



Kwaliteitsbeleid Marnix Academie

AUTEUR Eveline Thomas
E-MAIL kwakeitszorg@hsmarnix.nl
DATUM 22-9-2025

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	3
1.1	Herijkingsproces	3
1.2	Pijlers kwaliteitsbeleid	5
1.3	Maatwerk op het fundament	5
1.4	Horizontale en verticale verbinding	6
2.	Strategie - de koers	7
2.1	Strategische koers	7
2.2	Visie op kwaliteit	8
3.	Structuur - het kwaliteitszorgsysteem	10
3.1	PDCA en IMWR	10
3.1.1	<i>Plannen en inspireren</i>	12
3.1.2	<i>Uitvoeren en mobiliseren</i>	13
3.1.3	<i>Checken en waarderen</i>	13
3.1.4	<i>Act en reflecteren</i>	14
3.2	Instrumenten	15
3.2.1	<i>Kwaliteitscyclus en ontwikkeldocument</i>	19
3.2.2	<i>Meta-analyses kwaliteit</i>	20
3.2.3	<i>Midterm review onderwijs en onderzoek</i>	21
3.2.4	<i>Accreditatie/certificering incl. proefvisitatie</i>	21
3.3	Overlegstructuur kwaliteit	22
3.4	Actoren	25
3.4.1	<i>Commissies</i>	31
3.4.2	<i>Toezicht</i>	33
4.	Cultuur - de kwaliteitscultuur	35
4.1	Een nadere duiding van het begrip	35
4.2	Kwaliteitscultuur ter ondersteuning aan een lerende organisatie	36
4.3	Kwaliteitszorggeletterdheid	37
4.4	HR-beleid: randvoorwaarde voor kwaliteit	38
5.	Externe kwaliteitsborging	40
5.1	Partijen voor externe kwaliteitsborging	40
	Literatuurlijst	42
	Bijlage 1 Herijkingsproces kwaliteitsbeleid	43
	Bijlage 2 Uitgangspunten kwaliteitsbeleid	44
	Bijlage 3 Praatplaat visie op kwaliteit	46

1. Inleiding

In dit kwaliteitsbeleid wordt de visie op kwaliteit, het kwaliteitszorgsysteem en de kwaliteitscultuur van de Marnix Academie beschreven. Doel van dit beleid is dat er systematisch op instellingsniveau en in verbinding met én tussen de verschillende organisatie-eenheden gewerkt wordt aan ontwikkeling, verbetering en verantwoording van de kwaliteit. Uitgangspunt is de missie en de strategische koers van de Marnix Academie en de visie op goed opleiden, professionaliseren en onderzoeken.

Het kwaliteitsbeleid is van toepassing op alle opleidings- en professionaliseringsactiviteiten, het onderzoek, het partnerschap van de Marnix Academie, inclusief de opleidingen waarvoor de hogeschool penvoerder is (masters van Radiant, Penta Nova) en de ondersteunende diensten van de Marnix Academie. We spreken daarom van *integraal kwaliteitsbeleid*. De kwaliteit van het partnerschap en de ondersteunende diensten zijn immers medebepalend voor de kwaliteit van het opleiden, onderzoeken en professionaliseren binnen de hogeschool.

Het kwaliteitsbeleid is bedoeld als handreiking voor diegenen binnen de Marnix Academie die een inhoudelijke en/of procesmatige verantwoordelijkheid hebben om *controle en of regie* te voeren op de kwaliteitszorg op:

- instellingsniveau (CvB, MT, RvT, commissie onderwijs en onderzoek, MR),
- clusterniveau (managers clusters onderwijs, onderzoek, bedrijfsvoering en staf)
- niveau van de eenheden (teamleiders, O&O professionals met inhoudelijke verantwoordelijkheid, staf- en afdelingshoofden).

Het kwaliteitsbeleid geeft inzicht in de doelstellingen en wettelijke verplichtingen ten aanzien van de kwaliteit en hoe de Marnix Academie hieraan kan voldoen. Taken en verantwoordelijkheden ten aanzien van kwaliteit zijn in het kwaliteitsbeleid op hoofdlijnen beschreven. De concrete werkwijze, rollen en taken binnen de afzonderlijke eenheden (opleidingen, onderzoek en afdelingen bedrijfsvoering en staf) zijn uitgewerkt in afzonderlijke kwaliteitscycli. Het instellingsbrede kwaliteitsbeleid geldt hiervoor als leidende kapstok.

Daarnaast is het kwaliteitsbeleid bedoeld als naslagwerk voor iedereen die geïnformeerd wil zijn over de manier waarop de kwaliteitszorg bij de Marnix Academie georganiseerd is en levert daarmee een bijdrage aan de kwaliteitszorggeletterdheid (Ehlers, 2007) van interne en externe betrokkenen.

1.1 Herijkingsproces

Dit integrale kwaliteitsbeleid van de Marnix Academie bouwt voort op en vervangt het kwaliteitsbeleid dat in 2020 is vastgesteld. Een actualisatie en herijking van het kwaliteitsbeleid was om meerdere redenen nodig. In de eerste plaats dient het kwaliteitsbeleid ondersteunend te zijn aan de realisatie van de Strategische Koers 2022-2028 *Onderwijs voor de samenleving van nu en morgen*¹ en de nieuwe actiegerichte hogeschoolbrede visie op opleiden, professionaliseren en onderzoeken; *Verbinden is opnieuw leren zien*². Daarnaast is het van belang dat het kwaliteitsbeleid aansluit bij actuele ontwikkelingen in het hoger onderwijs (beleid, wet- en

¹ [Strategische koers 2022-2028](#)

² [Hogeschoolbrede visie](#)

regelgeving, inzichten uit literatuur en onderzoek etc), zoals de herziening van het NVAO-beoordelingskader in 2024. Niet in de laatste plaats was een herzien kwaliteitsbeleid nodig om aan te sluiten op de nieuwe organisatie-inrichting.

De evaluatie en herziening van het kwaliteitsbeleid vond plaats in 2024. Dit proces vond plaats vanuit een waarderend en ontwikkelingsgericht perspectief, met als doel het behouden van elementen in het kwaliteitsbeleid die goed en nog steeds actueel zijn, en het kwaliteitsbeleid aanpassen en aanvullen waar dat nodig is. Het herijkingsproces is beschreven in bijlage 1.

In het herijkingsproces is eerst beoordeeld welke relevante ontwikkelingen binnen de hogeschool en het hoger onderwijs van betekenis zijn voor het kwaliteitsbeleid. Op basis van deze analyse zijn uitgangspunten geformuleerd waaraan het kwaliteitsbeleid moet voldoen. Deze uitgangspunten zijn besproken met de commissie O&O, de MR en vastgesteld door het MT (zie bijlage 2).

Vervolgens zijn er intern in diverse samenstellingen intern gesprekken georganiseerd door de afdeling kwaliteit met betrokkenen vanuit het onderwijs, het onderzoek en de bedrijfsvoering. Het doel hiervan was het gezamenlijk evalueren van de werking van de kwaliteitszorg binnen de Marnix Academie en het in samenwerking doorontwikkelen van de visie op kwaliteit, het kwaliteitszorgsysteem en de kwaliteitscultuur.

Naar voren kwam dat het ontwikkelen, verbeteren en borgen van onderwijskwaliteit voornamelijk werd ervaren als een aangelegenheid van de afzonderlijke opleidingen, waardoor er op instellingsniveau onvoldoende zicht was op het geheel en er te weinig effectieve uitwisseling plaats vond tussen opleidingen/afdelingen. Dit terwijl er mooie voorbeelden zijn en daarmee effectiever en efficiënter aan onderwijskwaliteit kan worden gewerkt. In het integrale beleid wordt er daarom naar gestreefd om de afzonderlijke kwaliteitscycli en -processen meer integraal te organiseren, zodat mogelijke risico's eerder worden gesignaleerd en/of preventief gehandeld kan worden. Een belangrijk onderdeel hiervan is helderheid over wie hierin welke verantwoordelijkheid heeft binnen de gehele organisatie.

Daarnaast kon worden geconcludeerd dat door alle betrokkenen wordt bijgedragen aan de kwaliteit, maar dat men zich niet altijd bewust is in welk deel van het kwaliteitssysteem zij opereren, hoe de eigen rol in de kwaliteitscyclus in relatie staat tot andere onderdelen van het kwaliteitszorgsysteem en hoe samenwerking en afstemming de kwaliteit kan versterken. Er bleek behoefte aan praktische handvaten om meer systematisch en integraal te werken aan de kwaliteit. Ondersteuning bij bijvoorbeeld het formuleren van de juiste hulpvraag is daarbij wenselijk. De opbrengst van deze gesprekken is verwerkt in het concept kwaliteitsbeleid dat vervolgens ter bespreking is voorgelegd aan het MT.

Dit herijkingsproces is geleid door het hoofd van de afdeling kwaliteit in samenwerking met het team kwaliteit, in afstemming met het bestuur en management. Dit proces is tussentijds afgestemd met de medezeggenschap (MR) en de commissie onderwijs & onderzoek (O&O) van de raad van toezicht (RvT).

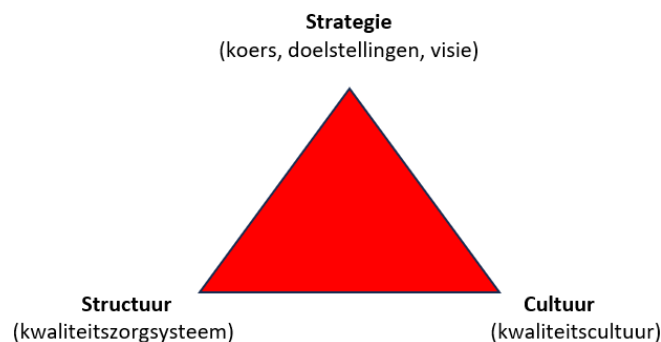
Het herijkte kwaliteitsbeleid is vastgesteld door het college van bestuur op 22-9-2025. De RvT heeft het beleid goedgekeurd en de MR heeft ermee ingestemd.

1.2 Pijlers kwaliteitsbeleid

Het kwaliteitsbeleid van de Marnix Academie is, net als het vorige kwaliteitsbeleid, opgebouwd langs drie pijlers die sterk met elkaar samenhangen en elkaar beïnvloeden: strategie, structuur en cultuur.

De *strategie* heeft betrekking op de koers van de instelling die richtinggevend is voor alle activiteiten van de Marnix Academie. Het kwaliteitsbeleid is ondersteunend aan de realisatie van de strategische koers, de missie, visie en de doelstellingen van de instelling. Het gaat hierbij ook om de visie op kwaliteit.

Structuur en *cultuur* hebben betrekking op de systeem respectievelijk de cultuurkant van kwaliteitszorg. De systeemkant, het kwaliteitszorgsysteem, regelt de bevoegdheden, verantwoordelijkheden, procedures, processen en voorzieningen die nodig zijn voor de uitvoering van het kwaliteitsbeleid en het realiseren van vastgestelde kwaliteitsdoelen. Het kwaliteitszorgsysteem hangt sterk samen met de cultuur, de omgang met de opgestelde regels en procedures. Effectieve kwaliteitszorg vereist met andere woorden de inrichting van een gedegen kwaliteitszorgsysteem, maar ook een kwaliteitscultuur waarin alle betrokkenen binnen de instelling verantwoordelijkheid voor de kwaliteit krijgen, ervaren en nemen.



Figuur 1: Samenhang strategie, cultuur, structuur

1.3 Maatwerk op het fundament

Binnen de kaders van dit integrale kwaliteitsbeleid, is er ruimte voor maatwerk zodat de eenheden (opleidingen/afdelingen) kunnen aansluiten bij specifiek geldende kwaliteitskaders, doelstellingen en cultuur. Eenduidige afspraken op instellingsniveau enerzijds en de benodigde professionele ruimte op het niveau van de afzonderlijke eenheden anderzijds is van belang om een kwaliteitszorgsysteem te realiseren dat voor direct betrokkenen als helpend en stimulerend ervaren wordt om daadwerkelijk de beoogde kwaliteit te realiseren. Per eenheid is daarom in het verlengde van dit integrale kwaliteitsbeleid een eigen kwaliteitscyclus beschreven. Deze kwaliteitscycli zijn gepubliceerd op de [portalpagina kwaliteit](#) van de Marnix Academie.

1.4 Horizontale en verticale verbinding

Het is de ambitie van de Marnix Academie om naast de kwaliteit van de afzonderlijke opleidingen/afdelingen de kwaliteitszorg op instellingsniveau beter te borgen. In het kwaliteitsbeleid wordt daarom toegelicht wat de kwaliteitszorg op de verschillende niveaus precies inhoudt en hoe de PDCA-cycli op elkaar aansluiten, hoe de verschillende (bestuurlijke) gremia betrokken zijn bij de kwaliteitszorg en wat hun rol hierin is. Een belangrijke doelstelling van het herijkte kwaliteitsbeleid is het realiseren van een sterkere verbinding tussen de kwaliteitscycli van de afzonderlijke eenheden en het niveau van de instelling, zodat er meer horizontale en verticale aansturing, samenwerking en kwaliteitsverbetering plaatsvindt.

Het werken aan kwaliteit en innovatie wordt bij de hogeschool gerealiseerd door gebruik te maken van de expertise en ervaringen die binnen en buiten de Marnix Academie aanwezig zijn. Het intern collectief lerend vermogen wordt benut omdat samen ontwikkelen meer impact heeft dan los van elkaar. Het gaat hierbij om leren van en met elkaar, binnen en tussen teams en opleidingen, tussen onderwijs en onderzoek, en in nauwe samenwerking met ondersteunende diensten.

De Marnix Academie werkt daarnaast nauw samen met andere instellingen zoals basisscholen, hogescholen en andere partners in de onderwijsketen. Samenwerking en periodieke afstemming met de omgeving is op verschillende manieren georganiseerd: Zo is er een veldadviesraad ingesteld met als doel de ontwikkelingen in het beroepenveld en in de opleidingen op elkaar af te stemmen. De Marnix Academie werkt intensief samen met scholen en schoolbesturen in het partnerschap³ Partners in Opleiding en Ontwikkeling (POO). In leerwerkgemeenschappen werken docenten van de Marnix Academie, basisschoollerares en Marnixstudenten samen aan onderwijsontwikkeling.

