

# Kwaliteit in Beweging

Kwaliteitssysteem Avans hogeschool

## Beschrijving

<b>opdrachtgever</b>	College van Bestuur
<b>opdrachtnemer</b>	Projectgroep Herijking Kwaliteitssysteem Avans hogeschool
<b>auteur</b>	LIC/BE&C
<b>documenttype</b>	Kader
<b>beleidscyclus</b>	Beleidsvorming
<b>thema (sub-thema)</b>	kwaliteitszorg
<b>actualiteit</b>	Groen = Actueel
<b>status</b>	<i>definitief</i>
<b>Link met andere documenten</b>	Nvt
<b>Korte samenvatting</b>	<i>Dit document bevat het kwaliteitsbeleid van Avans hogeschool. Het programma Kwaliteit in Beweging is de realisatie van dit kwaliteitsbeleid</i>
<b>geldend voor</b>	<i>Avansbreed</i>
<b>looptijd</b>	Nvt
<b>datum</b>	16-03-2016
<b>vaststelling</b>	<i>Door CvB op 14-02-2017 (besluitnummer 2017-028)</i>

# **Kwaliteit in beweging**

Kwaliteitssysteem Avans Hogeschool

## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Model kwaliteitssysteem Avans Hogeschool</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Visie op kwaliteit</b>	<b>5</b>
<b>4</b>	<b>Ambitie en realisatie</b>	<b>7</b>
4.1	P&C-cyclus	7
4.2	PDCA-cyclus	8
4.2.1	<i>Richtinggevende lijn</i>	8
4.2.2	<i>Leer- en verantwoordingslijn</i>	8
<b>5</b>	<b>Inhoudsrijk gesprek</b>	<b>10</b>
5.1	Werkwijze	10
5.2	Inhoudelijke voorbereiding op verschillende niveaus	11
<b>6</b>	<b>Standaarden</b>	<b>11</b>
6.1	Avans standaarden	12
6.2	Indicatoren	12
<b>7</b>	<b>Informatie</b>	<b>13</b>
7.1	Tevredenheidsmetingen	13
7.2	Interne en externe toetsing	14
7.2.1	<i>Interne toetsing</i>	14
7.2.2	<i>Externe toetsing</i>	14
7.3	Managementinformatie	15
<b>8</b>	<b>Borging</b>	<b>15</b>
8.1	Borging op twee niveaus	15
8.1.1	<i>Basisborging via kwaliteitsplan per organisatie-eenheid</i>	15
8.1.2	<i>Systeemborging via integrale kwaliteitsreview Avans</i>	16
8.2	Rollen en verantwoordelijkheden binnen de kwaliteitszorg	17
8.3	Facilitering	17
	<b>Visie op kwaliteit</b>	<b>19</b>
	<b>Model kwaliteitssysteem</b>	<b>24</b>

## 1 Inleiding

Sinds 2006/2007 heeft Avans Hogeschool een integraal kwaliteitssysteem. De hogeschool heeft, in het licht van ontwikkelingen zowel binnen als buiten onze organisatie, het systeem herijkt. Dit heeft geleid tot het herformuleren van de visie op kwaliteit<sup>1</sup> en een daarbij aansluitend kwaliteitssysteem.

Het herijkte kwaliteitssysteem bouwt voort op elementen van het systeem uit 2006 en is verrijkt met een aantal nieuwe elementen die de kwaliteitscultuur van Avans uitdragen en versterken, zoals het inhoudsrijke gesprek en de standaarden. Het kwaliteitssysteem is gericht op onderwijs, onderzoek, valorisatie en bedrijfsvoering en meer toegesneden op de vragen van de verschillende stakeholders. Hierdoor komt het integrale karakter van het kwaliteitssysteem nog meer tot uitdrukking.

Alle activiteiten, werkwijzen en middelen die hiervoor nodig zijn, beschrijven we in ons kwaliteitssysteem. Het kwaliteitssysteem laat zien wat we doen om onze ambities te realiseren. Hierdoor maken we kwaliteit tastbaar, voelbaar, verbeterbaar, overdraagbaar en blijvend. En, het maakt het mogelijk om voort te bouwen op wat er al is.

*Visie op kwaliteit*

### *Leeswijzer*

In dit document zijn de verschillende elementen van het herijkte kwaliteitssysteem beschreven, die gebaseerd zijn op onze visie op kwaliteit. Hoofdstuk 2 start met een schets van het kwaliteitssysteem. Vervolgens wordt per hoofdstuk een element van het systeem beschreven. Hoofdstuk 3 beschrijft de opzet van de visie op kwaliteit. In hoofdstuk 4 komen ambitie en realisatie aan de orde. Hoofdstuk 5 geeft aan hoe het inhoudsrijke gesprek vorm krijgt. In hoofdstuk 6 zijn de standaarden geformuleerd. Hoofdstuk 7 geeft aan hoe de informatie wordt verzameld en hoofdstuk 8 tenslotte gaat in op facilitering en borging.

### Notabene:

Wanneer er wordt gesproken over organisatieonderdelen, bedoelen we de academies (inclusief expertisecentra), diensteenheden en het Centre of Expertise.

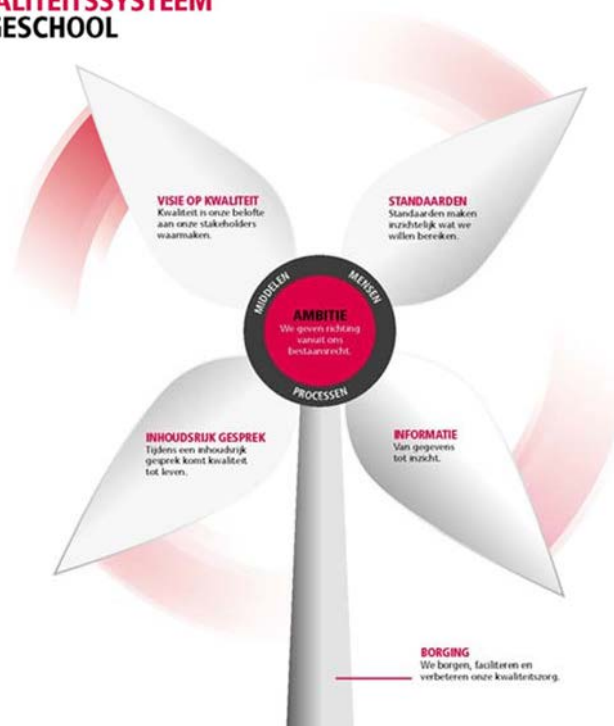
---

<sup>1</sup> De visie op kwaliteit is vastgesteld door het CvB (besluit 2015-208). De visie zal in het voorjaar van 2016 ter instemming worden voorgelegd aan de AMR en ter goedkeuring aan de Raad van Toezicht.

## 2 Model kwaliteitssysteem Avans Hogeschool

In het onderstaande model wordt schematisch het kwaliteitssysteem weergegeven. Achteraan in dit document is een grotere weergave opgenomen.

### MODEL KWALITEITSSYSTEEM AVANS HOGESCHOOL



De kern van het model wordt gevormd door de **ambitie** van de hogeschool.

De cirkel van **mensen, middelen en processen** er om heen, staat voor de wijze waarop we onze ambitie in daden omzetten. Met onze medewerkers en middelen voeren we samenhangende activiteiten (processen) uit. Dit is de weg die we met elkaar doorlopen om invulling te geven aan de beloften aan onze stakeholders.

Met de 'wieken' van het model zetten we het kwaliteitssysteem 'in beweging': de **visie op kwaliteit** vertegenwoordigt daarbij ons gezamenlijke gedachtegoed.

Op basis van de **standaarden** stellen we vast in hoeverre we onze beloftes hebben waargemaakt. Hiervoor is het nodig om op basis van de juiste **informatie** te meten om vervolgens via het **inhoudsrijke gesprek** betekenis en een vervolgimpuls te geven aan onze voortdurende kwaliteitsontwikkeling. Tijdens een inhoudsrijkgesprek komt kwaliteit daadwerkelijk tot leven. De wieken zijn met elkaar verbonden door de gezamenlijke ambitie.

