

Avans Hogeschool

## Kwaliteitsafspraken 2019 - 2024

**datum** 3 september 2019

**pagina** 2 van 28



## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Aanleiding</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Leeswijzer</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Ambitie 2025</b>	<b>5</b>
<b>4</b>	<b>Proces</b>	<b>6</b>
4.1	Betrokkenheid belanghebbenden	6
4.2	Formele betrokkenheid Medezeggenschap en Raad van Toezicht	7
<b>5</b>	<b>De kwaliteitsafspraken</b>	<b>8</b>
5.1	Thema's, doelen en voornemens	8
5.2	Nadere toelichting op de doelen en resultaten	11
5.2.1	<i>Thema 1: Intensiever en kleinschalig onderwijs</i>	11
5.2.2	<i>Thema 3: Studiesucces inclusief inzet op talentontwikkeling</i>	11
5.2.3	<i>Thema 5: Passende en goede onderwijsfaciliteiten (ICT)</i>	12
5.2.4	<i>Thema 5: Passende en goede onderwijsfaciliteiten (algemeen)</i>	13
5.2.5	<i>Thema 6: Verdere professionalisering van docenten</i>	15
<b>6</b>	<b>Monitoring en evaluatie</b>	<b>17</b>
<b>Bijlage 1:</b>	<b>Overzicht brondocumenten</b>	<b>19</b>
<b>Bijlage 2:</b>	<b>Overzicht bijeenkomsten en activiteiten</b>	<b>20</b>
<b>Bijlage 3:</b>	<b>Kernpunten Ambitie 2025</b>	<b>22</b>
<b>Bijlage 4:</b>	<b>Planning &amp; control-cyclus Avans</b>	<b>28</b>

## 1 Aanleiding

In april 2018 heeft de minister van OCW met de studentenbonden ISO en LSVb, de Vereniging Hogescholen en de VSNU afspraken gemaakt over de inzet van de studievoorschotmiddelen voor een kwaliteitsverbetering van het hoger onderwijs<sup>1</sup>. Deze afspraken vormen een integraal onderdeel van het *Sectorakkoord hbo-2018*.

In de Kwaliteitsafspraken is beschreven op welke zes landelijke thema's onderwijsinstellingen de middelen de komende vijf jaar kunnen inzetten, te weten:

1. intensiever en kleinschalig onderwijs;
2. meer en betere begeleiding van studenten;
3. studiesucces;
4. onderwijsdifferentiatie;
5. passende en goede onderwijsfaciliteiten;
6. verdere professionalisering van docenten.

Iedere instelling stelt hiervoor een plan op dat past bij de context, historie en visie van de hogeschool. Studenten, medewerkers en werkveld zijn actief betrokken bij het opstellen van het plan. Panels van de NVAO beoordelen alle plannen aan de hand van de volgende drie criteria:

- 1: het plan draagt beredeneerd bij aan kwaliteitsverbetering van het onderwijs;
- 2: belanghebbenden zijn in voldoende mate betrokken bij het opstellen;
- 3: de voornemens in het plan zijn realistisch.

## 2 Leeswijzer

We starten dit plan met een 'sneak preview' van Ambitie 2025, waar we onze kwaliteitsafspraken aan verbinden. We beschrijven hoe we komen tot de ambitie en de kwaliteitsafspraken en we gaan nader in op de keuzes die we in overleg met de Avans Medezeggenschapsraad (AMR) hebben gemaakt. We sluiten af met een korte toelichting op hoe we de monitoring en evaluatie van onze doelen en voornemens organiseren.

De plannen voor de kwaliteitsafspraken vormen een deelverzameling van onze plannen voor Ambitie 2025 en voor Avans. Plannen om de ambitie te realiseren die niet zijn opgenomen binnen de kwaliteitsafspraken worden t.z.t. in overleg en met instemming van de AMR passend gefinancierd.

---

<sup>1</sup> Vastgelegd in: *Investeren in Onderwijskwaliteit– Kwaliteitsafspraken 2019–2024* (Amsterdam, 9 april 2018).

### 3 Ambitie 2025

Met de AMR is midden 2018 afgesproken het opstellen van onze nieuwe ambitie en het traject van de kwaliteitsafspraken aan elkaar te verbinden. Vanaf de start is dan ook het proces rond de ambitie en de kwaliteitsafspraken afgestemd met de AMR en met de Raad van Toezicht.

De vraag van studenten om meer keuzeruimte, de veranderingen op de arbeidsmarkt en de innovaties in het onderwijs, door technologie en digitalisering, vragen om een vernieuwd onderwijsconcept. Avans wil een wendbare onderwijsinstelling zijn, die zich aan de samenleving en veranderende omstandigheden aanpast en die wendbare, adaptieve en weerbare professionals opleidt. Met het instellingsplan Ambitie 2020, nu in de afrondende fase, hebben we een stevige basis gelegd voor het opleiden van startbekwame professionals met een lerende, onderzoekende, ondernemende en verantwoordelijke houding.

Met ingang van studiejaar 2018-2019 zijn we intensief bezig met het opstellen van ons nieuwe plan, 'Ambitie 2025' (voor een overzicht van activiteiten en bijeenkomsten zie bijlage 2). De nieuwe ambitie komt, zoals gebruikelijk bij Avans, 'bottom-up' tot stand: studenten, docenten, directies, werkveld, medezeggenschapsraad en Raad van Toezicht zijn allen betrokken bij het opstellen en goedkeuren van het nieuwe plan. Door de nieuwe ambitie als onderlegger voor de kwaliteitsafspraken te nemen, bouwen we aan een stevig fundament voor het onderwijs van morgen.

Bij het bezoek van het NVAO-panel op 29 oktober 2019 is Ambitie 2025 grotendeels gereed: de formele besluitvorming vindt volgens planning plaats medio december 2019. Op het moment van schrijven van deze notitie zijn de contouren van Ambitie 2025 bekend, waarin is uitgegaan van de volgende vier bouwblokken:

Tabel 1. Bouwblokken Ambitie 2025: voor een nadere toelichting zie bijlage 3.

Onderwijs	Organisatie	Technologie en data	Samenwerking
<p>Student bepaalt de route</p> <p><i>De structuur en indeling van onze opleidingen is zodanig dat studenten hun eigen leerpad kunnen samenstellen: daarom bieden wij onderwijseenheden aan van gelijke omvang. We begeleiden de student persoonlijk en intensief bij het maken van keuzes en helpen bij het leren van die keuzes.</i></p>	<p>Teams van specialisten</p> <p><i>Om wendbaar te zijn werken we in zelforganiserende teams, waarbij we elkaars talenten maximaal benutten. Samenwerking en technologische vaardigheden worden steeds belangrijker. Dit vraagt ontwikkeling van ieder individu, bijvoorbeeld door vakinhoudelijke en technische professionalisering.</i></p>	<p>In onderwijs en begeleiding</p> <p><i>In de arbeidsmarkt van de toekomst speelt technologie een belangrijke rol. Daarom verweven wij de inzet van technologie in alle leerpaden. Studenten en medewerkers worden bekwaam in het effectief en ethisch verantwoord inzetten van technologie. Begeleiding vindt plaats in samenwerking met werkveld en in fysieke 'broedplaatsen/ experimenteeruimtes' voor innovatie bij Avans.</i></p>	<p>Co-creatie met werkveld</p> <p><i>Met onze partners in het werkveld werken we aan het oplossen van vraagstukken uit de praktijk. Meer studenten zullen onderwijseenheden gaan volgen naast hun werk, waardoor de grens tussen student en werkveldpartner steeds meer in elkaar gaat overlopen. Ook docenten krijgen een sterkere binding met de praktijk.</i></p>

## 4 Proces

### 4.1 Betrokkenheid belanghebbenden

De centrale Avans-opening van studiejaar 2018-2019 was de formele start voor het opstellen van ons nieuwe instellingsplan en daarmee ook informeel startpunt voor het uitwerken van de kwaliteitsafspraken. Tussen september 2018 en mei 2019 hebben meer dan 3000 personen (intern en extern) actief meegedacht, zijn ruim 70 bijeenkomsten georganiseerd en is het Avans-panel<sup>2</sup> in januari en mei 2019 digitaal bevraagd ten aanzien van de nieuwe ambitie (zie figuur 1). In juni 2019 heeft een online consultatie plaatsgevonden, waarin iedereen bij Avans de kans heeft gekregen om direct op de inhoud van de vier bouwblokken, die de nieuwe ambitie omschrijven, te reageren.

#### **Ambitie 2025, conclusies uit het Avans-panel**

##### Flexibel onderwijs

*Studenten en docenten hebben vergelijkbare wensen voor de flexibiliteit van het onderwijs van de toekomst. Allebei willen ze in de toekomst dat studenten in grotere mate de inhoud van de opleiding zelf bepalen, meer inzet van technologie om de leerroute individueel te begeleiden, flexibele toetsing en mogelijkheden om deelcertificaten te behalen. Het grootste verschil in mening zit 'm in de wens om de inhoud van de opleiding volledig te bepalen. Studenten geven aan dit in de toekomst graag in grotere mate te willen dan docenten.*

##### Relatie met het werkveld

*Het onderwijs wordt al deels met het werkveld samen vormgegeven, bijvoorbeeld door het werken in leergemeenschappen. Voor de toekomst wensen studenten onder andere dat het werkveld een grotere uitvoerende rol heeft in ons onderwijs, bijvoorbeeld in de vorm van begeleiding en gastcolleges.*

Figuur 1. Bron: vragenlijst Avans-panel d.d. 16-05-2019.

