

NVAO • NEDERLAND

INSTELLINGSTOETS KWALITEITSZORG CHRISTELIJKE HOGESCHOOL EDE

ADVIESRAPPORT
5 februari 2026





2 locaties

650
medewerkers



10 lectoraten

6 Ad-opleidingen
11 bacheloropleidingen
5 masteropleidingen



4.600
ingeschreven
studenten

Bron: Zelfevaluatiebericht 'Toekomst proeven, kwaliteit borgen' (2025) en bijlagen.

Inhoud

1	<i>Oordeel en samenvatting</i>	4
1.1	<i>Oordeel</i>	4
1.2	<i>Samenvatting</i>	4
2	<i>Judgement and Summary</i>	5
2.1	<i>Judgement</i>	5
2.2	<i>Summary</i>	5
3	<i>Sterke punten & aanbevelingen</i>	7
3.1	<i>Sterke punten</i>	7
3.2	<i>Aanbevelingen</i>	7
4	<i>Hoe gaat het verder?</i>	8
5	<i>Procedure en panel</i>	9
5.1	<i>Procedure</i>	9
5.2	<i>Panel</i>	9
6	<i>Profiel van de instelling</i>	10
6.1	<i>Algemene gegevens</i>	10
6.2	<i>Profiel</i>	10
7	<i>Beoordeling</i>	11
7.1	<i>Standaard 1: Visie en beleid</i>	11
7.2	<i>Standaard 2: Uitvoering</i>	13
7.3	<i>Standaard 3: Evaluatie en monitoring</i>	18
7.4	<i>Standaard 4: Ontwikkeling</i>	20

1 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 Accreditatieorganisatie (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 de Christelijke Hogeschool Ede passende kwaliteitszorg heeft aangetroffen. Daarmee borgt de instelling de kwaliteit van het onderwijs. Ook bevordert de instelling een kwaliteitscultuur waarbij alle 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

De Christelijke Hogeschool Ede (CHE) is een middelgrote hogeschool die studenten wil opleiden tot professionals die handelen vanuit een stevige professionele identiteit. Deze professionals zijn dienstbaar op hun werkplek en in de samenleving als geheel. De hogeschool geeft op een geëngageerde wijze en in open geest gestalte aan haar levensbeschouwelijke basisprincipes; de christelijke identiteit vormt een normerend maar niet-dwingend kader voor professionele vorming, verkenning van persoonlijke waarden en veilige dialoog.

De instelling richt zich op zes heldere strategische opgaven, die zijn gekoppeld aan onderwijs, onderzoek en identiteit en die aansluiten bij actuele ontwikkelingen. Het onderwijs van de CHE is sterk studentgericht en flexibel ingericht, passend bij individuele leerbehoeften. Studenten kunnen opleidingen volgen in drie 'arrangementen'; elk semester bespreken ze hun studieplan met een studentbegeleider en kunnen ze eventueel wisselen van arrangement. Om flexibel onderwijs mogelijk te maken, werkt de CHE aan standaardisatie van de verschillende leerroutes en processen.

In *learning communities* komen onderwijs, onderzoek en praktijk samen rond actuele maatschappelijke vraagstukken. De CHE richt zich momenteel volop op de doorontwikkeling en kwaliteitsborging van de bestaande *learning communities*; daarbij onderzoekt de instelling hoe deze interprofessioneel ingericht kunnen worden. De instelling wil graag meer maatschappelijke impact creëren met behulp van de *learning communities*. Het panel adviseert daarbij om de logistieke en organisatorische opschaling verder uit te werken en systematisch te evalueren.

De CHE biedt adequate voorzieningen voor studenten en personeelsleden. Studenten leren binnen een *community*: een plek waar ze samen met andere studenten groeien en zichzelf ontwikkelen. Het panel vindt het belangrijk dat de CHE blijvend aandacht besteedt aan de betrokkenheid van studenten uit deeltijdse opleidingen bij deze CHE leergemeenschap.

Hoewel de hogeschool inspanningen heeft geleverd om de werkdruk bij medewerkers te verlagen, blijft de werkdruk een continu aandachtspunt. Het panel vindt het daarom belangrijk dat de CHE bewuste strategische keuzes maakt over fasering van de eigen ambities en dat de instelling hierover duidelijk communiceert, zodat doelen haalbaar en draagvlak behouden blijven.

Door de combinatie van 'data' en 'dialoog' houdt de CHE goed zicht op de onderwijskwaliteit en op de implementatie van het onderwijsbeleid; dit leidt ook tot tijdige signalering van risico's. Medewerkers van de CHE zijn reflectief en open over knelpunten; kritische signalen worden serieus genomen en opgevolgd. De diverse interne regienetwerken verbinden de losse onderdelen binnen de organisatie en bevorderen kennisdeling, aansluitend bij de 'lerende organisatie' die de CHE wil zijn.

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 Christelijke Hogeschool Ede. 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>	Positive

2.2 Summary

Christelijke Hogeschool Ede (CHE) is a medium-sized university of applied sciences that aims to educate students to become professionals who act from a strong professional identity. These professionals are of service in their workplace and in society as a whole. The institution has given body to its philosophical principles in a committed yet open-minded manner; the Christian identity forms a normative but non-coercive framework for professional development, exploration of personal values and safe dialogue.

The institution focuses on six clear strategic objectives, which are linked to education, research and identity and are in line with current developments. CHE's education is strongly student-centred and flexibly organised, tailored to individual learning needs. Students can follow programmes in three 'arrangements'; each semester, they discuss their study plan with a student counsellor and can switch arrangement if desired. To enable flexible education, CHE is working on standardising the various learning pathways and processes.

So-called 'learning communities' bring together education, research and practice around current social issues. CHE is currently focusing on the further development and quality assurance of existing learning communities, while also investigating how these can be organised in an interprofessional manner. The institution would like to use the learning communities as a vehicle to create more social impact. The panel advises developing the logistical and organisational upscaling of the learning communities and evaluating them systematically.

CHE offers adequate facilities for students and staff members. Students learn within a community: a place where they grow and develop themselves together with other students. The panel considers it important that the CHE continues to pay attention to the involvement of part-time students in the CHE learning community.

Although the institution has made efforts in recent years to reduce workload among staff, the workload remains a continuing point of attention. The panel therefore considers it important that CHE makes conscious strategic choices about phasing its own ambitions and that the institution communicates clearly about this, so that goals remain achievable and support is maintained.

By combining 'data' and 'dialogue', CHE maintains a clear overview of the quality of education and the implementation of education policy; this also leads to the timely identification of risks. CHE employees are reflective and open about issues; warning signals are taken seriously and followed up. The various internal management networks connect the separate parts within the organisation and promote knowledge sharing, in line with the 'learning organisation' that CHE aspires to be.

3 Sterke punten & aanbevelingen

3.1 Sterke punten

Het panel constateert de onderstaande sterke punten:

1. Student centraal – Via onder meer persoonlijke leerroutes zet de CHE de student centraal en werkt de instelling aan een transitie naar flexibeler en wendbaarder onderwijs, om nog beter aan te sluiten bij de leerbehoeften van studenten en professionals, evenals bij de veranderende eisen vanuit de arbeidsmarkt, de politiek en de maatschappij. De hogeschool heeft een breed en toegankelijk studentenwelzijnsprogramma.
2. Professionele identiteit – De CHE stimuleert studenten én medewerkers om te werken aan hun eigen professionele identiteit, gebaseerd op een waardengedreven mensbeeld en middels veilige open gesprekken.
3. Regienetwerken – De diverse interne regienetwerken verbinden de losse onderdelen binnen de organisatie zowel horizontaal als verticaal, stroomlijnen de regie en bevorderen interne kennisdeling. Deze netwerken versterken de ‘lerende organisatie’ die de CHE wil zijn.
4. Proactief – De CHE anticipeert proactief op actuele vragen, ontwikkelingen en behoeften vanuit de maatschappij en het werkveld, onder andere via de werkveldadviesraden op opleidingsniveau en de centrale maatschappelijke adviesraad.
5. Kwaliteits- en verbetercultuur – Medewerkers van de CHE zijn reflectief en open over knelpunten en ervaren dat kritische signalen serieus worden genomen en leiden tot verbeteracties. De combinatie van data en dialoog ondersteunt reflectie en bijsturing.