Bovenstaande elementen worden in het model 'gesteund' door een pijler van **facilitering en borging**. De kwaliteit van het kwaliteitssysteem en de kwaliteitszorg zelf, dienen namelijk ook geborgd te zijn om actueel, uitvoerbaar, onderhoudbaar en toekomstbestendig te blijven.

Dit model is geïnspireerd op het gedachtegoed van zowel Simons<sup>2</sup> als het INK-model.<sup>3</sup>

### 3 Visie op kwaliteit

*Kwaliteit is onze belofte aan onze stakeholders waar maken.*

De visie op kwaliteit is het gezamenlijke gedachtegoed waarop het kwaliteitssysteem is gebaseerd. Het geeft antwoord op elementaire vragen als 'Wat is kwaliteit?', 'Wat is onze kwaliteitscultuur?', 'Wie zijn er betrokken bij kwaliteit en welke rol vervullen zij?' en 'Hoe maken we kwaliteit inzichtelijk?'. We geven vorm aan die kwaliteit met behulp van 'bouwblokken'. In de bouwblokken beschrijven we wat kwaliteit voor Avans betekent, hoe we daaraan bijdragen en wat het effect daarvan is. De bouwblokken zijn:

#### **Wij dragen bij aan kwaliteit**

Voor Avans is kwaliteit: onze beloftes waarmaken. Deze beloftes aan onze stakeholders hebben we in onze ambities voor Avans beschreven, zoals in onze visies op onderwijs, onderzoek en valorisatie.

#### **Wij hebben een kwaliteitscultuur**

Onze kwaliteitscultuur wordt gedragen en gevormd door onze medewerkers en studenten en is onderdeel van onze brede organisatiecultuur. Het is het geheel van waarden en normen binnen Avans dat bijdraagt aan de ontwikkeling van effectieve en efficiënte zorg voor kwaliteit. Dit verhoogt de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek. Avans geeft nadrukkelijk ruimte aan iedereen om op unieke wijze en vanuit de eigen positie binnen de organisatie invulling te geven aan de kwaliteitscultuur.

#### **Wij voeren het inhoudsrijke gesprek**

Met elkaar voeren we het inhoudsrijke gesprek. Zo komt bij ons kwaliteit tot leven. Op alle niveaus voeren we inhoudsrijke gesprekken, zowel binnen als buiten Avans. Dit doen we binnen en tussen teams, tussen leidinggevende en medewerker en met onze stakeholders, zoals het werkveld en onze studenten. We voeren dit gesprek op basis van kwalitatieve en kwantitatieve informatie.

#### **Met kwaliteit bereiken we transformatie**

Het effect van kwaliteit zien we als een transformatie van de student, waarbij hij zichzelf continu verbetert door de kennis, vaardigheden en houding die hij ontwikkelt. Hetzelfde geldt voor onze medewerkers. Zij beleven dit voor doordat ze zich continu blijven ontwikkelen en bijdragen aan een innovatieve en stimulerende leeromgeving.

#### **Wij betrekken onze stakeholders**

Student, docent en leeromgeving inspireren elkaar, zijn met elkaar verbonden en hebben elkaar nodig. De leeromgeving en de stakeholders beïnvloeden en versterken elkaar. We betrekken de stakeholders bij de ontwikkeling, uitvoering en verbetering van ons onderwijs en onderzoek. Zo leren we hun ervaringen en verwachtingen kennen. We gaan structureel het gesprek aan en vragen om feedback.

#### **Wij maken kwaliteit inzichtelijk**

Het kwaliteitssysteem laat zien wat we doen om onze ambities te realiseren. Hierdoor maken we kwaliteit tastbaar, voelbaar, verbeterbaar, overdraagbaar en blijvend. Dit doen wij door ruimte, vrijheid en vertrouwen te geven aan onze medewerkers binnen de externe en interne kaders die voor Avans bestaan. Deze kaders vertalen we in onze eigen standaarden. Ze geven richting en energie aan datgene wat we

<sup>2</sup> Simons, Robert L., *Levers of Control. How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Harvard Business Review Press, 1994

<sup>3</sup> Zie <[www.ink.nl](http://www.ink.nl)> voor meer informatie.

willen bereiken en maken het inzichtelijk. We maken onze standaarden concreet door het gebruik van indicatoren: we meten en merken!

**Wij doen dit samen!**

Om samen te leren is richting, informatie en veiligheid nodig. Dit betekent dat alle medewerkers van Avans, vanuit hun gevoelde betrokkenheid, met elkaar en met stakeholders, bewust en actief inzichten uitwisselen, kennis delen en samen werken aan onze gezamenlijke doelstellingen. Onze kwaliteitscultuur helpt ons het gewenste kwaliteitsniveau te bereiken en vast te houden. Zo maken we samen het verschil.

In ons kwaliteitssysteem worden deze blokken verder uitgebouwd. De volledige tekst van de visie is achteraan in dit document opgenomen.

## 4 Ambitie en realisatie

*We geven richting vanuit ons bestaansrecht.*

Avans stuurt vanuit haar ambitie en haar bestaansrecht. Onze ambities en de beloftes die wij doen aan onze stakeholders zijn geformuleerd in onze 'ambitie 2020' en onze visies op onderwijs, onderzoek en valorisatie.<sup>4</sup>

We streven een kwaliteitscultuur na waarin het eigenaarschap van iedere medewerker wordt gestimuleerd. Avans kan daardoor als geheel in control zijn over de realisatie van de ambities en doelstellingen. De cirkel 'mensen, middelen en processen' is de plek in het kwaliteitsmodel waarin we onze ambitie in daden omzetten. Met de inzet van mensen en middelen wordt de ruimte gecreëerd om de ambities te realiseren. In een reeks van samenhangende, op elkaar afgestemde processen, werken we met elkaar samen om ons gewenste kwaliteitsniveau waar te maken.

We werken met kwaliteitszorgcycli op alle niveaus van Avans. Al deze cycli zijn gebaseerd op het principe van continu verbeteren (PDCA: Plan-Do-Check-Act). Samen vormen zij de P&C-cyclus van Avans.

### 4.1 P&C-cyclus

De P&C-cyclus geeft de gezamenlijke timing aan van het werken aan kwaliteit, inclusief de formele momenten voor de inhoudsrijke gesprekken (zie hoofdstuk 5). Op deze wijze werken we systematisch en integraal aan het formuleren van onze ambities, de realisatie daarvan en de aansturing van en verantwoording over de voortgang. We nemen hierbij de ruimte om niet alleen het gesprek te voeren over de bedrijfsvoering, maar ook over de kwaliteit van het onderwijs, het onderzoek en de valorisatie. De P&C-cyclus wordt gevormd door een aantal dragende deelinstrumenten:

#### Planning (richting geven):

- **Ambitieplan:** Binnen Avans worden de ambities alsmede de wijze waarop we hier aan gaan werken (strategie) en de gekozen richting hierbinnen vastgelegd in een ambitieplan op hogeschoolniveau.
- **Businessplan:** De rol die het ambitieplan vervult op het niveau van de hogeschool, wordt op het niveau van de organisatie-eenheid vervuld door het (meerjarige) businessplan.
- De kaders voor het schrijven van het businessplan zijn verwoord in een jaarlijkse **planningsbrief** waarin de ambitie en visie zijn vertaald naar duidelijke geformuleerde uitgangspunten en financiële kaders.
- **Opleidings- en teamplannen:** de opleidingen/teams binnen een academie/dienst werken met operationele opleidings- en teamplannen.

De P&C cyclus voorziet ook in **beleidsontwikkeling**. Beleid ondersteunt de uitvoering van activiteiten die gericht zijn op de realisatie van de ambities. Het gaat hier bijvoorbeeld om de ontwikkeling van ons HR-beleid, beleid op het terrein van middelen en de procesarchitectuur. Een en ander zal bij de implementatie van het kwaliteitssysteem verder worden uitgewerkt.