De kennis die binnen de leerwerkgemeenschappen opgedaan wordt, wordt gedeeld met scholen en schoolbesturen binnen het partnerschap. Zo kunnen inzichten verankerd worden in de lesprogramma's van partnerscholen. In het samenwerkingsverband Radiant Lerarenopleidingen⁴ werken acht hogescholen samen aan het bundelen van kennis en kracht voor onderwijsontwikkeling en praktijkgericht onderzoek. En in de Academie voor Schoolleiderschap, genaamd Penta Nova⁵, werken zeven hogescholen aan opleidingen voor schoolleiders waaronder de Marnix Academie. De wijze waarop deze samenwerkingsverbanden bijdragen aan de kwaliteit van het onderwijs is uitgewerkt in de afzonderlijke kwaliteitscycli.

³ [Partnerschap Marnix Academie](#)

⁴ [Radiant Hogescholen](#)

⁵ [Penta Nova](#)

2. Strategie - de koers

Het kwaliteitsbeleid van de Marnix Academie is ondersteunend aan de realisatie van de missie, de visie en de geformuleerde doelstellingen in de strategische koers. De visie op kwaliteit sluit hierbij aan.

2.1 Strategische koers

De strategische koers 2022-2028 *Onderwijs voor de samenleving van nu en morgen* is richtinggevend voor alle activiteiten van de Marnix Academie. In figuur 2 staan het bestaansrecht, de missie en de strategische doelen van de Marnix Academie vermeld.



Figuur 2 Strategische doelen 2022-2028

Kenmerkend voor de Marnix Academie is dat het een open leergemeenschap is voor en door bekwame, betrokken en bevlogen onderwijsprofessionals met moed. Dit sluit aan bij de visie op opleiden, professionaliseren en onderzoeken waarin gestreefd wordt naar meer samenhang; bouwen aan leerrijke verbindingen door verbinding met de professionele praktijk, leren zichtbaar te maken, waardegericht en waardierend te handelen

Deze open leergemeenschap van de Marnix Academie is ondersteunend aan de realisatie van onderwijskwaliteit en vormt daarmee de kwaliteitscultuur. Van belang is dat er aandacht is en blijft voor een open dialoog met oprechte interesse waarin ruimte is voor verschillende perspectieven om van en met elkaar te leren. Meer informatie over de kwaliteitscultuur is te lezen in hoofdstuk 4.

2.2 Visie op kwaliteit

Kwaliteit is iets wat iedereen binnen de Marnix Academie belangrijk vindt en waar alle betrokkenen vanuit hun eigen rol mee bezig zijn, zowel bewust als onbewust. Maar wat is kwaliteit en waar streven we naar?

In deze paragraaf is de visie op kwaliteit nader uitgewerkt. Deze is tot stand gekomen in afstemming met diverse betrokkenen, op basis van een praatplaat die is ontwikkeld door Myrthe Legemaate (2023), promovenda onderwijskwaliteitscultuur. Deze praatplaat is terug te vinden in bijlage 3. De visie op kwaliteit is vastgesteld door het MT van de Marnix Academie.

De volgende niveaus van kwaliteit worden onderscheiden:

- Kwaliteit die *moet*: dit is de wettelijk voorgeschreven kwaliteit en de vanzelfsprekende basiskwaliteit die geborgd moet zijn in systemen en procedures;
- Kwaliteit die *hoort*: dit is de kwaliteit die de student en het afnemend beroepenveld verwacht;
- Kwaliteit die *kan*: dit is de kwaliteit die de student en het afnemend beroepenveld niet verwacht, maar wel waardeert, het stukje extra.

Bij de Marnix Academie geldt het voldoen aan de wettelijk opgelegde kaders als de vanzelfsprekende basiskwaliteit; 'de kwaliteit die moet'. Dit zijn externe maatstaven die door derden zijn ontwikkeld en/of een wettelijke grondslag kennen en waaraan de hogeschool zich dient te committeren. Om reden van bestaansrecht en continuïteit laat de Marnix Academie zien dat deze gevraagde kwaliteit, waar ook onze visie en ambities deel van uitmaken, aantoonbaar gerealiseerd wordt.

De 'kwaliteit die hoort' heeft betrekking op de interne maatstaven en betreft de kwantitatieve en kwalitatieve doelen van de Marnix Academie.

De 'kwaliteit die kan' is het stukje extra waar de Marnix Academie uit eigen beweging, in afstemming met studenten en het werkveld, voor kiest. Het gaat bijvoorbeeld om de zgn. 'kleine kwaliteit', denk aan het welkom-gevoel bij de receptie, de persoonlijke aandacht voor elkaar en ruimte voor ontmoeting.

Deze niveaus van kwaliteit zijn verder uitgewerkt in de ontwikkelagenda's/jaarplannen van de afzonderlijke clusters/eenheden en vervolgens nader vertaald naar de eigen kwaliteitscycli.

De visie op kwaliteit ligt in lijn met de bouwstenen uit de visie op opleiden, professionaliseren en onderzoeken:

Bouwsteen 1 – Verbinding met de professionele praktijk

Bouwsteen 2 – Leren zichtbaar maken

Bouwsteen 3 – Waardengericht en waarderend handelen

De Marnix Academie verwoordt de visie op kwaliteit als volgt.

Visie op kwaliteit

1. De kwaliteit versterken in verbinding met de professionele praktijk

De Marnix Academie is een leergemeenschap voor en door bekwame, betrokken en bevoegen professionals met moed. In deze leergemeenschap werken medewerkers, studenten en de professionele praktijk samen aan het versterken van de kwaliteit die moet, hoort en kan.

2. Het ontwikkelen van kwaliteit zichtbaar maken

Het is binnen de Marnix Academie voor alle professionals helder hoe een bijdrage wordt geleverd aan de realisatie en verbetering van kwaliteit van de eigen eenheid én de instelling als geheel. De versterking van kwaliteit wordt hierbij gezien als een continu proces dat plaatsvindt in dialoog, samenwerking en door actieve kennisdeling.

3. Waardengericht en waarderend werken aan kwaliteit

Het realiseren van kwaliteit begint bij het (h)erkennen en waarderen van de talenten en expertise van professionals. Diepgaande vakinhoudelijke kennis en professionele vaardigheden stellen hen in staat hun beroep op hoog niveau uit te oefenen en een betekenisvolle bijdrage te leveren aan de kwaliteitsontwikkeling binnen zowel hun vakgebied als de instelling in haar geheel. Iedere professional die verbonden is aan de Marnix Academie zet zich in voor optimale kwaliteit van het eigen handelen, steeds in samenhang met het bredere geheel, en doet dit door middel van waardengerichte reflectie.

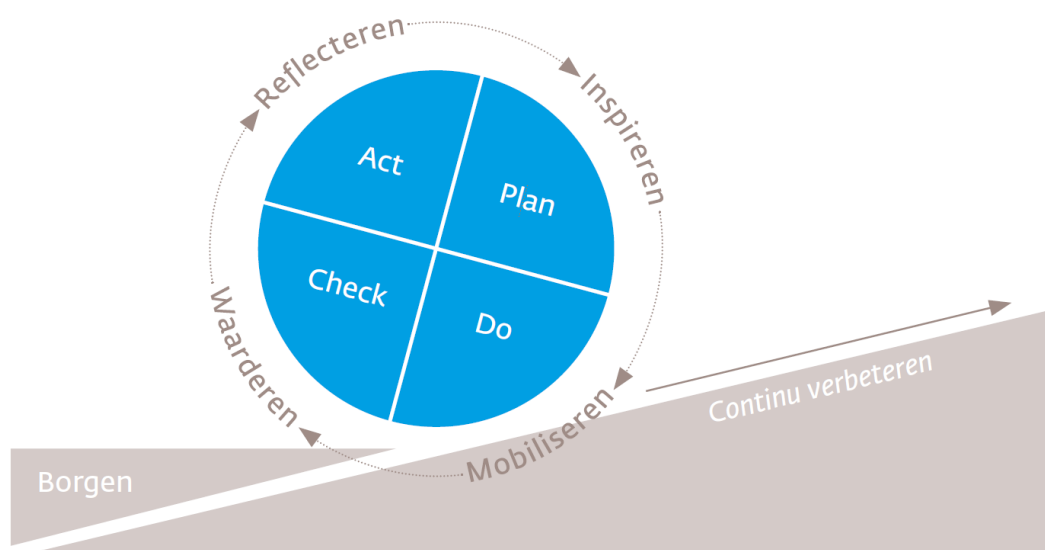
3. Structuur - het kwaliteitszorgsysteem

Om vorm te geven aan de visie op kwaliteit hanteert de Marnix Academie een kwaliteitszorgsysteem. Dit hoofdstuk beschrijft op welke manier er binnen de hogeschool continu en cyclisch gewerkt wordt aan de kwaliteit van het onderwijs, onderzoek en de bedrijfsvoering/staf. Ingegaan wordt op de procedures, instrumenten en verantwoordelijkheden ten aanzien van de monitoring, ontwikkeling en verantwoording van de kwaliteit.

De werking van het kwaliteitszorgsysteem in relatie tot de visie op kwaliteit wordt iedere zes jaar, in relatie tot de strategische koers, door de stafafdeling kwaliteit geëvalueerd en waar nodig bijgesteld.

3.1 PDCA en IMWR

Om op een cyclische manier te werken aan de realisatie van de doelstellingen en beoogde kwaliteit hanteert de Marnix Academie de PDCA-cyclus (Plan, Do, Check, Act). Om de lerende cultuur te stimuleren en om duurzame kwaliteitsverbetering te realiseren hanteert de Marnix Academie ook de IMWR-cirkel (Inspireren, Mobiliseren, Waarderen, Reflecteren)⁶. De IMWR-cirkel is complementair aan de PDCA-cyclus en geeft invulling aan de meer mensgerichte, sociale en culturele aspecten die nodig zijn om het kwaliteitszorgsysteem goed te laten functioneren. De mensen zijn immers de motor die de kwaliteit onderhouden en verbeteren.



Figuur 3 De kwaliteitscyclus

⁶ [PDCA en IMWR, INK](#)

De PDCA-cyclus van Deming (De vaal, 2013) heeft betrekking op de procedurele kant van kwaliteit, waarbij (kwantitatieve en kwalitatieve) doelstellingen, evaluaties en verbeterplannen belangrijke instrumenten zijn. Het *cyclische* karakter van de PDCA garandeert dat de nagestreefde kwaliteit *continu* onder de aandacht is. Er is sprake van een *cyclus* omdat periodiek op de verschillende niveaus binnen de hogeschool aandacht is voor de voortgang, realisatie en impact van het beleid en de daarbij behorende doelen en plannen, zodat waar wenselijk verdiept en waar nodig bijgestuurd kan worden.

De PDCA-cyclus bestaat uit de volgende stappen:

1. *Plan (plannen)*; Het plannen van de beoogde resultaten. Dit houdt in het formuleren van ambities en doelen, het ontwikkelen van beleid, het plannen van activiteiten en het vaststellen op welke wijze gemeten wordt of de beoogde resultaten zijn behaald.
2. *Do (doen, uitvoeren)*; Het uitvoeren van de geplande activiteiten op basis van de vastgestelde plannen en bijbehorende doelen.
3. *Check (controleren, beoordelen)*; Het evalueren van de uitvoering, het beschouwen van de resultaten en deze vergelijken met de geformuleerde doelen. Hierbij staat de vraag centraal of de doelstellingen, zoals deze zijn geformuleerd in de plan-fase, zijn behaald.
4. *Act/Adapt (handelen/aanpassen en borgen)*; Het trekken van conclusies en het formuleren van verbeterpunten op basis van de behaalde resultaten; welke acties zijn nodig om het resultaat te verbeteren, wat kunnen we hiervan leren? Van belang is om dit te borgen. Het kan zijn dat de plannen moeten worden bijgesteld.

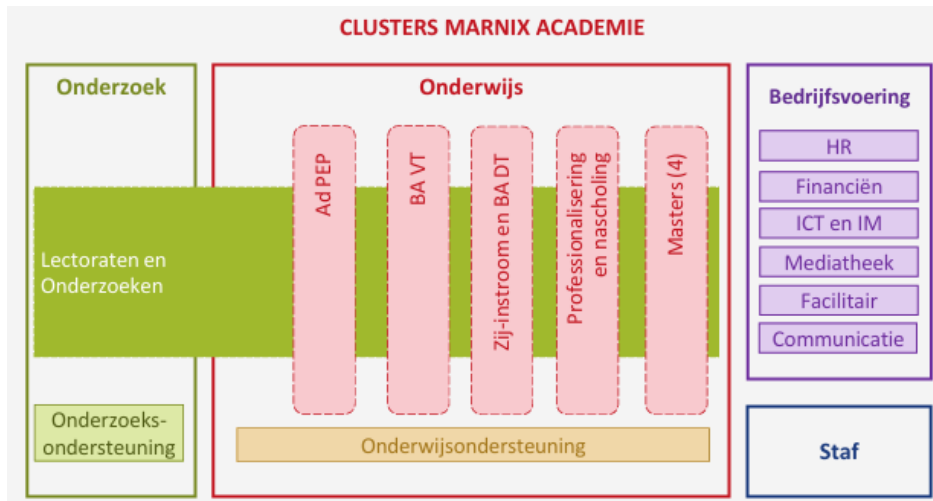
De PDCA-cyclus is in onderstaande paragrafen verder uitgewerkt en helpt zoals gezegd bij het systematisch verbeteren van de resultaten en de kwaliteit. Deze cyclus komt pas echt op gang als betrokkenen de noodzaak ervan zien en intrinsiek gedreven zijn. Daarvoor zet de Marnix Academie de IMWR-cirkel in.