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. Fasering ambities – Maak bewuste strategische keuzes over fasering van de eigen ambities en communiceer hierover duidelijk, zodat de doelen haalbaar en het draagvlak behouden blijven. Dit kan ook helpen om de werkdruk beheersbaar te houden.
2. Impact – Ontwikkel een duidelijke visie op de maatschappelijke impact die de CHE wil realiseren en op de strategische (inter)nationale samenwerkingen die de hogeschool aangaat. Werk de logistieke en organisatorische opschaling van de learning communities verder uit en evalueer ze systematisch, zodat de learning communities nog beter benut kunnen worden als vehikel om maatschappelijke impact te creëren.
3. Community – Besteed blijvend aandacht aan de betrokkenheid van studenten uit deeltijdse opleidingsvarianten bij de CHE leergemeenschap.
4. GenAI – Besteed in het Gen-AI-beleid specifiek aandacht aan privacy- en ethische aspecten gerelateerd aan het gebruik van GenAI en aan de ontwikkeling van digitale geletterdheid onder studenten én medewerkers. Borg de inzet van GenAI in de kwaliteitscyclus.
5. Werkplekieren - Maak zichtbaar welke mechanismen de basiskwaliteit van werkplekieren borgen en voer relevante kennis en ervaring van werkende studenten structureel terug naar onderwijs en kwaliteitszorg.

4 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.

5 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. Mirjam Leloux, (voorzitter), voormalig directeur van IXA het instituut voor Innovation Exchange van de Universiteit van Amsterdam en de Hogeschool van Amsterdam;
- Prof. dr. Dirk de Ceulaer, Vlaams pedagogisch wetenschapper en bestuurder;
- Prof. dr. Hetty Zock, religiepsycholoog, supervisor en trainer;
- Dr. Renée Filius, directeur Onderwijs, Onderzoek & Studentzaken (OO&S) aan de Hogeschool Utrecht;
- Simon Veld (student-lid), student Technische Geneeskunde aan de Universiteit Twente.

Door omstandigheden was prof. dr. Hetty Zock afwezig bij het reflectieve gesprek en de terugkoppeling op de laatste dag van de locatiebezoeken.

Ondersteuning

- Anne Martens MA (secretaris)
- Nancy van San (NVAO beleidsmedewerker en procescoördinator)
- Laura Oosterveld (NVAO beleidsmedewerker en meewerkend procescoördinator)

Locatiebezoeken

Ede, 4-6 november en 3-4 december 2025

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

6 Profiel van de instelling

6.1 Algemene gegevens

Instelling	Christelijke Hogeschool Ede
Locaties	Ede, Dordrecht
Status van de instelling	Bekostigd

6.2 Profiel

De Christelijke Hogeschool Ede (CHE) is in 1994 ontstaan uit een fusie van verschillende christelijke instituten: de Pedagogische Academie 'Felua' en de Sociale Academie 'Vijverberg' en de Evangelische School voor Journalistiek. In 2004 is de Evangelische Theologische Hogeschool opgenomen in de CHE.

De hogeschool biedt een leer- en werkgemeenschap waar studenten worden opgeleid tot professionals met een maatschappelijke verantwoordelijkheid. De CHE legt de nadruk op persoonlijke groei, professionele ontwikkeling en het maken van impact op de samenleving – door zowel studenten als medewerkers. Studenten worden niet alleen gevormd in kennis, maar ook in waarden die hun toekomstige werk en maatschappij beïnvloeden.

De CHE biedt opleidingen aan in verschillende arrangementen (voltijd, deeltijd, deeltijd plus). Studenten kijken elk semester opnieuw naar hun eigen studieprogramma en kunnen dan ook wisselen tussen arrangementen; hierdoor biedt de hogeschool veel ruimte voor flexibele leertrajecten. Het onderwijs wordt aangeboden op de campus in Ede en – voor een klein aantal Ad-opleidingen – op een gedeelde campus in Dordrecht.

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

Onderwijsvisie en -beleid

Het zelfevaluatie rapport 'Toekomst proeven, kwaliteit borgen' beschrijft de onderwijsvisie van de Christelijke Hogeschool Ede (CHE). De instelling wil studenten opleiden tot 'professionals die midden in de complexiteit en dynamiek van het werk keuzes maken vanuit een stevige professionele identiteit'. Zij hebben een hart voor hun vak, een brede kijk op de snel veranderende wereld en het vermogen om zich te blijven ontwikkelen. Ze nemen verantwoordelijkheid voor hun handelen en zijn dienstbaar op hun werkplek en in de samenleving als geheel.

De visie- en beleidsdocumenten van de CHE geven inhoud aan het onderwijs en de kwaliteitszorg van de instelling. Het instellingsplan 'Proef de toekomst: Wie de CHE wil zijn voor de wereld van morgen (2021-2027)' schetst de beleidsvisie en de doelen van de CHE voor de middellange termijn. Aan het instellingsplan zijn zes heldere strategische opgaven gekoppeld aan onderwijs, onderzoek en identiteit: (1) professionele identiteit, (2) bezieling en professionaliteit, (3) studentreis centraal, (4) onderzoeksprofiel 'Kracht van Relaties', (5) lerende organisatie en (6) zelfstandige organisatie. Het zelfevaluatie rapport beschrijft hoe het plan tot stand is gekomen in nauwe samenwerking en afstemming met vertegenwoordigers van alle opleidingen en afdelingen. In 2024 heeft de CHE, tijdens een midterm review van het instellingsplan, interne en externe ontwikkelingen onderzocht en vervolgens de zes strategische opgaven van het instellingsplan geactualiseerd en concreter uitgewerkt in drie strategische programmalijnen: (1) leven lang ontwikkelen, (2) goed georganiseerd en (3) kenniscentrum. Tijdens de locatiebezoeken heeft het panel vastgesteld dat het instellingsplan binnen de instelling breed gedragen is.

De CHE is een sterk waardengedreven instelling. De hogeschool is geworteld in het christelijk geloof; dit is onder meer zichtbaar tijdens dagopeningen en vieringen. Tijdens de locatiebezoeken heeft het panel begrepen dat de identiteit consequent, consistent en expliciet wordt uitgedragen. Daarbij krijgen de levensbeschouwelijke basisprincipes op een geëngageerde wijze en tegelijkertijd in een open geest gestalte; de christelijke identiteit vormt een uitnodigend, normerend maar niet-dwingend kader voor professionele vorming en veilige dialoog. De CHE wil haar studenten 'bezielt opleiden' en verbindt de ontwikkeling van professionele identiteit expliciet aan wie de student is als mens. Het panel heeft vastgesteld dat zowel studenten als medewerkers uit alle geledingen van de hogeschool dit herkennen.

Aansluitend bij de strategische opgave 'studentreis centraal' wil de CHE haar onderwijs laten aansluiten bij de behoeften van individuele studenten. De hogeschool werkt aan een transitie naar flexibeler en wendbaarder onderwijs om nog beter aan te sluiten bij de leerbehoeften van studenten en professionals, evenals bij de veranderende eisen vanuit de arbeidsmarkt, politiek en maatschappij. Volgens het panel is deze centrale focus op de student een geloofwaardig beleidspunt.

De onderwijsvisie is vertaald naar een onderwijskader ('Onderwijskader 2.0', 2025), dat op heldere wijze de gedeelde visie op goed onderwijs en toetsing beschrijft. Dit document biedt de kaders waarbinnen opleidingen hun onderwijsontwikkeling vorm kunnen geven, met ruimte voor de eigen identiteit van de opleiding. Het onderwijskader heeft vier uitgangspunten: (1) ontwikkeling van een professionele identiteit, (2) leren in een community, (3) leren in en met de praktijk en (4) persoonlijke leerroutes.

