

NVAO • NEDERLAND

INSTELLINGSTOETS KWALITEITSZORG AVANS HOGESCHOOL

ADVIESRAPPORT
24 juni 2026



Avans in cijfers



15 Vestigingen
4 Steden
13 Academies

3.462
Medewerkers



34
Lectoren

71 opleidingen:

- 19 Associate Degree
- 46 Bachelor
- 6 Master



29.177
Ingeschreven studenten

Bron: Stichting Avans, Jaarverslag 2025

Inhoud

1. 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 en aanbevelingen	8
3.1. Sterke punten	8
3.2. Aanbevelingen	8
4. Hoe gaat het verder.....	10
5. Procedure en panel	11
5.1. Procedure	11
6. Profiel van de instelling	12
6.1. Algemene gegevens.....	12
6.2. Profiel	12
7. Beoordeling.....	13
7.1. Standaard 1: Visie en beleid	13
7.2. Standaard 2: Uitvoering.....	16
7.3. Standaard 3: Evaluatie en monitoring	21
7.4. Standaard 4: Ontwikkeling.....	24

1. Oordeel en samenvatting

1.1. Oordeel

De instelling is beoordeeld door een panel van deskundigen. De beoordeling is gedaan aan de hand van eisen die 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 Avans Hogeschool 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

Avans Hogeschool is een ambitieuze, praktijkgerichte kennisinstelling die onderwijs en praktijkgericht onderzoek met elkaar verbindt. Met behulp van het instellingsplan Ambitie 2025 en het Avans Onderwijsmodel heeft Avans een duidelijke koers uitgezet richting flexibel, modulair en toekomstgericht onderwijs. Het panel is onder de indruk van het integrale karakter van de onderwijstransitie en van de wijze waarop Avans erin is geslaagd alle voltijdopleidingen opnieuw in te richten vanuit gezamenlijke uitgangspunten voor onderwijs en toetsing. De onderwijsvisie wordt breed gedragen binnen de organisatie. Studenten, docenten, leidinggevend en medezeggenschap herkennen de koers van Avans en voelen zich betrokken bij de verdere ontwikkeling van het onderwijs. De persoonlijke benadering van studenten en de toegankelijkheid van docenten vormen een duidelijke kracht van de instelling.

Avans heeft een open en informele kwaliteitscultuur. Reflectie, dialoog en gezamenlijke verantwoordelijkheid hebben een vaste plaats binnen de organisatie. Medewerkers tonen actieve betrokkenheid bij het onderwijs en werken aan het verbeteren en vernieuwen ervan. De open cultuur binnen Avans zorgt ervoor dat signalen snel worden gedeeld, besproken en opgepakt. De Avans Medezeggenschapsraad (AMR) vervult een zichtbare en constructieve rol als gesprekspartner van het College van Bestuur en de organisatie. Een goed doordachte planning- en controlcyclus, heldere managementrapportages, inhoudsrijke gesprekken en instrumenten zoals de Programmathermometer ondersteunen de reflectie op onderwijskwaliteit. Het panel ziet daarnaast dat academies, diensten en Centres of Expertise elkaar de afgelopen jaren steeds beter weten te vinden in de ondersteuning van onderwijsvernieuwing en organisatiebrede ontwikkelingen.

Avans biedt opleidingen en teams traditioneel veel ruimte om binnen instellingsbrede uitgangspunten eigen keuzes te maken in de inrichting van onderwijs en onderwijsvernieuwing. De invoering van het Avans Onderwijsmodel heeft daarbij geleid tot meer gezamenlijke kaders voor de inrichting van het onderwijs, onder meer op het gebied van modularisering, keuzeruimte en interdisciplinair onderwijs. Binnen deze kaders bestaan echter nog verschillen tussen opleidingen en academies in terminologie, werkwijzen en de wijze waarop onderwijsvernieuwing wordt vormgegeven. Avans werkt momenteel, onder meer vanuit de nota Relevant & Robuust Avans, aan verdere standaardisering, gezamenlijke werkwijzen en een herinrichting van de organisatie. Relevant & Robuust Avans richt zich op het toekomstbestendig en financieel gezond organiseren van de instelling, mede in het licht van financiële druk. In gesprekken met medewerkers kwam naar voren dat bij verandertrajecten, zoals de invoering van het Avans Onderwijsmodel en Relevant & Robuust Avans, niet altijd duidelijk is wat specifiek van opleidingen wordt verwacht. Gesprekspartners noemden onder meer vragen over verwachtingen, planning, prioriteiten en besluitvorming. Het panel beveelt Avans daarom aan om verwachtingen

en besluitvorming tijdens verandertrajecten instellingsbreed duidelijk uit te werken, vast te leggen en te communiceren.

Praktijkgericht onderzoek neemt binnen Avans een steeds prominentere plaats in. De Centres of Expertise en de lectoraten leveren een bijdrage aan onderwijsontwikkeling, interdisciplinair onderwijs en de aanpak van maatschappelijke vraagstukken. De mate waarin praktijkgericht onderzoek onderdeel uitmaakt van curricula en onderwijsvernieuwing verschilt echter nog per opleiding en vloeit in de praktijk vaak voort uit al bestaande netwerken en samenwerkingsverbanden en de inzet van individuele medewerkers. Voor opleidingen is nog niet altijd duidelijk welke rol Avans het praktijkgerichte onderzoek instellingsbreed wil gaan geven binnen curriculumontwikkeling en onderwijsvernieuwing.

Het panel heeft waardering voor de professionaliteit, reflectieve houding en veranderkracht van Avans. De instelling laat zien kritisch naar zichzelf te kunnen kijken en signalen uit de organisatie en de omgeving serieus te nemen. Avans beschikt over een sterke basis voor de verdere ontwikkeling van onderwijs, praktijkgericht onderzoek en de organisatie. Voor de komende jaren ligt er een belangrijke opgave in het aanbrengen van focus en fasering binnen de verschillende verandertrajecten, het versterken van kennisdeling en samenwerking tussen opleidingen en met de regio en het (ondanks de grotere omvang van de academies na clustering) behouden van de persoonlijke en betrokken cultuur die Avans kenmerkt.

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 Avans University of Applied Sciences. 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

Avans University of Applied Sciences is an ambitious institution that aims to connect education and practice-based research. Through its strategic plan *Ambitie 2025* and the Avans Educational Model, Avans has set a clear course towards flexible, modular and future-oriented education. The panel is impressed by the scale of this educational transformation and by the way Avans has managed to redesign all full-time programmes around shared principles for education and assessment. The educational vision is widely supported across the organisation. Students, lecturers, management and representative bodies recognise the direction Avans has chosen and feel involved in the continued development of education. Personal guidance of students and accessibility of lecturers are clear strengths of the institution.

Avans has an open and informal quality culture in which reflection, dialogue and shared responsibility are firmly embedded. Staff members are highly committed to education and actively contribute to the continuous improvement and renewal of teaching and learning. The open culture encourages staff members to openly discuss concerns, ideas and experiences at an early stage. The Avans Participation Council (AMR) plays a visible and constructive role as a dialogue partner for the Executive Board and the wider organisation. A well-structured planning and control cycle, clear management reporting, in-depth review meetings and instruments such as the Programme Thermometer support reflection on educational quality and innovation. The panel also observes that academies, support services and Centres of Expertise have become increasingly connected in their support for educational innovation and institution-wide developments.

Traditionally, programmes and teams within Avans have been given considerable freedom to make their own choices within institution-wide frameworks for education and educational innovation. The introduction of the Avans Educational Model has brought greater alignment through shared frameworks for curriculum design, particularly with regard to modularisation, elective space and interdisciplinary education. Differences however, have emerged between programmes in terminology, working methods and approaches to educational innovation. Through initiatives such as Relevant & Robust Avans, the institution is now moving towards greater standardisation, more shared working methods and a revised organisational structure. Relevant & Robust Avans is intended to help ensure that the institution remains sustainable, manageable and financially healthy during a period of financial pressure. During discussions with staff members, it became clear that within change processes such as the implementation of the Avans Educational Model and Relevant & Robust Avans, expectations at institutional level are not always sufficiently clear. Staff members referred, among other things, to questions regarding expectations, planning, priorities and decision-making. The panel therefore advises Avans to define and communicate expectations and decision-making processes more clearly and consistently across the institution during change processes.

Practice-based research is playing an increasingly important role within Avans. The Centres of Expertise and research groups contribute to educational development, interdisciplinary education and societal challenges. At the same time, the extent to which practice-based research is embedded in curricula and educational innovation still varies between programmes and often depends on existing collaborations, networks and the commitment of individual staff members. At programme level, it is not yet always clear what role Avans expects practice-based research to play in curriculum development and educational innovation across the institution.

The panel values the professionalism, reflective attitude and capacity for change demonstrated by Avans. The institution shows that it is willing and able to critically reflect on its own development and to take signals from within the organisation seriously. Avans has a strong foundation for the continued development of education, practice-based research and the organisation as a whole. In the coming years, an important challenge will be to maintain focus and clear priorities across the various change processes, strengthen knowledge sharing and collaboration between programmes, and preserve the personal and engaged culture that characterises Avans, despite the increased scale of academies following organisational clustering.

3. Sterke punten en aanbevelingen

3.1. Sterke punten

Het panel constateert de onderstaande sterke punten:

1. Gedragen onderwijsvisie – De onderwijsvisie van Avans wordt breed gedragen binnen de organisatie. Medewerkers, leidinggevenden en medezeggenschap worden actief betrokken bij onderwijsvernieuwing en organisatieontwikkeling. De Avans Medezeggenschapsraad vervult daarbij een zichtbare en constructieve rol als gesprekspartner van het College van Bestuur en als vertegenwoordiger van de achterban.
2. Integrale samenwerking – De samenwerking tussen academies, diensten en Centres of Expertise is de afgelopen jaren sterker en meer integraal georganiseerd. Hierdoor worden opleidingen beter ondersteund bij onderwijsontwikkeling, professionalisering en organisatiebrede vraagstukken zoals flexibilisering, digitalisering en gebruik van AI. Avans investeert daarbij actief in ondersteunings- en professionaliseringsactiviteiten die de implementatie van vernieuwingen faciliteren.
3. Persoonlijke en betrokken leeromgeving – Studenten ervaren docenten als toegankelijk en betrokken. De persoonlijke begeleiding draagt bij aan een leeromgeving waarin studenten zich gezien en gehoord voelen.
4. Open kwaliteitscultuur – Avans heeft een open en informele kwaliteitscultuur, waarin reflectie, dialoog en medeverantwoordelijkheid centraal staan.
5. Sterke positie examencommissies – Examencommissies vervullen een zichtbare en actieve rol bij het bewaken van toetskwaliteit en het eindniveau van opleidingen. Het Netwerk Voorzitters Examencommissies versterkt de afstemming rond toetsing en examinering en signaleert bij het College van Bestuur wanneer er knelpunten ontstaan
6. Systematische kwaliteitscyclus – Avans beschikt over een goed functionerende kwaliteitscyclus waarin evaluaties, managementrapportages en inhoudsrijke gesprekken actief worden gebruikt voor de verbetering van het onderwijs en de organisatie.

