alle aspecten van de transitie, is een punt van zorg. Onrust en onevenredige werkdruk kan volgens het panel worden voorkomen door ruimte te creëren in structuur. Dit vraagt om heldere besluitvorming en communicatie daarover. Gedurende de locatiebezoeken heeft het panel een sterke kwaliteitscultuur gezien die uitgaat van intensief overleg in alle lagen van de uitvoering en in wisselende samenstellingen, aansluitend bij de onderwijsvisie. Het panel concludeert dat de instelling voldoet aan de eisen van standaard 2: Uitvoering.

7.3 Standaard 3: Evaluatie en monitoring

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

Oordeel

Voldoet.

Bevindingen en overwegingen

Voor de realisatie en de borging van de kwaliteit binnen Fontys zijn de verantwoordelijkheden voor kwaliteitszorg ingericht langs drie lijnen.

Het college van bestuur, directies van de instituten en opleidingsmanagement dragen als eerste lijn de primaire verantwoordelijkheid voor het realiseren van organisatiedoelen, kwaliteits- en risicomanagement. De planning- en controlcyclus is hierbij leidend. Verder zijn er frequent bilaterale gesprekken tussen de directeur van een instituut en de portefeuillehouder van het college van bestuur.

De diensten en domeincontrol vormen de tweede lijn. Fontys Onderwijs & Onderzoek is eigenaar van het kwaliteitszorgproces op instellingsniveau. De werking van het kwaliteitszorgproces wordt gemonitord met gesprekken en door onder andere rode-draad-analyses op rapportages of andere documenten uit te voeren. Deze systematische analyses geven overkoepelend zicht op de kwaliteit van de kwaliteitszorg en worden gebruikt voor signalering van risico's en voor verdere professionalisering in de organisatie. Het panel vindt de rode-draad-analyses sterk en handzaam. Instituten en diensten beschrijven hun jaarplannen in een managementcontract dat ook de plannen bevat voor vernieuwing en verbetering. De realisatie wordt periodiek verantwoord via een managementrapportage (MARAP). Het panel is duidelijk geworden dat de invoering van TGO sinds een jaar als aandachtspunt expliciet wordt meegenomen. Echter, het viel het panel op dat gemaakte afspraken binnen Fontys niet altijd zijn terug te vinden in de managementrapportages, en dat de PDCA-cyclus op centraal niveau dus niet integraal afgerond wordt. Hier ligt, volgens het panel, een aandachtspunt voor het college van bestuur. Als voorbeelden noemt het panel de onduidelijkheid rond afspraken over het gewenste aantal gepromoveerde docenten of het streefcijfer voor de BKE-norm (70%). Het panel beveelt Fontys aan om dergelijke afspraken/normering als onderdeel op te nemen in de MARAP-cyclus om effectiever te kunnen sturen op geformuleerde ambities.

In de derde lijn worden audits uitgevoerd. Deze interne auditfunctie toetst of de eerste en tweede lijn functioneren en velt daar een oordeel over. Het panel was onder de indruk van de inzet van de interne auditdienst die krachtige, kritische en onafhankelijke (thematische) onderzoeken uitvoert die zichtbaar leiden tot verdere onderwijsvernieuwing, -verbetering, en -innovatie. Als voorbeeld noemt het panel de audit op portfoliotoetsing als thematische audit.

Zowel op opleidings- als centraal niveau neemt Fontys deel aan externe evaluaties en organiseert de instelling tussentijdse *midterm reviews* om de onderwijskwaliteit ook tussentijds te monitoren. Daarnaast neemt Fontys deel aan nationale onderzoeken zoals de Nationale Studenten Enquête (NSE) en de HBO- en Kunsten-Monitor (alumni-enquêtes). Volgens het panel laat dat het belang zien dat de instelling hecht aan deze evaluatiemomenten.

Het panel sprak aan het eind van het tweede bezoek ook de raad van toezicht van Fontys. De commissie Onderwijs, Onderzoek en Identiteit van de raad van toezicht adviseert de gehele raad van toezicht en het college van bestuur over ontwikkelingen rondom onderwijskwaliteit. De leden van de raad gaan zelf actief in gesprek met verschillende betrokkenen in de organisatie en tonen zich daarbij een positief-kritische partner van de instelling. Het panel vindt dat deze benadering goed past bij de cultuur van de organisatie en complimenteert de raad van toezicht met wijze waarop zij invulling geeft aan haar taak en rol.