De slogan van de CHE 'Impact voor jou en de ander' komt terug in het onderwijs, de onderzoekspraktijken en de sectorale samenwerkingen van de hogeschool. De hogeschool voelt zich sterk verbonden met partners in de geografische regio's FoodValley en Drechtsteden, evenals met landelijke en wereldwijde christelijke organisaties. De dualiteit tussen de regionale rol en de landelijke identiteitspropositie biedt de CHE veel samenwerkingsmogelijkheden; tegelijkertijd vraagt dit om verdere strategische koersbepaling. Volgens het college van bestuur komen samenwerkingen met andere instellingen voor hoger onderwijs momenteel vaak voort uit persoonlijke contacten. Leden van de raad van toezicht merkten op dat de CHE (inter)nationaal goed zichtbaar

is en regelmatig wordt gevraagd om deel te nemen aan projecten en netwerken. Het panel beveelt aan om een duidelijke visie te ontwikkelen op de maatschappelijke impact die de CHE wil realiseren en op de strategische (inter)nationale samenwerkingen die de hogeschool aangaat. Volgens het panel is het waardevol om te expliciteren hoe de instelling besluit om samenwerkingen al dan niet aan te gaan en hoe die keuzes aansluiten bij de eigen langeretermijndoelen.

De CHE anticipeert proactief op actuele vragen, ontwikkelingen en behoeften vanuit de maatschappij en het werkveld. De externe betrokkenheid bij de CHE is stevig verankerd via de werkveldadviesraden (WAR) van opleidingen. Aanvullend heeft de CHE op instellingsniveau een maatschappelijke adviesraad (MAR) ingericht, waarmee het college van bestuur grote ontwikkelingen in de samenleving bespreekt; signalen vanuit de MAR laat het college van bestuur meewegen bij de strategievorming. Het panel vindt de inrichting van deze MAR inspirerend.

Governance

De afgelopen jaren heeft de instelling ingezet op een sterkere verbinding tussen de niveaus van onderwijseenheid, opleiding en het instellingsniveau, om de *governance* in de middelgrote hogeschool verder te versterken. Het huidige besturingsmodel van de CHE (vastgesteld in 2019) is gebaseerd op de besturingsfilosofie 'verbindend werken', met als doel om de samenwerking aan strategische opgaven over academies heen te versterken. In hogeschoolbrede 'regienetwerken' leren medewerkers van en met elkaar.

De CHE heeft inmiddels afscheid genomen van de voormalige academies en is gaan werken met een collectieve directieopgave. De zes directeuren van de CHE – van wie er vier verantwoordelijk zijn voor een specifiek opleidingsdomein, een voor onderzoek en een leiding geeft aan de centrale Dienst Service en Expertise (DSE) – vormen het directieteam, dat nauw samenwerkt met het college van bestuur. De collectieve directieopgave heeft geleid tot samenwerking en een wederkerigheid tussen de directie en het college van bestuur, maar kan ook zorgen voor complexiteit en onduidelijkheid over rollen en taken. Momenteel werkt de instelling aan een doorontwikkeling van het besturingsmodel (zie 7.4).

Medezeggenschap

Het centrale medezeggenschapsorgaan van de CHE is de Hogeschoolraad (HR), met een studenten- en personeelsgeleding. De geledingen werken goed en op gelijkwaardig niveau samen, zo bleek uit de gesprekken die het panel had met vertegenwoordigers van de HR. De voorzitters en secretarissen van beide geledingen vormen samen het dagelijks bestuur van de HR, dat wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris; studenten- en personeelsleden werken samen in commissies, met vaste gesprekspartners in het college van bestuur en op directieniveau. Leden van de HR vertelden dat zij goed geïnformeerd en gefaciliteerd worden om hun taken uit te voeren. Het panel waardeert de inspanningen van de HR om de eigen zichtbaarheid en het contact met de achterban te versterken, onder meer via een maandelijks inloopsprekkuur waarbij steeds één vraag centraal staat.

Het dagelijks bestuur van de HR heeft vijf keer per jaar agenda-technisch overleg met het college van bestuur. Zeven keer per jaar overlegt de gehele HR met het college van bestuur en twee keer per jaar met de raad van toezicht. De leden van de drie gremia ervaren een constructieve samenwerking en zijn zich duidelijk bewust van de eigen rol binnen de organisatie. Het panel heeft begrepen dat de samenwerking tussen de HR en het college van bestuur de afgelopen jaren is versterkt en verdiept; het panel ziet hierin bewijs van een lerende kwaliteitscultuur. Dit blijkt ook uit de geplande deelname van de drie gremia aan een landelijk onderzoek naar de samenwerking in de 'driehoek'.

Elke opleiding heeft een Opleidingscommissie (Ocie), waarin studenten en docenten zijn vertegenwoordigd. De DSE heeft een eigen Dienstraad. De HR overlegt twee keer per jaar met de Ocies en de Dienstraad en elke Ocie heeft vaste contactpersonen binnen de HR; de lijnen tussen de centrale en decentrale medezeggenschap zijn daardoor kort. De leden van de medezeggenschapsraden volgen twee keer per jaar een training en blijven zo goed op de hoogte van hun rechten en rol; op advies van de HR volgen ook directeuren een basistraining over medezeggenschap. De HR heeft daarnaast nauw contact met een studentassessor, die ook aansluit bij vergaderingen van het college van bestuur en het directieoverleg. De studentassessor geeft bij die bijeenkomsten advies vanuit het perspectief van studenten. Uit de betrokkenheid van studenten in verschillende lagen van de organisatie blijkt dat de CHE haar studenten serieus neemt als gelijkwaardige gesprekspartners.

Kwaliteitszorg

Het document 'Kwaliteitsbeleid Onderwijs (2023-2026)' beschrijft de werkwijze voor monitoring en borging van onderwijskwaliteit op verschillende niveaus binnen de hogeschool. Het kwaliteitsbeleid is afgestemd op thema's uit het onderwijskader. De CHE werkt met een planning & control-cyclus die uitgaat van de PDCA²-cyclus. Het meerjarenperspectief zoals verwoord in het instellingsplan en de meerjarenbegroting vormt daarbij het vertrekpunt. De hogeschool streeft daarbij naar een geïntegreerde aanpak, waarin data en dialoog op alle niveaus worden gecombineerd om de onderwijskwaliteit te borgen en continu te verbeteren.

Leden van de curriculumteams met de portefeuille kwaliteitszorg en centrale adviseurs kwaliteitszorgwerken aan de dagelijkse uitvoering van kwaliteitszorg binnen het CHE-brede platform kwaliteitszorg. Het panel heeft geconstateerd dat dit platform en de eerder vermelde regienetwerken binnen de hogeschool een mooie manier zijn om de losse onderdelen binnen de organisatie te verbinden, de regie te stroomlijnen en de interne kennisdeling te bevorderen. Volgens het panel versterken ze de 'lerende organisatie' die de CHE wil zijn.

Conclusie

Het panel is van oordeel dat de CHE beschikt over een breed gedragen onderwijsvisie, die aansluit bij het waardengedreven profiel van de instelling. De onderwijsvisie is uitgewerkt in een studentgericht onderwijskader. Aan het instellingsplan van de CHE zijn heldere strategische opgaven en programmalijnen gekoppeld. Het centrale kwaliteitsbeleid van de instelling is afgestemd op thema's uit het onderwijskader. De instelling heeft een informele kwaliteitscultuur; mede door de beperkt omvang van de organisatie zijn de lijnen kort en voelen medewerkers en studenten zich sterk betrokken bij de hogeschool. 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

Concrete beleidsacties en -processen

Het panel heeft een duidelijk beeld gekregen van de wijze waarop de CHE de onderwijsvisie verwezenlijkt. De instelling werkt met programma's om de strategische opgaven te realiseren. De zes opgaven zijn ieder gekoppeld aan een portefeuillehouder vanuit het college van bestuur en een directeur. Het college van bestuur en de directeuren stellen jaarlijks een kaderbrief op, die de financiële en beleidsmatige uitgangspunten, prioriteiten en planning bevat voor het komende jaar. Binnen dit kader stellen directeuren hun eigen begrotingen en jaarplannen op. De directeuren zijn verantwoordelijk voor het uitvoeren van de strategie van hun strategische opgave en krijgen daarbij ondersteuning van een strategisch adviseur. Het panel heeft geconstateerd dat de CHE continu werkt aan de aanscherping van (centraal) beleid als gevolg van de aanscherping van het instellingsplan en algemene ontwikkelingen in de maatschappij.