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. Focus en fasering – Breng meer focus en fasering aan binnen de verschillende veranderopgaven van Avans. Meer duidelijkheid over de verschillende stappen en prioriteiten biedt medewerkers meer voorspelbaarheid tijdens de onderwijs- en organisatievernieuwing.
2. Definities en verwachtingen – Werk organisatiebreed met duidelijke definities en verwachtingen ten aanzien van rollen, verantwoordelijkheden, overlegstructuren en besluitvorming. Blijf daarbij investeren in de versterking van (zelf)organiserende teams en werk de rol van de diensten nader uit in relatie tot de clusters.
3. Vroegtijdige betrokkenheid van examencommissies – Betrek het Netwerk Voorzitters Examencommissies vroegtijdig en structureel bij ontwikkelingen rond toetsing, keuzeonderwijs en het eindniveau van opleidingen.
4. Horizontale kennisdeling – Versterk bij de uitvoering van het strategisch programma op systematische wijze de uitwisseling van kennis, ervaringen en good practices tussen opleidingen en academies.
5. Verbinding tussen onderwijs en praktijkgericht onderzoek – Maak duidelijk welke bijdrage praktijkgericht onderzoek binnen Avans moet leveren aan curriculumontwikkeling en onderwijsvernieuwing en wat de beleidsmatige en inhoudelijke betrokkenheid betekent voor de taakstelling en daarbij passende financiering van de lectoraten en Centers of Expertise.
6. Structurele betrokkenheid van studenten – Betrek studenten eerder en structureler bij onderwijsontwikkeling en beleidsvorming door een beroep te doen op hun studentperspectief, deskundigheid en betrokkenheid. De

aanstelling van studentenassessoren op centraal niveau en in alle academies zou hier een wezenlijke bijdrage aan kunnen leveren.

7. Benutting van data – Ondersteun docenten, opleidingen en academies bij het gericht gebruiken van dashboards en data voor kwaliteitsverbetering en besluitvorming. Blijf daarbij kritisch kijken naar welke informatie daadwerkelijk relevant is voor sturing en onderwijsontwikkeling.

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.nvaio.net.

5.2. Panel

Samenstelling

- Dr. Huib de Jong (voorzitter), voorzitter van de NWO en heeft ruime bestuurlijke ervaring in het hoger onderwijs (HvA, UvA, Hogeschool Utrecht, Universiteit Twente);
- Marjan Scholman MA (lid), directeur dienst Onderwijs, Onderzoek en Internationalisering van NHL Stenden Hogeschool;
- Dr. Marijke Kral (lid), lector leren met ict bij de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN);
- Mia Sas (lid), voorzitter van het Bestuurscomité Kwaliteitszorg VHLUR en was voorheen algemeen directeur Odisee Hogeschool België.
- Kevin van Wijk (lid), student HBO-Bedrijfskunde aan de Hogeschool Utrecht.

Ondersteuning

- Yvet Blom (secretaris)
- Manuel Kleijmeer (Proces coördinator NVAO)

Locatiebezoeken

- Breda, 7 april - 9 april 2026
- 's-Hertogenbosch, 23 april - 24 april 2026

¹ <https://besluitenrapporten.nvaio.net/>

6. Profiel van de instelling

6.1. Algemene gegevens

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

6.2. Profiel

Avans Hogeschool is een praktijkgerichte kennisinstelling in Noord-Brabant met 15 vestigingen verdeeld over vier steden: Breda, 's-Hertogenbosch, Tilburg en Roosendaal. De instelling is ingedeeld in 13 academies en verzorgt in totaal 71 opleidingen (46 Bachelor-, 19 Associate Degree- en 6 Masteropleidingen) in voltijd, deeltijd en dual. Avans telt bijna 30.000 studenten en ruim 3.400 medewerkers. Avans beschikt over meer dan 30 lectoraten, 4 Centres of Expertise en 2 expertisecentra, waarin samen met partners wordt gewerkt aan praktijkgericht onderzoek en de verbinding met het onderwijs²

Tot medio 2024 maakte ook Avans+ onderdeel uit van Avans Hogeschool. Deze organisatie is sinds 1 juli 2025 zelfstandig voortgezet onder de naam Habeo+. Het panel heeft vastgesteld dat de afsplitsing organisatorisch is afgerond.

De kernwaarden (ambitieuw, maatschappelijk betrokken en persoonlijk) vormen de basis voor het handelen van de instelling. Avans richt zich op het opleiden van wendbare en veerkrachtige professionals die zich kunnen aanpassen aan een veranderende omgeving en arbeidsmarkt, en die met een lerende, onderzoekende en ondernemende houding bijdragen aan de samenleving.

Praktijkgericht onderzoek van Avans is thematisch georganiseerd rond vier strategische zwaartepunten: gezondheid, zorg en welzijn; een veilige en veerkrachtige samenleving; nieuwe vormen van ondernemen voor brede welvaart; en technologische innovatie in energie- en materiaaltransitie. Binnen die thema's werkt Avans in samenwerking met het werkveld aan kennisontwikkeling die toepasbaar is in het onderwijs en de beroepspraktijk en bijdraagt aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken.

² Stichting Avans; Jaarverslag 2025

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

De koers van Avans Hogeschool (hierna: Avans) is vastgelegd in het instellingsplan Ambitie 2025: Wendbaar & Veerkrachtig. Dit plan is in 2020 vastgesteld, na een uitgebreid traject waaraan veel medewerkers, studenten, alumni en werkveldpartners hebben bijgedragen. Centraal in Ambitie 2025 staat het opleiden van wendbare en veerkrachtige professionals die zich een leven lang ontwikkelen en bijdragen aan een duurzame toekomst. De kernwaarden ambitieus, maatschappelijk betrokken en persoonlijk vormen de basis van hoe er binnen Avans wordt gewerkt.

Onderwijsvisie

Om Ambitie 2025 te realiseren heeft Avans een onderwijsvisie uitgewerkt, gericht op flexibeler en meer toekomstgericht onderwijs, dat stevig verbonden is met de praktijk. De onderwijsvisie concretiseert Ambitie 2025 aan de hand van vijf beloftes: (1) het opleiden van wendbare en veerkrachtige professionals, (2) de student bepaalt de route, (3) wendbare medewerkers in samenwerkende teams, (4) co-creatie in gemeenschap en (5) ondersteuning door technologie en data.

Deze vijf beloftes geven richting aan de manier waarop Avans haar onderwijs wil vormgeven. Avans streeft ernaar studenten op te leiden tot professionals met een lerende, onderzoekende, ondernemende en verantwoordelijke houding. Het onderwijs binnen Avans is flexibel en modulair ingericht, zodat studenten een persoonlijke leerroute kunnen vormgeven die aansluit bij hun doelen, talenten en ambities. Studenten krijgen gedurende de opleiding persoonlijke begeleiding en worden gestimuleerd eigenaarschap te nemen over hun leerproces. Leren vindt plaats in een inclusieve leeromgeving, waarin studenten, docenten en werkveldpartners samenwerken in leergemeenschappen. Praktijkgericht onderzoek vormt een integraal onderdeel van het onderwijs. Studenten werken samen met het werkveld aan vraagstukken uit de (internationale) praktijk en dragen bij aan kennisontwikkeling en oplossingen. Het uitvoeren van de onderwijsvisie vraagt om een wendbare organisatie, inclusief passende faciliteiten. Medewerkers vervullen daarbij een voorbeeldrol en werken, net als studenten, continu aan hun eigen ontwikkeling. Avans werkt met zelforganiserende, inclusieve en lerende teams, waarin medewerkers elkaars talenten kennen en benutten.

Om de onderwijsvisie te operationaliseren heeft Avans het Avans Onderwijsmodel ontwikkeld. Dit model vertaalt de onderwijsvisie naar concrete ontwerpprincipes en organisatieafspraken en wordt sinds 2024 toegepast binnen alle voltijdopleidingen. De belangrijkste uitgangspunten van het Onderwijsmodel zijn (1) modules van 15 EC, (2) maximaal drie leeruitkomsten per module, (3) 25% keuzeruimte en (4) minimaal 15 EC interdisciplinair onderwijs. Het Onderwijsmodel fungeert als gemeenschappelijk kader voor alle opleidingen. Binnen de kaders van het Onderwijsmodel hebben opleidingsteams ruimte om het onderwijs in te richten, passend bij hun specifieke context.

Het panel stelt vast dat Avans beschikt over een ambitieuze en studentgerichte onderwijsvisie die breed wordt gedragen binnen de organisatie. In de gesprekken met het College van Bestuur, docenten, kwaliteitszorgmedewerkers, leidinggevenden, studenten en de medezeggenschap werd voor het panel duidelijk dat Avans het streven naar persoonlijke begeleiding en flexibel onderwijs in belangrijke mate waarmaakt. Studenten herkennen de persoonlijke benadering en geven aan dat zij zich gezien en gehoord voelen. Ook blijkt uit de gesprekken dat studenten via onder meer opleidingscommissies, panelgesprekken en de AMR invloed kunnen uitoefenen op het onderwijs en beleid. De verschillende gesprekspartners van het panel onderschrijven het nut en de noodzaak van Ambitie 2025, de onderwijsvisie en het Avans Onderwijsmodel. Docenten van de voor de ITK geselecteerde opleidingen gaven aan dat de onderwijsvisie en de invoering van het Onderwijsmodel hebben geleid tot meer inhoudelijke gesprekken over wat tot de kern van het beroep en daarmee tot de gemeenschappelijke basis van de opleiding, behoort.