In de IMWR gaat het erom elkaar te *inspireren* en enthousiasmeren om gezamenlijk na te denken over de nagestreefde doelen en kwaliteit. Alle betrokkenen (medewerkers, studenten, werkveld, bestuurders) worden *gemobiliseerd* om een bijdrage te leveren aan het gewenste toekomstbeeld en aan de realisatie van de gemaakte plannen. Het is hierbij van belang om oog te hebben voor ieders rol en inzet en de inspanningen te *waarderen* die iedereen levert aan de gewenste kwaliteit. Betrokkenen *reflecteren* met elkaar op de vraag in hoeverre de gewenste kwaliteit is behaald. Van belang hierbij is om in een open (lerende kwaliteits-)cultuur met elkaar te kunnen spreken over ieders rol en bijdrage, maar ook waar zorgen over zijn of wat er als moeilijk ervaren wordt.

De PDCA-cyclus wordt binnen de Marnix Academie doorlopen op het niveau van de

- de instelling (de hogeschool),
- de clusters onderzoek, onderwijs en bedrijfsvoering/staf
- de eenheden (de afzonderlijke opleidingen, het onderzoek en de afdelingen).

Op alle niveaus is er continu, cyclische aandacht voor het monitoren, verbeteren en verantwoorden van de realisatie van de nagestreefde doelen en de kwaliteit. Het kwaliteitszorgsysteem is zo ingericht dat de cycli op deze niveaus op elkaar aansluiten om integrale, verticale en horizontale verbinding en afstemming te realiseren.



Figuur 4 Clusters Marnix Academie

In figuur 4 is de verhouding tussen de verschillende clusters en organisatie-eenheden binnen de Marnix Academie weergegeven. De cycli van de clusters en eenheden hangen nauw met elkaar samen: Plannen op hogere niveaus zijn kaderstellend voor de plannen op lagere niveaus, en bevindingen en rapportages op lagere niveaus geven inzichten en input voor sturing en verantwoording op hogere niveaus. De kwaliteitscycli op alle niveaus sluiten op elkaar aan door informatie uitwisseling, overleg en afstemming binnen en tussen de niveaus. In paragraaf 3.2 is vermeld welke instrumenten hiervoor ingezet worden en in paragraaf 3.3 in welke overlegstructuren kwaliteit geagendeerd is.

In de volgende paragrafen wordt per fase van de kwaliteitscyclus een nadere omschrijving gegeven van de stappen die doorlopen worden.

3.1.1 Plannen en inspireren

De PDCA-cyclus start met de plan-fase, het bepalen van de gewenste situatie en beoogde resultaten. Het is van belang om elkaar hierbij te *inspireren* en enthousiasmeren om gezamenlijk na te denken over de nagestreefde doelen en kwaliteit. Hierbij gaat het om het creëren van betrokkenheid en uitdaging. Het geven van betekenis aan de missie en doelen van de hogeschool, het ontwikkelen van een gezamenlijk toekomstperspectief en het ontdekken van mogelijkheden tot verbeteren en vernieuwen.

Kaderstellend voor wat de hogeschool op de verschillende niveaus wil bereiken, zijn interne beleidsuitgangspunten en externe kaders en wet- en regelgeving. De plannen op instellingsniveau zijn daarbij kaderstellend voor de plannen op lagere niveaus.

De richting en ambities van de Marnix Academie op instellingsniveau staan beschreven in het strategisch plan 'Onderwijs voor de samenleving van nu en morgen' (2022-2028). Voor een periode van zes jaar zijn in de strategische koers de missie, visie en doelstellingen geformuleerd ten behoeve van het realiseren van de maatschappelijk opdracht van de hogeschool. Aansluitend bij de strategische koers hanteert de Marnix Academie door het CvB vastgestelde hogeschool

brede beleidskaders zoals de visie op opleiden, professionaliseren en onderzoeken, het kwaliteitsbeleid en het strategisch HR-beleid.

Op basis van de strategische koers én de externe kaders stelt het CvB jaarlijks op instellingsniveau een *kaderbrief* vast. De kaderbrief dient als basis voor de uitwerking van de plannen op de onderliggende niveaus. In de kaderbrief geeft het CvB de speerpunten van de Marnix Academie aan voor de komende jaren. Deze worden samen met het MT bepaald en vastgelegd in de *Marnixbrede Ontwikkelagenda* voor twee jaar. De ontwikkelagenda geeft, met inachtneming van de externe ontwikkelingen die op de hogeschool af komen, de inhoudelijke prioriteiten voor de komende twee studie jaren.

De managers, teamleiders en hoofden stellen, samen met hun teams en in aansluiting op de strategische koers en de Marnixbrede ontwikkelagenda, hun eigen tweejarige *ontwikkelagenda* op. Zij zijn aan de voorkant verantwoordelijk voor het opstellen van de doelen (plan), als gedurende het jaar voor de uitvoering/realisatie (do), de monitoring (act) en aan het einde van het jaar voor de verantwoording. De plannen zijn dan ook opgezet vanuit de ambitie en doelen van de verschillende eenheden, afgestemd op de ambitie en doelen in de strategische koers van de Marnix Academie als geheel. De ontwikkelagenda's bevatten kwantitatieve en kwalitatieve doelen.

3.1.2 Uitvoeren en mobiliseren

In de *do*-fase worden de activiteiten uitgevoerd op basis van de vastgestelde plannen en bijbehorende doelen. Om dit te realiseren is het van belang om de collega's die dit gaan uitvoeren te *mobiliseren* en motiveren. Hierbij is een belangrijke rol weggelegd voor de leidinggevendenden. Het gaat hierbij om het benutten van de inspiratie; het aanwenden en ontwikkelen van de capaciteiten en kwaliteiten van alle betrokkenen in en rond de hogeschool (medewerkers, studenten, werkveld etc) om het toekomstperspectief, de doelstellingen en plannen van de organisatie te realiseren.

3.1.3 Checken en waarderen

De *check*-fase is gericht op het evalueren van de uitvoering, het beschouwen van de resultaten en deze vergelijken met de geformuleerde doelen.

Essentieel in deze fase is het *waarderen* van alle relevante evaluatiegegevens, te bepalen wat werkelijk van waarde is in het licht van de missie en visie van de hogeschool. Waarderen betekent ook oog en respect hebben voor elkaars rol en bijdrage, het beantwoorden aan de behoeften van medewerkers om erkend te worden voor de geleverde inspanningen en behaalde resultaten in lijn met doelstellingen van de organisatie.

Voor het monitoren en evalueren van de voortgang en de resultaten worden binnen de Marnix Academie diverse instrumenten ingezet. Er wordt geëvalueerd binnen de afzonderlijke eenheden en op instellingsniveau.

Binnen de eenheden wordt de voortgang op het realiseren van de ontwikkelagenda en de opbrengst van de ingezette evaluatie-instrumenten besproken en geanalyseerd. Dit gebeurt onder verantwoordelijkheid van de eenheden zelf, in samenwerking met de adviseurs van de

afdeling kwaliteit. Naast de analyse van afzonderlijke kwaliteitsevaluaties, worden *meta-analyses* opgesteld, omdat de integrale analyse van de opbrengst van meerdere evaluatie-instrumenten tezamen zorgt voor een betrouwbaarder en inhoudelijk relevanter rijker beeld. Deze meta-analyses worden voor ontwikkeling en verbetering benut binnen de eenheden zelf, maar zijn tevens een belangrijke informatiebron voor het inzicht, de sturing en verantwoording op instellingsniveau.

De managers en hoofden rapporteren de voortgang op de ontwikkelagenda's in een gezamenlijke *trial/managementrapportage*. Hierin beschrijven zij de ontwikkelingen en voortgang van de realisatie van de kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen van de eenheden. Doordat de rapportages van alle onderdelen van de Marnix Academie een gezamenlijke plek verzameld worden, kunnen de bevindingen integraal in het MT besproken en geanalyseerd worden. Vanuit dit inzicht op instellingsniveau kan het CvB en MT (tijdig) bijsturen, zorgen delen en/of successen vieren.

In paragraaf 3.2 wordt verder ingegaan op de instrumenten uit de planning- en control- en kwaliteitscyclus.

3.1.4 Act en reflecteren

In de *act*-fase gaat het om het rondmaken van de PDCA-cyclus, het trekken van conclusies op basis van de behaalde resultaten en het formuleren van verbeterpunten. Indien nodig worden op basis van de act-fase plannen bijgesteld en de doelen voor de komende periode vastgesteld en geprioriteerd. Wanneer een doel is bereikt, is het van belang om de bereikte resultaten te borgen. Dit gebeurt binnen de eenheden door de teams en op instellingsniveau door het MT.

In deze fase is het van belang dat betrokkenen vrijuit, in een open sfeer van vertrouwen en veiligheid, kunnen *reflecteren*. Er moet tijd en ruimte zijn voor met elkaar overdenken en bespreken waar het goed gaat, waar de zorgen zitten, wat er mogelijk of moeilijk was of zal worden. Het doel hiervan is om van en met elkaar te leren van de opgedane kennis en ervaringen, ten behoeve van borging en verdere ontwikkeling.

Bij de Marnix Academie is de professionele dialoog over kwaliteit op alle niveaus, horizontaal en verticaal georganiseerd waardoor de kwaliteitscycli die op de verschillende niveaus doorlopen worden, nauw op elkaar aansluiten. De beschikbare kwaliteitsgegevens worden periodiek besproken aan de hand van vragen als: doen we de goede dingen, doen we de dingen goed en hoe weten we dat. In de overleggen over kwaliteit wordt verdere betekenis gegeven aan de bevindingen, wordt uitgewisseld wat hiervan geleerd kan worden en worden zonodig maatregelen afgesproken, vastgelegd en gemonitord.

Ontwikkelpunten worden gezamenlijk vastgesteld en genoteerd in een ontwikkeldocument, zodat de voortgang hierop volgbaar is. Er wordt onderscheid gemaakt tussen corrigeren (direct ingrijpen als iets niet goed gaat), verbeteren (uitvoering structureel verbeteren maar het plan intact laten) en vernieuwen (fundamenteeler kijken naar de kwaliteit).

Grotere, langer lopende ontwikkelpunten worden door de manager tevens opgenomen in de ontwikkelagenda. De bevindingen en maatregelen worden teruggekoppeld naar relevante stakeholders zoals studenten en het werkveld om hen continue betrokken te houden bij de

kwaliteitszorg. Succesverhalen worden ter inspiratie met elkaar gedeeld, bijvoorbeeld in het MT, in overleg tussen opleidingen en tijdens studie- en ontmoetingsdagen.

In paragraaf 3.3 wordt verder ingegaan op de overleggen waarin de voortgang en de opbrengst van kwalitatieve en kwantitatieve evaluaties besproken worden.

3.2 Instrumenten

In de PDCA-cyclus hanteert de Marnix Academie verschillende instrumenten. De planning- en controlcyclus (P&C) en de kwaliteitscyclus zijn complementair aan elkaar. Instrumenten uit de *planning- en controlcyclus* hebben in hoofdzaak betrekking op de doelstellingen, de financiën en de personele inzet van de hogeschool. Instrumenten uit de *kwaliteitscyclus* zijn primair gericht op de kwaliteit van het onderwijs, het onderzoek en de bedrijfsvoering/staf, in relatie tot de doelstellingen.

In onderstaande tabel staan de instrumenten genoemd die onderdeel zijn van de P&C- en de kwaliteitscyclus op de verschillende niveaus. Op instellingsniveau zijn de *kaderbrief* en de *Marnixbrede ontwikkelagenda* leidend. Op basis daarvan worden binnen de clusters onderwijs, onderzoek, bedrijfsvoering en staf *ontwikkelagenda's* opgesteld. De inzet van de kwaliteitsinstrumenten binnen de eenheden worden vervolgens uitgewerkt in *kwaliteitscycli*.

Tabel 1. PDCA-instrumenten op instellingsniveau en op het niveau van de eenheden

<i>Instrument</i>	<i>Inhoud</i>	<i>Periode</i>	<i>Verantwoordelijke</i>	<i>Uitvoering/regie</i>	<i>Voor wie</i>
PDCA-instrumenten op instellingsniveau					
Kaderbrief	Speerpunten op basis van strategische koers. Kaders en richtlijnen voor managementafspraken /ontwikkelagenda, kalenderjaarbegroting en meerjarenbegroting.	1 keer per jaar	CvB	CvB	RvT, MT
Marnixbrede ontwikkelagenda	Inhoudelijke prioriteiten op basis van de kaderbrief.	1 keer per 2 jaar	CvB	CvB, MT	MT, teams
Triaal-rapportages	Voortgang en reflectie op de realisatie van de doelstellingen uit de Marnixbrede ontwikkelagenda, aan de hand van kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren.	3 keer per jaar	CvB	Controller Managers Hoofden Sleutel-functionarissen	MT, CvB, RvT
Jaarverslag incl. bestuursverslag	Beschrijving van ontwikkelingen, activiteiten, bereikte resultaten en bestede middelen.	1 keer per jaar	CvB	CvB Controller Managers Hoofden Portefeuillehouders	OCW