De curriculumteams van de opleidingen zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van het onderwijsbeleid. De voorzitters van de curriculumteams, vertegenwoordigers uit de DSE, de strategisch adviseur onderwijs en de directeur onderwijs vormen samen het Regienetwerk Onderwijs (RNO). Binnen dit regienetwerk wordt gewerkt aan beleidsvoorbereiding en beleidsuitvoering, waarbij men van elkaar leert en feedback wordt opgehaald over lopende projecten en processen. Het panel waardeert de betrokkenheid van de afdeling Onderwijs & Kwaliteit (O&K), die curriculumteams ondersteunt bij een uniforme implementatie van het nieuwe onderwijskader; elke adviseur van O&K is daarbij gekoppeld aan één of meerdere opleidingen. Tegelijkertijd vraagt het panel blijvende aandacht voor een eenduidige toepassing en naleving van het onderwijskader, evenals voor de afstemming hierover met én tussen de opleidingscommissies (Ocies).

² Plan, Do, Check, Act

Het panel heeft vertegenwoordigers van de instelling gevraagd naar de 'ruimte binnen de kaders'. Uit de gevoerde gesprekken bleek dat men zoekt naar de balans tussen sturen en ruimte geven; dit vraagt blijvende aandacht. Het panel adviseert om de balans tussen centrale en decentrale sturing het gevolg te maken van een visie op organisatieontwikkeling, met aandacht voor de organische stromen binnen de hogeschool.

Het college van bestuur heeft steeds meer aandacht voor de behoeften binnen afzonderlijke opleidingen, die de ruimte krijgen om veranderingen gefaseerd te implementeren voordat ze starten met een volgend project. Opleidingen kunnen bijvoorbeeld zelf kiezen wanneer ze starten met flexibel onderwijs en welk onderscheid ze daarbij eventueel maken tussen leerjaren. Duidelijk is wel dat de implementatie uiterlijk in september 2027 gereed moet zijn. Volgens het panel getuigt deze gefaseerde aanpak van realiteitszin. Het panel beveelt aan om strategische keuzes over fasering van de eigen ambities bewust te maken en hierover duidelijk te communiceren, zodat doelen haalbaar en draagvlak behouden blijven.

Implementatie van het instellingsplan

Studenten en docenten hebben het panel verteld hoe de christelijke identiteit van de CHE tot uiting komt in het onderwijs. Het relationele mensbeeld van de CHE is herkenbaar in de opleidingen en de persoonlijke relatie tussen student en docent. Het panel vindt het een sterkte dat alle curricula aandacht besteden aan de ontwikkeling van de individuele professionele identiteit. Studenten verbinden hun persoonlijke waarden, talenten en ambities met hun (toekomstige) beroepspraktijk. De CHE biedt daarvoor een open en veilige omgeving waarin studenten zelfbewust het gesprek kunnen voeren en hun reflectief vermogen kunnen ontwikkelen; binnen opleidingen is ook aandacht voor gevoelige thema's en sociale veiligheid. Het panel heeft vastgesteld dat de instelling respectvol omgaat met levensbeschouwelijke diversiteit, zodat ook studenten met een andere levensbeschouwelijke oriëntatie zich binnen de CHE thuis voelen.

Van 2019 tot 2024 heeft de CHE vanuit het 'Programma Toekomstproof Onderwijs' (PTO) verschillende projecten ontwikkeld en uitgevoerd, gefinancierd vanuit de studievoorschotmiddelen. Het panel heeft vernomen dat de hogeschool in deze periode projectmatiger is gaan werken, waarbij medewerkers goede ondersteuning kregen. Een aantal projecten is inmiddels doorontwikkeld, waaronder projecten gerelateerd aan flexibel onderwijs en *learning communities*. Daarbij bouwt de CHE voort op de ervaringen vanuit het PTO en stelt het college van bestuur – op basis van concrete plannen – budget en facilitering beschikbaar.

In de strategische programmalijnen heeft de transitie naar flexibel onderwijs een centrale plaats. In 2016 zijn de eerste modulaire deeltijdopleidingen van de CHE gestart; binnen het PTO was flexibel leven lang leren een centraal thema. Sinds 2023 wordt de flexibilisering uitgebreid naar alle opleidingsvarianten. Het panel heeft een consistent beeld gekregen en mooie voorbeelden gezien van de wijze waarop afzonderlijke opleidingen invulling geven aan de implementatie van flexibel onderwijs. Voor de CHE betekent 'flexibel onderwijs' het afstemmen van het onderwijs op de leerbehoeften van studenten, met oog voor betekenisvol leren in een veranderende wereld en met behoud van de kwaliteit en het niveau van het onderwijs. Elk semester bespreken studenten hun studieplan en persoonlijke leerroute met een studentbegeleider; het onderwijs krijgt daarmee een vraaggestuurde en echt persoonsgerichte invulling.

De CHE biedt haar opleidingen aan in maximaal drie 'arrangementen': voltijd, deeltijd plus en deeltijd. De voltijdse opleidingen bieden meerdere dagen per week fysiek onderwijs aan, de opleidingen in deeltijd plus wekelijks fysiek of online onderwijs en de deeltijdse opleidingen een keer per drie weken een lesdag op locatie. Alle varianten van dezelfde opleiding werken met dezelfde leeruitkomsten, waardoor studenten gemakkelijk kunnen wisselen tussen de verschillende varianten van hun opleiding om bijvoorbeeld beter aan te sluiten bij veranderingen in de werk- of privésituatie. Het panel heeft veel waardering voor de arrangementen, die studenten in staat stellen om hun opleiding te continueren bij veranderende privéomstandigheden en behoeften.

Om flexibel onderwijs mogelijk te maken, is standaardisatie van de verschillende leerroutes en processen een voorwaarde. De strategische programmalijn 'goed georganiseerd' draagt hieraan bij en biedt een meerjarig perspectief. De centrale organisatie van onderwijsondersteuning heeft prioriteit gekregen ten opzichte van de verdere ontwikkeling van flexibel onderwijs en leven lang ontwikkelen (LLO). De standaardisatie van onderwijslogistiek heeft soms grote gevolgen, bijvoorbeeld voor de roostering van individuele docenten – enerzijds zijn hun persoonlijke voorkeuren ondergeschikt gemaakt aan het gestandaardiseerde onderwijsrooster, anderzijds kennen docenten hun roosters nu ruim van tevoren. Hoewel de invoer van flexibel onderwijs bij de

start een grote investering vergt, zien docenten op termijn ook kansen voor bijvoorbeeld verlaging van de werkdruk.

Uit de gesprekken met vertegenwoordigers van opleidingen begreep het panel dat studenten die willen versnellen soms nog praktische obstakels ervaren, bijvoorbeeld rondom de parallelle roostering van het voltijdse onderwijs. Gedreven studenten zoeken daarvoor zelf oplossingen. Het panel adviseert om proactief na te denken over dit soort routes om deze ook te standaardiseren.

De ambitie om als instelling maatschappelijke impact te creëren krijgt concrete invulling via onder meer *learning communities*, waarin onderwijs, onderzoek en praktijk samenkomen rond actuele maatschappelijke vraagstukken. Tijdens de locatiebezoeken heeft het panel verschillende voorbeelden gehoord van inspirerende samenwerkingen, die meestal *bottom-up* ontstaan. Volgens het panel zijn ze een goede uitwerking van praktijkleren; ze bieden studenten de mogelijkheid om af te studeren op relevante vraagstukken, waarbij ze hun onderzoeks- en transitievaardigheden verder ontwikkelen. Voor de betrokken docent-onderzoekers bieden de *learning communities* mogelijkheden voor expertiseontwikkeling en inspiratie voor curriculumupdates.