#### *Betrokkenheid interne belanghebbenden*

Studenten, docenten en medewerkers konden deelnemen aan Avansbrede sessies en aan de bijeenkomsten bij hun eigen academie of dienst. De sessies en bijeenkomsten verliepen zeer geanimeerd en een groot aantal collega's heeft aan meerdere bijeenkomsten deelgenomen. Om een nog grotere groep studenten te betrekken is op suggestie van de AMR een extra digitale studentenenquête uitgezet. Zowel uit het panel als uit de extra enquête blijkt dat studenten meer flexibiliteit voor het onderwijs van de toekomst wensen. Ook wensen ze dat er aandacht is voor de ontwikkeling van 'technology skills' (effectief gebruik maken van computers en nieuwe technologieën), maar ook voor 'soft skills' (creativiteit, kritisch denken, communicatie, samenwerken, duurzaamheid) en 'research skills' (zoals het verzamelen en analyseren en het interpreteren van informatie).

---

<sup>2</sup> Avans-panel: een online panel van studenten, docenten en medewerkers van Avans om op onafhankelijke en laagdrempelige manier, ervaringen en kennis van onze studenten, docenten en medewerkers te onderzoeken en deze informatie in te zetten voor een gedragen beleidsvorming op elk bestuurlijk niveau.

Net als alle medewerkers zijn ook directieleden in de gelegenheid gesteld om deel te nemen aan Avansbrede bijeenkomsten en hebben de managementconferenties in het najaar van 2018 en in het voorjaar 2019, beeldvormend, in het teken gestaan van Ambitie 2025 en de kwaliteitsafspraken. Tijdens de themacirkeldagen<sup>3</sup> in april en mei 2019 zijn de inhoudelijke contouren en teksten van de ambitie besproken en aangescherpt. In juni zijn de concrete voornemens in het kader van de kwaliteitsafspraken doorgesproken.

#### *Betrokkenheid relevante externe belanghebbenden*

Er zijn aparte sessies geweest met vertegenwoordigers van het toeleverend onderwijs (voortgezet onderwijs en mbo) en het werkveld. Hierbij is met name ingezoomd op actuele ontwikkelingen en specifieke behoeftes, met name vanuit het werkveld. Enkele leerlingen uit het voortgezet onderwijs zijn in gesprek gegaan met medewerkers van Avans en zij schetsen een duidelijk beeld van hun ideale vervolgopleiding. Dit gesprek is op film gezet, tijdens de centrale Avans-onderwijsdag 2019 vertoond en heeft bij de deelnemers indruk gemaakt.

## **4.2 Formele betrokkenheid Medezeggenschap en Raad van Toezicht**

Bij Avans hechten we aan medezeggenschap. Zoals eerder aangegeven is het proces ten aanzien van de kwaliteitsafspraken vanaf de start besproken en afgestemd met de AMR en met de Raad van Toezicht. Leden van de AMR hebben deelgenomen aan de bijeenkomsten rond de Ambitie en een afvaardiging van de AMR neemt standaard deel aan de managementconferenties.

Meerdere reguliere AMR-vergaderingen stonden volledig, of bijna volledig, in het teken van de Ambitie 2025 en de kwaliteitsafspraken. Zo is over de voorkeuren van de AMR voor specifieke onderwerpen gesproken en is een initiatiefvoorstel van de studentgeleding ingebracht. Tevens zijn tijdens deze vergaderingen tussentijdse bevindingen en dilemma's gedeeld en gewogen. Meestal gebeurde dit in aanwezigheid van leden van de regiegroep van Ambitie 2025 of van de voorzitter van het CvB.

Uiteindelijk zijn met de AMR twee scenario's voor de kwaliteitsafspraken besproken. In scenario 1 kiezen we voor zekerheid en voeren we vooral die zaken op die al eerder zijn goedgekeurd of waar we al een scherp beeld over hebben. In scenario 2 voeren we meer nieuwe plannen op, maar daarbij houden we de uitwerking deels nog vrij globaal aangezien het voor Ambitie 2025 op dit moment nog voorbarig is om op alle onderwerpen al concrete, meerjarige plannen uit te werken. Tijdens de AMR-vergadering van 2 juli zijn de plannen uitgebreid en naar tevredenheid van de AMR toegelicht door het CvB, waarna de AMR heeft aangegeven voornemens te zijn in te stemmen met een verder uitgewerkt plan volgens scenario 1.

Op 27 augustus 2019 heeft de Avans Medezeggenschapsraad definitief met het plan ingestemd en de Raad van Toezicht heeft het plan op 2 september 2019 goedgekeurd.

---

<sup>3</sup> Recentelijk zijn de Avansdirecteuren gestart met zes themacirkels waarin zij nieuwe strategie mede vormgeven en bestaande strategie implementeren. Aan iedere themacirkel (onderwijs, strategie, evaluatie & financiën, personeel & organisatie, onderzoek & valorisatie en facilitaire zaken & ICT) zijn drie tot vijf directeuren verbonden die maandelijks bijeenkomen. De kerntaak is de voorbereiding op de besluitvorming t.a.v. het betreffende thema. De themacirkel geeft advies aan het CvB, alwaar de feitelijke besluitvorming plaatsvindt.

## 5 De kwaliteitsafspraken

### 5.1 Thema's, doelen en voornemens

Voor Avans vormt kleinschaligheid en kleinschalig organiseren één van de belangrijkste gronden voor de constante verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Voortbouwend op ons huidige instellingsplan (Ambitie 2020) en op de voorinvesteringen zetten we daarom blijvend in op intensiever en kleinschalig onderwijs (*thema 1*).

Met de nieuwe ambitie stellen we nog nadrukkelijker het leerpad van de student centraal. We willen persoonlijk onderwijs dicht bij de student realiseren en met Ambitie 2025 zetten we hierin straks een forse volgende stap. We geven de student meer regie ten aanzien van zijn eigen leerproces, met als doel vergroting van het studiesucces, waarbij we (nog meer) inzetten op talentontwikkeling (*thema 3*). Vooruitlopend op Ambitie 2025 zetten we daarom studievoorschotmiddelen in voor het bieden van extra mogelijkheden van persoonlijke ontwikkeling, ook binnen het huidige onderwijs en als proeftuin voor Ambitie 2025.

Voorwaardelijk voor het door de student kunnen bepalen van een eigen route zijn passende faciliteiten. Met name de nieuwe technologie en de inzet van data spelen hierbij een cruciale rol. Ook een rijke leeromgeving en het op orde hebben van de basisfaciliteiten zijn van belang. Vandaar dat we studievoorschotmiddelen inzetten op het versneld ontwikkelen van passende en goede onderwijsfaciliteiten (*thema 5*).

Technologie en het centraal stellen van het leerpad hebben consequenties voor de professionalisering van onze docenten (*thema 6*). We zetten onder meer in op doorontwikkeling van de IT-vaardigheden van onze docenten, maar we zetten ook, mede op verzoek van de AMR, in op nadere professionalisering op het gebied van studentenwelzijn en handicap en studie.

Met het beoogde vraaggestuurd onderwijs van Ambitie 2025 gaat ook de begeleiding van studenten nadrukkelijk veranderen. Het op dit thema uitwerken van realistische, haalbare en binnen de organisatie gedragen plannen is nu nog te vroeg. We zijn daarom niet van plan om studievoorschotmiddelen te oormerken voor studiebegeleiding (*thema 2*). Vanzelfsprekend is studieloopbaanbegeleiding binnen Ambitie 2025 voor ons een belangrijk thema en zal dit, net als de hierbij benodigde professionalisering, passend met financiële middelen worden gefaciliteerd.

Ook onderwijsdifferentiatie (*thema 4*) vinden wij van belang. Studenten kunnen bij Avans kiezen voor een bachelor- of masteropleiding, in voltijd, deeltijd of duaal. Sinds 2017 bieden we ook Associate degrees aan, in aparte voltijdacademies, waarmee we een brug willen slaan tussen het mbo en het hbo. We zijn dan ook regelmatig in gesprek met het mbo over een succesvolle doorstroom van mbo-studenten naar het hbo. Tevens bieden we in aanvulling op het reguliere programma differentiatiemogelijkheden aan in inhoud, tempo, vorm en/of niveau, bijvoorbeeld door het aanbieden van keuzevakken en specialisaties. Omdat we de afgelopen jaren hier intensief in hebben geïnvesteerd en die investeringen ook voortzetten, zetten we hiervoor geen studievoorschotmiddelen in.



Wat de concrete maatregelen betreft continueren we onze voorinvesteringen, markeren we middelen voor het AMR-initiatiefvoorstel 'Geef studenten meer ruimte voor persoonlijke ontwikkeling' en starten we met initiatieven voor de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs vanuit Ambitie 2025.

In onderstaande tabel laten we op hoofdlijnen zien hoe de kwaliteitsafspraken zijn verbonden met de bouwblokken van Ambitie 2025, wat de doelen en voornemens zijn en welke budgetten hieraan zijn gekoppeld (afgeronde bedragen, in MEuro).

Tabel 2. Hoofdlijnen Kwaliteitsafspraken 2019 - 2024.