<i>Instrument</i>	<i>Inhoud</i>	<i>Periode</i>	<i>Verantwoordelijke</i>	<i>Uitvoering/regie</i>	<i>Voor wie</i>
Kwaliteits-rapportage instellingsniveau (zie paragraaf 3.2.2)	Integrale analyse van resultaten visitaties en midterm reviews, tevredenheid stakeholders, voortijdige uitstroom en rendement, klachtenanalyse, jaarverslagen examencommissies, opleidingscommissie veldadviesraad van alle eenheden t.b.v. identificatie good practices, ontwikkel-punten en risico's.	1 keer per jaar	CvB	Afdeling kwaliteit	CvB, MT, MR, cie O&O
Medewerkers-onderzoek	Onderzoek naar de werkbeleving van medewerkers	> 1 keer per 2 jaar	CvB	Afdeling HR	CvB Leiding-gevenden
Klachtenanalyse	Analyse van de klachten van studenten en medewerkers ingediend bij het Loket Rechtsbescherming.	1 keer per jaar	CvB	Juridisch medewerker iom afdeling kwaliteit	CvB, MT
Evaluatie kwaliteitsbeleid	Evaluatie van het interne kwaliteitszorgsysteem van de instelling	1 keer per 4-6 jaar, parallel aan strategische koers	CvB	Afdeling kwaliteit	CvB, commissie O&O RvT, MT
PDCA-instrumenten op het niveau van de eenheden (opleidingen, onderzoek en afdelingen)*					
Tweejarige ontwikkelagenda / management-afspraken	Speerpunten en ontwikkelpunten	1 keer per 2 jaar	Managers, teamleiders, hoofden	Managers, teamleiders, hoofden i.o.m. de teams	MT
Kwaliteitscyclus (zie paragraaf 3.2.1)	Uitwerking van de PDCA- en IMWR-cyclus binnen de eenheid (kwaliteitscriteria, instrumenten en overleggen).	1 keer per jaar	Managers, teamleiders, hoofden	Teamleiders/O&O professionals, hoofden i.o.m. de afdeling kwaliteit	Team
Ontwikkel-document (zie paragraaf 3.2.1)	Vastleggen en monitoren van de voortgang en realisatie van de ontwikkelpunten van de eenheid.	doorlopend	Managers en stafhoofden	Teamleiders/O&O professionals, hoofden i.o.m. de afdeling kwaliteit	Team, managers
Meta-analyse niveau van de eenheid (zie paragraaf 3.2.2)	Integrale analyse van de opbrengst van de ingezette kwaliteits-instrumenten t.b.v. identificatie good	1 keer per jaar	Managers, teamleiders, hoofden	Afdeling kwaliteit	Team

Instrument	Inhoud	Periode	Verantwoordelijke	Uitvoering/regie	Voor wie
	practices, ontwikkelpunten en risico's.				
Midterm review (MTR) onderwijs en onderzoek (zie paragraaf 3.2.3)	Tussentijdse interne beoordeling o.b.v. extern accreditatie/certificeringskader en of specifieke ontwikkelpunten.	1 keer tussentijds in de accreditatie- / certificerings-termijn	Manager clusters onderwijs en onderzoek	Teamleider / O&O professional met inhoudelijke verantwoordelijkheid, i.o.m. de afdeling kwaliteit	Team, CvB
Accreditatie / certificering onderwijs en onderzoek, incl. proefvisitatie (zie paragraaf 3.3.4)	Externe beoordeling (aanvraag/behoud van) accreditatie of certificering (NVAO, BKO, SRPO, CPION)	Volgens accreditatiekalender	Manager clusters onderwijs en onderzoek	Teamleider / O&O professional met inhoudelijke verantwoordelijkheid i.o.m. de afdeling kwaliteit	Certificerende / accrediterende instantie
Onderzoek kwaliteit examencommissie (bijv. steekproeven) en jaarverslag	Analyse, verslag en verantwoording t.a.v. werkwijze, besluiten en verbetermaatregelen/actieplan.	1 keer per jaar	Voorzitter examencommissie	Examencommissie	Team/curr.cie, manager onderwijs, CvB
Jaarverslag opleidingscommissie	Verslag inclusief jaar- en/of actieplan.	1 keer per jaar	Voorzitter opleidingscommissie	Opleidingscommissie	Team/curr.cie, manager onderwijs, CvB
Nationale Studenten-enquête (NSE)	Onderzoek naar de tevredenheid van studenten van de geaccrediteerde opleidingen.	1 keer per jaar	Teamleider	Extern, iom afdeling kwaliteit	Team/curr.cie, managers, CvB
Interne online onderwijs-evaluaties (Evalytics) en mondeling onder studenten	Evaluatie onder studenten / deelnemers opleidingen professionaliseringsactiviteiten	Zie kwaliteitscyclus eenheid	Teamleider	Teamleider / O&O professional met inhoudelijke verantwoordelijkheid / afdelingshoofd, i.o.m. de afdeling kwaliteit	Team, manager
Interne online onderwijs-evaluaties (Evalytics) en/of mondeling onder en met docenten	Evaluatie in teams, vak/expertisegroep etc zoals uitgewerkt in de kwaliteitscyclus van de eenheid.	Zie kwaliteitscyclus eenheid	Teamleider	Teamleider / O&O professional met inhoudelijke verantwoordelijkheid / afdelingshoofd, i.o.m. de afdeling kwaliteit	Team, manager
HBO-monitor / interne alumni evaluatie	Onderzoek tevredenheid, aansluiting op opleiding - arbeidsmarkt onder alumni	Zie kwaliteitscyclus eenheid	Teamleider	Teamleider / O&O professional met inhoudelijke verantwoordelijkheid /	Team/curr.cie, manager

Instrument	Inhoud	Periode	Verantwoordelijke	Uitvoering/regie	Voor wie
				afdelingshoofd, i.o.m. de afdeling kwaliteit	
Werkveld-onderzoek	Onderzoek onder afnemend beroepenveld (partnerscholen) over het samen opleiden en het partnerschap POO binnen de bacheloropleiding met als doel de kwaliteit van het samen opleiden te borgen en verbeteren	1 keer per 2 jaar, zie kwaliteitscyclus bachelor	Teamleider	Teamleider / O&O professional met inhoudelijke verantwoordelijkheid / afdelingshoofd, i.o.m. de afdeling kwaliteit	Team/curr.cie, manager
Exitgesprek-formulier studenten	Informatie inwinnen over redenen voortijdige uitstroom	Indien van toepassing	Teamleider	Teamleider / O&O professional met inhoudelijke verantwoordelijkheid / afdelingshoofd, i.o.m. de afdeling kwaliteit	Team, manager
Kalibratie	Afstemming proces, beoordeling en feedback mbt toetsing	Zie kwaliteitscyclus eenheid	Teamleiders	Beoordelaars	Manager

De inzet van de instrumenten dient passend te zijn bij hetgeen de instelling, het cluster of de eenheid wil meten of monitoren. Bij de analyse van de bevindingen moet rekening gehouden worden met de betrouwbaarheid en validiteit van de ingezette instrumenten. Zo vormen de resultaten van externe visitaties doorgaans input voor meerjarige doorontwikkeling en leiden tussentijdse interne evaluaties vaker tot kleinere bijstellingen.

In dit kwaliteitsbeleid wordt vooral ingezoomd op de instrumenten die ingezet worden ten behoeve van de kwaliteitszorg. De exacte inhoud en inzet van deze instrumenten zijn voor elke eenheid beschreven in de afzonderlijke kwaliteitscycli. Hierin staan de voor de eenheid geldende externe en interne kwaliteitscriteria, de wijze waarop de PDCA en IMWR binnen de eenheid doorlopen wordt en de kwaliteitsinstrumenten die ingezet worden. De kwaliteitscycli worden jaarlijks geëvalueerd, geactualiseerd en gepubliceerd op de portaalpagina kwaliteit van de Marnix Academie. De inhoudelijke uitwerking van de afzonderlijke kwaliteitscycli in activiteiten en de monitoring ervan is vastgelegd in een ontwikkeldocument.

Hieronder worden enkele kwaliteitsinstrumenten en de bijbehorende instellingsbrede afspraken over de inhoud, de totstandkoming en de toepassing ervan nader toegelicht.

3.2.1 Kwaliteitscyclus en ontwikkeldocument

De kwaliteitscycli van de eenheden worden, zoals eerder beschreven, opgesteld en jaarlijks geactualiseerd op initiatief van de afdeling kwaliteit in afstemming met het team dat betrokken is bij de kwaliteit van de opleiding, onderzoekseenheid of afdeling bedrijfsvoering of staf. Dit gebeurt op basis van actuele ontwikkelingen op het gebied van kwaliteitszorg, rendementscijfers, evaluatiegegevens van studenten, docenten, het werkveld of andere betrokkenen bij de opleiding en reflecties op de realisatie van de doelstellingen. De kwaliteitscycli vloeien logisch voort uit het instellingsbrede kwaliteitsbeleid en de ontwikkelagenda's van de eenheden. De kwaliteitscyclus wordt aan het begin van het studiejaar vastgesteld.

Onderwerpen die in een document kwaliteitscyclus aan bod komen zijn:

- Korte beschrijving van de eenheid, doelstellingen/profilering en de organisatie ervan;
- Relevante ontwikkelingen (intern/extern);
- Stand van zaken certificering/accreditatie (indien van toepassing);
- Terugblik ontwikkelingen (evaluatie realisatie van de doelstellingen);
- Kwantitatieve kwaliteitsdoelstellingen (zoals indien van toepassing studentaantallen en rendement) en kwalitatieve kwaliteitsdoelstellingen (indien van toepassing gekoppeld aan landelijke kwaliteitsstandaarden);
- Hoe de (interne- en externe) kwaliteitszorg is georganiseerd;
- Rollen en verantwoordelijkheden van functionarissen, commissies en veldadviesraad;
- Nadere uitwerking van de kwaliteitsinstrumenten en de inzet ervan;
- Overlegstructuur waar kwaliteit geagendeerd is.

Voor de opleidingen is het [proces van de kwaliteitscyclus](#) beschreven en gepubliceerd op de portal. Globaal gezien ziet de planning er als volgt uit (exacte planning wordt opgenomen in het document kwaliteitscyclus van de eenheid):

1. juni/juli: afdeling kwaliteit analyseert uitkomsten uit diverse kwaliteitsinstrumenten en verwerkt dit in een *meta-analyse* (notitie)
2. juni/juli/augustus: agenderen van de meta-analyse in een *teamoverleg* (bijv. curriculum of expertgroep)
3. juni/juli/augustus: actiepunten n.a.v. de meta-analyse en andere relevante ontwikkelingen (bijv. op het gebied van kwaliteitszorg) verwerken in de *kwaliteitscyclus* en het *ontwikkeldocument*, welke samen het *jaarplan kwaliteit* voor het volgend studiejaar vormen
4. september/oktober: *eerste groot kwaliteitszorgoverleg* waarbij het monitoren van het jaarplan kwaliteit centraal staat
5. januari/februari: *tweede groot kwaliteitszorgoverleg* waarbij het monitoren van het jaarplan kwaliteit centraal staat
6. juni/juli: *derde groot kwaliteitszorgoverleg* waarbij het evalueren van het jaarplan kwaliteit centraal staat

De uitwerking van de doelen in activiteiten wordt geborgd in het ontwikkeldocument. Dit ontwikkeldocument dient tevens als monitoringsinstrument voor de eenheid waarin de voortgang wordt bijgehouden.

Afspraken over het eigenaarschap van de kwaliteitscyclus en het bijbehorende ontwikkeldocument zijn:

- De eenheid is eigenaar van de kwaliteitscyclus.
- De eenheid is verantwoordelijk voor de inrichting, de inhoud en de uitvoering van de kwaliteitscyclus.
- De eenheid is verantwoordelijk voor de evaluatiekalender, de inhoud, de analyse en de vervolgacties bij de onderwijs evaluaties; de afdeling kwaliteit heeft hier een adviserende rol.
- De afdeling kwaliteit is expert op de PDCA- en de IMWR-cyclus en verantwoordelijk voor de kwaliteit van de advisering en (technische) ondersteuning.
- De afdeling kwaliteit heeft een adviserende rol bij de opzet en de inhoud van de kwaliteitscyclus, het monitoren en de analyse van de resultaten.

3.2.2 Meta-analyses kwaliteit

Omdat de integrale analyse van de opbrengst van meerdere kwaliteitsinstrumenten tezamen voor een betrouwbaarder en inhoudelijk relevanter rijker beeld zorgt, worden jaarlijks *meta-analyses (kwaliteitsrapportages)* opgesteld.

Deze meta-analyses vinden allereerst plaats op het *niveau van de eenheden*, onder verantwoordelijkheid van de managers/teamleiders/hoofden van de eenheden, in samenwerking met de adviseurs van de afdeling kwaliteit. De informatiemanager speelt een rol bij het beschikbaar maken van de benodigde data, zoals met betrekking tot instroom, doorstroom en rendement van de opleidingen. De meta-analyses worden binnen de eenheden benut voor de identificatie van good practices, ontwikkelpunten en risico's en geven richting aan ontwikkeling en verbetering. Bronnen voor het opstellen van de kwantitatieve en kwalitatieve meta-analyses van de eenheden zijn onder andere:

1. resultaten van evaluaties onder studenten, alumni, werkveld en medewerkers
2. data instroom/doorstroom/rendement gegevens
3. opbrengst kwaliteits/panelgesprekken met studenten (verslagen)
4. verslagen van examen-, opleidings- en veldcommissies
5. opbrengst kalibratie mbt toetsing (verslagen)
6. analyse exitgesprekken (indien van toepassing)
7. klachtenanalyse (indien van toepassing)
8. resultaten certificering/accreditatie/midterm reviews (panelrapporten, verslagen)
9. plannen opvolging aanbevelingen en voortgang ontwikkelpunten (ontwikkeldocument)

De meta-analyses van de eenheden vormen tezamen input voor de jaarlijkse *kwaliteitsrapportage op instellingsniveau*. De kwaliteitsrapportage op instellingsniveau betreft een integrale analyse van de resultaten van de hele instelling op basis van visitaties en midterm reviews, de tevredenheid van de verschillende stakeholders, de doorstroom en het rendement, de jaarverslagen van commissies. De kwaliteitsrapportage is een belangrijke informatiebron voor CvB, MT, MR en commissie O&O RvT ten behoeve van inzicht, sturing en verantwoording.

De meta-analyses op het niveau van de eenheden worden aan het einde van het studiejaar opgesteld en vervolgens besproken in de teams. De kerngegevens uit de analyse en overleggen

worden meegenomen in de kwaliteitsrapportage op instellingsniveau. In de overleggen over kwaliteit wordt verdere betekenis gegeven aan de bevindingen, wordt uitgewisseld wat hiervan geleerd kan worden en worden zonodig maatregelen afgesproken, vastgelegd en gemonitord. Op deze manier vormen de analyse en bevindingen op de verschillende niveaus input voor de nieuwe jaarplannen/ontwikkelagenda's en wordt de PDCA-cyclus rondgemaakt. De planning voor deze analyses is dan als volgt:

1. juni-juli: meta-analyse op het niveau van de eenheden
2. oktober: meta-analyse kwaliteitsrapportage op instellingsniveau

3.2.3 Midterm review onderwijs en onderzoek

Een midterm review (MTR) wordt tussen twee formele accreditatie- en/of certificeringsmomenten in georganiseerd en ingevuld naar behoefte van de opleiding en/of het MIC. Het doel van deze review is om de kwaliteit op opleidingsniveau of van het onderzoek integraal te borgen. De MTR wordt ontwikkelingsgericht ingezet en is gerelateerd aan de landelijke kwaliteitsstandaarden en/of ontwikkeldoelen van de eenheid.