Aan het einde van de huidige beleidsperiode moet de helft van de studenten zijn betrokken bij een *learning community*. Momenteel verschilt de betrokkenheid van studenten nog sterk per opleiding: binnen de opleiding Verpleegkunde studeert inmiddels zo'n 80% van de studenten af binnen een *learning community*, terwijl de opleiding Journalistiek pas recent gestart is met afstudeerprojecten voor een klein aantal studenten.

Ontwerp, erkenning en borging van de kwaliteit van opleidingen

Tijdens de locatiebezoeken heeft het panel vastgesteld dat de CHE beredeneerde keuzes maakt in haar onderwijsportfolio, die aansluiten bij de waardengedreven identiteit. Een werkgroep strategische monitoring onderzoekt jaarlijks het actuele onderwijsaanbod en adviseert over de start en afbouw van opleidingen. Medewerkers krijgen voldoende tijd voor de doorontwikkeling van curricula en kunnen daarbij beroep doen op de onderwijskundigen van de afdeling O&K. De invoer van flexibel onderwijs heeft ervoor gezorgd dat docenten meer samenwerken in teams per vak en beter op de hoogte zijn van de rest van het curriculum.

Het panel heeft vertegenwoordigers van de instelling bevraagd over de borging van het werkplekleren binnen opleidingen. Momenteel geven opleidingen hieraan op eigen wijze invulling, bijvoorbeeld via praktijkbureaus en praktijkscans. Met name de deeltijdse opleidingen, waarbinnen ruime ervaring is met werkplekleren, hebben heldere documenten ontwikkeld. Het panel beveelt aan om zichtbaar te maken welke mechanismen de basiskwaliteit van het werkplekleren borgen en waardeert de plannen die de CHE heeft om hiervoor processen te standaardiseren vanuit de strategische programmalijn 'goed georganiseerd'. Daarnaast ziet het panel mogelijkheden om het werkplekleren beter te benutten. Studenten die in het werkveld actief zijn, hebben kennis en ervaring die structureel kan worden benut binnen het onderwijs en de kwaliteitszorg.

Kwaliteitscultuur

Ondanks dat de organisatie voor een middelgrote hogeschool op het eerste gezicht complex lijkt, weten medewerkers en studenten elkaar te vinden. Uit de gesprekken die het panel voerde, bleek een grote betrokkenheid van medewerkers; zij zijn gericht op continue en planmatige verbetering van de onderwijskwaliteit. Vanuit die relatie durven zij elkaar aan te spreken. Ook in het persoonlijke contact van onderwijsmedewerkers met studenten ziet het panel de kwaliteitscultuur in de dagelijkse onderwijspraktijk.

De sterke bezieling en informele samenwerkingscultuur zorgen er soms voor dat projecten en veranderingen erg organisch ontstaan en besluitvorming veel tijd kost. De instelling zoekt daarom nadrukkelijker een balans tussen 'ziel' en 'zakelijkheid': de onderlinge relatie blijft centraal staan, van waaruit men het gesprek voert over verzamelde data. Het panel ondersteunt de stappen die de CHE zet om planmatiger en met meer strategische scherpte te werken, met behoud van de goede onderlinge relaties.

Personeel

De kwaliteit van docenten, onderzoekers en onderwijsondersteuners is voor de CHE een belangrijke voorwaarde voor goed onderwijs en de impact die de hogeschool wil creëren binnen werkveld en samenleving. Voor wat betreft het levensbeschouwelijke aspect is een christelijke identiteit voor nieuwe medewerkers een aanwervingsvoorwaarde. Het panel heeft veel medewerkers gesproken die al heel lang bij de CHE werkzaam zijn; een groot aantal van hen heeft zelf ooit aan de CHE gestudeerd. Dit toont de grote verbondenheid van

medewerkers met de instelling. De mogelijkheden voor interne mobiliteit ondersteunen de brede inzetbaarheid en behoud van organisatiekennis.

Vanuit de strategische opgave 'lerende organisatie' investeert de CHE in het welzijn en de professionele groei van medewerkers. Het Human Resources Development-beleid (HRD-beleid) zet duurzame inzetbaarheid centraal en wordt gevoed door onder meer het professionaliseringsbeleid, het Gezond Werkenbeleid, de coachingsstructuur en de Continue Dialoog over het functioneren en de ontwikkeling van medewerkers. Het zelfevaluatie-rapport vermeldt dat de CHE momenteel werkt aan de doorontwikkeling van het professionaliseringsbeleid.

De CHE besteedt veel aandacht aan professionalisering, ook op leiderschapsniveau. Alle docenten volgen het traject voor de Basis Didactische Bekwaamheid (BDB), inclusief de Basiskwalificatie Examinering (BKE). Leden van examencommissies volgen het traject voor de Senior Kwalificatie Examinering (SKE). Daarnaast biedt de CHE Academy maatwerktrajecten aan en kunnen medewerkers zich ontwikkelen via het professionaliseringsplatform StudyTube (e-learning). Tijdens de jaarlijkse 'vocatiodag' staan medewerkers stil bij hun eigen waarden en (levensbeschouwelijke) bron. Het HRD-team begeleidt medewerkers, teams en de organisatie bij (strategische) transitie op basis van de kaders en richtlijnen uit onder andere het onderwijskader en de uitwerking van het instellingsplan. De afgelopen jaren zijn medewerkers meer samen gaan leren, bijvoorbeeld in trajecten rondom holistisch beoordelen of formatief handelen. Leidinggevendenden hebben een training gevolgd gericht op de Continue Dialoog; het panel vindt het van belang dat zij ook goed geëquipeerd worden om medewerkers te begeleiden rondom uitvalpreventie en re-integratie.

Naar aanleiding van het onderzoek Sociale Veiligheid en het tweejaarlijkse medewerkersonderzoek heeft de CHE de afgelopen jaren ingezet op werkdrukvermindering, sociale veiligheid, duurzame inzetbaarheid en het versterken van de professionele identiteit van medewerkers. Hoewel de werkdruk is verlaagd, blijft de ervaren werkdruk hoog en een continu aandachtspunt, zo blijkt ook uit de recente kaderbrieven. Het panel ziet een mogelijke oorzaak voor de ervaren werkdruk in het grote gevoel van eigenaarschap en de hoge intrinsieke motivatie onder medewerkers; zij zijn over het algemeen zeer betrokken, precies en gedreven. De combinatie met een hoge algemene 'levensdruk' en de vele ontwikkelingen binnen de CHE kan leiden tot overbelasting. Volgens het panel is het belangrijk dat medewerkers zich bewust zijn van de eigen grenzen en energiebalans. Het panel is dan ook positief over de aanstaande update van het taakbelastingsbeleid, dat het personeel handvatten moet geven bij het bepalen van de eigen rollen en verantwoordelijkheden en daardoor inzicht geeft in individuele werklast. Het panel adviseert om aandacht te blijven besteden aan concrete maatregelen en structuren om de werkdruk te beheersen, bijvoorbeeld door fasering van projecten en aanvullende ondersteuning door O&K.

Voorzieningen

Het panel heeft een bezoek gebracht aan de campus in Ede en vastgesteld dat de instelling beschikt over adequate voorzieningen – zowel op locatie als digitaal. In het gebouw van de hogeschool heeft elke opleiding een eigen 'hart': een plek waar de betrokken studenten, docenten en overige medewerkers samenkomen en kunnen werken. De CHE heeft een centraal studiecentrum met daarin een bibliotheek en een creatieve ruimte. De CHE verzorgt ook een beperkt aantal Ad-opleidingen vanuit een nevenvestiging in Dordrecht (Dordrecht Academy), waar de hogeschool een locatie deelt met Hogeschool Rotterdam, Avans Hogeschool en Hogeschool Inholland. Het panel heeft begrepen dat medewerkers uit Ede ook verbonden zijn aan het onderwijs in Dordrecht en dat de centrale voorzieningen van de campus in Ede ook (digitaal) toegankelijk zijn voor studenten in Dordrecht.