Onderzoek

Sinds 2021 werkt Avans, in lijn met Ambitie 2025, aan het versterken van de verbinding tussen onderwijs, praktijkgericht onderzoek en het werkveld. In samenwerking met andere kennisinstellingen, bedrijven, overheden en maatschappelijke organisaties richt Avans zich op vier strategische zwaartepunten. Elk zwaartepunt is gekoppeld aan een gelijknamig Centre of Expertise, waar onderzoekers, lectoren, docenten en studenten samen met externe partners werken aan: (1) brede welvaart en nieuw ondernemerschap, (2) gezondheid, zorg en welzijn, (3) technologische innovatie in energie- en materiaaltransitie en (4) een veilige en veerkrachtige stad en omgeving. Naast deze vier zwaartepunten werkt AVANS aan twee thema's (Art, Design and Technology en Future-Proof Education) en het onderwerp Artificial Intelligence, dat als rode draad door de zwaartepunten en de thema's heen loopt.

Het panel ziet dat praktijkgericht onderzoek binnen Avans een steeds prominentere plaats inneemt in de ontwikkeling van de organisatie. In gesprekken met lectoren, directies, docenten en medezeggenschapsorganen werd duidelijk dat Avans inzet op meer samenhang tussen onderwijs, onderzoek en maatschappelijke vraagstukken. De strategische zwaartepunten en de daaraan verbonden Centres of Expertise geven richting aan de onderzoeksagenda van Avans. Het panel heeft daarnaast gezien dat Centres of Expertise en lectoraten een actieve bijdrage leveren aan instellingsbrede beleidsontwikkelingen, bijvoorbeeld op het gebied van AI, interdisciplinair onderwijs en samenwerking met het werkveld.

Het panel constateert dat de verbinding tussen onderwijs en praktijkgericht onderzoek door de academies en de opleidingen verschillend wordt ingevuld. In sommige opleidingen werken docenten, studenten, lectoraten en Centres of Expertise intensief samen aan onderzoeks- en innovatievraagstukken. In andere opleidingen is de relatie tussen onderwijs en onderzoek minder zichtbaar en nog sterk afhankelijk van bestaande netwerken, lokale initiatieven en individuele medewerkers. Voor sommige opleidingen is nog niet duidelijk wat Avans instellingsbreed verwacht van de bijdrage van praktijkgericht onderzoek aan curriculumontwikkeling, onderwijsvernieuwing en interdisciplinair onderwijs. Het panel beveelt Avans daarom aan om scherper te formuleren welke rol praktijkgericht onderzoek vervult en beter zichtbaar te maken hoe kennis en opbrengsten uit lectoraten en Centres of Expertise doorwerken in het onderwijs en vice versa. Daarbij vraagt het panel bijzondere aandacht voor de wisselwerking tussen praktijkgericht onderzoek, onderwijsontwikkeling en beleidsontwikkeling.

Wendbare en toekomstgerichte organisatie

Uit de documentatie en de gesprekken met het College van Bestuur, de AMR en opleidingsteams blijkt dat de realisatie van de ambities uit Ambitie 2025 meer tijd vraagt dan vooraf was voorzien. De looptijd van Ambitie 2025 is daarom met het instellingsplan 26-27 verlengd tot 2027. Het instellingsplan 26-27 heeft een overbruggende functie: de opbrengsten van Ambitie 2025 borgen en richting geven aan de verdere ontwikkeling van onderwijs, onderzoek en organisatie. In het instellingsplan 26-27 verkent Avans daartoe verschillende toekomstscenario's en verbindt deze aan strategische keuzes voor onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. Daarbij richt Avans zich onder meer op leven lang ontwikkelen, een toekomstbestendig opleidingsaanbod, digitale transformatie en AI en het versterken van het financieel en organisatorisch vermogen van de instelling.

Avans heeft, net als andere hogescholen, te maken met dalende studentenaantallen en afnemende bekostiging. Tegen deze achtergrond is het programma Relevant & Robuust Avans ontwikkeld. Dit programma is tot stand gekomen met input van studenten, medewerkers, directies, opleidingen en medezeggenschapsorganen en richt zich op het toekomstbestendig, uitvoerbaar en financieel gezond organiseren van de instelling (zie ook standaard 4). Relevant & Robuust Avans richt zich daarbij op nadere keuzes in onderwijs, onderzoek, samenwerking, ondersteuning, organisatie en financiën, met als doel de organisatie eenvoudiger, wendbaarder en efficiënter te maken. Het instellingsplan 26-27 en Relevant & Robuust Avans vervullen verschillende, maar samenhangende functies: het instellingsplan geeft richting aan de verdere ontwikkeling van het onderwijs, terwijl Relevant & Robuust Avans zich richt op de organisatorische en financiële randvoorwaarden die daarvoor nodig zijn.

Sturingsfilosofie

Avans werkt met een besturingsmodel waarin het College van Bestuur strategische kaders vaststelt voor het onderwijs, onderzoek en de organisatieontwikkeling. De directeuren van de academies, de Centres of Expertise en de centrale diensten, zoals HR, IT, Student Support en het Leer- en Innovatiecentrum (LIC), zijn verantwoordelijk voor de realisatie van die kaders. De inrichting van de processen volgt het Three Lines Model voor governance en risicobeheersing. In het Three Lines Model ligt de verantwoordelijkheid voor de uitvoering en kwaliteit van het onderwijs, onderzoek en ondersteuning bij de directies van de organisatieonderdelen (eerste lijn). De tweede lijn,

bestaande uit onder meer stafafdelingen en beleids- en kwaliteitsfuncties, ondersteunt de directies bij de uitvoering van onderwijs, onderzoek en organisatieontwikkeling en bewaakt de kwaliteit daarvan via advisering, beleidsontwikkeling en monitoring. De derde lijn, die wordt gevormd door de concerncontroller en de stafafdeling Beleidsevaluatie & Control, voert onafhankelijke controles uit en rapporteert daarover aan het College van Bestuur.

Avans werkt sinds 2025 vanuit een besturingsfilosofie waarin de hogeschool de kennis en ervaring uit verschillende delen van de organisatie benut om gezamenlijk tot gedragen besluitvorming te komen. Deze filosofie krijgt binnen Avans onder meer vorm via de zogenoemde cirkelstructuur, een overlegstructuur waar het College van Bestuur, de directies en stafdiensten gezamenlijk beleidsvoorstellen voorbereiden en afstemmen. De cirkelstructuur bestaat uit vier thematische overleggroepen (cirkels) gericht op strategie en besturing, onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. In de overleggroepen worden beleidsvoorstellen besproken, aangescherpt en voorzien van input vanuit verschillende organisatieonderdelen, voordat de voorstellen ter besluitvorming aan het College van Bestuur worden voorgelegd. Op die manier worden inzichten uit verschillende delen van de organisatie samengebracht en meegewogen in de verdere uitwerking van beleid. Het panel ziet dat de cirkelstructuur bijdraagt aan de betrokkenheid van medewerkers, kennisdeling en organisatiebrede afstemming.

In gesprekken met medewerkers, leidinggevend en medezeggenschapsorganen kwam naar voren dat organisatieonderdelen verschillend omgaan met rollen, overlegstructuren en processen. Gesprekspartners gebruikten soms verschillende benamingen voor dezelfde rollen, functies en overlegvormen. Ook de inrichting van processen verschilt tussen organisatieonderdelen. Het panel constateert dat de decentrale werkwijze binnen Avans ruimte biedt voor eigenaarschap en maatwerk, maar dat de omvang van de organisatie en de verschillende verandertrajecten ook vragen om meer eenduidigheid in rollen, terminologie en besluitvormingsprocessen. Dit geldt in het bijzonder voor de wijze waarop verantwoordelijkheden binnen zelforganiserende teams zijn belegd en hoe deze zich verhouden tot leidinggevend, ondersteunende diensten en organisatiebrede besluitvorming. Het panel doet daarom de aanbeveling om duidelijker vast te leggen hoe rollen, verantwoordelijkheden, overlegstructuren en besluitvorming organisatiebreed zijn ingericht.

Het College van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht houdt toezicht op het beleid en de algemene gang van zaken binnen Avans en fungeert daarnaast als sparringpartner voor het College van Bestuur. De Raad van Toezicht toonde zich in gesprek met het panel betrokken bij en goed geïnformeerd over de ontwikkelingen binnen de instelling.

De medezeggenschap is ingericht op instellings-, academie- en opleidingsniveau. Het panel stelt vast dat de medezeggenschap binnen Avans een actieve en zichtbare rol vervult in beleidsontwikkeling en besluitvorming. In gesprekken met het College van Bestuur en de AMR kwam naar voren dat de medezeggenschapsraad in een vroeg stadium wordt betrokken bij beleidsontwikkeling en kritisch meedenkt over voorstellen en keuzes. Het panel waardeert de constructieve en inhoudelijke bijdrage van de medezeggenschap en ziet de AMR als een belangrijke gesprekspartner voor bestuur en organisatie.

Uitgangspunten kwaliteitszorg

In 2017 stelde Avans Kwaliteit in Beweging (KiB) vast. KiB bepaalt de manier waarop Avans de kwaliteit van het onderwijs volgt, bespreekt en verbetert. De kwaliteitszorg van Avans is cyclisch ingericht en reflectie op kwaliteit vormt een vast onderdeel van overleg, evaluatie en besluitvorming binnen teams, opleidingen en leidinggevend. Studenten en medewerkers zijn via onder meer opleidingscommissies en medezeggenschap, formeel bij de kwaliteitszorg betrokken. Ook het werkveld is structureel betrokken via werkveldadviesraden, die opleidingen adviseren over de inhoud van het onderwijs en de aansluiting op de beroepspraktijk.