Voorafgaand aan de MTR wordt een zelfevaluatie geschreven en worden relevante bijlagen verzameld. Ook wordt er een panel met onafhankelijke peers samengesteld en een programma opgesteld voor de MTR met als doel de kritische blik van buiten de opleiding naar binnen te halen. De vorm en inhoud van de MTR wordt door de opleiding/het MIC in overleg met de afdeling kwaliteit bepaald. Hierbij geldt de richtlijn dat wanneer er risico's voor de kwaliteit zijn signaleerd de MTR een beoordelend karakter krijgt op basis van de landelijke kwaliteitsstandaarden om noodzakelijke ontwikkelpunten scherp te krijgen. Wanneer deze er niet zijn, kan de opleiding ervoor kiezen om de landelijke standaarden los te laten en eigen ontwikkelvraagstukken als uitgangspunt nemen. Hier wordt dan wel vanuit de kwaliteitsstandaarden naar gekeken.

De opleiding en het MIC zijn net als bij het accreditatietraject verantwoordelijk voor de inhoud, de uitvoering en het resultaat van het proces en organiseert de MTR. De kwaliteitsafdeling is hier signalerend en ondersteunend in. Dit betekent dat de kwaliteitsafdeling het proces begeleidt, hierin adviseert en de voortgang monitort op basis van een plan van aanpak dat in nauw overleg met de opleiding of het MIC tot stand komt.

3.2.4 Accreditatie/certificering incl. proefvisitatie

Ten behoeve van het verkrijgen of behouden van accreditatie/certificering vindt periodieke externe beoordeling plaats van de opleidingen en het onderzoek van de Marnix Academie. In de [accreditatiekalender](#) op de portaalpagina kwaliteit van de Marnix Academie staan de data vermeld van accreditaties en midterm reviews.

Ten behoeve van de voorbereiding op deze trajecten zijn door de afdeling kwaliteit procesbeschrijvingen opgesteld. De kwaliteitszorg [processen en formats](#) zijn gepubliceerd op de portal.

Afspraken over het eigenaarschap ten aanzien van de accreditatie en certificering zijn als volgt:

- De betreffende eenheid is de eigenaar van het visitatieproces, d.w.z. verantwoordelijk voor de inhoud, de uitvoering en het resultaat van het proces.
- De afdeling kwaliteit is ondersteunend en verantwoordelijk voor een deskundige ondersteuning van het proces.
- De afdeling kwaliteit adviseert, begeleidt en monitort het visitatieproces. Hierbij hoort ook het maken van een plan van aanpak (in nauw overleg met de opleiding).

Om alle collega's voor te bereiden op een visitatie, dat wil zeggen de bezoekdag van het externe panel, wordt een *proefvisite* georganiseerd. Een proefvisite vindt een aantal weken voor de daadwerkelijke visitatie plaats en is gebaseerd op het programma en de documenten die voor de visitatie zijn aangeleverd. Bij de proefvisite zijn alle collega's aanwezig die deelnemen aan de gesprekken met het panel op de visitatiedag (zoals vertegenwoordiging van het opleidingsmanagement, docenten en de examencommissie). Op deze manier vormt de proefvisite een soort generale repetitie voor de bezoekdag van het externe visitatiepanel. Het werkveld en de studenten nemen niet deel aan de proefvisite, maar kunnen indien nodig op een ander moment voorbereid worden. Essentieel is dat het werkveld en de studenten de ruimte en het vertrouwen ervaren om hun ervaringen met de opleiding op een zo authentiek mogelijke manier met het panel te delen.

De afdeling kwaliteit organiseert de proefvisite in nauw overleg met de projectleider/team. De kwaliteitsadviseur heeft hierin een signalerende, ondersteunende en monitorende rol. Tevens is de betrokken adviseur tijdens de proefvisite moderator/procesbegeleider en neemt de andere (collega) kwaliteitsadviseur plaats in het panel vanuit de expertise kwaliteitszorg/onderwijskunde. Daarnaast wordt er door het projectteam een intern of extern panellid gekozen vanuit de inhoudelijke deskundigheid.

In hoofdstuk 5 wordt verder ingegaan op de externe kwaliteitsborging.

3.3 Overlegstructuur kwaliteit

Periodiek formeel overleg over de kwaliteit draagt bij aan het als hogeschool bereiken van de gemeenschappelijke doelen, het waarmaken van de maatschappelijke opdracht en het bereiken van de nagestreefde kwaliteit. De gesprekken over kwaliteit worden op basis van de ambities van de hogeschool, het cluster of de eenheid op een *waarderende* wijze gevoerd. Reflecteren en het van en met elkaar leren staat hierbij centraal. Leidinggevend hebben hierin een essentiële rol. Niet alleen wat de organisatie en facilitering betreft, maar ook voor het voeren van inhoudelijk effectieve gesprekken die daadwerkelijk leiden tot ontwikkeling.

Om invulling te geven aan de PDCA- en IMWR-cyclus vinden er 'horizontale' en 'verticale' overleggen plaats. De organisatie- en overlegstructuur van de Marnix Academie is zo ingericht dat er verbinding is binnen en tussen de verschillende niveaus (instelling, clusters, eenheden).

Binnen de eenheden wordt het overleg over de kwaliteit gevoerd binnen de teams in regulier *teamoverleg* en in het periodiek *groot kwaliteitszorgoverleg*. In de eigen kwaliteitscycli van de eenheden staat uitgewerkt op welke wijze de overleggen in het kader van de kwaliteitszorg georganiseerd zijn, wat er besproken wordt en welke instrumenten hierbij gehanteerd worden.

De verbinding tussen medewerkers, opleidingsvarianten en disciplines wordt gefaciliteerd door het organiseren van samenwerking over grenzen heen. Dit gebeurt onder andere door horizontale samenwerking in een Marnix brede curriculumcommissie en in expertteams (matrixstructuur). In de clusteroverstijgende curriculumcommissie wordt de verbinding gemaakt tussen onderwijs, onderzoek, strategisch advies op kwaliteit, het partnerschap en internationalisering. Hier staan brede thema's in relatie tot de strategische koers en gemeenschappelijke visie(vorming) op de agenda.

De betrokkenheid van de kwaliteitsadviseurs bij de verschillende eenheden draagt ook bij aan de verbinding tussen de eenheden, bijvoorbeeld door het identificeren en vervolgens bij elkaar brengen van vraagstukken die bij meerdere opleidingen of afdelingen spelen.

Gevoed door de bevindingen uit de overleggen binnen de clusters en eenheden vindt *verticale afstemming* plaats. Op instellingsniveau vindt periodiek in het CvB overleg en het MT het gesprek plaats over de voortgang op de (strategische) doelen en de kwaliteit. Dit gebeurt aan de hand van de management-/triaalrapportages uit de P&C-cyclus en de meta-analyses/kwaliteitsrapportages. Aan de hand van deze gegevens wordt de balans opgemaakt en nagegaan in hoeverre doelstellingen op de verschillende niveaus behaald zijn en in hoeverre aanpassing of aansturing van de doelen nodig zijn. Hierdoor kunnen successen worden gevierd en kan er van elkaar worden geleerd. Hierbij hoort ook het vroegtijdig signaleren van kansen, aandachtspunten en risico's. Signalen worden gezamenlijk op waarde geschat en indien nodig nader onderzocht, zodat er indien nodig tijdig aangestuurd, ingegrepen of geëscaleerd kan worden. De opbrengst en evaluatie van dit proces vormt input voor de nieuwe kaderbrief en ontwikkelagenda.

De triaalrapportages en de kwaliteitsrapportages worden ook gedeeld en besproken met de RvT en de MR, zodat ook deze gremia geïnformeerd en betrokken zijn bij de voortgang op de doelen en de kwaliteit.

Doordat de planning- en controlcyclus en de kwaliteitszorg op deze manier zijn ingericht, zijn het management, het bestuur, de raad van toezicht en de medezeggenschap periodiek en systematisch geïnformeerd en actief betrokken bij de voortgang op de geformuleerde doelen en de nagestreefde kwaliteit op het niveau van de eenheden, de clusters en de instelling als geheel.

Als onderdeel van de overlegstructuren van de Marnix Academie, staan in onderstaande tabel de overleggen genoemd waarin kwaliteit formeel op de agenda staat.

Tabel 2. Overlegstructuur kwaliteitszorg

Overleg	Waarom	Wat	Wie	Frequentie
Overleg over kwaliteit op instellingsniveau				
RvT	Goedkeuren	Kwaliteitsbeleid	Voorzitter CvB	Indien van toepassing
Commissie O&O	Informeren Meedenken Adviseren RvT	Kwaliteitsbeleid. Voortgang kwaliteit o.b.v. trialrapportages	Voorzitter CvB Hoofd kwaliteit	Minimaal 1 keer per jaar
MR	Instemmen Adviseren Informeren	Kwaliteitsbeleid. Voortgang kwaliteit o.b.v. meta-analyse kwaliteitsrapportage instellingsniveau.	Voorzitter CvB Hoofd kwaliteit	Minimaal 1 keer per jaar
CvB formeel	Besluitvorming	Kwaliteitsbeleid.	Voorzitter CvB Hoofd kwaliteit	Indien van toepassing
Managementteam (MT)	Meningsvorming Informeren Adviseren	Kwaliteitsbeleid. Voortgang en bijsturing o.b.v. trialrapportages (3x) en meta-analyses / kwaliteitsrapportages instellingsniveau (1x).	Manager onderwijs Manager onderzoek Manager bedrijfsvoering Concerncontroller Hoofd kwaliteit Hoofd B&B Hoofden bedrijfsvoering	Minimaal 3 / 4 keer per jaar
CvB – hoofd kwaliteit (bila)	Informeren Meedenken Adviseren	Voortgang implementatie kwaliteitsbeleid en kwaliteitsrapportages. Signaleren en analyseren van ontwikkelingen, successen en risico's.	Voorzitter CvB Hoofd kwaliteit	Minimaal 1 keer per 5 weken
Marnixbrede curriculumcommissie	N.t.b.	Verbinding tussen onderwijs, onderzoek, strategisch advies op kwaliteit, het partnerschap en internationalisering	N.t.b.	N.t.b.
Overleg over kwaliteit op het niveau van de clusters				
O&O overleg	Informeren Meningsvorming Besluitvorming Advisering MT	Signaleren en analyseren van ontwikkelingen, successen en risico's.	Managers onderwijs Manager onderzoek Teamleiders	Een keer per 2 weken
Manager cluster onderwijs – Team kwaliteit	Informeren Meedenken Adviseren	Signaleren en analyseren van ontwikkelingen, successen en risico's.	Manager onderwijs Adviseurs kwaliteit Hoofd kwaliteit	Een keer per maand
Manager cluster onderzoek – adviseur kwaliteit	Informeren Meedenken Adviseren	Signaleren en analyseren van ontwikkelingen, successen en risico's.	Manager onderzoek Adviseur kwaliteit	Een keer per maand

Overleg	Waarom	Wat	Wie	Frequentie
Bedrijfsvoeringsoverleg	Informeren Meningsvorming Besluitvorming Advisering MT	Signaleren en analyseren van ontwikkelingen, successen en risico's.	Manager bedrijfsvoering Hoofden bedrijfsvoering Teamleider OWO	Een keer per maand
Stafoverleg	Informeren Meningsvorming Advisering CvB Advisering MT	Signaleren en analyseren van ontwikkelingen, successen en risico's.	Voorzitter CvB Hoofd Beleid en bestuur Hoofd kwaliteit Concerncontroller Bestuurssecretaris	Een keer per maand
Overleg op het niveau van de eenheden				
Bila's teamleiders - Adviseur kwaliteit	Informeren Meedenken Adviseren	Signaleren en analyseren van ontwikkelingen, successen en risico's.	Teamleiders Adviseurs kwaliteit	Een keer per 6 weken
Manager onderwijs - Examencommissie	Informeren Meedenken Adviseren	Signaleren en analyseren van ontwikkelingen, successen en risico's.	Manager onderwijs Voorzitter examencommissies	Twee keer per jaar per opleiding
Manager onderwijs - Opleidingscommissie	Informeren Meedenken Adviseren	Signaleren en analyseren van ontwikkelingen, successen en risico's.	Manager onderwijs Voorzitter van de opleidingscommissie	Een tot twee keer per jaar per opleiding
Groot kwaliteitszorgoverleg binnen de eenheid	Afstemmen Informeren Adviseren	Monitoren ontwikkelingen kwaliteit	Teamleiders Adviseur kwaliteit Kernverantwoordelijken voor kwaliteit vd eenheid	3 keer per jaar
Teamoverleg binnen de eenheid	Afstemmen Informeren Meedenken Adviseren	Op basis van de kwaliteitscycli	Teamleider/afdelingshoofd Medewerkers team Adviseur kwaliteit op uitnodiging	Volgens afspraak

In de volgende paragraaf wordt dieper ingegaan de taken en verantwoordelijkheden van de verschillende actoren ten aanzien van de kwaliteitszorg.

3.4 Actoren

In deze paragraaf zijn de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de verschillende actoren ten aanzien van de uitvoering van het kwaliteitsbeleid op hoofdlijnen beschreven. Uitgangspunt is dat verantwoordelijkheden voor onderwijskwaliteit laag in de organisatie liggen, wat het eigenaarschap van teams en medewerkers bevordert. Elke interne en externe betrokkene heeft een eigen verantwoordelijkheid om bij te dragen aan de nagestreefde kwaliteit. Het gezamenlijk werken aan kwaliteit is zoveel mogelijk ingebed in de nieuwe organisatie inrichting en processen, en geïntegreerd in de werkzaamheden van alle betrokkenen.