Thema	Doelen	Voornemens (ME) - Maatregelen/acties	Budget '19-'24	'19	'20	Mid-term '21	'22	'23	'24
<b>Ambitie 2025: Bouwblok 1: Onderwijs (Student bepaalt de route).</b>									
<b>1. intensiever en kleinschalig onderwijs</b>			<b>43.4</b>	<b>7.1</b>	<b>7.1</b>	<b>7.2</b>	<b>7.3</b>	<b>7.3</b>	<b>7.3</b>
1a student nabijheid	vergroten ruimte voor student-/docentcontact en werkdruk verlagen	continueren cf. voorinvesteringen; vergroten docent-formatie met ruim 5%	33.0	5.4	5.4	5.5	5.5	5.6	5.6
1b verhoging van labbudgetten	verbeteren laboratoriumfaciliteiten en toename aantal onderwijsondersteuners voor het lab. onderwijs	continueren cf. voorinvesteringen; verhogen labbudgetten	6.8	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1
1c curriculum onderhoud	op orde houden curricula	continueren cf. voorinvesteringen; verhogen van het budget voor curriculumonderhoud met 620 keuro/jaar	3.7	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6
<b>3. studiesucces incl. inzet op talentontwikkeling</b>			<b>4.0</b>	<b>0.4</b>	<b>0.7</b>	<b>0.7</b>	<b>0.7</b>	<b>0.8</b>	<b>0.8</b>
3a initiatiefvoorstel AMR	studenten extra mogelijkheden bieden voor persoonlijke ontwikkeling	initiatief uitwerken in Avans Extra, als proeftuin voor Ambitie 2025	4.0	0.4	0.7	0.7	0.7	0.8	0.8
<b>Ambitie 2025 – Bouwblok 3: Technologie &amp; data. &amp; Bouwblok 1: Onderwijs (Student bepaalt de route).</b>									
<b>5. passende en goede onderwijsfaciliteiten</b>			<b>52.2</b>	<b>5.9</b>	<b>3.1</b>	<b>6.1</b>	<b>8.9</b>	<b>12.4</b>	<b>15.7</b>
5a BOOST-IT	verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs	continueren cf. voorinvesteringen gedurende de looptijd van het programma	3.8	3.8					
5b technologie en data	kansen van nieuwe technologie benutten en de inzet hiervan in onderwijs, begeleiding en ondersteuning versterken	1. ontwikkelen slimme onderwijs-catalogus 2. inzetten van learning analytics 3. realiseren van een fysieke broedplaats (experimenteeruimte) 4. realiseren van een digitale/ virtuele samenwerkingsomgeving	31.2		1.0	3.5	6.0	9.0	11.7

Thema	Doelen	Voornemens (ME) – Maatregelen/acties	Bud- get '19- '24	'19	'20	Mid- term '21	'22	'23	'24
<b>Ambitie 2025: Bouwblok 4: Samenwerking (Co-creatie met het werkveld.) &amp; Bouwblok 1: Onderwijs (Student bepaalt de route).</b>									
5c Avans Innovative Studio (AIS)	verdere inbedding en verbreding van het AIS-concept in de organisatie	continueren cf. voorinvesteringen	2.1	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
5d Avans Multidisciplinaire eXperience (AMX)	mogelijk maken van multidisciplinaire samenwerking en vergroten van kennisbenutting en -overdracht van en naar externe organisaties	continueren cf. voorinvesteringen	2.6	0.5	0.3	0.3	0.4	0.5	0.6
5e renovatie OWB	verbouwing van onderwijspanden, gericht op de ontwikkelingen binnen het onderwijs	continueren cf. voorinvesteringen	6.9	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1
5f rijke leeromgeving	versnellen adequate en innovatieve leerruimtes, zodat studenten de beschikking hebben over voldoende stopcontacten en werkplekken en leertuinen worden gerealiseerd	1. maken en verzwaren aansluitingen. 2. inzet middelen voor een ruimere opzet en hogere kwaliteit inrichting (leertuinen)	5.7	0.1	0.4	0.8	1.0	1.4	1.9
<b>Ambitie 2025: Bouwblok 2: Organisatie (Teams van specialisten).</b>									
<b>6. verdere professionalisering van docenten</b>			<b>2.1</b>	<b>0.5</b>	<b>0.4</b>	<b>0.4</b>	<b>0.4</b>	<b>0.1</b>	<b>0.2</b>
6a BDB+ (plusdeel boven landelijk vereist)	professionaliseren en certificeren van docenten op de terreinen ICT en Brein & Leren	continueren cf. voorinvesteringen voortzetten extra inspanning	1.4	0.5	0.3	0.3	0.3		
6b docent-professionalisering	vergroten expertise van slb'ers op studenten-welzijn/handicap & studie	opzetten scholings- en ontwikkelprogramma	0.7		0.1	0.1	0.1	0.1	0.2
Totaal voorgenomen geplande inzet			<b>101.8</b>	<b>13.9</b>	<b>11.4</b>	<b>14.5</b>	<b>17.4</b>	<b>20.6</b>	<b>24.0</b>
Rijksbijdrage kwaliteitsafspraken			100.6	7.7	9.1	15.7	20.4	22.3	25.5

## 5.2 Nadere toelichting op de doelen en resultaten

### 5.2.1 Thema 1: Intensiever en kleinschalig onderwijs

De initiatieven van de voorinvesteringen op dit thema zetten we voort in de kwaliteitsafspraken: in 2021 is de docentformatie vergroot met ruim 5%, is de inzet van de laboratoria verbeterd, zijn er extra onderwijsondersteuners voor de laboratoria aangesteld en worden jaarlijks extra middelen voor het onderhoud van de opleidingen ingezet (zie kader 1 t/m 3).

Kaders 1 t/m 3. Toelichting voornemens Thema 1: Intensiever en kleinschalig onderwijs.

Student nabijheid (1a):	Vergroten ruimte voor student-/docentcontact en daarbij werkdruk verlagen.
Voornemens: Maatregelen/acties:	Inzet van M€33.0 van de studievoorschotmiddelen, continueren cf. voorinvesteringen. Iedere docent wordt voor maximaal 95% ingezet om zijn werkdruk te verlagen en daarmee ruimte te creëren voor meer contact met studenten.
Voortgang in 2021:	De 5% is bij alle docenten van Avans in het takenplaatje opgenomen. De beoogde middelen zijn besteed. Studenten zijn tevreden over het student-/docentcontact <sup>4</sup> .
Labbudgetten (1b):	Verbeteren inzet laboratoriumfaciliteiten en toename van het aantal onderwijsondersteuners specifiek voor het laboratoriumonderwijs, zodat de lab-capaciteit voldoet aan de vraag en studenten voldoende lab-ervaring kunnen opdoen.
Voornemens: Maatregelen/acties:	Inzet van M€6.8 van de studievoorschotmiddelen, continueren cf. voorinvesteringen. Gebruik van Xedule voor inzetplanning en roostering; aanstellen onderwijs-ondersteuners.
Voortgang in 2021:	De lab-piekbelasting is gespreid, het beoogde geld is ingezet en de lab-capaciteit is afgestemd op het leerplanschema. De bezetting van de laboratoria is naar tevredenheid van studenten en docenten.
Curriculumonderhoud (1c):	Up-to-date houden van de curricula van de opleidingen. Dit staat naast de curriculumontwikkeling voor Ambitie 2025.
Voornemens: Maatregelen/acties:	Inzet van M€3.7 van de studievoorschotmiddelen, continueren cf. voorinvesteringen. Handhaven van de verhoging van het budget voor curriculumonderhoud met k€620 per jaar.
Voortgang in 2021:	De middelen zijn jaarlijks ingezet en de actualiteit van de curricula is naar tevredenheid van studenten en van de visitatiepanels/NVAO.

### 5.2.2 Thema 3: Studiesucces inclusief inzet op talentontwikkeling

Studenten willen graag meer flexibiliteit en meer keuzevrijheid ten aanzien van persoonlijke ontwikkeling in het onderwijs terugzien. In de discussie over Ambitie 2025 wordt hier ook volop over gesproken. De studentengeleding van de AMR is met een initiatiefvoorstel gekomen rondom de persoonlijke ontwikkeling van de student (Initiatiefvoorstel Persoonlijke Ontwikkeling, 5 april 2019). We nemen het voorstel van de AMR op in de kwaliteitsafspraken (zie kader 4). We zien het als een 'proeftuin' voor Ambitie 2025 en verbinden het organisatorisch met Avans Extra, onder regie van het Avans Ondernemerscentrum (AOC).

<sup>4</sup> We monitoren onze doelstellingen conform de standaarden en indicaties van Kwaliteit in Beweging en nemen eventuele nieuwe indicaties vanuit de kwaliteitsafspraken hierin integraal op. De nadruk ligt bij Avans op ontwikkeling en groei. Voor de ontwikkeling in de tevredenheid in 2021 (en 2024) nemen we voor alle maatregelen/acties steeds 2019 als referentiepunt. Naast een kwantitatieve evaluatie (o.a. NSE), evalueren we bij Avans ook kwalitatief op groei en ontwikkeling, in de vorm van het 'inhoudsrijke gesprek'.

Beoogd resultaat in 2021 is een aanbod van vakken en cursussen dat centraal toegankelijk wordt gemaakt, via een online digitaal platform, met regie op de kwaliteit en samenstelling van deze programma's. In de midterm evaluatie zal worden nagegaan hoe de resultaten van het initiatief worden ingebed in Ambitie 2025.