Een belangrijk onderdeel van KiB zijn de zogenoemde inhoudsrijke gesprekken. In deze gesprekken bespreken teams en leidinggevend op vaste momenten concrete informatie, zoals studieresultaten, evaluaties en ervaringen van docenten en studenten. De gesprekken zijn gericht op het duiden van informatie: wat gaat goed, waar ontstaan knelpunten en welke verbeteracties zijn nodig? De uitkomsten van de inhoudsrijke gesprekken worden vastgelegd en gebruikt bij het opstellen, evalueren en bijstellen van plannen (zie ook standaard 3).

In 2025 is het kwaliteitsbeleid doorontwikkeld tot KiB integraal. KiB integraal bouwt voort op de bestaande kwaliteitscultuur van Avans en brengt onderwijs, onderzoek, HR, kwaliteitszorg en planning- en controlprocessen meer met elkaar in samenhang. Avans wil hiermee beter zicht krijgen op de relatie tussen onderwijskwaliteit, personele capaciteit, organisatieontwikkeling en beschikbare middelen. Daarnaast moet KiB integraal bijdragen

aan meer afstemming tussen academies, Centres of Expertise en diensten, zodat vraagstukken rond onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering meer in onderlinge samenhang worden besproken en gewogen.

Het panel constateert dat het kwaliteitsbeleid van Avans aansluit bij de onderwijsvisie en de uitvoering daarvan ondersteunt. Ondanks de veelheid aan ontwikkelingen, plannen en programma's ziet het panel een herkenbare en consistente koers binnen de organisatie. Ambitie 2025, het Onderwijsmodel en het kwaliteitsbeleid functioneren daarbij als breed herkenbare ankerpunten voor onderwijsontwikkeling en kwaliteitszorg. Het panel adviseert Avans om deze herkenbaarheid en samenhang ook in toekomstige ontwikkelingen te behouden door nieuwe initiatieven duidelijk te verbinden aan bestaande beleidskaders en strategische keuzes en zichtbaar te blijven investeren in opleidingen en opleidingsteams als kern van de organisatie.

Samenvattende conclusie

Samenvattend concludeert het panel dat Avans beschikt over een ambitieuze, studentgerichte en breed gedragen visie op onderwijs en organisatieontwikkeling. Ambitie 2025, de onderwijsvisie en het Avans Onderwijsmodel vormen een herkenbaar en richtinggevend kader voor de verdere ontwikkeling van de instelling. Medewerkers, studenten en medezeggenschapsorganen herkennen de koers van Avans en dragen actief bij aan de verdere ontwikkeling daarvan. Het panel waardeert de open en informele cultuur binnen Avans, waarin reflectie, dialoog en gezamenlijke verantwoordelijkheid een belangrijke plaats innemen. De sterke betrokkenheid van medewerkers en de informele samenwerking dragen bij aan eigenaarschap en draagvlak binnen de organisatie. Avans werkt doelgericht aan de versterking van de verbinding tussen onderwijs, praktijkgericht onderzoek en maatschappelijke vraagstukken. Het panel concludeert op basis van bovenstaande bevindingen dat standaard 1 voldoet.

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 studente met een functiebeperking.

Oordeel

Voldoet.

Bevindingen en overwegingen

Avans heeft haar onderwijsvisie vertaald naar beleidsprocessen op instellings-, academie- en opleidingsniveau. Het College van Bestuur stelt de strategische kaders voor het onderwijs vast. De directies en het opleidingsmanagement werken deze kaders uit in academie- en opleidingsplannen en zijn verantwoordelijk voor de uitvoering daarvan. Deze kaders bepalen de richting van de ontwikkeling van het onderwijs en zorgen voor samenhang tussen opleidingen en academies. Opleidingsteams richten binnen deze kaders het onderwijs in, afgestemd op de inhoud van de opleiding en de kenmerken van de doelgroep.

Avans werkt met een planning- en controlcyclus waarin academies periodiek aan het College van Bestuur rapporteren over de voortgang van doelen, verbeteractiviteiten en onderwijsontwikkeling. Managementrapportages (MARAP's) vormen de basis voor de zogenoemde inhoudsrijke gesprekken tussen academies en het College van Bestuur over de voortgang van beleid en de uitvoering van onderwijsvernieuwing. Daarnaast maakt Avans gebruik van verschillende overleg- en samenwerkingsstructuren om beleidsontwikkeling en uitvoering af te stemmen. In de zogenoemde thematische overleggroepen (cirkels) bespreken bestuur, directies en ondersteunende diensten beleidsvoorstellen en brengen zij perspectieven vanuit onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering samen. Binnen academies en teams worden deze beleidskeuzes verder uitgewerkt in de inrichting en uitvoering van het onderwijs.

Het panel ziet dat de afstemming tussen bestuur, academies en ondersteunende diensten zorgvuldig is ingericht. Ook de samenwerking tussen directies van academies, diensten en Centres of Expertise verloopt volgens het panel constructief. De horizontale uitwisseling van kennis en ervaringen tussen opleidingen en teams vindt nog niet overal structureel plaats. Verschillende gesprekspartners gaven aan dat opleidingen regelmatig van elkaar leren, maar dat kennisdeling vaak afhankelijk is van informele contacten, netwerken en individuele initiatieven. Het panel beveelt Avans daarom aan om kennisdeling en samenwerking tussen opleidingen structureel en systematisch te organiseren, gekoppeld aan de uitvoering van de strategie. Daarbij geeft het panel Avans in overweging om organisatiebreed vast te stellen op welke thema's opleidingen gezamenlijk willen leren en ontwikkelen, bijvoorbeeld rond flexibilisering, interdisciplinair onderwijs of AI.

Centrale diensten

Opleidingen en academies ontvangen ondersteuning van centrale diensten op het gebied van onder meer onderwijsontwikkeling, HR, IT, digitalisering en kwaliteitszorg. Gesprekspartners lichtten toe dat ondersteunende diensten de afgelopen jaren steeds vaker met de opleidingen optrekken bij vraagstukken rond onderwijsontwikkeling en kwaliteitszorg. De samenwerking tussen diensten en opleidingen past bij de beweging binnen Avans naar meer samenhang in kwaliteitszorg en organisatieontwikkeling. Gesprekspartners noemden daarbij onder meer de rol van academiebureaus, businesspartners en LIC business partners als waardevol bij het vertalen van instellingsbreed beleid naar de praktijk van opleidingen en teams. Businesspartners en diensten functioneren daarbij niet alleen ondersteunend, maar ook als kritische gesprekspartner voor opleidingen en academies. Zij signaleren knelpunten, stellen kritische vragen over gemaakte keuzes en brengen signalen en aandachtspunten terug in de organisatie. In panelgesprekken met docenten, leidinggevend en kwaliteitszorgmedewerkers werd de ondersteuning vanuit de diensten overwegend positief beoordeeld. Medewerkers waarderen vooral dat ondersteuning dicht bij opleidingen en academies is georganiseerd en dat snel kan worden afgestemd over vraagstukken in het onderwijs. Tevens blijkt uit de gesprekken dat opleidingen ook behoefte hebben aan duidelijke kaders en consistente ondersteuning, gecombineerd met ruimte voor maatwerk binnen de eigen context.

Kwaliteitscultuur

In de panelgesprekken met medewerkers uit alle geledingen kwam duidelijk naar voren dat medewerkers in alle onderdelen van Avans zich verantwoordelijk voelen voor de kwaliteit van het onderwijs en actief bijdragen aan verbetering daarvan. Binnen opleidingsteams wordt regelmatig gesproken over de inhoud van het onderwijs, de opbouw van modules en de kwaliteit van toetsing. Daarbij worden ervaringen gedeeld, knelpunten benoemd en verbetermaatregelen besproken. Het panel ziet binnen Avans een sterke kwaliteitscultuur, waarin medewerkers gezamenlijk werken aan het verbeteren en verder ontwikkelen van het onderwijs.

Het panel constateert daarnaast dat binnen teams en opleidingen sprake is van korte lijnen en een open aanspreekcultuur. Medewerkers ervaren ruimte om signalen uit het onderwijs en de organisatie bespreekbaar te maken en verbeteringen gezamenlijk op te pakken. Werkwijzen, afspraken en informatie-uitwisseling zijn echter niet overal op dezelfde manier georganiseerd. Verschillen hangen in sommige gevallen samen met lokale werkwijzen, informele afspraken en de mate waarin teams zelfstandig invulling geven aan processen. Het panel adviseert Avans om organisatiebreed duidelijker vast te leggen welke werkwijzen en afspraken gezamenlijk worden gehanteerd en op welke punten ruimte bestaat voor lokale invulling.

De studentgerichte uitgangspunten van de onderwijsvisie zijn zichtbaar in de praktijk. In vrijwel alle panelgesprekken werd benadrukt dat studenten centraal staan en dat persoonlijke begeleiding een kenmerkend onderdeel vormt van het onderwijs. Studenten gaven aan dat docenten toegankelijk zijn, dat zij snel terecht kunnen met vragen en dat signalen over het onderwijs serieus worden genomen. Studenten participeren daarnaast actief in opleidingscommissies, academieraden en de Avans Medezeggenschapsraad (AMR). Het panel heeft gezien dat studenten zo op instellingsniveau invloed kunnen uitoefenen op beleid en dat hun inbreng wordt betrokken bij besluitvorming. Studenten noemden daarbij voorbeelden rond de OER, KiB integraal en de besluitvorming over Relevant & Robuust.

Het panel ziet dat studenten ook binnen opleidingen en academies op verschillende manieren worden betrokken bij de inrichting en evaluatie van het onderwijs. Opleidingsteams halen actief feedback op via evaluaties, panelgesprekken en contacten tijdens modules en gebruiken deze informatie bij het aanpassen en verbeteren van het onderwijs. De mate waarin studenten betrokken zijn bij curriculumontwikkeling en onderwijsvernieuwing verschilt per opleiding. In sommige opleidingen denken studenten actief mee over de inrichting van modules, keuzeruimte en onderwijsvernieuwing, terwijl studenten in andere opleidingen alleen feedback geven op bestaand onderwijs. Het panel doet de aanbeveling om studentbetrokkenheid bij curriculumontwikkeling en onderwijsvernieuwing instellingsbreed structureel te organiseren, zodat studenten niet alleen evalueren, maar ook eerder en actiever betrokken worden bij het ontwerpen van onderwijs. De aanstelling van studentenassessoren bij de academies (en wellicht centraal) zou hier een wezenlijke bijdrage aan kunnen leveren. Studentassessoren kunnen bijdragen aan een meer structurele betrokkenheid van studenten bij beleidsontwikkeling en besluitvorming, doordat zij vanuit het studentenperspectief deelnemen aan bestuurlijke overleggen en signalen, ervaringen en aandachtspunten van studenten rechtstreeks kunnen inbrengen in gesprekken over onderwijs en organisatieontwikkeling. Ook kunnen zij een zichtbaar voorbeeld zijn voor andere studenten bij Avans.