#### Control (verantwoorden en leren)

---

<sup>4</sup> Zie Ambitie 2020, de Onderwijsvisie, Nota Onderzoeksbeleid en de Visie op Valorisatie



- **Jaarverslag:** Ieder kalenderjaar legt Avans op transparante wijze verantwoording af aan haar stakeholders over de realisatie van haar ambities.
- **Managementrapportage (Marap):** Over de voortgang in het bereiken van de doelstellingen van de organisatieonderdelen (zoals verwoord in businessplan) wordt periodiek verantwoording afgelegd met behulp van een managementrapportage. Deze rapportage dient als input voor het inhoudsrijke gesprek op het bijpassende niveau van het organisatieonderdeel. De managementrapportage bevat zowel (financiële) informatie over de bedrijfsvoering als informatie over de kwaliteit van het onderwijs, het daaraan gerelateerde onderzoek en de valorisatie.

## 4.2 PDCA-cyclus

Gezamenlijk werken aan kwaliteit verloopt volgens de PDCA-cyclus. Op basis van de doelstellingen worden plannen gemaakt (Plan) en vervolgens uitgevoerd naar resultaten (Do). Daarna worden de resultaten in beeld gebracht en getoetst aan de voorgenomen doelstellingen en de plannen (Check), waarna op basis van analyse van de geëvalueerde uitkomsten de plannen en/of activiteiten worden bijgesteld (Act).

De PDCA-cyclus komt terug op ieder niveau binnen Avans: op hogeschoolniveau, op het niveau van de organisatie-eenheid, op het niveau van de opleiding / het team en op individueel niveau (functionerings- en beoordelingscyclus). De afzonderlijke cycli van deze verschillende sturingsniveaus hangen met elkaar samen: via *de richtinggevende lijn* en de *leer- en verantwoordingslijn*.

### 4.2.1 *Richtinggevende lijn*

De planningscyclus van het bovenliggende sturingsniveau geeft richtinggevende input voor het plan en daarmee de uitvoering van activiteiten en de te bereiken resultaten voor het sturingsniveau daaronder. Dit proces heeft een repeterend karakter; het voltrekt zich van hogeschoolniveau tot aan het individuele medewerkersniveau.

*Ter illustratie:*

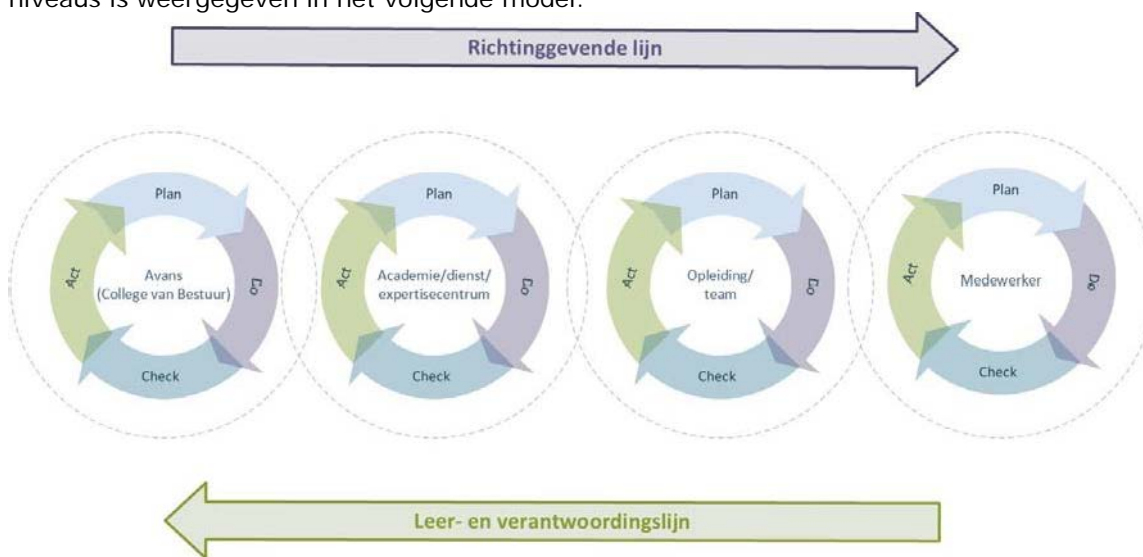
Het meerjarenbeleid van Avans, zoals vastgelegd in Ambitie 2020, geeft input en kaders voor de businessplannen van alle organisatie-eenheden. Deze leveren vervolgens weer input en kaders aan de opleidingsplannen en vervolgens de teamplannen binnen de eenheden. Hiervan wordt uiteindelijk een vertaalslag gemaakt naar de doelen voor iedere individuele medewerker en wat hij of zij er voor nodig heeft om dit te realiseren. Op deze wijze wordt een consistente, doorlopende en samenhangende lijn aangebracht in de doorvertaling van strategisch naar tactisch en operationeel niveau. Hiermee bereiken we dat iedere Avans-collega zijn bijdrage kent en kan leveren aan ons gewenste kwaliteitsniveau.

### 4.2.2 *Leer- en verantwoordingslijn*

De cyclus op ieder sturingsniveau binnen Avans wordt 'rond gemaakt' door het meten en evalueren van de realisatie van de doelstellingen (CHECK), om vervolgens de uitkomsten van

de metingen te analyseren en blijvende verbeteringen aan te brengen (ACT)<sup>5</sup>. Met het sluiten van de cirkel op één niveau in de organisatie, wordt verantwoording afgelegd naar, maar zeker ook input gegenereerd voor, de cyclus van het niveau daarboven. Zodanig dat de optelsom van alle cycli op alle niveaus uiteindelijk de cirkel op Avans (hogeschool-)niveau rondmaakt, waarbij Avans beoogt dat het totaal uiteindelijk meer is dan de som der delen. Ook deze leer- en verantwoordingslijn vormt een consistente en doorlopende beweging van operationeel naar tactisch tot strategisch niveau.

De relatie tussen richtinggevende lijn en leer- en verantwoordingslijn op de verschillende niveaus is weergegeven in het volgende model.



Het 'systeem van de draaiende én in elkaar draaiende cirkels' (de P&C-cyclus) zorgt er niet alleen voor dat het bovenliggende niveau richting geeft aan de onderliggende lagen, maar ook dat we per niveau input naar boven halen om beleid en processen te verbeteren. Bij de implementatie van het kwaliteitssysteem worden de PDCA-cirkels op alle niveaus uitgewerkt.

*Ter illustratie:*

Uit de functioneringsgesprekken met diverse docenten kan, gegeven de ontwikkeling van de didactiek, het signaal voortkomen dat een tekort wordt ervaren aan specifieke vaardigheden. Het kan zijn dat de benodigde verbetering (bijvoorbeeld deelname aan een scholingsactiviteit) door het team binnen de eigen kwaliteitscyclus vorm kan worden gegeven. Maar, het kan ook zijn dat dit valt buiten de invloed (verantwoordelijkheid en bevoegdheid) van dit team. De conclusies van de evaluatie en de daarbij benoemde verbeterpunten beoordeelt de directie op academie-niveau. Op basis van de verzamelde verbeterpunten van (waarschijnlijk) meerdere teams, maakt de academie keuzes voor prioritering in de verbeterpunten op het niveau van de academie dan wel een doorvertaling naar het volgende niveau. Uiteindelijk kunnen trendmatige constatering leiden tot de opzet en uitvoering van Avans breed beleid.

<sup>5</sup> De aansluiting van de verschillende sturniveaus functioneert optimaal als bredere (trendmatige) constatering leiden tot beleidskeuzes (en vervolgplanning) op het hogere sturingsniveau.

## 5 Inhoudsrijk gesprek

*Tijdens een inhoudsrijk gesprek komt kwaliteit tot leven.*

Met het 'inhoudsrijke gesprek' geven we gezamenlijk duiding aan de verzamelde kwalitatieve en kwantitatieve informatie in relatie tot kwaliteit. Door samen (met alle stakeholders) te reflecteren, verkrijgen we inzicht, waardoor we kunnen leren. Het is een belangrijke aanjager om de beweging van continu verbeteren op gang te houden.