**Kader 4. Toelichting voornemens Thema 3: Studiesucces inclusief inzet op talentontwikkeling.**

Initiatiefvoorstel AMR (3a):	Bieden van meer flexibiliteit en keuzevrijheid t.a.v. persoonlijke ontwikkeling voor iedere student bij Avans die zich wil verdiepen, verrijken en verbreden in bredere arbeidscompetenties en/of zijn eigen persoonlijke ontwikkeling, de wereld waarin de student leeft en de rol die de student daarin speelt. Met als doel zijn/haar studiesucces te vergroten en het stimuleren van brede persoonsvorming.
Voornemens: Maatregelen/acties:	Inzet van M€4.0 van de studievoorschotmiddelen. We nemen het initiatiefvoorstel op in de kwaliteitsafspraken als proeftuin voor Ambitie 2025. De concrete uitwerking gebeurt in samenspraak tussen de studentgeleding en het AOC. Minimaal beoogde resultaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>o bieden van een centraal toegankelijk aanbod van vakken en cursussen, via een online digitaal platform, met regie op de kwaliteit en samenstelling;</li> <li>o docenten, met name slb'ers, zijn voldoende betrokken en hebben zicht op het aanbod;</li> <li>o waar mogelijk het aanbod binnen opleidingsprogramma's opnemen en niet enkel extra-curriculair;</li> <li>o het verwaarden van deelname, met vermelding op diploma of als supplement met een certificaat en/of credential, gericht op zichtbaarheid en erkenning voor de student en een toekomstig werkgever.</li> </ul>
Voortgang in 2021:	Aanpak en beoogde resultaten zijn door studenten samen met Avans Extra verder uitgewerkt en aangescherpt. Het aanbod is actueel en kwalitatief goed en wordt gecommuniceerd via een online digitaal platform. Studenten zijn tevreden over het aanbod en de aanpak. De beoogde middelen zijn ingezet.

**5.2.3 Thema 5: Passende en goede onderwijsfaciliteiten (ICT)**

Het programma 'BOOST-IT' stopt volgens plan als programma in 2019. Een nieuwe visie op Onderwijs en ICT is dan opgesteld en de resultaten zijn overgedragen naar de lijn (zie kader 5).

**Kader 5. Toelichting voornemens Thema 5: Passende en goede onderwijsfaciliteiten (ICT).**

BOOST-IT (5a):	Verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs door losse applicaties en een beperkte mate van integratie van de digitale leeromgeving om te vormen tot een integraalwerkende digitale leer- en werkomgeving en een wendbare ICT-ontwikkelorganisatie.
Voornemens: Maatregelen/acties:	Inzet van M€3.8 van de studievoorschotmiddelen, continueren cf. voorinvesteringen. Uitvoeren en overdragen naar de lijn van de programma's en projecten.
Voortgang in 2021:	Een visie op onderwijs en ICT is opgesteld en de resultaten van de programma's en projecten zijn successievelijk, passend bij het adaptievermogen van de organisatie, overgedragen naar de lijn.

Nieuwe technologie en de inzet van data bieden veel kansen voor het onderwijs, de ondersteuning en de begeleiding. Met Ambitie 2025 geven we onze studenten meer keuzevrijheid en ook meer mogelijkheden om te kiezen. We gaan daarvoor het onderwijs flexibiliseren en standaardiseren. Stap voor stap wijzigen wij al onze curricula en om onze studenten gericht te helpen kiezen ontwikkelen we een 'slimme' (data driven) onderwijs-catalogus waar we alle keuzemogelijkheden inzetten. Om studenten optimaal te begeleiden en de organisatie slim te organiseren zetten we gericht in op de creatie en het (veilige)

gebruik van data (learning analytics, met inachtneming van de privacyregels). Ook hebben we het voornemen een fysieke experimenteeruimte ('broedplaats') te realiseren om met het gebruik van kunstmatige intelligentie, 3D-printers en virtual en augmented reality studenten realistische leerervaringen te bieden of zelf te laten creëren (zie kader 6).

In 2021 is er een pilot met de onderwijscatalogus en een eerste 'broedplaats' is ingericht. Beide initiatieven worden door studenten en docenten positief gewaardeerd.

**Kader 6. Toelichting voornemens Thema 5: Passende en goede onderwijsfaciliteiten (ICT).**

Technologie en data (5b):	De kansen van nieuwe technologie en data benutten om hiermee de kwaliteit van ons onderwijs en de begeleiding/ondersteuning van onze studenten te versterken (Ambitie 2025).
Voornemens:	Inzet van M€31.2 van de studievoorschotmiddelen.
Maatregelen/acties:	<p>Studenten kiezen hun eigen pad en krijgen daarbij optimale begeleiding:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Om studenten gericht te helpen kiezen, komt er een slimme onderwijscatalogus beschikbaar. Zo is altijd duidelijk welke mogelijkheden er zijn, waar je naar toe werkt en waar de behoeften van de arbeidsmarkt liggen.</li> <li>o Om studenten optimaal te begeleiden, zetten we gericht in op de creatie en het (veilige) gebruik van data. Met inzet van learning analytics geven we studenten gedetailleerde en op data gebaseerde feedback over het eigen leerproces (met inachtneming van de privacyregels). De docent krijgt wat nodig is om studenten optimaal te coachen en te begeleiden in hun studieloopbaan. Met behulp van data toetsen we of ons onderwijs effectief bijdraagt aan het leren en docenten ontvangen inzichten om het onderwijs weer verder te ontwikkelen.</li> </ul> <p>Technologie in de leeromgeving:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Door te experimenteren met nieuwe technologie komen we tot nieuwe vormen van leren die het leren leuker en effectiever maken. Zowel voor studenten als voor medewerkers biedt Avans een omgeving om gericht te experimenteren met de nieuwste technologieën ('broedplaats'). Zo gebruiken we kunstmatige intelligentie, 3D-printers en virtual en augmented reality om studenten realistische leerervaringen te bieden of zelf te laten creëren. Door technologie gericht in te zetten, optimaliseren we het onderwijs binnen alle opleidingen.</li> </ul> <p>De leeromgeving:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Onze leeromgeving geeft studenten de mogelijkheid om zowel alleen, kleinschalig, als over grenzen heen in co-creatie aan de slag te gaan. Onze digitale samenwerkingsomgeving, aansluitend op onze slimme gebouwen, biedt studenten nieuwe mogelijkheden om te plannen, instructie en feedback te ontvangen, opdrachten en toetsen te maken en contact te hebben met medestudenten, docenten en het werkveld.</li> </ul>
Voortgang in 2021:	De beoogde middelen zijn ingezet. Een pilot met het kiezen door middel van de onderwijscatalogus wordt uitgevoerd. Een eerste fysieke experimenteeruimte ('broedplaats') is ingericht.

**5.2.4 Thema 5: Passende en goede onderwijsfaciliteiten (algemeen)**

Onze initiatieven uit de voorinvesteringen, Avans Innovative Studio (AIS) en Avans Multidisciplinaire eXperience (AMX), zetten we voort in de kwaliteitsafspraken (zie kader 7 en 8). In de midterm evaluatie zullen we nagaan of de resultaten al kunnen worden ingebed in de realisatie van Ambitie 2025.

**Kaders 7 & 8. Toelichting voornemens Thema 5: Passende en goede onderwijsfaciliteiten (algemeen).**

AIS (5c):	Inrichten van fysieke ruimtes en organiseren van het concept Avans Innovative Studio, zodat interdisciplinaire teams van studenten, docenten en experts via een iteratief design- en leerproces kunnen werken aan vernieuwende oplossingen met tastbare resultaten voor vragen van het bedrijfsleven en de overheid.
Voornemens: Maatregelen/acties:	Inzet van M€2.1 van de studievoorschotmiddelen, continueren cf. voorinvesteringen. Inregelen van de organisatie en coördinatie van AIS. Inrichten fysieke ruimtes. Inbedden in de curricula, afgestemd op Ambitie 2025.
Voortgang in 2021:	De beoogde middelen zijn ingezet. Fysieke ruimtes in Breda en 's-Hertogenbosch zijn conform het concept ingericht. De deelnemende studenten, docenten en opdrachtgevers zijn tevreden over de leerervaring en over de organisatie.

AMX (5d):	Studenten doen ervaring op met multidisciplinaire samenwerking, zodat ze kunnen leren multidisciplinair samen te werken. Ook docenten kunnen hiermee ervaring opdoen en via co-creatie met het werkveld wordt de kennisbenutting en kennisoverdracht van en naar externe organisaties bevorderd.
Voornemens: Maatregelen/acties:	Inzet van M€2.6 van de studievoorschotmiddelen, continueren cf. voorinvesteringen. Inregelen en uitbouwen van de organisatie en coördinatie voor het mogelijk maken van multidisciplinaire samenwerking. Inbedden in de curricula, afgestemd op Ambitie 2025.
Voortgang in 2021:	De beoogde middelen zijn besteed. Jaarlijks hebben 1300 Avans-studenten uit jaar 3 en 4 met 90 docentcoaches en 90 opdrachtgevers deelgenomen aan de AMX. De deelnemende studenten zijn tevreden en geven aan de AMX te hebben ervaren als een leerrijke ervaring, zowel op het gebied van multidisciplinaire samenwerking als inter- en intrapersoonlijke vaardigheden. Docenten en opdrachtgevers zijn tevreden over de organisatie en samenwerking en geven aan volgende jaren terug te willen komen.

Naast het voortzetten van de voorinvestering voor de renovatie van onze hoofdvestiging aan de Onderwijsboulevard 215 (OWB215) in 's-Hertogenbosch (zie kader 9) hebben we voor totaal Avans het voornemen om de basisfaciliteiten (zoals extra stopcontacten) uit te breiden en de realisatie van leertuinen te versnellen (zie kader 10).