Onderwijs transitie

Avans is in 2022 gestart met een instellingsbrede onderwijs transitie. Opleidingen herontwerpen hun curricula volgens de uitgangspunten van het Avans Onderwijsmodel (modules van 15 EC, maximaal drie leeruitkomsten per module, 25% keuzeruimte en minimaal 15 EC interdisciplinair onderwijs). Deze vier uitgangspunten geven richting aan hoe opleidingen hun curriculum vormgeven en dragen bij aan samenhang binnen de instelling.

De onderwijs transitie wordt centraal aangestuurd en ondersteund. Een transitieteam en verschillende bouwteams hebben kaders en hulpmiddelen ontwikkeld, onder meer voor toetsing, co-creatie en systemen en processen. Uit de panelgesprekken blijkt dat deze centrale sturing in de beginfase spanning oproept. Teams kregen te maken met nieuwe formats en werkwijzen. Sommige teams zagen de nieuwe formats en werkwijzen als beperkend en misten het gevoel van eigenaarschap. De verlenging van Ambitie 2025 tot 2027 heeft teams meer tijd gegeven om het onderwijsmodel te implementeren en te verfijnen op basis van ervaringen in de praktijk. In de gesprekken kwam naar voren dat Avans naar aanleiding van signalen uit de organisatie meer tijd heeft genomen voor de implementatie van het Onderwijsmodel. De verlenging van Ambitie 2025 tot 2027 geeft opleidingen ruimte om het onderwijsmodel verder te verfijnen op basis van ervaringen in de praktijk.

Het ontwikkelen en herzien van curricula vindt plaats in zogeheten Teacher Design Teams. In deze teams werken docenten samen met onderwijskundigen van het Leer- en Innovatiecentrum aan het ontwerpen, aanpassen en verbeteren van blauwdrukken en modules. Daarbij worden de instellingsbrede uitgangspunten uit het Avans Onderwijsmodel vertaald naar concrete keuzes op het gebied van inhoud, didactiek en toetsing. Het panel heeft gezien dat deze werkwijze bijdraagt aan het direct toepassen van vernieuwingen in het onderwijs. Daarnaast zet Avans in op kennisdeling tussen academies, Centres of Expertise en diensten. Via digitale platforms, gezamenlijke sessies en instellingsbrede bijeenkomsten, zoals de Avansdag, wisselen medewerkers ervaringen uit over de ontwikkeling en implementatie van het onderwijs. Het gelijktijdig werken aan vergelijkbare vraagstukken binnen verschillende opleidingen heeft deze uitwisseling versterkt. Het panel stelt vast dat deze vormen van kennisdeling bijdragen aan professionalisering en samenwerking over organisatieonderdelen heen.

Sinds september 2024 volgen nieuwe voltijdstudenten onderwijs binnen de vernieuwde curricula. In de overgangperiode (2024–2027) bestaan oude en nieuwe curricula naast elkaar. Studenten kunnen door de modulaire opzet modules buiten de eigen opleiding volgen. In de gesprekken kwam naar voren dat niet voor alle opleidingen duidelijk is hoe de beschikbare ruimte binnen de instellingsbrede kaders moet worden benut en waar besluitvorming hierover plaatsvindt. Interdisciplinair onderwijs vraagt om afstemming tussen opleidingen en academies, roosters en docententeams, wat in de praktijk complex blijkt. Sommige opleidingen hebben interdisciplinair onderwijs al uitgewerkt en ingevoerd, terwijl andere opleidingen nog zoeken naar een passende vorm in het kader van de landelijke competentieprofielen. Ook de verbinding tussen onderwijs en praktijkgericht onderzoek verschilt per opleiding in intensiteit en vorm. Het panel heeft voorbeelden gezien van sterke samenwerking met lectoraten en werkveldpartners, maar ook opleidingen waar deze verbinding minder zichtbaar is in het curriculum (zie ook standaard 1).

Het panel is onder de indruk van de omvang en ambitie van de onderwijs transitie en van de wijze waarop Avans erin is geslaagd alle voltijdopleidingen in relatief korte tijd modulair in te richten. Het panel ziet dat opleidingen daarbij verschillende keuzes maken in de inrichting van keuzeruimte, interdisciplinair onderwijs en de verbinding met praktijkgericht onderzoek. Deze verschillen hangen samen met de inhoud en context van opleidingen, maar maken ook zichtbaar dat niet voor alle opleidingen duidelijk is hoeveel ruimte er binnen de instellingsbrede uitgangspunten bestaat en hoe deze ruimte kan worden ingevuld. Het panel constateert dat de uitwerking van afspraken over keuzeruimte, interdisciplinair onderwijs en de bijdrage van praktijkgericht onderzoek aan het curriculum nog in ontwikkeling is. Het panel beveelt daarom aan om duidelijker te formuleren welke verwachtingen en uitgangspunten instellingsbreed gelden en hoe opleidingen hierin worden ondersteund. Daarnaast adviseert het panel om kennisdeling tussen opleidingen, ook over academies heen, structureel te organiseren, zodat opleidingen meer van elkaars ervaringen kunnen leren en de samenhang en uitvoerbaarheid van de onderwijs vernieuwing worden versterkt.

Personeel

Docenten spelen een centrale rol bij het ontwerpen, uitvoeren en verbeteren van het onderwijs. Van docenten wordt verwacht dat zij onderwijs ontwikkelen volgens het Avans Onderwijsmodel, studenten begeleiden bij het maken van keuzes binnen hun opleiding en samenwerken met collega's van andere disciplines. De onderwijs vernieuwing vraagt daarnaast van docenten dat ze kunnen omgaan met digitalisering, flexibilisering en de toenemende betekenis van AI voor het onderwijs en de beroepspraktijk. Uit de panelgesprekken blijkt dat

docenten zich sterk betrokken voelen bij de ontwikkelingen en zich actief inzetten om het onderwijs verder vorm te geven.

Onderdeel van de onderwijsvisie is het werken met zelforganiserende teams, waarin teamleden gezamenlijk verantwoordelijkheid dragen voor de inrichting, uitvoering en doorontwikkeling van het onderwijs. De afgelopen jaren hebben teams geïnvesteerd in het verdelen van rollen en verantwoordelijkheden en in het maken van afspraken over samenwerking. De invoering van zelforganiserende teams vond plaats in samenhang met de onderwijs transitie en in de context van interne schaalvergroting van de academies. Teams werkten daardoor gelijktijdig aan het herontwerpen van curricula en aan het vormgeven van hun eigen werkwijze. Uit de gesprekken blijkt dat er verschillen bestaan in de wijze waarop teams invulling geven aan rollen, verantwoordelijkheden en samenwerking. Deze verschillen hangen samen met de mate van taakvolwassenheid van teams en komen tot uiting in de manier waarop teams samenwerken en sturen op hun ontwikkeling. Het panel begrijpt dat deze verschillen passen bij een organisatie in verandering, maar ziet tegelijkertijd dat meer duidelijkheid over rollen, verwachtingen en gezamenlijke werkwijzen teams kan ondersteunen bij de verdere uitvoering van de onderwijs vernieuwing. Naar het oordeel van het panel is dit mede van belang om de kracht van de kwaliteitscultuur ook bij organisatie verandering te blijven waarborgen.

Het panel heeft vastgesteld dat Avans op verschillende manieren investeert in de professionalisering van medewerkers. Medewerkers kunnen gebruikmaken van professionaliseringstrajecten zoals BDB-, BKE- en SKE-trajecten, ontwikkeluren, teamleren en ondersteuning via de ontwikkelhub. De ontwikkelhub ondersteunt medewerkers bij hun professionele ontwikkeling en bij vraagstukken die samenhangen met onderwijs vernieuwing en veranderingen binnen de organisatie. Docenten werken daarnaast in Teacher Design Teams aan curriculum- en moduleontwikkeling en maken gebruik van ondersteuning vanuit het Leer- en Innovatiecentrum. Gesprekspartners noemden ook instellingsbrede kennisdeling via Teams-communities, studiedagen en de Avansdag.

Avans heeft de afgelopen jaren gericht geïnvesteerd in professionalisering op het gebied van AI en digitale didactiek. Gesprekspartners lichtten toe dat Avans instellingsbreed werkt aan het ontwikkelen van visie, beleid en ondersteuning rond het gebruik van AI in het onderwijs, de curriculumontwikkeling en het dagelijkse werk van medewerkers. Avans heeft onder meer een roadmap opgesteld voor de implementatie van AI binnen het onderwijs en de organisatie en een nulmeting uitgevoerd om inzicht te krijgen in de mate waarin opleidingen en medewerkers AI al toepassen. Tevens biedt Avans basiscursussen over AI-gebruik in het onderwijs, professionaliseringsactiviteiten rond didactiek en toetsing en een professional learning community waarin docenten gezamenlijk werken aan vraagstukken rond AI, onderwijsontwerp en toetsing. Binnen de academies zijn daarnaast AI-ambassadeurs actief die kennisdeling en ondersteuning stimuleren. Het panel waardeert de wijze waarop Avans medewerkers faciliteert om gezamenlijk te leren en ervaring op te doen met nieuwe ontwikkelingen.