De concrete uitwerking van rollen en taken ten aanzien van de kwaliteitszorg binnen de eenheden staan beschreven in de documenten kwaliteitscyclus van de betreffende eenheden.

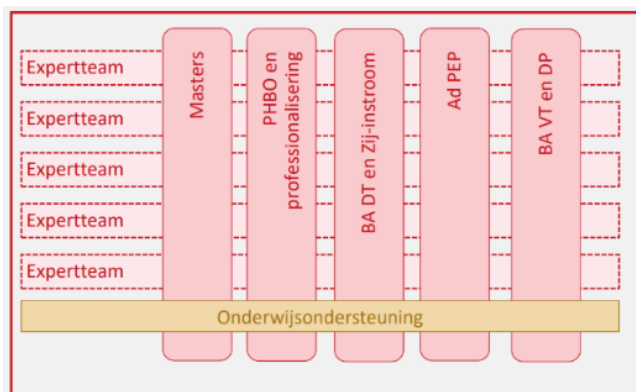
College van bestuur (CvB)

Conform het Bestuurs- en beheersreglement van de Marnix Academie⁷ is het CvB verantwoordelijk voor de realisatie van de doelstellingen van de hogeschool, de strategie, de financiering en het beleid en de daaruit voortvloeiende resultatenontwikkeling. Het instellingsbestuur is daarmee eindverantwoordelijk voor de inrichting en effectiviteit van de interne en externe kwaliteitszorg binnen de instelling als geheel. Het nastreven van de beoogde kwaliteit binnen de hogeschool wordt door het bestuur voorgeleefd, aangestuurd en bewaakt. Het bestuur draagt de visie van de hogeschool consequent uit en communiceert regelmatig over de uitvoering van de missie en nagestreefde doelen. Ook wordt het vieren van successen binnen de Marnix Academie aangejaagd en gestimuleerd door het bestuur. Het CvB legt verantwoording af aan de RvT.

Cluster Onderwijs

Het cluster onderwijs bestaat uit alle ad-, bachelor- en masteropleidingen en de professionaliseringsactiviteiten voor onderwijsprofessionals (in opleiding).

Dit cluster wordt aangestuurd door onderwijsmanagers en teamleiders.



Figuur 5 Cluster onderwijs

Binnen het cluster onderwijs is de *onderwijsmanager* eindverantwoordelijk voor alle activiteiten binnen het cluster onderwijs en de kwalitatieve, inhoudelijke en financiële resultaten daarvan, rekening houdend met de samenhang tussen de onderdelen van het cluster, dwarsverbindingen voedend laten zijn en werkend binnen de strategische kaders van de Marnix Academie.

Binnen het cluster onderwijs zijn *onderwijsteams*, bestaande uit *onderwijs- en onderzoek (O&O)-professionals*, gezamenlijk verantwoordelijk voor een of enkele leerroutes/opleidingen/opleidingsvarianten binnen een 'pijler'. Onderwijsteams worden daarbij ondersteund door het *team onderwijsondersteuning*.

Over de onderwijsteams heen zijn *expertteams* gevormd onder andere ten behoeve van (vak)inhoudelijke verbinding, (vak)ontwikkeling en kwaliteitsborging en verbinding met de praktijk.

Teamleiders onderwijs zijn verantwoordelijk voor de inhoud, kwaliteitszorg, innovatie, organisatie en positionering van de opleidingsvarianten en leerroutes binnen de strategische en financiële

⁷ [Bestuurs- en Beheersreglement Marnix Academie 2019 1.pdf](#)

kaders van de Marnix Academie. De teamleiders richten in nauwe samenwerking met de O&O professionals met inhoudelijke verantwoordelijkheid de kwaliteitszorgprocessen in rondom evaluaties, accreditaties en doorontwikkeling van onderwijs en nascholing en rendement. De teamleiders bewaken de voortgang en resultaten en optimaliseren waar nodig.

De *O&O professionals met inhoudelijke verantwoordelijkheid* (genoemd: onderwijsregisseurs) nemen, in afstemming met de teamleider onderwijs, regie op de evaluatie, doorontwikkeling, innovatie, (her)ontwerp en kwaliteit(szorg) van de inhoud van het geheel van de betreffende opleiding(svariant)(en) /leerroute(s). Deze O&O professional organiseert inhoudelijke samenwerking tussen O&O professionals binnen de betreffende opleiding(svariant)(en) /leerroute(s), bijvoorbeeld door een 'curriculumcommissie' in te richten.

Per 'pijler' organiseert de O&O professional met inhoudelijke verantwoordelijkheid de samenwerking (binnen een *curriculumcommissie per 'pijler'*), rondom (bijv.) leerlijnen, OWE's of modules.

Uitwisseling en kennisdeling wordt binnen de hogeschool bevorderd doordat docenten werkzaam zijn in meerdere opleidingen en participeren in multidisciplinaire onderzoeksteams.

Cluster Onderzoek

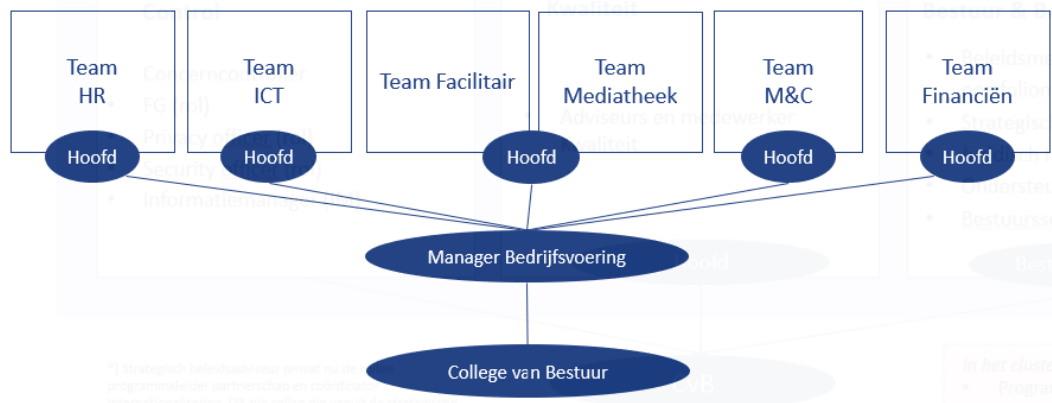
Het cluster onderzoek voert regie op het Marnix brede onderzoeksprogramma. De uitvoering van onderzoek vindt plaats door *multidisciplinaire onderzoeksteams* met O&O professionals (met taakaccent onderzoek) uit het cluster onderwijs en in leergemeenschappen samen met collega's van partnerorganisaties. Onderzoek wordt waar mogelijk gekoppeld aan een lectoraat onder leiding van een lector uit het cluster onderzoek.

Het cluster onderzoek wordt gevormd door de lectoraten, onderzoekers en onderzoeksondersteuning. De *manager van het cluster onderzoek* is integraal verantwoordelijk voor het realiseren van de doelen en resultaten die de Marnix Academie nastreeft op het gebied van onderzoek, inclusief de kwaliteit daarvan.

Cluster Bedrijfsvoering en Staf

De kwaliteit van de ondersteunende diensten is medebepalend voor de kwaliteit van het opleiden, onderzoeken en professionaliseren binnen de hogeschool. Medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de onderwijs- en onderzoeksondersteunende processen maken integraal deel uit van de clusters onderwijs en onderzoek (zie hierboven), maar zullen qua aard en inhoud van het werk nauw samenwerken met de teams in het cluster bedrijfsvoering.

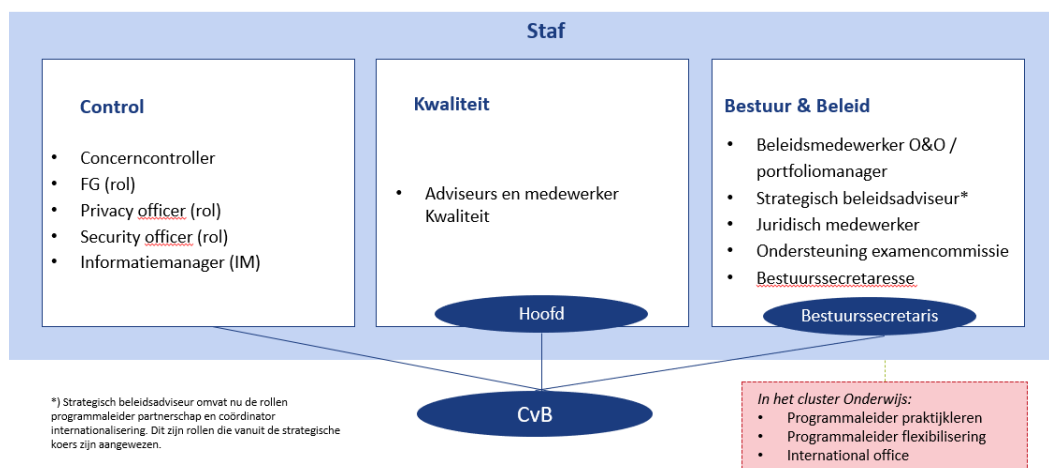
De bedrijfsvoering bestaat uit de *teams HR, ICT, Facilitair, Mediatheek, Marketing & Communicatie en Financiën*, elk aangestuurd door een *hoofd*. De *manager bedrijfsvoering* is leidinggevende van het team bedrijfsvoering en eindverantwoordelijk voor alle activiteiten binnen het cluster bedrijfsvoering en de kwalitatieve, inhoudelijke en financiële resultaten daarvan, rekening houdend met de samenhang tussen de onderdelen van het cluster en passend binnen de strategische kaders van de Marnix Academie. Zie figuur 6.



Figuur 6 Bedrijfsvoering

De kernopdracht van de bedrijfsvoering is vanuit een geconcentreerd cluster de bedrijfsvoerende processen uitvoeren en doorontwikkelen, om het onderwijs en onderzoek mogelijk te maken en de Marnix Academie als organisatie te ondersteunen. Elk team dat onderdeel uitmaakt van de bedrijfsvoering is verantwoordelijk voor de strategische beleidsmatige én uitvoerende aspecten van de betreffende discipline: de te realiseren doelen en resultaten, de kwaliteit en doorontwikkeling van de dienstverlening aan onderwijs, onderzoek en de brede organisatie, advisering van het MT en CvB in kaderstelling, facilitering en monitoring.

De staf bestaat uit de onderdelen *Control*, *Kwaliteit* en *Bestuur & beleid*, waarbij elk onderdeel aangestuurd wordt door een hoofd. Zie onderstaand figuur 7.



Figuur 7 Staf

De kernopdracht van de staf is het bestuur en management ondersteunen en adviseren bij de sturings- en managementprocessen.

Onderdeel van de stafafdeling Bestuur & Beleid is de *informatiemanager* die de informatiebehoeftes in de organisatie vertaalt naar een goede informatievoorziening. De functie richt zich met name op strategisch en tactisch niveau.

De *portfoliomanager* speelt een belangrijke rol in het realiseren van de strategische doelstellingen van de Marnix Academie. Hierbij gaat het om het opzetten en uitvoeren van portfoliomanagement binnen de organisatie en ervoor zorgen dat projecten en programma's op het gebied van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering aansluiten bij de strategische koers van de Marnix Academie. De portfoliomanager adviseert het management en het college van bestuur en is verantwoordelijk voor het signaleren van knelpunten, het bieden van overzicht en het coördineren van de meerjarige PDCA-cyclus rondom strategische beleidsvoering.

Stafafdeling kwaliteit

De kernopdracht van de stafafdeling kwaliteit is het bestuur en management van de Marnix Academie ondersteunen en adviseren bij het definiëren, borgen, monitoren, evalueren en verbeteren van de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. Het team kwaliteit is gepositioneerd als stafafdeling vanwege de onafhankelijke positie en het integreren van de strategische, tactisch en operationele activiteiten binnen één team.

Het team kwaliteit bestaat uit een hoofd (leidinggevende van het team), adviseurs en administratieve/secretariële ondersteuning. Het *hoofd kwaliteit* is verantwoordelijk voor strategisch advies aan het CvB en MT en is leidinggevende van de medewerkers. Het gaat hierbij onder meer om het zorgdragen voor integraal, instellingsbreed kwaliteitsbeleid, het ontwikkelen, monitoren en bijstellen kwaliteitszorgsysteem (in relatie tot de planning- en controlcyclus). De *adviseurs kwaliteit* bieden gevraagd en ongevraagd tactisch en operationeel advies en ondersteuning aan de clusters onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. Het gaat hierbij onder andere om het opstellen van de kwaliteitscyclus, het begeleiding van de eenheden bij het doorlopen van de kwaliteitscyclus, het opstellen van meta-analyses en het bespreken hiervan in de diverse overleggen. De *medewerker* van de afdeling kwaliteit houdt zich bezig met de werkzaamheden rondom de evaluaties in Evalytics en het coördineren van de uitvoerende werkzaamheden bij visitaties.

Het management is verantwoordelijk voor de kwaliteitszorg (kwaliteitscyclus en kwaliteitscultuur) en de realisatie van de nagestreefde kwaliteit. Omdat de verantwoordelijkheid voor kwaliteit bij de eenheden zelf ligt, wordt er ten aanzien van de ondersteuning en advisering bij de kwaliteitszorg zoveel mogelijk vraag gestuurd gewerkt. Dit houdt ook in het ondersteunen van de teams bij het formuleren van de hulpvraag.

De afdeling kwaliteit ondersteunt de eenheden met een *basis dienstverlening* met als doel de basiskwaliteit te borgen. Daarnaast is er vanuit de afdeling kwaliteit *flexibele ruimte* om in te spelen op actuele vraagstukken op het gebied van onderwijs, onderzoek en kwaliteit.

De *basis dienstverlening* van de afdeling kwaliteit bestaat uit:

1. Adviseren en begeleiden van alle eenheden bij het inrichten en doorlopen van de *kwaliteitscyclus*.
2. Opstellen van *meta- analyses* op het niveau van de eenheden en op instellingsniveau.
3. Minimaal drie keer per jaar (mee) organiseren van een *groot kwaliteitszorgoverleg* over de kwaliteitsprocessen, sterke en ontwikkelpunten van de eenheden⁸.