In 2021 zijn de basisfaciliteiten uitgebreid en worden deze faciliteiten positief gewaardeerd.

**Kader 9. Toelichting voornemens Thema 5: Passende en goede onderwijsfaciliteiten (algemeen).**

Renovatie OWB 215 (5e):	Verbouwing van het hoofdgebouw aan de Onderwijsboulevard 215 in 's-Hertogenbosch, gericht op de ontwikkelingen in het onderwijs.
Voornemens: Maatregelen/acties:	Inzet van M€6.9 van de studievoorschotmiddelen, continueren cf. voorinvesteringen. Afschrijvingskosten als gevolg van verbouwingen.
Voortgang in 2021:	Uitvoering conform meerjarenbegroting/-planning kapitaaldienst.

**Kader 10. Toelichting voornemens Thema 5: Passende en goede onderwijsfaciliteiten (algemeen).**

Rijke leeromgeving (5f):	Versnellen proces van de realisatie van adequate en innovatieve ruimtes, zodat studenten altijd en overal kunnen werken, devices kunnen opladen en een uitdagende en uitdagende studieomgeving hebben.
Voornemens: Maatregelen/acties:	Inzet van M€5.7 van de studievoorschotmiddelen. Zorgen voor voldoende stopcontacten en werkplekken: <ul style="list-style-type: none"> <li>o In de gebouwen worden ca 5.000 additionele aansluitingen gemaakt en worden de elektrische aansluitingen verzwaard, zodat 60% van alle studentwerkplekken (vrije en in onderwijsruimte) binnen Avans zijn voorzien van een elektriciteitsaansluiting.</li> </ul> Realiseren leertuinen: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Tijdens renovatie en nieuwbouw een ruimere opzet en hogere kwaliteit inrichting realiseren (conform AGZ inrichting), zodat er een grote variatie in type werkplekken is, uitgevoerd in de vorm van leertuinen.</li> </ul>
Voortgang in 2021:	Circa 50% is gerealiseerd met betrekking tot de stopcontacten. Studenten zijn tevreden over de basisfaciliteiten. Circa 1/3 (in m <sup>2</sup> ) van de leertuinen is eind 2021 gerealiseerd en de rest is in voorbereiding.

**5.2.5 Thema 6: Verdere professionalisering van docenten**

Het initiatief van onze voorinvesteringen op dit thema zetten we voort. De activiteiten van BDB+ (ICT en Brein en Leren) zijn beoogd tot en met 2022. In 2021 heeft 65% van de docenten deze BDB+ gevolgd (zie kader 11).

Ook ontwikkelen we een programma voor het professionaliseren van onze docenten op het gebied van studentenwelzijn en handicap en studie. In 2021 is het programma ontwikkeld en is een eerste traject uitgevoerd (zie kader 12).

**Kader 11. Toelichting voornemens Thema 6: Verdere professionalisering van docenten.**

BDB+ (6a):	Professionaliseren en certificeren van docenten op de terreinen ICT en Brein & Leren, zodat de docentkwaliteit verder toeneemt op deze voor het onderwijs bij Avans relevante thema's.
Voornemens: Maatregelen/acties:	Inzet van M€1.4 van de studievoorschotmiddelen, continueren cf. voorinvesteringen. Handhaven van de extra professionalisering op de terreinen ICT en Brein en Leren voor startende en zittende docenten, bovenop de landelijke afspraak voor de basiskwalificatie didactische bekwaamheid (BDB).
Voortgang in 2021:	De beoogde middelen zijn besteed. In 2021 heeft 65% van de docenten deze BDB+ gevolgd.

**Kader 12. Toelichting voornemens Thema 6: Verdere professionalisering van docenten.**

Docentprofessionalisering (6b):	Vergroten van de expertise van slb'ers op het gebied van studentenwelzijn en handicap en studie.
Voornemens: Maatregelen/acties:	Inzet van M€0.8 van de studievoorschotmiddelen. Opstellen van een plan van aanpak om de voorlichting en informatie over studentenwelzijn en de begeleiding van studenten met een functiebeperking te verbeteren. Ontwikkelen van een scholings-/ontwikkeltraject voor slb'ers.
Voortgang in 2021:	De beoogde middelen zijn ingezet. Een eerste scholings-/ontwikkeltraject is uitgevoerd. Vanaf 2021: jaarlijks evalueren of studenten met een functiebeperking zich voldoende begeleid voelen en waar in de begeleiding nog kansen tot verbetering liggen.

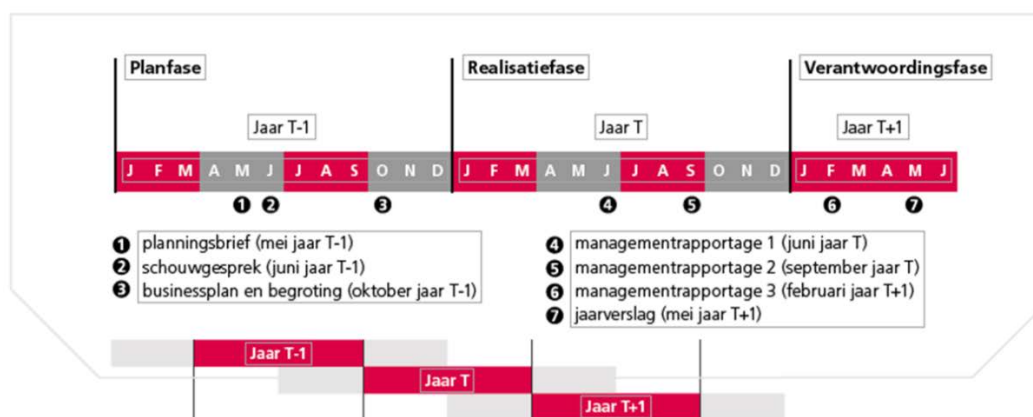
Algemeen: jaarlijks vindt evaluatie van de voortgang en het effect van de maatregelen plaats, inclusief studenttevredenheid, wat kan leiden tot het bijstellen van de maatregelen. De inzet voor 2022 t/m 2024 is indicatief. In 2021 vindt de midterm evaluatie plaats waarna een verdere concretisering volgt.



## 6 Monitoring en evaluatie

De monitoring op de realisatie van de kwaliteitsafspraken verbinden we met de reguliere planning & control-cyclus en ons kwaliteitssysteem Kwaliteit in Beweging (KiB). Voor een overzicht van de instrumenten en de fasering ten aanzien van de planning & controlcyclus verwijzen we naar bijlage 4.

De planning & control-cyclus (p&c-cyclus) van Avans Hogeschool bestaat uit de jaarlijkse planningsbrief (voorjaar) met de inhoudelijke thema's voor het komende kalenderjaar en de financiële kaders op hoofdlijnen. De inzet van de studievoorschotmiddelen zal hierin worden opgenomen.



Figuur 2. Planning & control-cyclus Avans Hogeschool.

De AMR heeft instemmingsrecht op de hoofdlijnen van de begroting; deze krijgt vorm door instemmingsrecht op de planningsbrief. Daarnaast heeft de AMR, conform de afspraken uit het sectorakkoord, instemmingsrecht op het deel van de jaarlijkse begroting dat de studievoorschotmiddelen betreft. De definitieve begroting wordt door het College van Bestuur in december vastgesteld en moet worden goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

In het jaarverslag laten we zien hoe we meerwaarde creëren voor de samenleving en op welke manieren we daar invulling aan geven. De jaarrekening is een bijlage bij het jaarverslag. Zowel het jaarverslag als de jaarrekening wordt met de AMR besproken. Vanaf het jaarverslag over 2019 zullen we in het verslag een paragraaf opnemen over de kwaliteitsafspraken. Vanuit de AMR wordt een paragraaf toegevoegd, met daarin hun eigen reflectie op de realisatie van de kwaliteitsafspraken. In het jaarverslag over 2021, bij de midterm evaluatie, zullen we de balans opmaken over de realisatie tot dan toe. Hierbij maken we gebruik van de interne expertise van Avans (team Institutional Research).

Jaarlijks (voorjaar) houden we een inhoudsrijk gesprek op Avansniveau waarin we ingaan op de voortgang en realisatie van onze doelen: de managementreview. De managementreview is gekoppeld aan de managementconferentie en de inhoud van het jaarverslag. Naast collegeleden en directies nemen ook leden van de AMR en van de Raad van Toezicht deel. Ook worden docenten en externe partners uitgenodigd. Vanaf 2020 wordt de voortgang van de kwaliteitsafspraken opgenomen in de managementreview.

Op uitvoeringsniveau werken we, net als bij de andere Avansbrede projecten, met projectdossiers gekoppeld aan een projecteigenaar. Stafafdeling Beleidsevaluatie en Control (BE&C) en projectmanagement ondersteuning (PMO) adviseren halfjaarlijks het CvB over de voortgang van het totale Avansprojectenportfolio. T.a.v. de projecten uit de studievoorschotmiddelen ontvangt ook de AMR deze informatie.