Kwaliteitsbeleid

Het kader *Kwaliteit volgens Fontys* heeft als doel te helpen bij de uitvoering van het kwaliteitsbeleid. De uitwerking van het kader wordt geborgd met behulp van ondersteuning door vaste gesprekspartners voor instituten op het gebied van onderwijskwaliteit en onderwijsvernieuwing vanuit Fontys Onderwijs & Onderzoek en een *toolbox* met handreikingen, instrumenten en procesbeschrijvingen. Hiermee richten de kwaliteitscoördinatoren binnen de individuele instituten de processen verder in. Een punt van aandacht is volgens het panel dat de administratie niet vergroot moet worden door de veelheid aan documenten, analyses en

meetmomenten. De complexiteit van de transitie heeft als risico om veel processen en beleid naast elkaar te organiseren en daarbij de concretisering en zo de focus binnen de veranderingsprocessen uit het oog te verliezen.

Het panel stelt vast dat de PDCA-cyclus goed is ingericht op opleidingsniveau middels ‘traditionele’ monitoring, en het is positief dat er binnen de cyclus expliciet ruimte is gemaakt voor reflectie. Een kwaliteitsmedewerker legde overtuigend uit hoe de PDCA-cyclus (met de R van reflectie) het kwaliteitsproces beter laat functioneren. De relatie met de sturing op de invoering van TGO is echter niet altijd duidelijk en behoeft op decentraal niveau meer aandacht. Het panel is positief dat in 2024 is gestart met de ontwikkeling van een kwaliteitsdashboard, waarin ieder instituut integrale informatie over de eigen opleidingskwaliteit kan inzien. In de loop van 2025 gaan alle opleidingen en instituten hiermee werken en wordt ook een koppeling met de planning- en controlcyclus gemaakt. Informatie die beschikbaar is vanuit o.a. NSE, HBO-Monitor, Kunsten-Monitor en Startthermometer zijn opgenomen in het kwaliteitsdashboard. Opleidingen voeren ook eigen evaluaties uit onder studenten, medewerkers, raad van advies en/of werkveld(commissies) en ze organiseren zowel interne als (landelijk, binnen de sector) externe kalibreersessies met onderwijsprofessionals. De uitkomsten worden besproken in opleidingscommissies en kunnen leiden tot aanpassingen in het curriculum.

Medezeggenschap

Het panel heeft in gesprek met de medezeggenschap gehoord dat Fontys inzet op participatieve medezeggenschap, met vroege betrokkenheid van medewerkers en studenten bij beleidsontwikkeling en kwaliteitsborging. Het panel sprak met een aantal leden van de centrale medezeggenschapsraad (CMR) die bestaat uit studenten en medewerkers en die strategische en tactische onderwerpen en ontwikkelingen met het college van bestuur bespreekt. Het panel concludeert op basis van deze gesprekken dat de CMR in beginsel de door het college van bestuur uitgezette koers steunt en dat ze het stevige debat niet schuwt. Dit laatste lijkt zich vooral binnen de vergaderzaal af te spelen. Zeker in deze tijd van grote verandering is het volgens het panel ook van belang om meer in de openbaarheid te functioneren en om de achterban actief en volledig te informeren over de standpunten die de raad inneemt en de wijze waarop ze de belangen van de instelling behartigt. Het panel moedigt de CMR aan om zich hierin nog verder te ontwikkelen en zichtbaarder te zijn in de organisatie.

Elk instituut heeft een instituutsmedezeggenschapsraad (IMR) die het beleid van het instituut bespreekt. De IMR'en komen krachtig over op het panel. Ook de verhouding tussen CMR en IMR is duidelijk en de samenwerking verloopt via een goed uitgekristalliseerd proces. De opleidingen hebben (gemeenschappelijke) opleidingscommissies die zich richten op de onderwijskwaliteit. De diensten hebben hun eigen medezeggenschapsraad. Het doel is om via dialoog, advies- en instemmingsrecht tot een transparante, goed functionerende organisatie met kwalitatief goed onderwijs te komen.

Het panel is positief dat medezeggenschap en de directies door het Centrum voor Medezeggenschap worden ondersteund. Centraal daarbij staat professionalisering van inspraak en medezeggenschap (door training en scholing) en advisering over de organisatie en inrichting. Daarnaast begeleidt het Centrum voor Medezeggenschap met raad en daad de bestuursleden van studieverenigingen en studenten en medewerkers in de Fontysbrede adviesorganen.