⁸ De inhoud en frequentie hiervan zijn afhankelijk van de kwaliteitscyclus van het organisatieonderdeel.

4. Aanwezigheid van de kwaliteitsadviseur⁹ bij *relevante overlegmomenten* binnen en tussen teams.
5. Beheren van de *accreditatiekalender*¹⁰ (planning midterm reviews, accreditatie- en certificeringstrajecten) en monitoren van de voortgang hierop.
6. Procesondersteuning bij *accreditaties en midterm reviews*.
7. Procesondersteuning bij onderdelen van de kwaliteitscyclus zoals de organisatie en uitvoering van *kwaliteitsevaluaties*.
8. *Beleidstaken en analyses* op het gebied van kwaliteit (zoals het opstellen en evalueren van het kwaliteitsbeleid, het inventariseren en analyseren van relevante interne en externe ontwikkelingen).

Naast de basis dienstverlening is er ruimte om meer *flexibel, vraag gestuurd* te werken om aan te sluiten bij de *specifieke ondersteuningsbehoefte* binnen de Marnix Academie. Zo zou de afdeling kwaliteit bijvoorbeeld een rol kunnen spelen bij ontwikkelpunten waar kortdurend extra ondersteuning bij nodig is of een sparringpartner kunnen zijn voor vraagstukken omtrent flexibilisering. Om te bepalen welke ondersteuning de afdeling kwaliteit biedt, wordt jaarlijks de ondersteuningsbehoefte bij het CvB en de managers geïnventariseerd. Prioritering vindt plaats in overleg met het CvB en MT. De afspraken over de invulling van de flexibele ruimte van de afdeling kwaliteit wordt verwerkt in de ontwikkelagenda/het jaarplan/begroting van de afdeling kwaliteit.

Studenten

In de kwaliteit die de Marnix Academie wil leveren staat de student centraal, vanaf de eerste kennismaking met de hogeschool, tijdens het leerproces van de student, maar ook na de diploma uitreiking bij de verdere professionalisering.

Volgens de landelijke studentenvakbond LSVb¹¹ is er sprake van een goede onderwijskwaliteit wanneer studenten betrokken worden bij de kwaliteit van de opleiding. De Onderwijsraad¹² (2015) beschouwt goed onderwijs als een gedeelde verantwoordelijkheid van docenten (inhoudelijke en didactische expertise) én studenten (studentbetrokkenheid). De Marnix Academie deelt deze opvattingen dat de studentbetrokkenheid van fundamenteel belang is voor de kwaliteit.

Studenten worden bij de Marnix Academie beschouwd als lid van de hogeschoolgemeenschap en behandeld als volwaardige gesprekspartner. Zo hebben studenten zitting in opleidingscommissies en de medezeggenschapsraad (zie verderop). Daarnaast dragen studenten bij aan het verder ontwikkelen en verbeteren van het onderwijs en onderzoek door het geven van constructieve feedback als onderdeel van de kwaliteitscyclus binnen de opleiding, zoals georganiseerd in interne en externe, online en mondelinge (onderwijs)evaluaties. Gegevens over de ervaren tevredenheid van studenten wordt ook benut in het kader van studiekeuzevoorlichting aan aankomende studenten (denk aan de NSE en de Keuzegids).

⁹ Er wordt voor de ondersteuning van de eenheden zoveel mogelijk gewerkt met vaste contactpersonen vanuit de afdeling kwaliteit.

¹⁰ De accreditatiekalender is gepubliceerd op de portaalpagina kwaliteit: [Accreditatieplanning.pdf](#)

¹¹ [Positionpaper Kwaliteitszorg LSVb 2020](#)

¹² [Advies Kwaliteit in het hoger onderwijs Onderwijsraad 2015](#)

De wijze waarop studenten betrokken worden bij de kwaliteitszorg staat beschreven in de kwaliteitscycli van de opleidingen.

Het versterken van de studentbetrokkenheid is tevens een belangrijk doel in het onderwijs dat de Marnix Academie aanbiedt. Vanuit de visie dat een goede balans tussen begeleiding en zelfstandig studeren bijdraagt aan de eigen verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het leerproces van studenten. De inzet van studenten zelf bepaalt met andere woorden mede het eigen studiesucces.

Alumni

Ook alumni spelen een rol in de kwaliteitscyclus van de opleidingen. Onder alumni verstaan we oud-studenten, dat wil zeggen iedereen die een opleiding of professionaliseringstraject bij de Marnix Academie heeft gevolgd en de hogeschool met of zonder diploma/certificaat heeft verlaten.

Alumni worden op verschillende manieren betrokken bij de kwaliteitszorg van de opleidingen. De gegevens van alumni over de ervaren tevredenheid en de aansluiting opleiding – arbeidsmarkt zijn waardevol voor het verder verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs en de studiekeuzevoorlichting van aankomende studenten. Onderzoek onder alumni maakt onderdeel uit van de kwaliteitscycli van de opleidingen, zoals georganiseerd in interne en externe, online en mondelinge alumni-evaluaties (bijvoorbeeld de HBO-monitor). De wijze waarop alumni betrokken worden bij de kwaliteitszorg staat beschreven in de kwaliteitscycli van de opleidingen.

Ook op andere manieren houdt de Marnix Academie contact met alumni bijvoorbeeld door dat opleidingen activiteiten organiseren voor alumni, afgestudeerden die deelnemen aan professionaliseringsactiviteiten van het MOC etc.

3.4.1 Commissies

Examencommissie

Het CvB heeft (een) examencommissie(s) ingesteld voor de opleidingen van de Marnix Academie. Een examencommissie stelt op objectieve en deskundige wijze vast of studenten voldoen aan de voorwaarden die de onderwijs- en examenregeling stelt ten aanzien van kennis, inzicht en vaardigheden die nodig zijn voor het verkrijgen van een graad. De examencommissies zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit en het niveau van de toetsing en bewaakt dat studenten bij hun afstuderen voldoen aan het eindniveau van de betreffende opleiding. Daarnaast ziet de examencommissie toe op een transparante en eerlijke gang van zaken rond toetsing. Dat betekent dat de examencommissie bewaakt dat de opleidingen en examinatoren hun werk goed doen en daarbij het algemeen beoordelingsprotocol volgen en dat studenten zich aan de regels van de toets houden. De examencommissie voert deze taak uit aan de hand van de eigen Borgingsagenda examencommissie.

De examencommissie bewaakt onder meer de goede gang van zaken bij de toetsing en examinering. De examencommissie is verantwoordelijk voor de afhandeling van verzoeken zoals aanvragen voor vrijstellingen, verzoeken voor een extra toetskans of om te mogen afwijken van

de toetsjaarplanning. Het uitgangspunt bij de besluitvorming is de Onderwijs- en Examenregeling (OER) van de opleidingen.

De examencommissie bestaat ten minste uit een voorzitter, een toetsdeskundig lid en één of meerdere leden, waarvan tenminste één lid als docent verbonden is aan de betreffende opleiding en één extern lid dat niet is verbonden aan de betreffende opleidingen. Het CvB benoemt de voorzitter(s) en de leden van de examencommissie(s) op voordracht van de examencommissie van de betreffende opleiding(en).

Om samenwerking en verbinding tussen de examencommissies te bewerkstelligen is er structureel overleg tussen de examencommissies, en ook minimaal een keer per jaar een gezamenlijk overleg met het CvB.

Opleidingscommissie

Het CvB heeft opleidingscommissies ingesteld voor de opleidingen. De opleidingscommissies houden zich bezig met kwaliteitsbevordering en –bewaking van het onderwijs. In 2017 hebben de opleidingscommissies als gevolg van de Wet versterking bestuurskracht een meer prominente rol gekregen ten aanzien van het bevorderen en waarborgen van de kwaliteit van de opleidingen. De opleidingscommissies hebben instemmingsrechten op onderdelen van de OER en adviesrecht op de onderdelen waarop ze geen instemmingsrecht hebben.

De opleidingscommissies hebben de volgende taken:

- instemmen met en advies uitbrengen over de onderwijs- en examenregeling alvorens het CvB (het opleidingsdeel van) de onderwijs- en examenregeling vaststelt;
- jaarlijks beoordelen van de wijze van uitvoeren van de onderwijs- en examenregeling;
- desgevraagd of uit eigen beweging advies uitbrengen aan de MR en het CvB over alle andere aangelegenheden betreffende het onderwijs in de opleiding.

De opleidingscommissies bestaan voor de helft uit personeelsleden met een onderwijsfunctie en voor de andere helft uit studenten van de betreffende opleiding.

Veldadviesraad

Het CvB van de Marnix Academie heeft voor de opleidingen een veldadviesraad (VAR) ingesteld met als doel de ontwikkelingen in het beroepenveld en in de opleiding op elkaar af te stemmen. Deze afstemming maakt deel uit van de kwaliteitscyclus die de Marnix Academie hanteert en draagt tevens bij aan de ‘horizontale verantwoording’ door de Marnix Academie aan (vertegenwoordigers van) het beroepenveld.

De vergaderingen van de veldadviesraden worden voorbereid en geleid door of namens de opleidingsmanager van de betreffende opleiding. De veldadviesraden verstrekken aan de opleidingen gevraagd en ongevraagd advies over:

- ontwikkelingen in het beroepenveld en de consequenties voor de opleiding;
- ontwikkelingen in de opleiding vanuit het perspectief van het beroepenveld;
- het kwaliteitsbeleid van de opleiding en de uitwerking ervan.

De opleidingen informeren de veldadviesraden op welke wijze gebruik is gemaakt van de uitgebrachte adviezen.

De veldadviesraden bestaan uit leden die een afspiegeling vormen van de verscheidenheid in het betreffende beroepenveld. De leden van de veldadviesraden worden benoemd door het CvB van de Marnix Academie op voordracht van de betreffende opleidingen.

Medezeggenschapsraad

De Marnix Academie hecht aan betrokkenheid van medewerkers en studenten. Een van de organen in de organisatie die daar een rol bij speelt, is de medezeggenschapsraad (MR), met wie het CvB regelmatig overlegt. Zoals het volgens de wet op medezeggenschap hoort, zijn zowel medewerkers als studenten in de raad vertegenwoordigd.

De voornaamste taak van de MR is (afhankelijk van het onderwerp) instemmen met of adviseren bij beleidskeuzes die het CvB maakt. De MR heeft daarbij een controlerende taak: worden beleidskeuzes volgens de regels genomen en wordt beleid volgens de afspraken uitgevoerd. De MR heeft ook het recht tot initiatief: zij kan onderwerpen op de agenda zetten die volgens haar belangrijk zijn. De medezeggenschap wordt tevens, vanaf het begin, betrokken bij grote onderwijsvernieuwingen.

Ten aanzien van de kwaliteitszorg heeft het CvB de instemming van de MR¹³ nodig voor de vaststelling of wijziging van de vormgeving van het systeem van kwaliteitszorg (overeenkomstig artikel 1.18 WHW), alsmede het voorgenomen beleid in het licht van de uitkomsten van de kwaliteitsbeoordeling (bedoeld in artikel 2.9, tweede lid, tweede volzin WHW).

3.4.2 Toezicht

Raad van toezicht

De RvT¹⁴ houdt toezicht op het CvB en op de algemene gang van zaken in de hogeschool, en staat het CvB met raad terzijde. Dit toezicht is gebaseerd op de Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek (WHW) en wordt verder uitgewerkt in verschillende bestuurlijke reglementen, zoals het statuut, het bestuurs- en beheersreglement en de bevoegdhedenregeling. Conform de WHW houdt de RvT ten aanzien van kwaliteit toezicht op de vormgeving van het kwaliteitszorgsysteem (art. 1.18 WHW). In de bevoegdhedenregeling van de Marnix Academie is opgenomen dat de RvT goedkeuring moet verlenen aan de keuze van het kwaliteitszorgsysteem. Volgens het statuut omvat het toezicht van de raad ook het kwaliteitsbeleid (art. 11 lid 4 sub d).

Commissie onderwijs en onderzoek

De RvT heeft een commissie onderwijs & onderzoek¹⁵ ingesteld met als primaire taak het voorbereiden van het gesprek in de raad en mogelijke besluitvorming door de raad. De commissie heeft de functie van sparringpartner voor het CvB.

De commissie onderwijs & onderzoek is namens de RvT belast met toezicht op de kwaliteit van onderwijs en onderzoek. De commissie verkrijgt inzicht in de kwaliteit van onderwijs en onderzoek en het systeem van kwaliteitszorg waartoe wordt gerekend:

- de kwaliteitszorgplannen i.c. kwaliteitsbeleid, kwaliteitscycli, kalender data midterm reviews en visitaties,
- de resultaten van visitaties, midterm reviews en externe onderzoeksevaluaties, en de opvolging van aanbevelingen en ontwikkelpunten en de voortgang daarop,

¹³ [Medezeggenschapsreglement](#)

¹⁴ [Reglement Raad van Toezicht](#)

¹⁵ [Reglement Commissie Onderwijs en Onderzoek](#)

- de ambitie en positie van de instelling wat betreft de tevredenheid van studenten, medewerkers en externe belanghebbenden en
- in voorkomende gevallen de naleving van wensen externe toezichthouders (NVAO, Inspectie en Commissie Evaluatie Kwaliteitszorg Onderzoek).

De commissie krijgt inzicht in de kwaliteit van informatieverschaffing op het gebied van

- kwaliteit en rendement van onderwijs en
- van kwaliteit, relevantie en impact van het onderzoek. De commissie verkrijgt inzicht in hoeverre het CvB een passende 'kwaliteitscultuur' uitdraagt.

De commissie en de raad worden door het bestuur geïnformeerd over de kwaliteit via de triaalrapportages die drie keer per jaar geagendeerd staan. Indien daar aanleiding toe is, wordt de commissie O&O ook op andere momenten geïnformeerd over de kwaliteit, bijvoorbeeld om bepaalde onderwerpen verder uit te diepen.