## **Bijlage 1:      Overzicht brondocumenten**

- 'Avans Beweegt', zelfevaluatie Instellingstoets Kwaliteitszorg
- 'Kwaliteit in Beweging', visie op kwaliteit Avans Hogeschool
- Bestuurs- en beheersreglement Avans Hogeschool
- Reglementen medezeggenschap Avans Hogeschool
- Het onderwijs van de toekomst. Verkennend onderzoek naar wensen en opvattingen onder het AvansPanel (22-01-2019)
- Het onderwijs van de toekomst. Gewenste veranderingen in het onderwijs volgens het AvansPanel (16-05-2019)
- Initiatiefvoorstel Persoonlijke Ontwikkeling, Avans Medezeggenschapsraad (05-04-2019)

## Bijlage 2: Overzicht bijeenkomsten en activiteiten



### VANAF SEPTEMBER 2017

#### Bijeenkomsten AMIB

- Medewerkers 70
- Werkveld 10
- Studenten 21

#### JUNI 2018

- Bijeenkomst Eb & Vloed AOC 70

#### JULI 2018

- Ambassadeurs 20

#### AUGUSTUS 2018

- Kick-off studiejahr 950
- Ambassadeurs 28

#### SEPTEMBER 2018

- Avansbrede bijeenkomsten (3) 220
- Ambassadeurs Themabijeenkomst 10
- Raad van Toezicht 80
- Studiedag AVB 80
- Werkveldbijeenkomsten AOMI 80

#### SEPTEMBER T/M OKTOBER

- Interviews stakeholders AE&I 6

#### SEPTEMBER T/M NOVEMBER

- 1-op-1 gesprekken AMBM 12

#### OKTOBER 2018

- Kantoorsessies AOMI 50
- Medewerkersbijeenkomsten en interviews AB&I 24

- Werkveldbijeenkomsten AB&I 16
- Informele gesprekken stakeholders PABO 23
- Postersessies ASH 10
- Ambassadeurs 24
- Lectors & Onderzoekers 17
- Bijeenkomst minor dare to change ASH 15
- AMR C-vergadering 15
- Ucademy 6
- Opleidingscommissie 25
- Innovative Studio 20
- Gastbezoek TLUe: Bachelor college 100
- Koffierondjes DFS 68
- Medewerkersbijeenkomsten Diensten (3) 60
- Studiedag AAAAd 30
- Developmentdag 50
- Managementassistenten 28
- Medewerkersbijeenkomsten ATGM 28
- AMR - dagelijks Bestuur 28

#### NOVEMBER 2018

- Start Online Panel Medewerkers 25
- Start Online Panel Studenten 25
- Avans-brede Student-Interviews 25
- Postersessies Medewerkers & Studenten van ASH / ASB / AGZ 25
- Ambassadeurs 25
- Start Scenariogroep 10
- Pizzasessie ATGM 6
- Lunchgesprekken AFM 20
- Keynote Diana Oblinger 330
- Management Conferentie 66
- Lunchbijeenkomst AOC 10
- Studentensessies AOMI met andere academies 46
- Lunchbijeenkomst ACUE/ATGM/DFS 30
- Toeleverend Onderwijs 12
- DP&O-dag 25

- Scenariogroep 6
- Inhoudelijke sessie AMR 27

#### DECEMBER 2018

- Scenariogroep 9
- Ambassadeurs 21
- Dag van de Medezeggenschap 21
- Medewerkersbijeenkomsten DMCS 21
- Externe HRM partners 21
- AMR 21
- Scenariogroep 21

#### JANUARI 2019

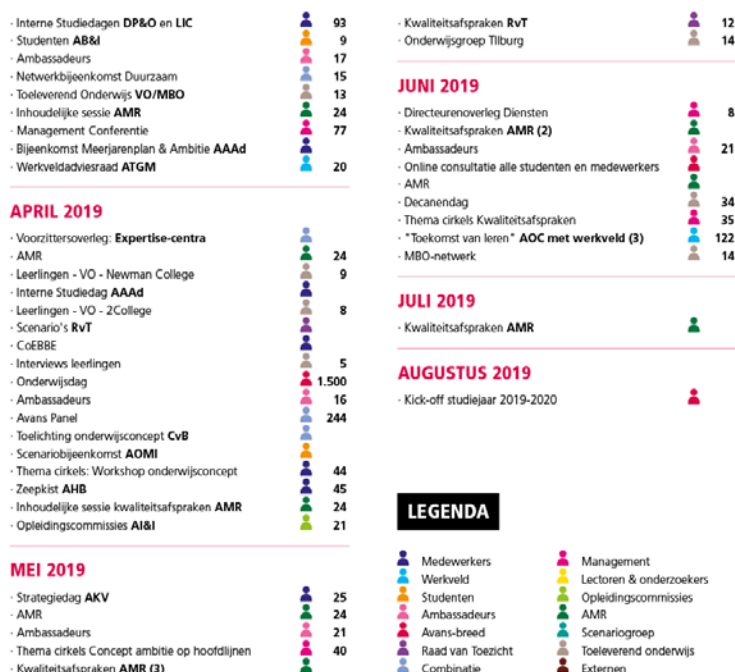
- Interne Studiedag AMBM 16
- Ambassadeurs 16
- Scenariogroep (4) 9
- AMR 9

#### FEBRUARI 2019

- Scenariogroep (2) 9
- AAAAd 9
- Ambassadeurs 23
- Avansbrede bijeenkomsten (3) 242
- Interne Studiedag DIF 15
- Opleidingscommissies 15
- Interne Studiedagen AdA en AVB 75
- AMR 75
- Studenten AB&I 10
- Werkveld AB&I 20

#### MAART 2019

- Interne Studiedagen ATGM, AMIB, AE&I, ASH, ASB, AGZ, ACUE, AFM en AAFM 140



**Data afstemmingsmomenten met de Avans Medezeggenschapsraad en met de Raad van Toezicht**

Avans Medezeggenschapsraad  
Voorjaar 2018:

- 9 oktober 2018:
- 27 november 2018:
- 29 januari 2019:
- 19 maart 2019:
- 21 mei 2019:

4 juni 2019:

2 juli 2019:

27 augustus 2019:

Raad van Toezicht

24 september 2019:

19 december 2019:  
8 april 2019:

27 mei 2019:

8 juli 2019:

2 september 2019:

Afstemmen aanpak ambitietraject en kwaliteitsafspraken (meerdere gesprekken met leden en dagelijks bestuur AMR).

Proces Ambitie 2025/kwaliteitsafspraken (AMR-bijeenkomst).  
Eerste resultaten Ambitie 2025/kwaliteitsafspraken (AMR-bijeenkomst).  
Voortgang proces (AMR-bijeenkomst).  
Scenario's Ambitie 2025 (AMR-bijeenkomst).

Stand van zaken kwaliteitsafspraken in relatie tot Ambitie 2025 (AMR-bijeenkomst).

Stand van zaken Ambitie 2025/kwaliteitsafspraken en input AMR (AMR-bijeenkomst).

Scenario 1 en scenario 2 kwaliteitsafspraken. Aangehouden besluit om in te stemmen met scenario 1 (C-vergadering AMR).

Besluit om in te stemmen met de kwaliteitsafspraken 2019 – 2024 van Avans Hogeschool (C-vergadering AMR).

Toelichting op het proces van Ambitie 2025 en de relatie met de kwaliteitsafspraken (vergadering).

Voortgang proces en eerste resultaten (vergadering).

Voortgang proces, met nadruk op betrokkenheid Avans-gemeenschap, toeleveranciers en werkveld (vergadering).

Stand van zaken en (landelijke) aandachtspunten kwaliteitsafspraken (vergadering).

Voortgang proces en het voorleggen van scenario 1 en scenario 2 aan de AMR (schriftelijk).

Besluit om goedkeuring te geven aan de kwaliteitsafspraken 2019 -2024 van Avans Hogeschool (schriftelijk).

## Bijlage 3: Kernpunten Ambitie 2025

Tekstversie van de online consultatie Ambitie 2025 (juni 2019)

### Onderwijs voor de wendbare professional

Avans speelt een belangrijke rol in de snel veranderende samenleving. We leiden een groot deel van de toekomstmakers van onze maatschappij op. We vinden het belangrijk dat zij bijdragen aan de transitie naar een duurzame samenleving en een nieuwe en meer circulaire economie. Duurzame ontwikkeling is dan ook in alle aspecten van het onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering doorgevoerd. We gebruiken de Sustainable Development Goals als leidraad om ons handelen te verbeteren.

Wendbare professionals opleiden is voor ons de komende jaren het antwoord op een samenleving die continu in beweging is. Technologie verandert onze wereld, het vergroot mogelijkheden en heeft een enorme impact op ons onderwijs en ons leven. Onze studenten zijn zich bewust van de transitie naar een nieuwe economie. Ze kunnen zich aanpassen aan de snel veranderende samenleving. Tegelijkertijd vragen zij meer aandacht voor Bildung en zelfontplooiing. Maatschappelijke vraagstukken zijn steeds complexer waardoor samenwerken vanuit verschillende perspectieven en culturen noodzakelijk is om tot oplossingen te komen.

Deze Ambitie beschrijft de doelen voor 2025. In de periode tot 2025 werken we daar naartoe. We werken met vier bouwblokken:

#### ***Bouwblok 1. Onderwijs: de student bepaalt zijn route***

We leiden mensen op tot lerende, onderzoekende, ondernemende en verantwoordelijke professionals die om kunnen gaan met en vorm kunnen geven aan verandering. Dit doen we door ieders talent optimaal te ontwikkelen en door keuzes en variatie in ons onderwijs aan te brengen. Studenten bepalen hun eigen leerpad. We begeleiden ze bij het leren leren en leren kiezen.