Toetskwaliteit

Binnen de instituten spelen examencommissies een belangrijke en onafhankelijke rol bij kwaliteitsbewaking. In het *Fontys Kader examencommissies* (2022) zijn afspraken gemaakt over de wijze waarop examencommissies binnen Fontys uitvoering geven aan hun wettelijke taken. Leden van examencommissies zijn binnen Fontys verenigd in het netwerk Examencommissies, waar zij met en van elkaar leren, bijvoorbeeld op gebied van portfoliotoetsing of de impact van generatieve AI. Volgens het panel hebben de voorzitters van de examencommissies een duidelijke visie op hun taak en rol, en borgen de examencommissies de toetskwaliteit op een efficiënte en onafhankelijke manier. De leden gaan waar nodig in gesprek met betrokkenen binnen en buiten hun instituut, waardoor besluiten rijk gevoed zijn. De examencommissies spelen actief in op de landelijke trend waarin studenten steeds vaker op procedurefouten hun gelijk willen halen en het niet langer gaat om het leerproces. Dit doen de examencommissies in het landelijk netwerk, studiedagen, door in jurisprudentiebijeenkomsten (landelijke) cases te bespreken, trainingen en voorlichtingen te verzorgen en besluiten van de Cobex te bespreken. Deze werkwijze vergroot de kans op een kwalitatief juist besluit. Het panel waardeert de nadrukkelijke aandacht die de examencommissies hebben voor generatieve AI en de invoering van TGO op toetsing. Er is ook aandacht voor toetskwaliteit in de planning- en controlcyclus, via de analyse op de jaarverslagen van de commissies en in de rode-draad-analyses op de uitkomsten in accreditatierapporten en

audits op opleidingsniveau. Door de inzichten die verkregen worden via deze analyses en (thematische) audits wordt gestuurd op de dilemma's en eventuele verbeterpunten rondom toetsing.

Het panel is van oordeel dat Fontys stelselmatig evalueert of de instelling de beoogde beleidsdoelstellingen met betrekking tot onderwijskwaliteit realiseert. De instelling organiseert effectieve feedback. Door de goed functionerende overlegstructuren worden problemen snel geïdentificeerd en opgevolgd. Het panel beveelt wel aan om meer aandacht te besteden aan sturing op de strategische koers van de instelling in de reguliere MARAP-cyclus. Heldere besluitvorming (over die koers) is daarbij een randvoorwaarde. De opbrengsten die voortkomen uit de lopende programma's (en waarin een nadere uitwerking van de strategische koers een plaats heeft gekregen) mogen daarbij niet vergeten worden.

Conclusie

Het panel vindt de kwaliteitszorgmedewerkers en de interne auditdienst waarmee het heeft gesproken van hoge kwaliteit; zij zijn enthousiast en hebben grote toegevoegde waarde voor de instelling. Het panel is verder positief over de samenwerking tussen de medezeggenschap over de volle breedte van de hogeschool en de bestuurders binnen Fontys. Het panel moedigt de CMR wel aan om de discussies die op verschillende onderwerpen plaatsvinden in alle openbaarheid te voeren en om de achterban over bijdragen van de CMR in het gesprek met het CvB in eigen bewoordingen en wellicht ook via eigen kanalen te informeren. Het panel vindt de totstandkoming van het kwaliteitsdashboard een positieve ontwikkeling om gesprekken over onderwijskwaliteit verder te ondersteunen. Het panel concludeert dat de instelling voldoet aan de eisen van standaard 3: Evaluatie en monitoring.

7.4 Standaard 4: Ontwikkeling

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

Oordeel

Voldoet.

Bevindingen en overwegingen

Fontys is ambitieus en werkt voortdurend aan de (door)ontwikkeling van haar onderwijs; TGO, TGO-OL en HARP zijn daar duidelijke voorbeelden van. Een ander voorbeeld van een aansprekende ontwikkeling is het programma Transitie Educatieve Opleidingen (TEO), waarbij zes autonome instituten in het educatieve domein zijn samengevoegd, met als voornaamste doel bij te kunnen dragen aan de oplossing van het lerarentekort. Bovendien vragen de ontwikkelingen in het werkveld om leraren met andere capaciteiten en hebben studenten een groeiende behoefte aan flexibiliteit, keuzevrijheid en maatwerk. Het panel hecht eraan te benadrukken dat niet alleen ontwikkelingen en vernieuwing van bovenaf, maar ook initiatieven van onderaf ruimte moeten blijven krijgen, zodat ideeën van de werkvloer tot nieuwe innovaties leiden. TGO is een voorbeeld van een ‘*bottom-up* ontwikkeling’ waarin een aantal TGO-uitgangspunten is ontleend aan ervaringen van bacheloropleidingen die individueel en op sommige momenten ook in onderlinge samenwerking al voor het begin van *Fontys for Society* gestart zijn met TGO.