Het panel stelt vast dat Avans een breed en divers professionaliseringsaanbod heeft ontwikkeld. De gesprekken met docenten, leidinggevend en ondersteunende medewerkers maakten zichtbaar dat teams en opleidingen veel ruimte krijgen om eigen keuzes te maken als het gaat om professionalisering en ontwikkeling. Voor de gesprekspartners was niet altijd even duidelijk welke verwachtingen Avans instellingsbreed stelt aan docenten en teams op het gebied van professionalisering, digitalisering en AI. Het panel doet daarom de aanbeveling om scherper te formuleren welke kennis, vaardigheden en houding van medewerkers worden verwacht en op welk niveau, in relatie tot de strategische opgaven van de instelling. Daarbij is het van belang duidelijk te maken hoe teams en leidinggevend worden ondersteund en gestuurd in hun professionele ontwikkeling en waar mogelijk aan te sluiten bij relevante landelijke raamwerken.

Toetsing

Toetsing is binnen Avans onderdeel van de onderwijs vernieuwing en verbindt het beoordelen van studenten met hun leerproces. Studenten werken in modules steeds vaker aan authentieke opdrachten, projecten en casussen waarin leren, toepassen en toetsen samenkomen. De meer traditionele vorm van onderwijs, waarin studenten vooral aan het einde van een module (summatief) op kennis worden getoetst, maakt in toenemende mate plaats voor formatieve en integrale toetsing.

Ter ondersteuning van de onderwijs vernieuwing heeft Avans instellingsbrede kaders ontwikkeld voor de inrichting van toetsing en de afstemming tussen opleidingen. Deze kaders zijn vastgelegd in onder meer de Avans Visie op toetsing, de kaders voor de borging van de kwaliteit van toetsing, de uitgangspunten voor toets- en

afstudeerprogramma's en richtlijnen voor toetsontwerp. Opleidingsteams werken deze kaders uit in concrete toetsen en toetsprogramma's binnen hun eigen onderwijscontext. De opleidingsteams hebben in korte tijd stappen gezet in het ontwerpen van integrale toetsen in onderwijsseenheden van 15 EC.

De examencommissies zijn onder meer verantwoordelijk voor het bewaken van het eindniveau van de opleidingen. De examencommissies worden ondersteund door toetscommissies, die adviseren over de kwaliteit van toetsen en toetsprogramma's. De examencommissies stemmen onderling af binnen het Netwerk Voorzitters Examencommissies (NVE), een organisatiebreed overleg waarin voorzitters van examencommissies casuïstiek, dilemma's en ontwikkelingen op het gebied van toetsing en examinering bespreken. Het NVE is ontstaan vanuit de examencommissies zelf en vervult inmiddels een belangrijke rol in de onderlinge afstemming, kennisdeling en advisering op het gebied van toetsing en examinering. Het panel ziet dat examencommissies binnen Avans een zichtbare en actieve rol vervullen bij de borging van de kwaliteit van toetsing en examinering. Het panel adviseert Avans om de positie van het NVE als adviserend gremium binnen de organisatie formeel te verankeren, zodat de gezamenlijke afstemming en advisering rond toetsing, keuzeonderwijs en examinering minder afhankelijk zijn van informele samenwerking en een herkenbare plaats krijgen binnen de organisatiebrede besluitvorming.

Uit de documentatie en de gesprekken met docenten, examencommissies en leidinggevendenden werd duidelijk dat het realiseren van samenhang binnen toetsprogramma's bij keuzeonderwijs en interdisciplinair onderwijs nieuwe vraagstukken met zich meebrengt. Studenten kunnen binnen het modulaire onderwijs modules buiten de eigen opleiding of academie volgen of samen met studenten van andere opleidingen werken aan onderwijsmodules en projecten. Daardoor moeten opleidingen gezamenlijk afspraken maken over de inhoud van toetsen, beoordelingscriteria, cesuren en de manier waarop resultaten van keuzemodules bijdragen aan de leerresultaten van opleidingen. In de gesprekken kwam naar voren dat deze afstemming tussen opleidingen, docententeams en examencommissies in de praktijk complex is, onder meer doordat opleidingen verschillende werkwijzen en toetsvormen hanteren en te maken hebben met uiteenlopende (landelijke) afspraken in de context van opleidingen en werkveld. Teams zoeken nog naar passende gezamenlijke werkwijzen en afspraken voor toetsing en beoordeling binnen keuzeonderwijs en interdisciplinair onderwijs. Avans bespreekt deze vraagstukken actief met onder meer de AMR en het NVE. Het panel constateert dat de verdere uitwerking van gezamenlijke afspraken over keuzeonderwijs, toetsing en de bijdrage van keuzemodules aan de leerresultaten van opleidingen nog in ontwikkeling is. Met name de voorwaarden waaronder keuzemodules meetellen voor de leerresultaten van opleidingen vragen nog verdere concretisering. Het panel adviseert Avans daarom om examencommissies vroegtijdig en structureel te betrekken bij ontwikkelingen die invloed hebben op toetsing, keuzeonderwijs en het eindniveau van opleidingen.

Ook de opkomst van AI beïnvloedt de ontwikkeling van toetsing. Het gebruik van AI roept vragen op over de authenticiteit van leerprestaties, toetsontwerp, beoordeling en de borging van het eindniveau van opleidingen. In gesprekken met docenten, examencommissies, toetscommissies en beleidsmedewerkers werd duidelijk dat Avans werkt aan gezamenlijke afspraken en werkwijzen voor het gebruik van AI binnen toetsing en examinering en dat examencommissies en toetscommissies hierover actief afstemmen. Het panel constateert dat opleidingen zich nog in verschillende fasen bevinden als het gaat om AI-bestendige toetsing en dat verdere ontwikkeling van passende toetsvormen en werkwijzen noodzakelijk blijft. De zichtbare en actieve rol van de examencommissies is in deze fase geruiststellend.

Studentenwelzijn en voorzieningen

Studentenwelzijn en persoonlijke begeleiding vormen binnen Avans belangrijke randvoorwaarden voor toegankelijk en inclusief onderwijs. Dit uitgangspunt is uitgewerkt in onder meer de zes beloftes voor studentbegeleiding, die richting geven aan de ondersteuning van studenten in hun ontwikkeling, welzijn en studiekeuzes. De nabijheid van docenten is volgens het panel een duidelijke kracht van Avans. Studenten gaven in de gesprekken aan dat zij zich gezien en gehoord voelen en dat docenten en begeleiders toegankelijk en betrokken zijn. De studieloopbaanbegeleider fungeert hierbij als eerste aanspreekpunt en speelt een belangrijke rol in de begeleiding van studenten, de binding met de opleiding en het welzijn van studenten.

Avans heeft de afgelopen jaren sterker ingezet op het vroegtijdig signaleren van problemen in studievoortgang en studentenwelzijn en op het proactief begeleiden van studenten. Instrumenten zoals de Startthermometer en de Welzijnsmonitor ondersteunen studieloopbaanbegeleiders en begeleiders vanuit Student Support bij het tijdig herkennen van signalen rond studievoortgang en welzijn. Deze signalen vormen vervolgens aanleiding voor gesprekken met studenten. Studenten kunnen daarnaast gebruikmaken van ondersteuning via Student Support. Binnen Student Support zijn verschillende vormen van begeleiding beschikbaar, variërend van studieadvies en

coaching tot psychosociale ondersteuning. Student Support is centraal georganiseerd. Binnen Student Support wordt gewerkt aan verdere standaardisering en uniformering van werkwijzen, onder meer binnen decanaten en examencommissies, met als doel een efficiënte uitvoering en borging van rechtsgelijkheid voor studenten.

De ondersteuning van studenten met een extra ondersteuningsbehoefte is binnen Avans een specifiek aandachtspunt. Interne audits hebben laten zien dat er verschillen bestonden in de toekenning en uitvoering van voorzieningen, waardoor studenten in vergelijkbare situaties niet altijd op dezelfde manier werden ondersteund. Avans heeft daarom processen en samenwerking verder gestandaardiseerd en een kwaliteitszorgsystematiek ingericht waarmee de uitvoering cyclisch wordt gevolgd. Het vernieuwde beleidskader is vastgelegd in het Beleidsplan Studenten met een ondersteuningsbehoefte.

Het uitvoeren van de onderwijsvisie van Avans, waarin flexibiliteit, keuzeruimte en persoonlijke begeleiding centraal staan, vraagt om passende digitale en fysieke voorzieningen. Avans heeft verschillende digitale systemen ingericht. Avans Eduplatform ondersteunt docenten bij het ontwikkelen en vastleggen van het onderwijs. De Avans One-app ondersteunt studenten bij het samenstellen van hun leerroute en het volgen van hun studie. Via de app hebben studenten toegang tot het onderwijsaanbod, hun studievoortgang en praktische informatie zoals roosters en resultaten. Tijdens de locatiebezoeken heeft het panel een presentatie gekregen over het studentendashboard. Dit dashboard moet studenten beter inzicht geven in hun studievoortgang, studiegedrag en gemaakte keuzes binnen het modulaire onderwijs, zodat studenten gerichter keuzes kunnen maken in hun leerroute en studieplanning.

In gesprekken met studenten en medewerkers kwam naar voren dat de ondersteuning van studenten bij het kiezen van modules en keuzeruimte nog verdere ontwikkeling vraagt. Gesprekspartners noemden onder meer knelpunten rond de beschikbaarheid van keuze-informatie, de werking van studentvolgsystemen en de afstemming tussen verschillende digitale systemen. Het panel heeft gezien dat Avans werkt aan verbetering van deze voorzieningen, onder meer via bouwteams en de verdere ontwikkeling van het studentendashboard. Naast digitale voorzieningen investeert Avans in fysieke leeromgevingen zoals OpenX en Campus300, waarin onderwijs, onderzoek en samenwerking met het werkveld samenkomen. Studenten gaven aan tevreden te zijn over de voorzieningen en ervaren de leeromgevingen als toegankelijk en geschikt voor samenwerken, ontmoeten en zelfstandig studeren. Het panel heeft tijdens de locatiebezoeken gezien dat Avans op de verschillende locaties beschikt over moderne en goed uitgeruste voorzieningen die bijdragen aan een aantrekkelijke en studentgerichte leeromgeving.