#### ***Bouwblok 2. Onze organisatie: we werken in teams van specialisten***

Om wendbaar te zijn werken we in zelforganiserende teams, waarbij we elkaars talenten maximaal benutten. We werken in een organisatie, waarin samenwerken tussen onderdelen centraal staat. Vertrouwen, betrokkenheid en persoonlijke aandacht zijn hierin cruciaal. Onze bedrijfsvoering helpt bij het waarmaken van onze ambitie. Hiermee geven we het goede voorbeeld: we dragen bij aan de transitie naar een duurzame samenleving. We werken toe naar een inclusieve organisatie.

#### ***Bouwblok 3. Technologie en Data: in het onderwijs, in de begeleiding en in de ondersteuning***

Van nieuwe vormen van leren tot je eigen pad kiezen en tot het bieden van een persoonlijke digitale leeromgeving. We werken met de mogelijkheden die technologie biedt, zodat wij het best mogelijke onderwijs kunnen verzorgen. We ontwikkelen onszelf, zodat we die mogelijkheden ook echt gaan benutten.

#### ***Bouwblok 4. Samenwerking: co-creatie met het werkveld***

We hebben impact op de maatschappij door het opleiden van mensen tot professionals. We maken onderwijs niet alleen voor, maar ook mét de organisaties en bedrijven waarvoor we opleiden. Daarnaast dragen we bij aan de kennisontwikkeling in het beroepsdomein. Dit doen we door het uitvoeren van meerjarig onderzoek. Door middel van onderwijsprojecten en onderzoek zoeken we dus naar oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen.

## **Bouwblok 1: Onderwijs (Student bepaalt de route)**

De arbeidsmarkt waarin onze studenten werken of gaan werken, verandert steeds sneller door nieuwe technieken, de gevolgen van de klimaatverandering, globalisering. Ook de behoefte van de student verandert. De digitale generatie is gewend om zelf keuzes te maken. Er is steeds meer behoefte aan zelfontplooiing. Hierdoor is het aanbodgericht opleiden tot uitsluitend één beroep verleden tijd en maakt het plaats voor meer vraaggericht onderwijs, waarin we mensen opleiden die in staat zijn mee te veranderen met hun beroep of een nieuw beroep kunnen ontwikkelen als de omgeving daarom vraagt. Dit vraagt om een leven lang leren.

### **Het Avans-kenmerk**

Onze afgestudeerden kenmerken zich door een lerende, onderzoekende, ondernemende en verantwoordelijke houding. Daarmee dragen zij bij aan de transitie naar een duurzame samenleving. Leren leren, kritisch denken, ethiek, digitale geletterdheid, communicatievaardigheden en creativiteit zijn steeds onderdeel van ons onderwijs. Zo zorgen we ervoor dat onze afgestudeerden zich steeds aan kunnen passen aan een veranderende omgeving en een veranderende arbeidsmarkt. Dit doen zij zo veel mogelijk samen met andere disciplines waarbij het raamwerk van de Sustainable Development Goals voor verbinding zorgt.

### **Flexibel ontwerp**

We ontwerpen ons onderwijs zo dat het relevant is voor bestaande beroepen en tegelijkertijd kan inspelen op veranderingen in de samenleving en wensen van onze studenten. De structuur en indeling van onze opleidingen is zodanig, dat de student zijn leerpad zelf kan samen stellen. Daarom bieden wij onderwijseenheden aan van een gelijke omvang. De omvang maakt het mogelijk de inhoud voldoende diepgaand te behandelen.

### **De student kiest**

Studenten kunnen alle eenheden van een bepaalde opleiding volgen en zich zo specialiseren. Maar het mag ook anders. Bijvoorbeeld door eenheden van andere opleidingen te volgen, binnen eenzelfde domein of daarbuiten. Om een afgewogen keuze te kunnen maken, leggen wij de inhoud van alle onderwijseenheden en de toelatingseisen vast in een digitale onderwijscatalogus. Zo maken we het mogelijk dat de student binnen kaders zijn eigen leerpad kan bepalen, dat afhankelijk van gemaakte keuzes meer of minder uniek is. We maken steeds duidelijk welke onderwijseenheden verplicht zijn voor het behalen van een diploma.

### **Zelfstandige onderwijseenheden**

De docententeams bepalen, in samenspraak met het werkveld, waar de onderwijseenheden over gaan, wat de inhoud van de onderwijseenheden is, hoe de toetsing eruit ziet en hoe de eenheden zijn opgebouwd. Binnen elke onderwijseenheid werken studenten aan één overkoepelend thema gekoppeld aan een beroepsproduct of beroepshandeling. De eenheden worden gedurende de opleiding complexer en studenten krijgen de ruimte en de verantwoordelijkheid om steeds zelfstandiger te werken.

Bij het ontwerpen van de onderwijseenheden kijken we steeds naar de doelgroep en de kennis en ervaring van de studenten. Onderwijseenheden die voor werkenden zijn ontworpen, verschillen van de eenheden die zijn bedacht voor voltijdstudenten die een eerste studie volgen.

### **Verschillende onderwijsvormen**

De student kan onderwijseenheden met verschillende inhoudelijke thema's kiezen, maar de student kan ook verschillende vormen van onderwijs kiezen. We bieden eenheden op verschillende manieren aan. Zo kan de student in de toekomst dezelfde inhoud op verschillende manieren leren: geheel face-to-face, helemaal online, in een realistische beroepssetting of in een mengvorm

### **Begeleiding**

Avans onderscheidt zich door een kleinschalige organisatie en een intensieve begeleiding, waar de menselijke maat het uitgangspunt vormt. Wij zijn een hechte, veilige gemeenschap en verbinden studenten voor langere tijd aan elkaar en aan Avans. We begeleiden de student intensief en persoonlijk bij het maken van keuzes en helpen bij het leren van die keuzes. In docententeams is altijd aandacht voor coaching. Slimme datatoepassingen helpen de student en de docent data uit het onderwijsproces optimaal te gebruiken om te leren.

## **Bouwblok 2: Organisatie (Teams van specialisten)**

Vertrouwen, verantwoording, persoonlijk leiderschap, collectieve verantwoordelijkheid en lerend vermogen zijn waarden die ons verbinden en van waaruit we onze organisatie ontwikkelen. De medewerkers van Avans Hogeschool zijn het belangrijkste kapitaal en bepalend in het realiseren van onze ambitie.

### **Werkomgeving**

We willen sneller inspelen op vragen vanuit het werkveld en de behoefte van de student om betekenisvol te zijn en blijven. Dit betekent dat we ons wendbaar moeten organiseren om sneller keuzes te kunnen maken. Dit vergt lef. Lef om keuzes te durven maken en daarvan te willen leren. Fouten maken en daarvan leren hoort erbij. Avans biedt een veilige leer- en werkomgeving, waar vertrouwen centraal staat. Een open omgeving waarin initiatief beloond wordt en verschillen worden gewaardeerd, gerespecteerd en benut. Wij hebben aandacht voor werkgeluk en vitaliteit.

### **Persoonlijk leiderschap en weinig hiërarchie**

Het gevoel van kleinschaligheid voor studenten is onze kracht. We organiseren ons meer en meer in een netwerk. Een organisatie-model met een minimum aan hiërarchische lagen zorgt daarvoor. Het bevordert de samenwerking tussen teams. Door een beperkter aantal grotere organisatieonderdelen, met daarbinnen kleinere teams, is Avans breed afstemmen eenvoudig. Zo kunnen we snel keuzes maken en ons makkelijk aan ontwikkelingen in onze omgeving aanpassen. Medewerkers voelen zich eigenaar van de gemeenschappelijke doelen en tonen zowel persoonlijk leiderschap als een collectieve verantwoordelijkheid.

### **Teams van specialisten**

Teams zijn de kleinste bouwstenen van onze organisatie. Zij zijn verantwoordelijk voor het onderwijs, onderzoek en de ondersteuning daarvan. Alle medewerkers hebben een plek in een vast of tijdelijk team. Binnen duidelijke kaders werken de teams zelfstandig aan heldere doelstellingen die bijdragen aan onze ambitie.

De onderwijsteams bepalen hoe onderwijs en onderzoek vorm krijgen en wat de inhoud van de onderwijsleereenheden is. Zij nemen de beslissingen en leveren kwalitatief hoogstaand onderwijs en onderzoek. Daarbij leggen ze verantwoording af over de resultaten. In deze



onderwijsteams zijn alle benodigde docentrollen aanwezig, zoals onderwijsontwerper, digitale onderwijsexpert, inhoudelijk expert, coach, toetsontwerper, assessor, relatiebeheerder met het werkveld en didactisch specialist. Elke docent heeft een aantal rollen, maar niet per se alle rollen. Zo kunnen docenten zich specialiseren. We zorgen ervoor dat alle rollen in het team kwalitatief sterk bezet zijn. Waar nodig ondersteunen we medewerkers in het verder ontwikkelen van die rollen. In elk team is een belangrijke rol weggelegd voor IT-specialisten in het onderwijs.

### **De ontwikkeling van medewerkers**

Medewerkers beschikken over lerend vermogen. Want net als voor studenten geldt voor hen: een leven lang leren en je ontwikkelen tot een wendbare professional. Het realiseren van onze ambitie vraagt veel van iedereen. Daarom zorgen we dat medewerkers zich continu kunnen blijven ontwikkelen en werken we aan hun duurzame inzetbaarheid. Bijvoorbeeld door vakinhoudelijke en technische professionalisering en evidence informed werken en het gebruiken van de Sustainable Development Goals als handelingsperspectief.

Samenwerken, technologische vaardigheden worden steeds belangrijker. Dat vraagt ontwikkeling van ieder team en individu. De noodzakelijke investering om dit mogelijk te maken, is onderdeel van onze ambitie.