### 5.1 Werkwijze

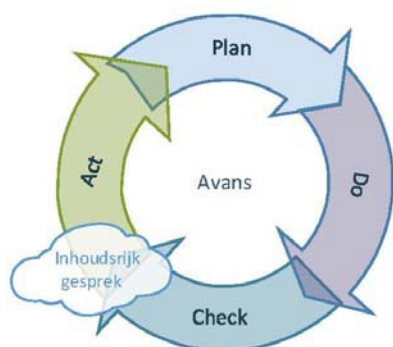
Op allerlei niveaus vinden in onze organisatie gesprekken plaats over kwaliteit. Op vaste momenten in de kwaliteitszorgcyclus krijgen de inhoudsrijke gesprekken een formele status. Deze gesprekken worden op alle niveaus en tussen de niveaus in de organisatie gearrangeerd met de diverse stakeholders en de medezeggenschap.

De volgende **vier kwaliteitsvragen** staan daarbij centraal:

- Bereiken we onze doelen?
- Blijven we leren?
- Houden we het geleerde vast?
- Welke kansen en bedreigingen signaleren we?

Als deze vragen aan bod komen zijn we op zoek naar wat er goed gaat en wat er beter kan, en na beantwoording van die vragen benoemen we vervolgacties. Het inhoudsrijke gesprek is daarmee het middel om de PDCA-cirkel rond te maken. Het is de 'link' tussen de CHECK, waar we informatie verzamelen, en de ACT, waar we concrete stappen tot verbetering zetten. Het inhoudsrijke gesprek krijgt input (kwalitatieve en kwantitatieve informatie) vanuit de CHECK-fase. Deze input krijgt duiding en betekenis als we tijdens het gesprek, ook samen met onze stakeholders, reflecteren op het behalen van onze standaarden. Daarbij maken de van de standaarden afgeleide indicatoren (zie hoofdstuk 6) inzichtelijk in welke mate kwaliteit is bereikt. Met de resultaten uit het inhoudsrijke gesprek wordt de ACT-fase gevoed.

Door structureel het inhoudsrijk gesprek te voeren, geven we met elkaar de juiste betekenis aan de verzamelde informatie; de 'wereld erachter'. We combineren de data en de dialoog. Dit stelt ons in staat om bewust de keuze te maken of we op de ingeslagen weg doorgaan, bij moeten sturen of de koers dienen te verleggen.  
*Visie op kwaliteit*



Inhoudsrijke gesprekken hebben een periodiek terugkerend ritme, zowel op horizontaal als verticaal niveau. En niet alleen op informele basis, maar ook op formeel geplande momenten die deel uitmaken van de P&C-cyclus (alleen verticaal). Zo kunnen we cycli verbinden en kwaliteit inzichtelijk maken. Deze werkwijze doet recht aan het uitgangspunt van transparantie en het betrekken van onze stakeholders. Een goed inhoudsrijk gesprek levert daarmee waardevolle output op die we delen binnen de organisatie.

## 5.2 Inhoudelijke voorbereiding op verschillende niveaus

Voor een goed inhoudsrijk gesprek is input nodig over:

- de vier kwaliteitsvragen
- de realisatie van de standaarden en indicatoren (zie hoofdstuk 6 en 7)
- de reflectie op het vorige inhoudsrijke gesprek

Om de stuurinformatie te kunnen duiden en adequaat in te kunnen zetten bij het inhoudsrijke gesprek maken we gebruik van nieuwe technieken om inzicht te geven in de informatie. De voorkeur gaat uit naar het hanteren van een **compacte visuele weergave** van stuurinformatie binnen de verschillende eenheden en op de verschillende niveaus van de organisatie (bijvoorbeeld op enkele A3-tjes). Het overzicht wordt gevormd door informatie over de realisatie van de standaarden aangevuld met specifieke onderwerpen en indicatoren die voor deze eenheid en op dit niveau van toepassing zijn. Deze informatie is zowel kwantitatief als kwalitatief van aard en bevat zowel informatie over het op orde zijn van de basis (zie hoofdstuk 6) als informatie over het realiseren van de ambities.

De geaggregeerde resultaten van de formele inhoudsrijke gesprekken vormen de input voor verbetering (Act) en voor eenzelfde soort gesprek op een hoger organisatieniveau (zie hoofdstuk 4). Daarom is het vastleggen en delen van deze resultaten van belang. Bovendien is deze vastlegging een belangrijke bron van informatie voor de integrale kwaliteitsreview die zicht geeft op het functioneren van het kwaliteitssysteem (zie hoofdstuk 8).

## 6 Standaarden

*Standaarden maken inzichtelijk wat we willen bereiken.*

De standaarden zijn afgeleid van onze ambities en geven *het gewenste niveau van presteren weer ten aanzien van onze ambities*. Anders gezegd: het zijn de gewenste resultaten waarmee we ons verhouden tot onze ambities. Hiermee zijn we in staat om te meten en te merken of “we de goede dingen doen en de dingen goed doen”. Via deze standaarden geven we inhoud, richting en duiding aan de agenda van het inhoudsrijke gesprek. De standaarden geven het speelveld aan waar we binnen Avans op acteren.

## 6.1 Avans standaarden

Er zijn op Avans-niveau drie standaarden geformuleerd die betrekking hebben op de *student*, *docent en leeromgeving*. Die karakteriseren de kern van de Avans-ambitie. Bij de realisatie van deze standaarden is het uitgangspunt dat de basis op orde is. Dit betekent dat elke standaard zowel elementen van basiskwaliteit als de Avans-ambitie bevat. Binnen het kwaliteitssysteem van Avans gaan we hierbij nadrukkelijk uit van gefundeerd vertrouwen. Dit komt uit tot uiting in de inhoudsrijke gesprekken (zie hoofdstuk 5).

Avans kwaliteitsstandaarden		
Student	Docent	Leeromgeving
<p>Avans daagt studenten uit om via een optimale leerroute het maximale uit hun talenten te halen en zich beroepsgericht en persoonlijk te ontwikkelen. Als startbekwame en toekomstbestendige professionals zijn zij in staat om een bijdrage aan maatschappelijke ontwikkelingen te leveren.</p>	<p>Docenten halen het maximale uit zichzelf en anderen. Zij beschikken over 'state of the art' vakkennis en didactische vaardigheden. Daardoor stimuleren en begeleiden zij met succes studenten in hun maximale talentontwikkeling, en vervullen daarbij een voorbeeldfunctie met aandacht voor people, planet, profit en prosperity.</p>	<p>De door Avans gecreëerde leeromgeving maakt kleinschalig, beroepsgericht en gedifferentieerd onderwijs, en het daaraan verbonden onderzoek, mogelijk. Deze duurzaam ingerichte leeromgeving bevordert de interactie tussen student en docent en stimuleert de individuele talentontwikkeling. Daarbij wordt het maximale uit de samenwerking met het werkveld en kennispartners gehaald, en wordt kennis gevaloriseerd. De leeromgeving wordt ondersteund door een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering.</p>

## 6.2 Indicatoren

Standaarden worden vertaald in een beperkt aantal indicatoren. Ervaringen uit het verleden hebben ons geleerd dat te veel indicatoren stellen averechts werkt. Indicatoren zijn *kwalitatieve en kwantitatieve (meet) gegevens die aangeven in welke mate een standaard wordt behaald of gerealiseerd*. De indicatoren zijn op elkaar afgestemd. Zo ontstaat een compacte en overzichtelijke set van indicatoren die op ieder sturingsniveau inzicht geven; op het niveau van de instelling, de organisatie-eenheid, de opleiding en de medewerker. Door aan

We maken onze standaarden concreet door het gebruik van indicatoren. Met behulp van deze indicatoren verzamelen we zowel kwantitatieve als kwalitatieve informatie: we meten en merken!  
*Visie op kwaliteit*

indicatoren normen te koppelen wordt informatie voorzien van een – met elkaar overeengekomen – waardering. Het betreft dus zowel indicatoren gerelateerd aan de vraag of de basis op orde is als indicatoren over het realiseren van de ambities. De indicatoren worden bij de implementatie van het kwaliteitssysteem per eenheid en niveau verder uitgewerkt.