Elke student heeft een studentbegeleider die het persoonlijke leertraject van de student ondersteunt. De CHE biedt extra voorzieningen voor studenten met een ondersteuningsbehoefte. De hogeschool heeft vier speerpunten opgenomen in het bijbehorende 'Beleidsplan StudentenWelzijn 2025-2027': (1) *sense of belonging*, (2) preventie, (3) kennis en kunde en (4) samenwerken met ketenpartners. Hiermee wil de instelling bijdragen aan studentsucces en studenten opleiden tot weerbare professionals die kunnen omgaan met veranderingen in hun professie.

De CHE wil haar studenten een *community* bieden: een plek waar ze samen met andere studenten groeien en zichzelf ontwikkelen. Tijdens het locatiebezoek heeft het panel gevraagd hoe opleidingen hieraan invulling geven binnen het flexibele deeltijdonderwijs, waar studenten minder tijd binnen op de campus doorbrengen. Via vaste stamgroepen borgen de opleidingen het primaire groepsgevoel; leerteams over jaargangen heen versterken *peer learning* en het gemeenschapsgevoel. Studenten vertelden dat zij het contact met medewerkers van de CHE als laagdrempelig ervaren en dat zij goed begeleid worden. Toch ziet het panel het als een uitdaging om de

betrokkenheid te behouden en waardengedreven te blijven werken bij een groeiend aantal deeltijdstudenten; het panel vraagt hier dan ook blijvende aandacht voor.

Het panel heeft waardering voor het uitgebreide programma StudentenWelzijn, dat een impuls heeft gekregen en is bestendig vanuit de studievoorschotmiddelen. Onder dit programma vallen de Adviseurs Studiesucces, het talentcentrum, het hogeschoolpastoraat, de studentenpsychologen, het studentendecanaat, het Team Inclusief en Team Huiselijk Geweld, de vertrouwenspersonen en de studie- en studentenverenigingen. De afgelopen jaren is het aanbod ook inzichtelijker gemaakt voor studenten; het panel begreep van studenten dat zij de voorzieningen over het algemeen goed weten te vinden. De coördinatoren StudentenWelzijn overleggen jaarlijks met alle curriculumteams om te bespreken hoe opleidingen in hun curricula en lessen aandacht besteden aan welzijn.

Toetsing

De CHE beschouwt toetsing als een integraal onderdeel van de onderwijspraktijk en heeft haar toetskader verwerkt in het onderwijskader. De CHE hanteert vier uitgangspunten voor het ontwerpen van toetsen: (1) *constructive alignment*, (2) leerwegaafhankelijk toetsen, (3) toetsen stimuleren het leerproces en (4) holistisch beoordelen. Opleidingen werken de uitgangspunten en kaders uit in opleidingsspecifiek toetsbeleid. Aansluitend bij het flexibele onderwijs kunnen studenten kiezen voor verschillende toetsvormen en typen van bewijs die zij aanleveren; volgens het panel versterkt dit het activerend leren. Tegelijkertijd vraagt het om extra kalibratie tussen beoordelaars, wat soms op gespannen voet staat met de werkdruk die zij ervaren.

De CHE werkt momenteel aan een update van het toetsbeleid, waarin ook centraal beleid wordt verwerkt voor het gebruik van generatieve kunstmatige intelligentie (GenAI) in het onderwijs. In 2023 heeft de CHE – op initiatief van het college van bestuur – een praktische handreiking AI ontwikkeld; deze is in 2024 geactualiseerd. Het zelfevaluatie-rapport vermeldt dat het college van bestuur blijft “faciliteren, actualiseren en ruimte bieden voor maatwerk binnen opleidingen”. Docenten kunnen deelnemen aan ‘AI-café’s’ en didactische coaches ondersteunen opleidingen bij de omgang met GenAI. De studenten met wie het panel sprak, gaven overigens aan dat hun opleidingen studenten al duidelijk informeren over wanneer studenten GenAI mogen inzetten en hoe ze hun gebruik kunnen verantwoorden.

Het panel vindt het van belang dat de CHE blijft investeren in de verdere versterking en ontwikkeling van het toetsbeleid, zeker naarmate de flexibilisering toeneemt. Volgens het panel is het logisch dat de CHE het GenAI-beleid wil integreren in andere beleidsdocumenten zoals het onderwijs- en toetsbeleid. Het panel beveelt aan om daarbij specifiek aandacht te besteden aan privacy- en ethische aspecten gerelateerd aan het gebruik van GenAI en aan de ontwikkeling van digitale geletterdheid onder studenten én medewerkers.

Elke opleiding of cluster van opleidingen heeft een examencommissie die verantwoordelijk is voor de borging van het opleidingsniveau en de kwaliteit van toetsing en examinering als geheel. De inhoudelijke uitwerking van afzonderlijke toetsen ligt primair bij examinatoren, binnen het vastgestelde toetsbeleid. De examencommissie overlegt regelmatig met het verbonden curriculumteam en de opleidingsdirecteur. De examencommissies staan met elkaar in contact via het Regienetwerk Examencommissies (REX); vanuit elke examencommissie is de voorzitter of secretaris aangesloten bij dit regienetwerk. Ook voor examencommissies is de taakbelasting hoger geworden, onder meer door de ontwikkelingen rondom flexibel onderwijs en GenAI; het panel vraagt hiervoor blijvende aandacht en versterking in de vorm van extra capaciteit en verdere professionalisering.

Conclusie

Het panel is van oordeel dat de CHE de onderwijsvisie op doeltreffende wijze verwezenlijkt. Het is duidelijk hoe opleidingen invulling geven aan de vier uitgangspunten van het onderwijskader en de implementatie van het instellingsplan. De hogeschool werkt aan grote veranderingen gerelateerd aan flexibel onderwijs en werken in *learning communities*. Het panel vindt het belangrijk dat de instelling bewuste strategische keuzes maakt over fasering van de eigen ambities en hierover duidelijk communiceert, zodat doelen haalbaar en draagvlak behouden blijven. De instelling biedt adequate voorzieningen voor studenten en medewerkers. Medewerkers voelen zich sterk betrokken bij de hogeschool en zijn gericht op continue en planmatige verbetering van de onderwijskwaliteit. Mede vanwege hun intrinsieke motivatie is de werkdruk een blijvend aandachtspunt. 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

Evaluatie- en meetactiviteiten

De CHE maakt gebruik van verschillende instrumenten om de realisatie van de beoogde beleidsdoelstellingen met betrekking tot onderwijskwaliteit te evalueren. Het instellingsbrede kwaliteitsbeleid koppelt kwantitatieve informatie uit vaste evaluatie- en meetactiviteiten aan kwalitatieve interne en externe feedback.

Opleidingen verzamelen op gestructureerde wijze feedback via studentenenquêtes en semesterevaluaties ('HBO spiegel'). Aanvullend neemt de CHE deel aan externe monitoringsinstrumenten zoals de Nationale Studentenenquête (NSE), de HBO-monitor onder alumni en de tweejaarlijkse vragenlijst over studentenwelzijn van het Trimbos Instituut. De uitkomsten van evaluaties zijn onderwerp van gesprek voor coördinatoren van onderwijseenheden, die daarbij vaak ook groepsvertegenwoordigers betrekken. Daarnaast bespreken opleidingen relevante thema's met studentenpanels waarin alle jaarlagen en/of semesters zijn vertegenwoordigd. Het panel merkte op dat de uitvoering per opleiding kan verschillen, bijvoorbeeld wat betreft frequentie van bijeenkomsten en verslaglegging van verbeterpunten.