Medewerkers doen ervaring op in verschillende teams binnen en buiten Avans. Dit verrijkt ons onderwijs en zo blijven medewerkers duurzaam inzetbaar en aantrekkelijk voor de arbeidsmarkt. Ons professionaliseringsaanbod voorziet in de behoeften van de medewerkers. Iedereen kan zijn talenten ontwikkelen.

### **Bouwblok 3: Technologie en data (in onderwijs, begeleiding en ondersteuning)**

De kansen die nieuwe technologie het onderwijs en de ondersteuning ervan biedt, benutten we maximaal. Van je eigen pad kiezen, tot nieuwe vormen van leren, tot het bieden van een sterk geïntegreerde persoonlijke leeromgeving.

#### **Eigen pad kiezen en begeleiding**

Om studenten gericht te helpen kiezen, is er een digitale onderwijscatalogus beschikbaar. Zo is altijd duidelijk welke mogelijkheden er zijn, waar je naar toe werkt en waar de behoeften van de arbeidsmarkt liggen.

Om studenten optimaal te begeleiden en de organisatie effectief en efficiënt te organiseren, zetten we gericht in op de creatie en het gebruik van data. Met inzet van learning analytics geven we studenten gedetailleerde en op data gebaseerde feedback over het eigen leerproces. De docent krijgt de informatie en de digitale tools die nodig zijn om studenten optimaal te coachen en te begeleiden in hun studieloopbaan. Met behulp van data toetsen we of ons onderwijs effectief bijdraagt aan het leren en docenten ontvangen inzichten om het onderwijs weer verder te ontwikkelen.

### **Nieuwe vormen van onderwijs**

In de arbeidsmarkt van de toekomst speelt technologie een belangrijke rol. Daarom verweven wij de inzet van technologie in alle leerpaden. We maken studenten bekwaam in het effectief en ethisch verantwoord inzetten van technologie.

Door te experimenteren met nieuwe technologie komen we tot nieuwe vormen van leren die het leren leuker en effectiever maken. Zowel voor studenten als voor medewerkers biedt Avans een omgeving om gericht te experimenteren met de nieuwste technologieën. Zo gebruiken we kunstmatige intelligentie, 3D-printers en virtual en augmented reality om studenten realistische leerervaringen te bieden of zelf te laten creëren. Door technologie gericht in te zetten optimaliseren we het onderwijs binnen alle opleidingen. Om dit te realiseren zetten we stevig in op de professionalisering van docenten en de ondersteunende organisatie.

Inspiratie door het zelf te doen en begeleiding zijn daarbij van groot belang. Dit doen we in samenwerking met het werkveld en in fysieke broedplaatsen voor innovaties bij Avans. Hiervoor gaan we strategische relaties aan met partners buiten de onderwijsmarkt die digitalisering in hun DNA hebben zitten.

### **De leeromgeving**

Onze leeromgeving, gericht op onderwijs en onderzoek, geeft studenten de mogelijkheid om zowel alleen, kleinschalig, als over grenzen heen in co-creatie aan de slag te gaan. Onze digitale omgeving, aansluitend op onze slimme gebouwen, biedt studenten nieuwe mogelijkheden om te plannen, instructie en feedback te ontvangen, opdrachten en toetsen te maken en contact te hebben met medestudenten, docenten en het werkveld. Virtuele ontmoetingen maken meer dan nu een wezenlijk onderdeel uit van waardevol persoonlijk contact, zowel in het onderwijs als in het werken bij Avans.

## **Bouwblok 4: Samenwerking (Co-creatie met het werkveld)**

Ons uitgangspunt is onderwijs voor iedereen dat bijdraagt aan de transitie naar een duurzame samenleving en een nieuwe en meer circulaire economie. De uitdagingen waar we voor staan zijn complex en we hebben samenwerking met diverse partners nodig om tot oplossingen te komen. We realiseren ons dat het onderzoekend vermogen en de kennis die hiervoor nodig zijn van groot belang is. Daarom zetten we in op betere integratie van onderwijs en onderzoek. En sluiten we met ons onderwijs nog beter aan bij de vragen van onze partners.

### **Samenwerkingspartners**

Met onze partners in het werkveld werken we aan het oplossen van vraagstukken uit de praktijk. We gebruiken de Sustainable Development Goals als handelingsperspectief om samen met partners te komen tot langdurige samenwerkingsverbanden. Wij leveren ons aandeel in die samenwerking door middel van praktijkgericht onderzoek en onderwijsprojecten. We investeren in startups, bijvoorbeeld in een 'innovation quarter', een omgeving waarin we studenten, afgestudeerden en medewerkers de kans geven ideeën en projecten uit te werken en klaar te maken voor de markt. We werken samen met het werkveld vanuit wederkerigheid, gelijkwaardigheid en een gedeelde verantwoordelijkheid. Het ontwikkelen van die relatie vraagt om een gestructureerde aanpak, waar we de komende jaren in investeren. Daarbij hoort dat wij ons aanpassen aan het ritme van onze partners.

Doordat meer studenten onderwijsseenheden gaan volgen naast hun werk zal de grens tussen student en werkveldpartner steeds meer in elkaar gaan overlopen. Ook docenten krijgen een sterkere binding met de praktijk doordat zij in het werkveld opdrachten uitvoeren.

#### **Studenten, werkveld en Avans leren samen**

In onderlinge afstemming met het werkveld maken we, ook voor hun huidige werknemers, een leven lang ontwikkelen mogelijk. Samen met bedrijven en organisaties kijken we naar de opleidingsvraag die zij hebben en ontwikkelen we onderwijs voor en samen met hen. We waarderen getoonde leerresultaten met een diploma of deelcertificaten, afhankelijk van het doel van de student, werkende en werkgever. Ook waarderen en valideren we in het werkveld opgedane kennis en vaardigheden.

#### **Sterker integreren van onderwijs en onderzoek**

We integreren onderwijs en onderzoek meer met elkaar. Zo versterken we het onderzoekend vermogen van studenten en de valorisatie. Ook levert het onderzoek een deel van de praktische uitdagingen en projecten waar studenten aan werken in het onderwijs en blijft het onderwijs dankzij onderzoeksresultaten inhoudelijk up-to-date.

#### **Profilering als kennispartner voor de regio**

We geven ruimte aan langjarige kennisontwikkeling en ontwikkelen ons als kennispartner voor de regio. Samen met organisaties en bedrijven zoeken we naar antwoorden op hun strategische vragen. Hierbij zijn langdurige relaties met deze organisaties de norm en voeren we onderzoeken bij voorkeur uit in breder verband, bijvoorbeeld samen met andere partijen in de sector en andere kennisinstellingen.

We organiseren massa in ons onderzoek en focussen ons op een beperkt aantal thema's, waardoor we in samenwerking met de beroepspraktijk daadwerkelijk het verschil kunnen maken.

## Bijlage 4: Planning & control-cyclus Avans

Instrument	Beschrijving
<b>Ambitieplan</b>	In het ambitieplan beschrijven we op instellingsniveau de ambities, de wijze waarop we hier aan gaan werken (strategie) en de gekozen richting. Het ambitieplan herzien we eens in de zes jaar.
<b>Planningsbrief</b> (mei T-1)	Op basis van het ambitieplan stellen we jaarlijks een planningsbrief op waarin kaders, (beleids)uitgangspunten en prioriteiten voor het volgende kalenderjaar staan.
<b>Managementrapportage 1</b> (juni T), gecombineerd met...	Aan de hand van de schriftelijke managementrapportage voeren de directie van een organisatie-eenheid en het College van Bestuur een inhoudsrijk gesprek. De thema's zijn de realisatie van de onderwijsvisie en bedrijfsvoering.
<b>Schouwgesprek</b> (juni T-1)	Ook kijken directie en College van Bestuur in dit gesprek vooruit naar het komend jaar. Er wordt gezamenlijk richting gegeven aan het op te stellen meerjaren businessplan van de organisatie-eenheid (schouwgesprek).
<b>Businessplan en begroting</b> (oktober T-1)	Het businessplan bestaat uit een meerjarenplan, een jaarplan en jaarbegroting. In het meerjarenplan is de koers van de organisatie-eenheid beschreven. Het meerjarenplan dient als leidraad voor het jaarplan. In het jaarplan en de begroting formuleren organisatie-eenheden de (beleids)doelstellingen, de daarvoor benodigde middelen en ondersteuning, risico's en eventuele maatregelen. De stafafdeling Beleidsevaluatie en Control en de strategische staf beoordelen ieder jaar de businessplannen. In het businessplangesprek bespreken directies en College van Bestuur de (strategische) keuzes en maken zij afspraken.
<b>Managementrapportage 2</b> (september T)	Aan de hand van de schriftelijke managementrapportage voeren de directie van een organisatie-eenheid en het College van Bestuur een inhoudsrijk gesprek. De thema's zijn de student- en alumnitevredenheid en bedrijfsvoering.
<b>Managementrapportage 3</b> (februari T+1)	Aan de hand van de schriftelijke managementrapportage voeren de directie van een organisatie-eenheid en het College van Bestuur een inhoudsrijk gesprek. Het thema's zijn onderzoek en valorisatie; bedrijfsvoering en de financiële jaarafsluiting.
<b>Integraal jaarverslag</b> (mei T+1)	Hiermee leggen we op financieel, maatschappelijk en sociaal terrein verantwoording af aan de maatschappij.