## 7 Informatie

*Van gegevens tot inzicht.*

We maken binnen Avans gebruik van verschillende informatiebronnen. Deze gebruiken we zodat we inzicht krijgen over de voortgang ten opzichte van onze gestelde doelen en inzicht krijgen in de waardering hierover van onze stakeholders. In de onderstaande paragrafen beschrijven we de verschillende metingen die we al doen binnen Avans vanuit drie invalshoeken: tevredenheidsmetingen, interne en externe toetsing en managementinformatie. Al deze metingen worden bij de implementatie van het kwaliteitssysteem verder aangepast en uitgewerkt.

### 7.1 Tevredenheidsmetingen

Om de waardering van onze stakeholders te weten te komen, meten we hun tevredenheid. In de volgende tabel worden voorbeelden gegeven van de tevredenheidsmetingen die gedaan worden bij de verschillende stakeholders.

Doelgroep	Instrument	Toelichting
Student	NSE	De NSE is een grootschalig onderzoek waarin studenten jaarlijks worden gevraagd hun mening te geven over de kwaliteit van het onderwijs.
	Blokevaluaties en studentenpanels	Na een afgesloten onderwijsperiode zetten academies blokevaluaties uit om de tevredenheid te meten over de kwaliteit van het onderwijs van het afgelopen blok. Ook zetten sommige academies studentenpanels hiervoor in.
Alumni	HBO-monitor	De HBO-monitor wordt jaarlijks uitgezet onder de alumni en is een instrument waarmee de arbeidsmarktpositie van afgestudeerden wordt vastgesteld en waarmee Avans kan zien in hoeverre de opleidingen aansluiten op de eisen in de beroepspraktijk.
	Eigen netwerk en onderzoek onder alumni	Verschillende academies onderhouden actieve relaties met alumni. Vaak via een studievereniging. Naast de HBO-monitor kan dit netwerk (eventueel via eigen onderzoek) een goede indruk geven van de waardering van de opleiding door studenten die de opleiding inmiddels verlaten hebben.
Medewerkers	Werkbelevingsonderzoek	Bij Avans wordt 1 keer per twee jaar een werkbelevingsonderzoek uitgezet om te meten hoe tevreden de medewerkers zijn over de

Doelgroep	Instrument	Toelichting
		organisatie en verschillende aspecten van het werk.
Werkveld	Werkveldadviesraden	Iedere academie/opleiding heeft een werkveldadviesraad (WAR). De WAR bestaat uit een representatieve vertegenwoordiging van het werkveld. De WAR adviseert de opleiding over het beroepsprofiel, de aansluiting op de arbeidsmarkt, het curriculum van de opleiding en andere relevante ontwikkelingen in het werkveld en vakgebied. Bovendien kan de WAR een indruk geven van de maatschappelijke meerwaarde van de alumni van Avans.
	Evaluaties stage- en afstudeerbedrijven	Academies/opleidingen zetten evaluaties uit bij de organisaties waar de studenten stage lopen en/of afstuderen.

Deze lijst van instrumenten is nog niet definitief, vandaar dat wordt gesproken over voorbeelden. Deze instrumenten worden bij de implementatie van het kwaliteitssysteem (verder) geëvalueerd en op basis daarvan bijgesteld, verbeterd en/of doorontwikkeld, waarbij de instrumenten (nog beter) op elkaar afgestemd moeten worden. Met name als het gaat om blokevaluaties en WAR geldt: de bron als instrument blijft, maar de invulling dient verbeterd te worden. De samenstelling van het geheel aan instrumenten is dynamisch om steeds te blijven voldoen aan de zich ontwikkelende wensen en eisen.

Naast de genoemde instrumenten die betrekking hebben op tevredenheid over aspecten van onderwijs en werk zullen ook instrumenten worden ontwikkeld voor meting van tevredenheid over onderzoek, bedrijfsvoering/ interne dienstverlening en besturing/ management. Deze peilingen worden minimaal eenmaal per jaar gedaan.

In de instrumenten is geborgd dat studenten docenten evalueren, medewerkers directies en directies het CvB.

## 7.2 Interne en externe toetsing

### 7.2.1 *Interne toetsing*

Door middel van de **interne audits** bewaken wij de kwaliteit op verschillende onderwerpen. Daarnaast geven audits input voor continue verbetering van onze resultaten en de processen. Het geeft ons informatie om van te leren. Deze audits worden uitgevoerd op basis van het jaarlijkse audit- en beleidsevaluatieprogramma dat vastgesteld wordt door het College van Bestuur. Het auditprogramma is zowel gericht op de bedrijfsvoering als op de primaire resultaten en processen.

Naast de interne audits maken we gebruik van **scans** om de kwaliteit van de diverse resultaten en processen op de verschillende niveaus en eenheden te verbeteren. Afhankelijk van het onderwerp zijn deze scans verplicht of facultatief. In alle gevallen hebben zij een adviserend karakter.

### 7.2.2 *Externe toetsing*

Ook externe toezichthoudende instanties geven ons inzicht in de kwaliteit van onze primaire en ondersteunende processen. Voorbeelden hiervan zijn:

- Accreditaties van opleidingen en de zes-jaarlijkse Instellingstoets Kwaliteit (NVAO).
- Onafhankelijke, externe visitatie van onderzoekseenheden (BKO).



- Overige externe audits: Investors in People (HR), ISO (internationale kwaliteitsnormen), AISHE (duurzaamheid).
- Het Accountantsrapport.

Het merendeel van deze externe toetsen is vanuit wet- en regelgeving verplicht gesteld. Andere zijn optioneel waarbij het de vrijheid van een organisatieonderdeel is om het instrument in te zetten, zoals Investors in People en ISO.

### 7.3 Managementinformatie

Op alle sturniveaus binnen de organisatie wordt informatie vastgelegd en verwerkt. Iedere informatiestroom kent zijn eigen aggregatieniveau en ritme: van strategisch tot operationeel, van cyclisch tot real time, van periodiek tot incidenteel.

Gedurende de uitvoering van onze processen wordt informatie vastgelegd en vervolgens verwerkt in ons managementinformatiesysteem. Hierbij gaat het om kwantitatieve en kwalitatieve informatie die visueel is gemaakt. In het **Business Intelligence Competence Centre (BICC)** wordt de informatie beschikbaar gemaakt en geborgd in de organisatie van Avans. Daarnaast is deze informatie beschikbaar voor verdiepende analyse en onderzoek. Belangrijk daarbij is dat de verkregen informatie op elk niveau zodanig wordt geaggregeerd, dat er effectief mee kan worden gestuurd. De eerder genoemde compacte en visuele voorstelling kan daarbij een belangrijk hulpmiddel zijn.

Zoals eerder genoemd, heeft deze informatie een faciliterende rol voor het inhoudsrijke gesprek. Om deze functie te kunnen vervullen, dient de informatie actueel, correct en gebruiksvriendelijk te zijn.

## 8 Borging

*Faciliteren, verbeteren en borgen van onze kwaliteitszorg.*

De kwaliteit van het kwaliteitssysteem en de kwaliteitszorg zelf worden regelmatig onder loep genomen om actueel, uitvoerbaar, onderhoudbaar en toekomstbestendig te blijven.