De coördinator StudentenWelzijn lichtte toe dat het mentale welzijn en de ondersteuningsbehoeften gemonitord worden via de HBO-spiegel en een Trimbos-onderzoek. Daarnaast overlegt de coördinator meermaals per jaar met de studentgeleding van de HR, de studentassessor en de studie- en studentenvereniging van de CHE.

Tijdens de locatiebezoeken heeft het panel beter zicht gekregen op de manier waarop de CHE de effectiviteit van beleidsuitvoering volgt. De hogeschool volgt de voortgang van projecten via een portfolioboard; het college van bestuur moet de afronding van een project formeel accorderen. Het panel adviseert om hierover duidelijk te communiceren en successen te vieren, zodat projecten ook voor medewerkers een duidelijk einde hebben.

De CHE evalueert de ontwikkeling van *learning communities* via bijeenkomsten van coördinatoren en via enquêtes onder studenten en werkveldpartners. De hogeschool heeft goede procedures ingericht om de ontwikkeling van flexibel onderwijs te volgen via jaarlijkse, interne audit- en ambitiegesprekken. De uitkomsten van de auditgesprekken bepalen of opleidingen kunnen doorgaan met de uitvoer van het ontwikkelde onderwijs. In de ambitiegesprekken presenteren opleidingen waar ze naartoe willen binnen de hogeschoolbrede kaders van flexibel onderwijs. Het panel beveelt aan om het *community*-gevoel onder deeltijdse studenten goed te monitoren en na te denken over de wijze waarop zij zich onderdeel kunnen (blijven) voelen van de CHE *community*. Wat betreft hun betrokkenheid bij de medezeggenschap kan het helpen om thematische bijeenkomsten te organiseren.

Rapportage en reflectie

De hogeschool gaat uit van het sturingsprincipe 'data en dialoog': verzamelde gegevens vormen de basis voor gesprekken op alle niveaus. Volgens het panel lukt het steeds beter om data en dialoog te combineren, leidend tot adequaat zicht op de kwaliteit van opleidingen via indicatoren, kaders en gesprekken en tot bijsturing waar nodig. Het college van bestuur meldde dat opleidingen zich goed voorbereiden op gesprekken over de gemaakte afspraken en opvolging daarvan. De regienetwerken spelen een belangrijke rol bij het identificeren van risico's. Via de directeuren komen signalen uiteindelijk terecht bij het college van bestuur.

Docenten vertelden dat zij evaluaties onderling bespreken; dit gaf het panel de indruk dat zij zich veilig voelen om hierover een open gesprek te voeren. De curriculumteams bespreken de uitkomsten van de semesterevaluaties en de verbeterplannen per onderwijseenheid.

Drie keer per jaar stellen de directeuren een T-rapportage op. Daarin lichten ze de voortgang op de strategische opgaven uit het instellingsplan toe via een stoplichtmodel, inclusief een toelichting op sturingsacties bij onvoldoende voortgang. De opzet van de T-rapportages is recent aangepast, zodat er meer ruimte is voor reflectie. Het panel waardeert het kwalitatieve aspect dat de reflecties toevoegen aan de kwantitatieve data.

De T-rapportages worden gedeeld met het college van bestuur en de betreffende Ocie of Dienstraat. Het college van bestuur deelt de T-rapportages (data) ter informatie met de Hogeschoolraad en bespreekt ze met de raad van toezicht (dialoog). De daadwerkelijke bespreking van de T-rapportages door de Ocies en de betrokken opleidingsdirecteur vraagt nog aandacht.

Sinds de vorige ITK heeft de CHE zogenoemde Q-rapportages geïntroduceerd, waarin opleidingen en O&K jaarlijks rapporteren over de verzamelde data uit de evaluatie- en monitoringsinstrumenten. Het college van bestuur bespreekt de Q-rapportage met de directeuren en de raad van toezicht. Leden van de raad van toezicht vertelden dat het college van bestuur de afgelopen jaren verbeteringen heeft doorgevoerd in de informatievoorziening, door opleggers op te stellen met verdiepende bestuurlijke duiding van ontwikkelingen en data. Dit bevordert de rolvastheid van de verschillende gremia. Het panel vindt dit een positieve ontwikkeling.

Op basis van de Q-rapportages op opleidingsniveau stelt de afdeling O&K een centrale Q-rapportage op. De Q-rapportage bevat 23 indicatoren die een breed zicht geven op de onderwijskwaliteit. Aanvankelijk had het panel vragen over de geformuleerde 'minimale CHE streefwaarden' voor deze indicatoren. Het panel merkte op dat niet alle minimumnormen worden behaald; sommige opleidingen scoren al jaren onder de streefwaarde. Tijdens de locatiebezoeken heeft het panel begrepen dat de CHE bij de ontwikkeling van de Q-rapportages heeft gekozen voor gelijke streefwaarden voor alle opleidingen; opleidingen kunnen zelf wel ambitieuzere cijfers nastreven. Het panel ondersteunt de plannen van de hogeschool om de Q-rapportages verder te ontwikkelen en daarbij ook de formulering van de streefwaarden opnieuw te bekijken. Het panel adviseert om hierbij te kijken naar mogelijke differentiatie van streefwaarden per opleidingstype of instroomprofiel, de gehanteerde definities te verhelderen en de resultaten van exitgesprekken structureler te benutten.

Daarnaast merkte het panel op dat er soms ruis ontstaat in de data; zo worden studenten die van de ene naar de andere opleidingsvariant overstappen bij de oorspronkelijk opleiding geregistreerd als uitvallers. Het panel adviseert om te onderzoeken hoe data gefilterd kunnen worden ten behoeve van betrouwbaardere interpretatie. De exitgesprekken die sommige opleidingen voeren met studenten die gestopt zijn, zijn een goed voorbeeld van een werkwijze die hierbij kan helpen.

Examencommissies stellen een jaarverslag op volgens een vast format; de jaarverslagen van alle commissies worden besproken binnen het REX en met het college van bestuur. Zij hebben daarmee een belangrijke signaalfunctie richting curriculumteams en het college van bestuur. Verslagen van de WAR en de MAR worden digitaal opgeslagen en gedeeld. Elke twee jaar voert een externe organisatie een medewerkeronderzoek uit; de resultaten worden besproken in de teams en ze staan op de agenda van het overleg van het college van bestuur met de HR en vakbonden. Tot slot evalueert de CHE jaarlijks de eigen faciliteiten via een externe risico-inventarisatie en evaluatie. Ook dit rapport en verbeterplannen worden ter instemming voorgelegd aan de HR.

Momenteel analyseert de afdeling O&K alle verzamelde data. De CHE heeft geen onafhankelijke auditor die zelfstandig thema's analyseert en daarover rapporteert aan het college van bestuur. Het panel meent dat een dergelijke rol wel waardevol kan zijn om data over CHE-brede inhoudelijke thema's te onderzoeken. Daarom adviseert het panel om te verkennen hoe de rol van een onafhankelijke auditor binnen de CHE kan worden ingevuld.

Conclusie

Het panel is van oordeel dat de CHE stelselmatig evalueert of de instelling de beoogde beleidsdoelstellingen met betrekking tot onderwijskwaliteit realiseert. De hogeschool maakt gebruik van diverse evaluatie- en meetinstrumenten en bespreekt deze in passende gremia. Op die manier combineert de instelling data en dialoog, leidend tot goed zicht op de onderwijskwaliteit, implementatie van het onderwijsbeleid en tijdige signalering van risico's. 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

Verbetermaatregelen

Volgens het panel zijn kwaliteitsverbetering en onderwijsinnovatie goed geborgd binnen de CHE. Het panel heeft vastgesteld dat de CHE heeft gewerkt aan doelgerichte opvolging van aanbevelingen uit de vorige ITK-beoordeling (2019) en de *midterm review* (2023); dit heeft bijgedragen aan versterkte sturing, verantwoording en samenwerking binnen de organisatie. Voor elk onderwerp was een lid van het college van bestuur verantwoordelijk en de opvolging is structureel gemonitord in de T-rapportages.