Samenvattende conclusie

Samenvattend stelt het panel vast dat Avans de onderwijsvisie op consistente wijze heeft vertaald naar beleid, inrichting van de organisatie en onderwijspraktijk. De onderwijsvernieuwing, kwaliteitszorg en ondersteuning van studenten en medewerkers sluiten zichtbaar aan bij de uitgangspunten van Ambitie 2025 en het Avans Onderwijsmodel. Het panel is onder de indruk van de omvang van de onderwijs transitie en van de wijze waarop Avans erin is geslaagd alle opleidingen in korte tijd modulair in te richten vanuit gezamenlijke uitgangspunten voor onderwijs en toetsing. Binnen Avans is sprake van een sterke kwaliteitscultuur waarin medewerkers, studenten en medezeggenschap actief bijdragen aan de ontwikkeling en verbetering van het onderwijs. Opleidingen worden breed ondersteund bij onderwijsontwikkeling, professionalisering, kwaliteitszorg en studentbegeleiding. Examencommissies en het Netwerk Voorzitters Examencommissies vervullen daarnaast een zichtbare en actieve rol bij de borging van toetskwaliteit en het eindniveau van opleidingen. Studenten en medewerkers waarderen de toegankelijkheid van begeleiding, ondersteuning en voorzieningen. Het panel concludeert op basis van bovenstaande bevindingen dat standaard 2 voldoet.

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

De voortgang van de realisatie van de beleidsdoelstellingen voor onderwijskwaliteit wordt binnen Avans systematisch gevolgd en geëvalueerd. Avans maakt daarbij gebruik van een combinatie van kwantitatieve en

kwalitatieve informatie. Opleidingen verzamelen op verschillende manieren informatie over de kwaliteit van het onderwijs. In het dagelijkse contact met studenten ontvangen docenten direct signalen over het onderwijs. Daarnaast vinden structurele evaluaties plaats met studenten, zoals module-evaluaties en panelgesprekken, evenals externe evaluaties zoals de Nationale Studenten Enquête en de HBO-monitor. Op team- en opleidingsniveau worden de uitkomsten van deze evaluaties besproken in teamoverleggen en in overleg met opleidingscommissies. Ook het werkveld levert input. Werkveldadviesraden adviseren opleidingen over de inhoud en actualiteit van het curriculum en de aansluiting op de beroepspraktijk. Daarnaast gebruiken opleidingen informatie uit afstudeerbeoordelingen en alumnionderzoeken om zicht te krijgen op het functioneren van afgestudeerden in de praktijk.

Op opleidings-, academie- en instellingsniveau leveren interne audits en externe evaluaties informatie over de kwaliteit van het onderwijs, de bedrijfsvoering, de kwaliteitszorg en het functioneren van examencommissies. De uitkomsten worden gebruikt om ontwikkelingen te volgen, risico's te signaleren en verbetermaatregelen te bepalen.

Planning & controlcyclus

De manier waarop beleid wordt geëvalueerd, is ingebed in de planning- en controlcyclus. Academies leggen hun doelen vast in beleidsplannen en rapporteren drie keer per jaar over de voortgang in managementrapportages (MARAP's). Deze rapportages zijn gebaseerd op gegevens uit Power BI-dashboards, met informatie over onder meer instroom, uitval, doorstroom, studiesucces en studentevaluaties. De uitkomsten van evaluaties en rapportages worden besproken in de inhoudsrijke gesprekken (zie ook standaard 1). Deze gesprekken vormen een vast onderdeel van de planning- en controlcyclus en vinden plaats op verschillende niveaus in de organisatie, bijvoorbeeld tussen opleidingen en academies en tussen academies en het College van Bestuur. Ook medezeggenschapsorganen worden bij deze gesprekken betrokken. Deelnemers bespreken hoe resultaten kunnen worden verklaard, waar knelpunten ontstaan en welke acties nodig zijn. Daarmee vormen de inhoudsrijke gesprekken een belangrijk moment waarop informatie wordt gedeeld en gebruikt voor bijsturing. De gesprekken leiden tot gedocumenteerde afspraken over vervolgacties en verbetermaatregelen, waarvan de voortgang in volgende gesprekken opnieuw wordt besproken.

Avans heeft in de afgelopen jaren geconstateerd dat beleidsdoelen in plannen en MARAP's regelmatig breed en algemeen waren geformuleerd. Daardoor was het niet altijd duidelijk hoe de voortgang van doelen moest worden beoordeeld. Avans vraagt academies daarom om doelen concreter te formuleren en beter aan te geven op basis van welke resultaten en indicatoren de voortgang wordt gevolgd. Uit de gesprekken met verschillende opleidingen blijkt dat teams nog zoekende zijn naar passende indicatoren om ontwikkelingen in onderwijskwaliteit en onderwijsvernieuwing goed te volgen. Complexere vraagstukken, zoals de verdere uitwerking van toetsing binnen het modulaire onderwijs, worden daarnaast besproken in inhoudsrijke gesprekken en overleggen tussen opleidingen, examencommissies en leidinggevendenden. Opleidingen gaven aan dat de informatievoorziening via dashboards nog niet altijd goed aansluit bij de informatiebehoefte van teams en opleidingen. De Power BI-dashboards bevatten veel verschillende gegevens, waardoor het voor opleidingen niet altijd duidelijk is welke informatie het meest relevant is voor sturing, reflectie en verbetering van het onderwijs. Het panel beveelt daarom aan om opleidingen en academies gericht te ondersteunen bij het gebruik van dashboards en managementinformatie en kritisch te blijven kijken naar welke informatie daadwerkelijk relevant is voor kwaliteitsverbetering en besluitvorming.

Het panel vindt dat de planning- en controlcyclus, waarin kwantitatieve informatie uit MARAP's en dashboards wordt gecombineerd met kwalitatieve informatie uit inhoudsrijke gesprekken, evaluaties, audits en signalen uit de onderwijspraktijk, een duidelijke structuur biedt voor het verzamelen, analyseren en bespreken van informatie over onderwijskwaliteit. Positief is dat Avans niet uitsluitend stuur op kwantitatieve indicatoren, maar verschillende bronnen en perspectieven gebruikt om ontwikkelingen in het onderwijs te duiden en verbetermaatregelen te bepalen. Het panel merkt daarbij op dat de term 'inhoudsrijke gesprekken' binnen Avans op verschillende manieren wordt gebruikt. In gesprekken met directeuren en het College van Bestuur werd toegelicht dat inhoudsrijke gesprekken binnen de planning- en controlcyclus bedoeld zijn om informatie uit rapportages, evaluaties en ervaringen uit de onderwijspraktijk gezamenlijk te duiden en te bespreken welke verbeteracties nodig zijn. Het panel ziet dat deze gesprekken een belangrijke rol vervullen bij de reflectie op onderwijskwaliteit en onderwijsvernieuwing.

Naast de reguliere planning- en controlcyclus heeft Avans in 2025 gebruik gemaakt van de Programmathermometer om de voortgang van de onderwijsvernieuwing te volgen. De Programmathermometer

bracht per opleiding in beeld in hoeverre uitgangspunten van het onderwijsmodel, zoals interdisciplinariteit en co-creatie, zichtbaar zijn in de inrichting en uitvoering van het onderwijs. Het College van Bestuur gaf in gesprek met het panel aan dit instrument structureel in te willen gaan zetten. De Programmathermometer ondersteunt opleidingen bij het evalueren van de eigen voortgang en maakt zichtbaar hoe opleidingen invulling geven aan de onderwijsvernieuwing. Het panel ziet de Programmathermometer als een waardevol instrument om verschillen in voortgang tussen opleidingen zichtbaar te maken en het gesprek over onderwijsvernieuwing organisatiebreed te ondersteunen. De manier waarop de uitkomsten van de Programmathermometer concreet zal worden betrokken bij besluitvorming, prioritering en vervolgacties binnen de planning- en controlcyclus bevindt zich nog in ontwikkeling.

Medezeggenschapsraad

De AMR en de decentrale medezeggenschapsorganen spelen een rol bij het bespreken en wegen van signalen over de kwaliteit van het onderwijs. Op centraal niveau bespreekt de AMR plannen en evaluaties met het College van Bestuur. Op academie- en opleidingsniveau bespreken academieraden en opleidingscommissies plannen en evaluaties met het leidinggevend. Het panel heeft verschillen gezien in de manier waarop deze gremia functioneren. In sommige academies worden academieraden en opleidingscommissies actief betrokken bij het bespreken van beleidsplannen en evaluaties en voeren zij inhoudelijke gesprekken met directies en opleidingsteams. In andere academies is minder duidelijk hoe informatie wordt gedeeld en op welke wijze signalen vanuit de raden worden betrokken bij de verdere bespreking en opvolging van plannen en evaluaties.

Daarnaast heeft het panel geconstateerd dat de samenstelling en participatie binnen de medezeggenschap wisselen. In de gesprekken kwam naar voren dat niet in alle gremia alle plaatsen voor in het bijzonder studenten ingevuld zijn. Ook is vastgesteld dat medewerkers vanuit het praktijkgericht onderzoek (lectoraten en Centres of Expertise) niet zijn vertegenwoordigd in de AMR. In het gesprek met de AMR werd toegelicht dat het tot op heden niet is gelukt om vertegenwoordigers vanuit de lectoraten en Centres of Expertise te werven. In de huidige samenstelling is het voor de AMR lastiger om vraagstukken rond praktijkgericht onderzoek en de verbinding tussen onderwijs en onderzoek inhoudelijk te beoordelen. De huidige leden dienen zich daardoor extra in te spannen om de stem van het onderzoek op te halen en mee te nemen in hun afwegingen.

Het panel concludeert dat medezeggenschap op alle niveaus is ingericht en betrokken is bij het bespreken van evaluaties. De werking en samenstelling van de gremia verschillen per academie. Daardoor is de betrokkenheid van medezeggenschapsorganen bij kwaliteitszorg en beleidsontwikkeling nog niet overal even stevig ingebed. Het panel adviseert Avans om medezeggenschapsorganen op academie- en opleidingsniveau verder in positie te brengen, de participatie van studenten te versterken en te borgen dat ook medewerkers vanuit het praktijkgericht onderzoek worden betrokken in de medezeggenschap.