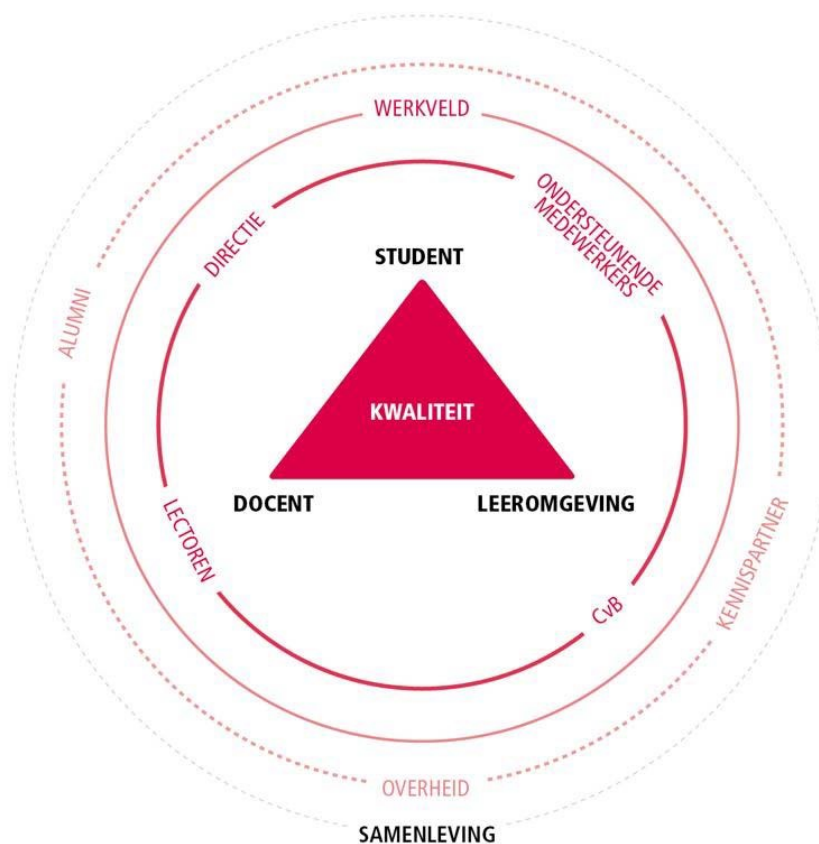
### 8.1 Borging op twee niveaus

De borging in het kwaliteitssysteem kan op twee niveaus onderscheiden worden. Enerzijds betreft het de 'basis' borging van de uitvoering van de kwaliteitszorg in de organisatieonderdelen. Anderzijds richt het zich op de systeemborging: het integrale kwaliteitsniveau dat Avans op organisatieniveau nastreeft.

#### 8.1.1 Basisborging via kwaliteitsplan per organisatie-eenheid

Voor de borging van de dagelijkse kwaliteitszorg binnen de organisatie-eenheden, vertaalt ieder eenheid het kwaliteitssysteem in een **kwaliteitsplan**. Dit kwaliteitsplan beschrijft de concrete invulling van de verschillende elementen van het kwaliteitssysteem (zie model) voor de eigen eenheid. Elke organisatie-eenheid drukt zich onder meer uit over de inkleuring van de visie op kwaliteit voor de eigen eenheid (zie hoofdstuk 3), waaronder het invullen van het eigen **stakeholdersmodel** zoals schematisch aangeven in onderstaande tekening.





Ook wordt gereflecteerd op de wijze waarop invulling aan het PDCA-principe wordt gegeven. Daarnaast wordt in het kwaliteitsplan het **documentbeheer** vastgelegd.

#### 8.1.2

##### *Systeemborging via integrale kwaliteitszorgreviewAvans*

Voor de borging van het integrale kwaliteitsniveau van Avans (en daarmee het functioneren van ons kwaliteitssysteem) maken we gebruik van het instrument 'integrale review van het kwaliteitszorgsysteem'. Deze systeemevaluatie is zowel gebaseerd op externe als interne input.

De externe input behelst onder andere:

1. De **instellingstoets door de NVAO**: Bij de instellingstoets kwaliteitszorg staat de beoordeling van het kwaliteitssysteem van het onderwijs bij Avans centraal. Getoetst wordt hoe de visie op de kwaliteit van het onderwijs en hoe het daaruit voortvloeiende beleid geïmplementeerd, geëvalueerd en waar nodig bijgesteld wordt.
2. De onafhankelijke externe **visitatie volgens het BKO** (Brancheprotocol Kwaliteit Onderzoek): Als onderdeel van de onafhankelijke externe visitatie volgens het BKO, spreekt de visitatiecommissie zich uit over de werking van het kwaliteitssysteem dat betrekking heeft op de organisatie-eenheden van onderzoek (BKO, standaard 5).
3. De **managementrapportage van de externe accountant**.

De interne input bestaat uit verzamelde en geanalyseerde gegevens, zoals studententevredenheids- en medewerkerstevredenheidsresultaten, resultaten van de formele inhoudsrijke gesprekken, managementinformatie, resultaten uit interne audits en resultaten van de P&C-cyclus.

Zowel de geanalyseerde interne als externe uitkomsten van de diverse evaluaties worden in samenhang, periodiek tegen het licht gehouden van voorgaande/eerder geformuleerde beleidsdoelen en verbetermaatregelen en tegen de context geplaatst van de in- en externe ontwikkelingen waarvoor Avans zich geplaatst ziet. Deze informatie wordt 'door de oogharen' beschouwd waardoor we achterliggende oorzaken en verbanden kunnen waarnemen. Dit vormt dé bron van waaruit we – op organisatieniveau- de meest fundamentele verbeteringen kunnen doorvoeren. Daarbij dient uitdrukkelijk te worden opgemerkt dat deze kwaliteitszorgreview 'lean and mean' is ingericht. Het uitgangspunt is een optimale verhouding tussen inspanning en integraal inzicht.

Het College van Bestuur geeft opdracht tot uitvoering van de integrale kwaliteitszorgreview waarna deze wordt voorbereid door een panel van interne sleutelfiguren. De uitkomsten van deze review worden besproken met het College van Bestuur en directies. De resultaten van deze review worden gedeeld met de Avans Medezeggenschapsraad en de Raad van Toezicht teneinde op organisatie- en systeemniveau kernverbeteringen aan te wijzen.

Naast interne medewerkers worden externe sleutelfiguren betrokken bij deze periodieke evaluatie. De review wordt daarmee getoetst aan een aantal externe, daartoe deskundige sleutelfiguren. Dit om verkokering en bedrijfsblindheid te vermijden en de buitenwereld als spiegel naar binnen te halen.

Om optimale samenhang en verbinding tussen de verschillende niveaus binnen de P&C-cyclus te creëren wordt de integrale review ingebed in de Meerjaren Beleids-cyclus van Avans (4 jaarlijks) en daarmee gepositioneerd op het hoogste aggregatieniveau binnen de beleidsontwikkeling en -uitvoering. In het derde jaar van iedere Meerjaren Beleids-cyclus wordt de integrale evaluatie voorbereid en uitgevoerd. Hiermee wordt geborgd dat tijdig relevante inhoudelijke input wordt gegenereerd voor het vaststellen van resultaten van gevoerd meerjarenbeleid en te formuleren meerjarenbeleid voor de volgende beleidsperiode. Het oordeel op grond van de integrale kwaliteitszorgreview kan ook leiden tot verbetering en bijstelling van elementen van het model voor kwaliteitszorg van Avans of de daarbij ondersteunende instrumenten.

## **8.2 Rollen en verantwoordelijkheden binnen de kwaliteitszorg**

Om de borging te kunnen bewerkstellingen onderscheiden we binnen Avans een aantal rollen en verantwoordelijkheden bij het bereiken van kwaliteit en daarbij behorende zorg voor (integrale) kwaliteit variërend van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur tot de verantwoordelijkheid van iedere individuele medewerker. Deze rollen en verantwoordelijkheden worden bij de implementatie van het kwaliteitssysteem verder uitgewerkt.

## **8.3 Facilitering**

Voor het succesvol functioneren van het kwaliteitsmodel, zijn er algemene randvoorwaarden te benoemen. Denk daarbij aan een stimulerende professionele kwaliteitscultuur, kwaliteitsgericht leiderschap, veiligheid, ruimte en tijd voor eigenaarschap, persoonlijke

ontmoeting en aandacht voor communicatie. Meer uitgebreide beschrijvingen hiervan zijn terug te vinden in de visie op kwaliteit.

Dit vindt onder meer zijn uitwerking in:

- Periodiek bespreken bij kwaliteitszorg betrokken collega's de ontwikkelingen en ervaringen met elkaar. Doel van deze ontmoeting: informatie uitwisselen en leren van elkaar.
- Deskundige advisering van organisatie-eenheden: academies, expertisecentra en diensteenheden kunnen steunen op deskundige advisering bij de uitwerking en invulling van hun eigen zorg voor de kwaliteit binnen de Avans-visie en -werkwijzen.
- Communicatie: Ter versterking van de kwaliteitscultuur en ter stimulans van blijvende aandacht voor continue verbetering, vervult goede interne (en externe) communicatie een ondersteunende rol.

Deze worden bij de implementatie van het kwaliteitssysteem verder uitgewerkt.