Tijdens de locatiebezoeken heeft het panel gesproken met reflectieve medewerkers die open waren over knelpunten. Zij ervaren dat kritische signalen serieus worden opgevolgd. Op opleidingsniveau leiden evaluaties en gesprekken met studenten tot nieuwe jaarplannen en bijbehorende verantwoording aan het college van bestuur. Studenten vertelden het panel dat zij zich gehoord voelen en dat eventuele klachten snel leiden tot opvolging en verbetering, zo mogelijk nog gedurende het semester.

In het medewerkersonderzoek (2023) las het panel dat medewerkers opmerkten dat het college van bestuur minder zicht had op de werkvloer. Het college van bestuur lichtte toe dat de leden de afgelopen jaren meer informele bezoeken hebben afgelegd. Tijdens de locatiebezoeken hoorde het panel meermaals dat het huidige college van bestuur gemakkelijk benaderbaar is voor zowel studenten als medewerkers. Leden van examencommissies vertelden dat de samenwerking tussen het REX en het college van bestuur de afgelopen twee jaar is verbeterd, leidend tot inhoudelijk gesprek over de jaarverslagen van examencommissies.

Op centraal niveau is het instellingsplan geconcretiseerd naar aanleiding van de jaarlijkse evaluatie- en plancycli. Het panel leerde dat opleidingen uitzonderingen kunnen aanvragen indien ze willen afwijken van uitgangspunten. Dat deze mogelijkheid wordt benut, bleek uit het voorbeeld waarbij een opleiding start met twee eenheden van elk 5 EC om studenten een tussentijdse succeservaring te kunnen geven; de opleiding wijkt daarmee af van het uitgangspunt dat alle onderwijsseenheden een studielast hebben van 10 EC. Het zelfevaluatierapport vermeldt dat studenten van voltijdse opleidingen nog niet altijd de keuzemogelijkheden tussen en binnen opleidingen ervoeren; in het schooljaar 2024-2025 heeft de CHE de communicatie hierover verbeterd.

Het afgelopen jaar heeft de DSE belangrijke verbeteringen doorgevoerd in de eigen PDCA-cyclus. Vanuit het programma 'goed georganiseerd' worden stappen gezet om processen op centraal niveau eenvoudiger en transparanter in te richten. Op die manier wil de DSE opleidingen beter ondersteunen. Het panel vindt dit een belangrijke ontwikkeling.

Innovatie

Door de snelle veranderingen in de arbeidsmarkt en samenleving verandert ook de maatschappelijke opdracht van de hogeschool. De CHE volgt maatschappelijke ontwikkelingen onder meer via jaarlijkse trendanalyses, uitgevoerd door de eigen strategisch adviseurs. Vanwege de onzekere financiële omstandigheden en veranderingen in de financiële kaders heeft de CHE de eigen kostenstructuur bekeken. Met de nieuw ontwikkelde beleidsrijke meerjarenbegroting verwacht de hogeschool beter te kunnen sturen.

De komende jaren staat de CHE voor grote strategische opgaven, gerelateerd aan flexibilisering, individuele leerroutes in relatie tot community-vorming, LLO, GenAI, demografische ontwikkelingen en publiek-private samenwerkingen. Volgens het panel leiden deze ontwikkelingen tot zowel kansen als organisatievraagstukken; het panel vindt het belangrijk dat de CHE de propositie, de fasering, het risicomangement en de benodigde capaciteit concretiseert om de druk op medewerkers beheersbaar te houden. Het panel raadt aan om de thema's werkdruk en GenAI te verankeren in de reguliere kwaliteitscyclus, om te borgen dat hieraan planmatig en professioneel verder gewerkt wordt. Ook adviseert het panel om de LLO-propositie te expliciteren, mede vanwege de onzekerheden rond publiek-private samenwerkingen en omdat extern gefinancierde projecten ook gevolgen hebben voor de werkdruk.

De *learning communities* laten zien dat innovatie structureel is verbonden aan het onderwijs en onderzoek van de CHE. Het panel leerde dat de CHE zich momenteel volop richt op de doorontwikkeling en kwaliteitsborging van de bestaande *learning communities*; daarbij onderzoekt de CHE hoe ze interprofessioneel ingericht kunnen worden en welke integratie mogelijk is met innovatiewerkplaatsen, die gericht zijn op kortdurende en experimentele samenwerking. Dit moet zorgen voor een duurzame inbedding binnen de hogeschool en meer opleidingsoverstijgende projecten. Het panel vindt dit een positieve ontwikkeling en adviseert om ook te werken aan het vergroten van de bekendheid van de *learning communities* onder studenten. Daarnaast beveelt het panel aan om de logistieke en organisatorische opschaling van de *learning communities* verder uit te werken en systematisch te evalueren. Naar verwachting draagt dit bij aan de zichtbaarheid en biedt dit concrete mogelijkheden om projecten verder uit te bouwen.

De CHE streeft naar een cultuur van een 'lerende organisatie' waarin medewerkers samen groeien, reflecteren en innoveren. In haar schriftelijk advies bij het zelfevaluatie-rapport merkte de HR op dat het ideaal van een 'lerende organisatie' nog verder geconcretiseerd mag worden; tijdens het bezoek lichtte de voorzitter van de HR toe dat de raad zoekt naar mogelijkheden om nog meer opleidings- en teamoverstijgend te leren. Het panel ondersteunt het voornemen om deze manier van leren structureler in te bedden in de organisatie.

Het panel heeft inzage gekregen in de 'Opdracht evaluatie en advies besturingsmodel' (februari 2025). De opdracht schetst de uitgangspunten voor een aangepaste organisatiestructuur, waarmee de hogeschool wil werken vanaf augustus 2026. Met een nieuw besturingsmodel wil de CHE aansluiten bij de ontwikkeling van de organisatie en haar omgeving. De opdracht bevat vier aangrijpingspunten om het besturingsmodel door te ontwikkelen en beter te laten aansluiten bij de strategische opgaven: (1) clustering van opleidingen in sectoren, (2) focus in de strategische portefeuille van directeurs, (3) standaardiseren van onderwijs- en onderzoeksondersteuning en (4) maatschappelijk ondernemerschap op directieniveau. Het college van bestuur vertelde dat medewerkers vanuit de hele hogeschool zijn betrokken bij de ontwikkelingen via spiegelsessies; daarnaast kijken de projectleiders voor inspiratie naar andere hogescholen. Het panel verwacht dat het nieuwe besturingsmodel kansen biedt om via standaardisatie in dienstverlening te komen tot een grotere efficiëntie – met als uitdaging om de kenmerkende informele cultuur te behouden en een goede balans tussen 'ziel' en 'zakelijkheid'.

Conclusie

Het panel is van oordeel dat de CHE is gericht op ontwikkeling en dat de hogeschool systematisch werkt aan de verbetering van haar onderwijs. De organisatie volgt aanbevelingen doelgericht op en speelt proactief in op actuele ontwikkelingen. Het panel hoopt dat de CHE ook bij alle uitdagingen in het hoger onderwijs en de maatschappij blijft staan voor de eigen identiteit. Het panel concludeert dat de instelling voldoet aan de eisen van standaard 4: Ontwikkeling.

Afkortingen

BDB	Basis Didactische Bekwaamheid
BKE	Basiskwalificatie Examinering
CHE	Christelijke Hogeschool Ede
CT	Curriculumteam
DSE	Dienst Service en Expertise
HR	Hogeschoolraad
HRD	Human Resources Development
ITK	Instellingstoets Kwaliteitszorg
LLO	Leven Lang Ontwikkelen
MAR	Maatschappelijke Adviesraad
NSE	Nationale Studentenenquête
NVAO	Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie
Ocie	Opleidingscommissie
O&K	Onderwijs & Kwaliteit
PDCA	Plan, Do, Check, Act
PTO	Programma Toekomstproof Onderwijs
REX	Regienetwerk Examencommissies
RNO	Regienetwerk Onderwijs
SKE	Senior Kwalificatie Examinering
WAR	Werkveldadviesraad