Het panel vindt het krachtig hoe Fontys de brede gemeenschap (inclusief studenten) betreft bij de ontwikkeling van nieuw beleid, onderwijsinnovaties en verbeteringen in de onderwijslogistiek. De processen rondom de totstandkoming en doorontwikkelingen van strategie en kaders worden iteratief uitgevoerd met diverse stakeholders om steeds opnieuw aanscherping en verbetering te realiseren. Enerzijds om op te halen hoe het gaat met de realisatie van de ambities en anderzijds om signalen omtrent ontwikkelingen op te halen en helder te duiden. Fontys werkt evident aan wendbaarheid door TGO meer te integreren, te harmoniseren, meer de verbinding met elkaar op te zoeken, netwerkbijeenkomsten, mensen uit de diensten te koppelen aan de instituten, luisteren naar studenten. In lijn met het algemene kwaliteitszorgbeleid staat de professionele dialoog tussen alle betrokkenen steeds centraal. Zoals eerder vermeld in dit rapport mogen bestaande *best practices* wel breder binnen de instelling gedeeld worden.

De doorontwikkeling van het kwaliteitsbeleid is onder andere terug te zien in de oplevering van de ‘*Toolbox kwaliteit*’ met handreikingen en instrumenten. Ook de facilitering van het Fontysbrede netwerk Kwaliteitszorg, de ontwikkeling van het eerdergenoemde kwaliteitsdashboard (wat effectmeting en monitoring van trends mogelijk gaat maken) en de aanscherping van de begeleiding vanuit het Fontysbrede team kwaliteitsmanagement draagt bij aan ontwikkeling.

Voorbeelden van de versterking van de professionele cultuur zijn de Fontysbrede leernetwerken, bijvoorbeeld rond examencommissies, onderwijsinnovatie, studentcoaching, *blended learning*, hybride leeromgevingen (verbinding onderwijs met werkveld en onderzoek) en de leiderschapscommunity. Hierin werken collega’s met elkaar vanuit het principe om van en met elkaar te leren om zo de kwaliteit te verbeteren en het onderwijs en de organisatie te ondersteunen.

Actuele bronnen van zorg zijn de landelijke bezuinigingen op het hoger onderwijs en de krimpende studentenaantallen. Zoals alle hogescholen komt ook Fontys voor ingrijpende keuzes te staan. Fontys heeft grote ambities en de reeds ingezette koers van *Fontys for Society* biedt een solide platform om deze uitdagingen te lijf te gaan. De verdere standaardisatie van de bedrijfsvoering, een doelgerichte IT-agenda en een scherp vastgoedbeleid zullen cruciaal zijn om de noodzakelijke financiële ruimte te scheppen zodat Fontys toekomstgericht kan blijven investeren. Fontys is ervan overtuigd dat versnellen geen luxe, maar een noodzaak is. Het college van bestuur en de raad van toezicht sturen met visie en daadkracht op structurele versterking. Het panel ziet dat Fontys strategisch besef én handelingsperspectief heeft om niet alleen de risico’s van deze periode te beheersen, maar vooral ook om kansen te grijpen en de hogeschool slagvaardig en toekomstbestendig te positioneren. Met betrokken personeel heeft Fontys goud in handen waarmee het *bottom up* kan investeren in ontwikkeling en innovatie als hefboom om met beperktere middelen toch maximaal effect te bereiken.

Conclusie

Het panel is van oordeel dat Fontys is gericht op ontwikkeling en systematisch werkt aan de verbetering van haar onderwijs. Het panel waardeert de manier waarop Fontys het onderwijs continu verbetert, met betrokkenheid



van interne en externe stakeholders en experts. De instelling zet nadrukkelijk in op haar onderwijsvisie en onderwijskwaliteit en stimuleert onderwijsinnovatie. Het is belangrijk om innovatie en verbetering te faseren om de werkdruk beheersbaar te houden. Het panel concludeert dat de instelling voldoet aan de eisen van standaard 4: Ontwikkeling.

Afkortingen

BKE	Basiskwalificatie Examinering
CMR	Centrale Medezeggenschapsraad
Cobex	College van Beroep voor de Examens
DKP	Digitaal Kwaliteitsportfolio
ENG/NL	Engels/Nederlands
GenAI	Generatieve Kunstmatige Intelligentie
HARP	Harmoniseren en optimaliseren generieke bedrijfsprocessen
HLO	Hybride Leer- en Onderzoeksomgeving
IMR	Instituutsmedezeggenschapsraad
ITK	Instellingstoets Kwaliteitszorg
MARAP	Managementrapportage
MKO	Mediorkwalificatie Onderwijs
NVAO	Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie
PMO	Portfolio Management Office
Po/vo/mbo	Primair onderwijs/voortgezet onderwijs/middelbaar beroepsonderwijs
SKE	Seniorkwalificatie Examinering
SKO	Seniorkwalificatie Onderwijs
TEO	Transitie educatieve opleidingen
TGO	Talentgericht onderwijs
TGO-OL	TGO – Onderwijslogistiek
Vt/dt	Voltijd/deeltijd