## Visie op kwaliteit

*De tango: het prachtige beeld van een tangopaar, innig en hartstochtelijk dansend op de klanken van deze karakteristieke muziek. Het is passie. Het is kunst. Het is vrijheid. En toch heeft de tango een onmiskenbaar eigen geluid, ritme, taal en techniek. Door samen te leren, het gesprek aan te gaan, te oefenen en ervaring op te doen, groeien de dansers en krijgt de tango steeds meer uitstraling.*

*Ook onderwijs is passie, kunst en vrijheid. Het is mensenwerk en elke dag kan anders zijn. En toch heeft onderwijs bij Avans Hogeschool een herkenbaar eigen geluid, eigen ritme, eigen taal en techniek. Door samen te leren, het gesprek aan te gaan, te oefenen en ervaring op te doen, haalt Avans het maximale uit alle betrokkenen.*

*Zoals de kwaliteit van de tango wordt bepaald door de dansers binnen de muziek, wordt de kwaliteit van onderwijs bepaald door het samenspel tussen student en docent binnen de leeromgeving. Oftewel: It takes three to tango.*

## Inleiding

Bij Avans Hogeschool vinden we kwaliteit belangrijk. Het spreekt bij iedereen tot de verbeelding. Als wij onze kwaliteit willen behouden, willen verbeteren en toekomstbestendig willen maken, dan nodigt dit ons uit om wat we doen zichtbaar te maken door het te bekijken, te beschrijven, te analyseren, te bespreken en verder te ontwikkelen. Deze visie op kwaliteit geeft daartoe de aanzet en beschrijft onze gezamenlijke blik richting 2020.<sup>6</sup>

In onze visie geven we vorm aan kwaliteit met behulp van 'bouwblokken'. Deze bouwblokken staan symbool voor de structuur van de visie en geven aan dat we voortbouwen op wat reeds bestaat aan kwaliteit binnen Avans. In de bouwblokken beschrijven we wat kwaliteit voor Avans betekent, hoe we daaraan bijdragen en wat het effect daarvan is. We gaan in op onze kwaliteitscultuur en laten zien wat het belang is van het betrekken van onze stakeholders. Ook lichten we toe hoe we kwaliteit inzichtelijk maken en wat daarin de rol is van het inhoudsrijke gesprek.

Vanwege de leesbaarheid is steeds 'hij' gebruikt in de tekst. Overal waar 'hij' staat kun je ook 'zij' lezen.

---

<sup>6</sup> De visie op kwaliteit is vastgesteld door het CvB (besluit 2015-208). De visie zal in het voorjaar van 2016 ter instemming worden voorgelegd aan de AMR en ter goedkeuring aan de Raad van Toezicht.

## **Bouwblok 1: Wij dragen bij aan kwaliteit**

Voor Avans is kwaliteit: onze beloftes waarmaken. Deze beloftes aan onze stakeholders hebben we in onze ambities voor Avans beschreven, zoals in onze visies op onderwijs, onderzoek en valorisatie<sup>7</sup>.

We dragen bij aan kwaliteit en dat doen we door:

- aantoonbaar onze doelen te bereiken. Avans stuurt en maakt inzichtelijk dat we onze ambities realiseren. Daarmee maken we kwaliteit zichtbaar.
- te blijven leren en verbeteren. Net zoals wij onze studenten aanzetten tot leren, zo blijven wij zelf ook leren. Dit is een continu proces.
- het geleerde vast te houden. Wij borgen wat we hebben geleerd. Hiermee vormen we een degelijke basis.
- kansen en bedreigingen te signaleren en daarop actie te ondernemen.

## **Bouwblok 2: Wij hebben een kwaliteitscultuur**

We willen onze beloftes waarmaken. Daarom zijn we intrinsiek gemotiveerd om met elkaar continu te blijven leren en ontwikkelen. Streven naar kwaliteit zit in de genen van onze medewerkers. Kwaliteit is van ons allemaal en wordt door al onze medewerkers mogelijk gemaakt. Dit doen we met zoveel passie en betrokkenheid dat het merkbaar en voelbaar is in onze organisatie.

Onze kwaliteitscultuur wordt gedragen en gevormd door onze medewerkers en studenten en is onderdeel van onze brede organisatiecultuur. Het is het geheel van waarden en normen binnen Avans dat bijdraagt aan de ontwikkeling van effectieve en efficiënte zorg voor kwaliteit. Dit verhoogt de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek. Avans geeft nadrukkelijk ruimte aan iedereen om op unieke wijze en vanuit de eigen positie binnen de organisatie invulling te geven aan de kwaliteitscultuur.

Onze kwaliteitscultuur kenmerkt zich door een professionele werkomgeving die ons in staat stelt om te blijven leren. Daarvoor is leiderschap nodig dat gekenmerkt wordt door ruimte te geven. Onze medewerkers nemen deze ruimte om te creëren, te innoveren, te delen en samen te leren. Eigenaarschap voor het werk wordt op alle niveaus gevoeld. De medewerker staat zelf aan het roer, neemt verantwoordelijkheid en legt verantwoording af. Hij is kritisch en reflecteert op zijn werk door hierover het gesprek aan te gaan.

Onze kwaliteitscultuur kenmerkt zich ook door een leeromgeving waarin studenten eigenaar zijn van hun eigen leren en hun persoonlijke ontwikkeling. Binnen de opleiding gaan ze het gesprek aan met de medewerkers over wat goed onderwijs is en ze voelen zich hier medeverantwoordelijk voor. Binnen Avans volgt een student niet alleen een opleiding, maar bouwt hij ook mee aan zijn opleiding en zijn eigen studiesucces.

Het versterken van onze kwaliteitscultuur vraagt zowel een bijdrage van betrokkenen binnen als buiten het onderwijs. Zo houden we elkaar scherp. Vertrouwen is een belangrijke voorwaarde om deze cultuur mogelijk te maken. Daarbij stellen we ons steeds de vraag wat de impact is van regels en systemen op onze kwaliteitscultuur en of we hiermee recht doen aan de menselijke maat voor onze studenten en medewerkers.

---

<sup>7</sup> 1-12-2015: Zie Ambitie 2020, de Onderwijsvisie, Nota Onderzoeksbeleid en onze visie op valorisatie

### **Bouwblok 3: Wij voeren het inhoudsrijke gesprek**

Met elkaar voeren we het inhoudsrijke gesprek. Zo komt bij ons kwaliteit tot leven. Op alle niveaus voeren we inhoudsrijke gesprekken, zowel binnen als buiten Avans. Dit doen we binnen en tussen teams, tussen leidinggevende en medewerker en met onze stakeholders, zoals het werkveld en onze studenten. Het inhoudsrijke gesprek is zowel een horizontale als verticale dialoog. We voeren dit gesprek op basis van kwalitatieve en kwantitatieve informatie. Door dit structureel te doen geven we met elkaar de juiste betekenis aan de verzamelde informatie; de 'wereld erachter'. We combineren de data en de dialoog. Dit stelt ons in staat om bewust de keuze te maken of we op de ingeslagen weg doorgaan, bij moeten sturen of de koers dienen te verleggen. De intentie van deze gesprekken is gericht op samen leren. Zijn de doelen bereikt? Hebben we de onderkende risico's aangepakt? Zijn we ingesprongen op ontstane kansen? Zijn de juiste verbeteringen doorgevoerd? Houden we het geleerde vast en blijven we ons ontwikkelen en vernieuwen?

### **Bouwblok 4: Met kwaliteit bereiken we transformatie**

Avans leidt studenten op tot startbekwame en toekomstbestendige beroepsprofessionals. Iedere student bij Avans maakt een wezenlijke verandering – een transformatie – door tijdens zijn studieloopbaan. In het onderwijs staat hierbij centraal dat onze student in staat wordt gesteld om zijn talenten zo goed mogelijk te ontwikkelen. Oftewel, het effect van kwaliteit zien we als een transformatie van de student, waarbij hij zichzelf continu verbetert door de kennis, vaardigheden en houding die hij ontwikkelt. Hetzelfde geldt voor onze medewerkers. Zij leven dit voor doordat ze zich continu blijven ontwikkelen en bijdragen aan een innovatieve en stimulerende leeromgeving.