Risicomanagement

Avans heeft in 2025 een systeem voor Enterprise Risk Management (ERM) ingevoerd om risico's organisatiebreed in beeld te brengen en te prioriteren. Avans lichtte in de documentatie toe dat risicosignalering vóór de invoering van ERM vooral plaatsvond binnen afzonderlijke academies, teams en diensten. Daardoor ontbrak een gezamenlijk overzicht van risico's op instellingsniveau en was er minder samenhang in de beoordeling en opvolging van risico's binnen de organisatie. Met de invoering van het ERM-systeem worden risico's centraal verzameld, geanalyseerd en gewogen. Dit leidt tot een organisatiebreed overzicht van risico's op het gebied van onder meer financiën, personeel, ICT en onderwijsvernieuwing. Het overzicht wordt gebruikt in gesprekken tussen directies, het College van Bestuur en de Raad van Toezicht om prioriteiten te bepalen, risico's te duiden en keuzes te maken in de verdere ontwikkeling van de organisatie.

Het panel ziet dat Avans met ERM werkt aan meer overzicht en gezamenlijke afweging van risico's op instellingsniveau. Het panel adviseert Avans wel om scherper te bepalen hoe risicoafwegingen op opleidings- en teamniveau worden verbonden aan kwaliteitsgesprekken, inhoudsrijke gesprekken en besluitvorming over onderwijsontwikkeling.

Samenvattende conclusie

Samenvattend is het panel van mening dat Avans beschikt over een samenhangend systeem voor het volgen, evalueren en bijsturen van de onderwijskwaliteit. Avans maakt gebruik van een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve informatie afkomstig uit evaluaties, dashboards, audits, inhoudsrijke gesprekken en gesprekken met studenten, medewerkers en het werkveld. De planning- en controlcyclus biedt opleidingen, academies en het College van Bestuur een duidelijke structuur voor het bespreken van ontwikkelingen in onderwijskwaliteit en

onderwijsvernieuwing. Het panel ziet de Programmathermometer als een waardevol instrument dat opleidingen ondersteunt bij het volgen van de voortgang van de onderwijsvernieuwing en het bespreken van ontwikkelingen tussen opleidingen. Daarnaast constateert het panel dat de medezeggenschap op alle niveaus binnen Avans is ingericht en betrokken wordt bij evaluaties, kwaliteitszorg en beleidsontwikkeling. Het panel concludeert op basis van bovenstaande bevindingen dat standaard 3 voldoet.

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

Zowel uit het informatiedossier als uit de gesprekken met medewerkers blijkt een gedeelde ambitie om bij te dragen aan de verbetering van de onderwijskwaliteit. Het panel stelt vast dat binnen Avans een verbetercultuur aanwezig is waarin evaluatie, reflectie en het inhoudsrijke gesprek een vaste plaats innemen.

Veranderkracht

Avans werkt op alle niveaus met PDCA-cycli om doelgerichte verbetermaatregelen te formuleren. Teams, directies en het College van Bestuur gebruiken ervaringen, data en signalen om onderwijs en organisatieontwikkeling aan te passen. Medewerkers voelen zich op alle niveaus verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs, tonen eigenaarschap en vertalen uitkomsten van evaluaties en monitoring naar verbetermaatregelen. Het panel heeft tijdens de locatiebezoeken verschillende voorbeelden gehoord van opleidingen die op basis van deze werkwijze verbeteringen hebben doorgevoerd. Zo noemden opleidingen dat zij op basis van studentfeedback wijzigingen hebben doorgevoerd in de inrichting van modules, bijvoorbeeld door de studielast beter te spreiden en de begeleiding tijdens projecten te intensiveren.

Op opleidingsniveau worden evaluaties en feedback van studenten actief gebruikt om het onderwijs te verbeteren. Studenten gaven aan dat docenten toegankelijk zijn en dat kleinere verbeterpunten vaak snel worden opgepakt. Meer ingrijpende aanpassingen worden doorgaans verwerkt bij een volgende uitvoering van een module. In gesprekken met opleidingen hoorde het panel verschillende voorbeelden van verbetermaatregelen die door teams zijn geformuleerd en opgevolgd. Leidinggevende blijken toegankelijk en bereid om vragen die hogeschoolbrede implicaties hebben door te geleiden naar cirkels of het College van bestuur. Het panel constateert dat de wijze waarop opleidingen aan studenten terugkoppelen wat met evaluaties en panelgesprekken gebeurt, verschilt. Sommige opleidingen communiceren zichtbaar welke verbeteringen zijn doorgevoerd, bijvoorbeeld via lessen of digitale leeromgevingen, terwijl deze terugkoppeling in andere opleidingen minder herkenbaar is. Het panel adviseert Avans om de terugkoppeling naar studenten structureel vorm te geven.

Uit de gesprekken blijkt dat teams en opleidingen op verschillende manieren worden ondersteund bij het analyseren van evaluaties, signalen en data en bij het bepalen van verbetermaatregelen. Businesspartners, kwaliteitszorgmedewerkers, LIC-medewerkers en adviseurs op het gebied van HR, ict en financiën ondersteunen teams onder meer bij het interpreteren van uitkomsten uit evaluaties en dashboards, het formuleren van verbetermaatregelen en het vertalen van instellingsbreed beleid naar de praktijk van opleidingen en teams. Het panel ziet dat deze ondersteuning opleidingen en academies helpt bij het systematisch volgen, bespreken en verbeteren van de onderwijskwaliteit.

Op instellingsniveau wordt eveneens bijgestuurd op grond van evaluaties, de MARAP's en de inhoudsrijke gesprekken. Een van de meest in het oog springende voorbeelden van bijsturing is de verlenging van Ambitie 2025. Dit gebeurde op basis van een externe evaluatie (de Gateway Review) en signalen uit de organisatie. De Gateway Review en de diverse interne signalen maakten zichtbaar dat de optelsom van ambities, tempo en de druk voor medewerkers te groot dreigde te worden. Het panel ziet dat Avans de signalen serieus heeft genomen door de looptijd van Ambitie 2025, met het instellingsplan 26/27, te verlengen naar 2027 en sterker te sturen op prioritering en haalbaarheid. In de gesprekken met het panel werd de verlenging van de looptijd van Ambitie 2025 toegelicht als noodzakelijk om de uitvoering van de onderwijsvernieuwing haalbaar te houden.

Een ander belangrijk voorbeeld van bijsturing is het programma Relevant & Robuust Avans dat zich richt op de verdere inrichting van een toekomstbestendige en financieel gezonde organisatie (zie ook standaard 1). Binnen Relevant en Robuust Avans wordt gewerkt aan het versterken van de samenwerking tussen opleidingen, onderzoek en ondersteunende diensten, aan verdere standaardisering van organisatiebrede processen en aan een vereenvoudiging van de organisatiestructuur. Het panel ziet dat Avans met Relevant & Robuust Avans zoekt naar een nieuwe balans tussen centrale sturing en ruimte voor eigen inbreng van opleidingen en teams. De wijze waarop het College van Bestuur met gesprekken hierover leidinggeeft aan deze ontwikkeling wordt binnen Avans duidelijk gewaardeerd. Uit de gesprekken blijkt echter ook dat het voor medewerkers nog niet altijd even duidelijk is hoe besluiten over de organisatiestructuur, standaardisering van processen en de inrichting van ondersteuning doorwerken in de dagelijkse onderwijspraktijk. Het panel beveelt Avans daarom aan om de verdere uitwerking van Relevant & Robuust Avans duidelijker te faseren en medewerkers beter mee te nemen in de verschillende stappen, keuzes en prioriteiten binnen het programma. Het panel adviseert Avans daarbij aandacht te besteden aan het zichtbaar maken en waarderen van behaalde resultaten.

Het panel moedigt Avans daarnaast aan om bij de verdere ontwikkeling van flexibilisering, interdisciplinair onderwijs en praktijkgericht onderzoek meer gebruik te maken van kennis en ervaringen van andere hogescholen en kennisinstellingen. Het uitwisselen van kennis met andere instellingen kan helpen om keuzes verder te onderbouwen en bestaande werkwijzen verder te versterken.

Behoud van de identiteit bij onderwijsontwikkeling

De spanning die voortkomt uit de verschillende, samenhangende ontwikkelingen werkt ook door in de inrichting van het onderwijs. Studenten en medewerkers benadrukten in meerdere gesprekken het blijvende belang van persoonlijke begeleiding en de nabijheid van docenten. Studenten noemden deze persoonlijke benadering een belangrijke reden om voor Avans te kiezen. Het College van Bestuur gaf aan dat dit uitgangspunt behouden moet blijven binnen de verdere onderwijsontwikkeling. Het panel beschouwt dit als een belangrijk aandachtspunt bij toekomstige keuzes rond organisatieontwikkeling, flexibilisering en schaalvergroting. In enkele opleidingen zag het panel voorbeelden van learning communities waarin ouderejaarsstudenten jongerejaarsstudenten begeleiden via peercoaching. Het panel ziet hierin - naast het verder stimuleren van zelforganiserende teams - een kansrijke werkwijze om de persoonlijke benadering binnen het onderwijs te versterken en docenten te ondersteunen.

Samenvattende conclusie

Samenvattend concludeert het panel dat binnen Avans een sterke verbetercultuur aanwezig is. Op alle niveaus binnen de organisatie worden evaluaties, signalen en ervaringen gebruikt om onderwijs en organisatieontwikkeling bij te sturen. Op opleidingsniveau werken teams actief aan verbetering van het onderwijs. De teams worden daarbij ondersteund door businesspartners, kwaliteitszorgmedewerkers, LIC-medewerkers en adviseurs vanuit ondersteunende diensten. Ook op instellingsniveau ziet het panel dat Avans signalen uit de organisatie gebruikt voor bijsturing. De verlenging van Ambitie 2025 en de ontwikkeling van Relevant & Robuust Avans zijn daarvan duidelijke voorbeelden. Het panel concludeert op basis van bovenstaande bevindingen dat standaard 4 voldoet.

Afkortingen

AI	Artificial Intelligence
AMR	Avans Medezeggenschapsraad
ERM	Enterprise Risk Management
HR	Human Resources
ITK	Instellingstoets Kwaliteitszorg
LIC	Leer- en Innovatiecentrum
MARAP	Managementrapportage
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
NVE	Netwerk Voorzitters Examencommissies
PDCA	Plan-Do-Check-Act