### **Bouwblok 5: Wij betrekken onze stakeholders**

Bij Avans ontstaat kwaliteit in het samenspel tussen student, docent en leeromgeving – *it takes three to tango*. Student, docent en leeromgeving inspireren elkaar, zijn met elkaar verbonden en hebben elkaar nodig. De student volgt niet alleen onderwijs, maar heeft ook invloed op de ontwikkeling en uitvoering van het onderwijs. De docent geeft niet alleen les, maar richt ook het onderwijs in en weet de student te inspireren. De leeromgeving is het samenspel tussen de fysieke en virtuele leeromgeving, zowel binnen als buiten de organisatie, dat het onderwijsproces ondersteunt. De leeromgeving en de stakeholders, die in het model in de cirkels rondom de driehoek zijn gepositioneerd, beïnvloeden en versterken elkaar.

Rondom de driehoek van student, docent en leeromgeving nemen de andere stakeholders, zoals het werkveld en de alumni, hun plek in. Iedere stakeholder heeft een eigen belang, positie en rol, maar alle stakeholders ervaren onze kwaliteit en hebben daar tevens invloed op. Het werkveld neemt daarbij een belangrijke plaats in. Zij maakt bij Avans deel uit van de leeromgeving en draagt daardoor direct bij aan de ontwikkeling en uitvoering van het onderwijs.

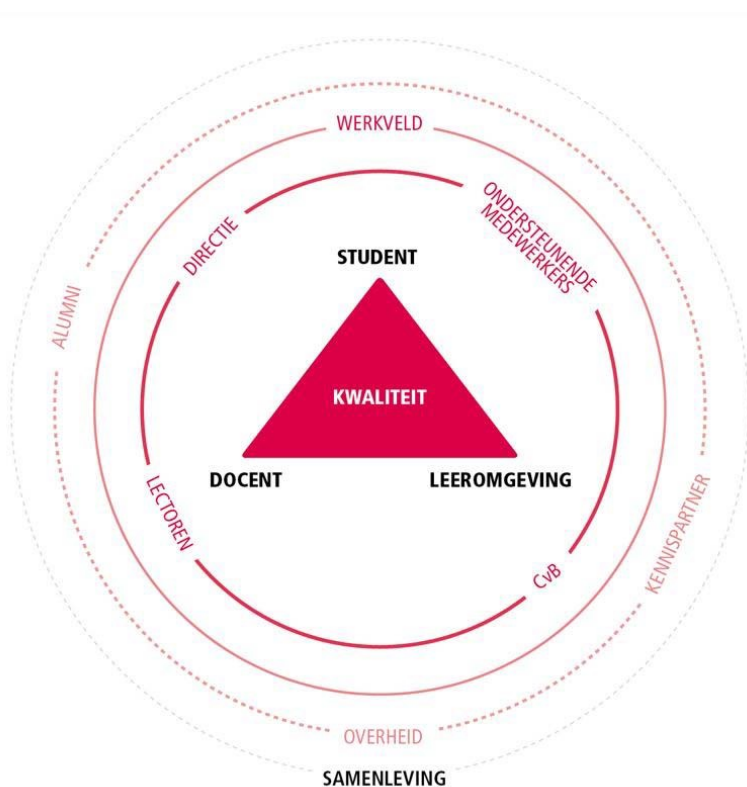
We kennen onze stakeholders, zowel binnen als buiten Avans. Op ieder niveau weten we hoe we ons verhouden tot onze stakeholders en wegen we hun verschillende belangen af. Hiervoor gebruiken we het basisstakeholdersmodel van Avans (zie afbeelding). Dit basismodel kan worden ingevuld op basis van een eigen stakeholdersanalyse.

We betrekken de stakeholders bij de ontwikkeling, uitvoering en verbetering van ons onderwijs en onderzoek. Zo leren we hun ervaringen en verwachtingen kennen. We gaan structureel het gesprek aan en vragen om feedback. Dit doen we in relatie tot onze ambities en de keuzes die wij binnen Avans maken op het gebied van onderwijs, onderzoek en valorisatie.

## Bouwblok 6: Wij maken kwaliteit inzichtelijk

Om onze kwaliteit inzichtelijk te maken, laten we zien dat we onze doelen bereiken en dat we op tijd actie hebben ondernomen op de kansen en bedreigingen. Alle activiteiten, werkwijzen en middelen die hiervoor nodig zijn, beschrijven we in ons kwaliteitssysteem. Het kwaliteitssysteem laat zien wat we doen om onze ambities te realiseren. Hierdoor maken we kwaliteit tastbaar, voelbaar, verbeterbaar, overdraagbaar en blijvend. En, het maakt het mogelijk om voort te bouwen op wat er al is. Zo blijven we ons continu ontwikkelen. Dit doen wij door ruimte, vrijheid en vertrouwen te geven aan onze medewerkers binnen de externe en interne kaders die voor Avans bestaan.

*De ruimte binnen de perken is net zo onbeperkt als daarbuiten – Jules Deelder*





Deze kaders vertalen we in onze eigen standaarden. Met een overzichtelijk aantal standaarden beschrijven we in de kern hoe we aan de verwachtingen van de stakeholders voldoen. Ze geven richting en energie aan datgene wat we willen bereiken en maken het inzichtelijk. Ze zijn ontleend aan onze ambitie en visies op onderwijs, onderzoek en valorisatie en sluiten aan bij bestaande externe standaarden. Daarnaast hanteren we ook standaarden voor onze bedrijfsvoering.

We maken onze standaarden concreet door het gebruik van indicatoren. Met behulp van deze indicatoren verzamelen we zowel kwantitatieve als kwalitatieve informatie: we meten en merken! Hiermee geven we antwoord op de vragen: 'doen we de goede dingen?' en 'doen we de dingen goed?' Zo tonen we aan in hoeverre we ons in de gewenste richting ontwikkelen en of we het geleerde voldoende vasthouden. Doordat we kennis met elkaar delen en aantoonbaar borgen wat we hebben geleerd, zorgen we ervoor dat we het wiel niet steeds opnieuw uitvinden.

Het verzamelen van informatie over de realisatie van onze doelen en de waardering hiervoor van onze stakeholders gebeurt op ieder niveau binnen Avans. Hiermee bereiken we dat de kwaliteitscirkels op ieder sturingsniveau in het onderwijs, onderzoek en valorisatie, als ook in de bedrijfsvoering, op elkaar aansluiten en elkaar wederzijds voeden en versterken.

De gesprekken kenmerken zich door openheid, duidelijkheid en veiligheid naar elkaar. Vanuit gedeelde verwachtingen en oprechte interesse ontstaat ruimte voor wederkerigheid en uitwisseling. Hiermee creëren we betrokkenheid, inspiratie, kansen en oplossingen in de realisatie van onze ambities.

## **Tot slot: Samen!**

Om samen te leren is richting, informatie en veiligheid nodig. Dit betekent dat alle medewerkers van Avans, vanuit hun gevoelde betrokkenheid, met elkaar en met stakeholders, bewust en actief inzichten uitwisselen, kennis delen en samen werken aan onze gezamenlijke doelstellingen. Zo benutten we de gezamenlijke professionele ruimte maximaal en versterken we elkaar en de organisatie. We hebben hier blijvend aandacht voor. Onze kwaliteitscultuur helpt ons het gewenste kwaliteitsniveau te bereiken en vast te houden. Zo maken we samen het verschil.

---

*Deze visie is het resultaat van een interactief proces waarvoor zowel breed in de organisatie gesprekken zijn gevoerd met studenten, medewerkers als met externen. Hierbij zijn de meest recente en relevante inzichten vanuit de literatuur en maatschappelijke ontwikkelingen meegenomen.*

*9 december 2015: De visie is een resultaat van de eerste fase, de verkenningsfase, van het Programma Herijking Kwaliteitssysteem Avans Hogeschool. De visie is sturend tijdens de tweede fase, de ontwerpfase, bij de ontwikkeling van het herijkt ontwerp van het integrale kwaliteitssysteem van Avans.*



## Model kwaliteitssysteem

### MODEL KWALITEITSSYSTEEM AVANS HOGESCHOOL