4. Cultuur - de kwaliteitscultuur

De Marnix Academie streeft naar een kwaliteitscultuur waarbij iedereen, in de hele organisatie betrokken is bij het realiseren van de missie, visie en maatschappelijke opdracht. Alle interne en externe betrokkenen leveren een bijdrage aan de gezamenlijke doelen en de gewenste kwaliteit. Reflectie is een natuurlijk onderdeel van het professioneel handelen, waarbij van en met elkaar geleerd wordt. Dit wordt vorm gegeven door de IMWR-cyclus in aansluiting op de PDCA-cyclus.

4.1 Een nadere duiding van het begrip

Door Myrthe Legemaate (2022)¹⁶, promovenda op het terrein van kwaliteitscultuur, wordt het begrip kwaliteitscultuur gedefinieerd als het collectief, psychologisch eigenaarschap voor de kwaliteit van het eigen werk in de context van het geheel (gedeelde visie), wat leidt tot het samen verbeteren en verantwoorden van de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek. Het begrip kwaliteitscultuur verwijst in deze omschrijving naar een duidelijke en doorleefde *visie*, een gezamenlijke gerichtheid op verbeteringen, leiderschap, aanspreekbaarheid en soft controls, samenwerken en zelfsturing, professionaliteit, studentbetrokkenheid en een externe oriëntatie. De Marnix Academie neemt deze definitie over.

Met *collectief eigenaarschap* wordt bedoeld dat er naast individuele inspanningen ook een collectieve inspanning nodig is om de nagestreefde doelen en kwaliteit te realiseren. Om het concreet te maken betekent dit voor de Marnix Academie dat de strategische koers en de visie op opleiden, professionaliseren en onderzoeken herkenbaar terugkomen in activiteiten op instellings- en opleidingsniveau.

Het *psychologisch eigenaarschap* in de definitie betreft, in tegenstelling tot juridisch eigenaarschap, het ervaren eigenaarschap waarbij iemand vanuit een intrinsieke drijfveer beschermend, verzorgend en proactief gedrag vertoont. Psychologisch eigenaarschap voor de kwaliteit houdt volgens Legemaate in dat medewerkers de kwaliteit van hun werk belangrijk vinden en dat willen beschermen en onderhouden. Ze monitoren bewust en onbewust de kwaliteit van hun werk en denken na over hoe het beter kan.

Met de *context van het geheel* wordt bedoeld de gemeenschappelijke doelstellingen van de instelling. Concreet voor een opleiding betekent dit bijvoorbeeld dat de samenhang, het niveau en geheel van een opleiding, waarin gezamenlijk opgeleid wordt tot hetzelfde beroepsbeeld, aansluit bij het actuele werkveld, en dat alle programma's samen de eindkwalificaties dekken en opbouwen tot het beoogde eindniveau. Kwalitatief goede opleidingen vragen met andere woorden om teamwork en het ervaren van een collectief eigenaarschap in de context van het geheel.

Hoewel in de definitie van kwaliteitscultuur *verbeteren* heeft opgenomen, is dit volgens Legemaate geen doel op zich. Het gaat om verbeteren en of innoveren daar waar nodig, maar ook om het signaleren en behouden van wat goed gaat. Bij de Marnix Academie is reflectie als onderdeel van de IMWR-cyclus, de krachtigste tool om te komen tot verbeteringen in het onderwijs, mits er een gedeeld beeld bestaat over het beoogde doel/resultaat. Door de reflectieve dialoog is er binnen de Marnix Academie ruimte om van en met elkaar te leren.

¹⁶ Zie ook: [Praatplaat versterken kwaliteitscultuur - Samen verandering creëren](#)

Betrokkenen werken proactief aan de kwaliteit: het wordt gepland, er wordt input verzameld en gebruikt en betrokkenen voeren hier met elkaar het gesprek over.

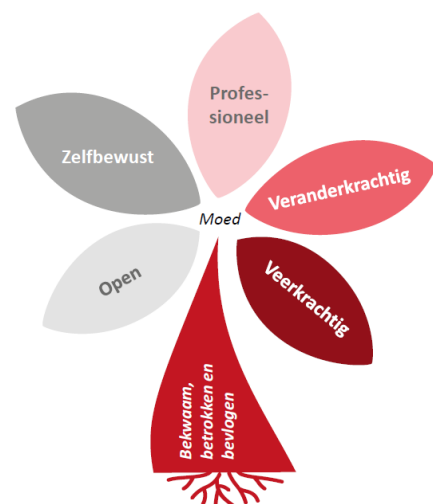
Verantwoorden is van belang gezien de maatschappelijke verantwoordelijkheid van het onderwijs en de financiering door de overheid. Binnen het hoger onderwijs kan niet verbeterd worden zonder stil te staan bij de vereisten en perspectieven van stakeholders. Naast verantwoording aan de overheid (o.a. door middel van het accreditatiestelsel), is het van belang om te kunnen verantwoorden naar het beroepenveld (dat de opleiding een goede voorbereiding is op de beroepspraktijk) en naar studenten die veel tijd en geld investeren en willen weten of die investering de moeite waard is.

4.2 Kwaliteitscultuur ter ondersteuning aan een lerende organisatie

De Marnix Academie is een *lerende organisatie* waarin betrokkenen samenwerken aan verbetering op een onderbouwde en duurzame manier. Dit wordt gedaan door verdieping in bestaande kennis, het delen van ervaringen, van elkaar leren en samenwerken. Om de hogeschool als lerende organisatie te versterken, wordt kennis uit onderzoek verbonden aan kennis en ervaringen van betrokkenen binnen de eenheden (bijvoorbeeld docenten in de opleidingen). Van belang is het samen leren in een team, kennis en expertise benutten en gespreid (formeel en informeel) leiderschap.

De *kernwaarden* bekwaam, betrokken, bevlogen van de Marnix Academie dragen bij aan een lerende kwaliteitscultuur, namelijk door het aansluiten bij de *bekwaamheid*, het vakmanschap van medewerkers, het creëren van *betrokkenheid* van medewerkers door met elkaar de verbinding te zoeken, en *bevlogenheid* door verbinding te leggen met het dagelijks werk en de intrinsieke motivatie van medewerkers. In de strategische koers zijn deze kernwaarden nader vertaald naar een open houding, zelfbewustzijn, professioneel, veranderkrachtig en veerkrachtig.

Eigenaarschap, verbinding en vertrouwen klinken hierin door. Een open dialoog, onderzoekende houding en een sfeer waarin onderlinge feedback vanzelfsprekend en gewaardeerd wordt, leveren een bijdrage aan de lerende kwaliteitscultuur.



Figuur 8 Invulling waarden en identiteit

4.3 Kwaliteitszorggeletterdheid

Om te komen tot kwaliteitsontwikkeling is kwaliteitszorggeletterdheid nodig (Ehlers, 2007). Dit betreft kennis en vaardigheden met betrekking tot kwaliteit en systematisch werken. Dit biedt de mogelijkheid om op effectieve wijze gebruik te maken van bestaande tools, instrumenten en strategieën, deze aan te passen en verder te ontwikkelen. Het is daarom van belang om aandacht te besteden aan de visie en waarden die ten grondslag liggen aan de nagestreefde onderwijskwaliteit, de vertaling daarvan naar de onderwijspraktijk en een congruente en consistente toepassing op alle niveaus van de onderwijsinstelling. Hier vervullen leidinggevenden een belangrijke rol in.

Het voeren van (kritische) gesprekken met betrokkenen over wat wel en niet nodig is om de kwaliteit te bevorderen en te borgen, draagt bij aan het effectief, kwaliteitsgericht werken op elk niveau in de instelling.

In onderstaande praatplaat (figuur 9) is de IMWR-cyclus nader gewerkt. Deze praatplaat is ontwikkeld door de afdeling kwaliteit ter ondersteuning van de dialoog binnen de hogeschool over de wijze waarop de PDCA- en IMWR-cycli doorlopen worden en wat ieders rol daarbij is. De ervaring leert dat dergelijke gesprekken bijdragen aan de kwaliteitszorggeletterdheid.



Figuur 9 Praatplaat IMWR

4.4 HR-beleid: randvoorwaarde voor kwaliteit

Het kwaliteitsbeleid op zichzelf leidt niet automatisch tot de gewenste kwaliteit. Het zijn de mensen die de kwaliteit realiseren, in relatie tot (onderwijskundig) leiderschap. Het HR-beleid van de Marnix Academie faciliteert daarom een open leergemeenschap waarin de medewerkers de beste versie van zichzelf kunnen zijn, zich blijven ontwikkelen en met plezier hun werk uitvoeren.

De HR strategie¹⁷ van de Marnix Academie rust op vier, elkaar versterkende, pijlers:

1. Sterke basis – Heldere HR-processen, eigenaarschap en slimme systemen
2. Ontwikkelkracht – Richting en tools voor de rol en ontwikkeling van medewerkers
3. Lekker in je werk – Een gezonde werkbalans, werkplezier en sociale veiligheid
4. Aantrekkelijke werkgever – Inclusie, diversiteit en een warm welkom voor nieuwe collega's

Professionaliseringsbeleid

Het professionaliseringsbeleid van de Marnix Academie volgt uit de missie, visie en doelstelling van de hogeschool en de visie op opleiden, professionalisering en onderzoeken. De ontwikkeling van de hogeschool en het vormgeven van de lerende kwaliteitscultuur valt of staat immers met de professionaliteit van de mensen die daar inhoud aan moeten geven. Alleen met de juiste kennis en competenties kan iedereen een maximale bijdrage leveren aan het halen van de doelen en de gewenste kwaliteit.

Professionalisering van alle professionals binnen de hogeschool is een gedeelde verantwoordelijkheid van het bestuur, de leidinggevenden en de betrokken medewerkers zelf. Bij de Marnix Academie worden medewerkers gefaciliteerd in tijd en middelen voor hun professionele ontwikkeling. Van de medewerkers vraagt professionalisering inzet en een lerende houding.

De professionaliseringsactiviteiten¹⁸ sluiten aan op de visie en doelstellingen van de hogeschool en sluiten qua inhoud, vorm en moment daarnaast zoveel mogelijk aan op de behoeften van betrokkenen. Het is daarom van belang om inzicht te hebben in wat er aan expertise nodig is en wat er reeds aanwezig is bij medewerkers om de nagestreefde kwaliteit te kunnen realiseren. Het professionaliseringsaanbod (extern, intern, on the job) voor individuele medewerkers en of voor groepen medewerkers met dezelfde professionaliseringsbehoeften, wordt hier zoveel mogelijk op afgestemd.

Ten behoeve van (onderwijskundig) leiderschap is er een professionaliseringsaanbod (in ontwikkeling) voor leidinggevenden. Leidinggevenden worden in hun rol als verantwoordelijke voor de kwaliteitscyclus van hun onderdeel on the job geadviseerd en begeleid door de adviseurs van de afdeling kwaliteit. Denk hierbij bijvoorbeeld aan advies over hoe het goede gesprek over kwaliteit gevoerd kan worden in het team. Leidinggevenden ondersteunen en begeleiden hun teamleden op hun beurt in de rol die zij spelen in de kwaliteitscyclus. Het leren gebeurt hier vooral met en van elkaar.

¹⁷ Zie voor meer informatie de HR portal: [HR-strategie](#)

¹⁸ Zie voor meer informatie HR portal: [Professionaliseringsaanbod](#)

Gesprekscyclus – de continue dialoog

Om tijd en aandacht te besteden aan het consequent evalueren, leren en verbeteren is een belangrijke rol weggelegd voor leidinggevend, zoals het organiseren en faciliteren van de reflectieve dialoog over kwaliteit en systematisch opvolgen van ontwikkelpunten.

De ontwikkeling van medewerkers zelf wordt gestimuleerd en periodiek geëvalueerd en gewaardeerd, onder andere als onderdeel van de gesprekscyclus 'de continue dialoog'¹⁹. De continue dialoog bestaat uit formele en informele momenten. Hierin zijn prestatie (kwaliteit), welzijn en ontwikkeling dan ook een vaste pijlers. Deze pijlers vormen de basis voor de gesprekscyclus.

Naast de formele gesprekken van medewerkers met hun leidinggevende (het plan-, voortgangs- en beoordelingsgesprek), zijn er informele momenten, zoals korte check-ins, de collega-supportgesprekken en andere leermomenten met collega's, partners en/of leidinggevende. De informele momenten dragen bij aan de eigen ontwikkeling en de inzichten nemen medewerkers mee in de formele momenten. Er zijn tools ontwikkeld om dit proces te ondersteunen. Zo wordt binnen de hogeschool gezorgd voor een continue dialoog.

Sociale veiligheid

In een lerende kwaliteitscultuur is de kwaliteit van de (waardengerichte) dialoog die intern en met de omgeving wordt gevoerd essentieel. Dit vereist een sociaal veilige sfeer, waarin betrokkenen elkaar ondersteunen waar dat nodig is, ze elkaar feedback geven en ze zich kwetsbaar op durven stellen.

Binnen de Marnix Academie is er nadrukkelijke aandacht voor het bevorderen van sociale veiligheid²⁰. Er is een Regeling ter voorkoming en bestrijding van ongewenste omgangsvormen²¹, een Gedragscode (in ontwikkeling), er zijn vertrouwenspersonen om de sociale veiligheid binnen de instelling te ondersteunen, en alle leidinggevend zijn getraind op het terrein van sociale veiligheid.

Medewerkerstevredenheidsonderzoek

Ter bevordering van goed werkgeverschap en de relatie tussen de medewerkers, de leidinggevend en de Marnix Academie wordt iedere twee jaar een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) uitgevoerd. Dit wordt georganiseerd door de afdeling HR.

¹⁹ Zie voor meer informatie HR portal: [Persoonlijke ontwikkeling](#)

²⁰ Zie voor meer informatie de HR portal: [Sociale veiligheid](#)

²¹ [Regeling voorkoming en bestrijding van ongewenste omgangsvormen](#)

5. Externe kwaliteitsborging

Naast interne beleidsuitgangspunten heeft de Marnix Academie zich te verhouden tot externe kwaliteitskaders en wet- en regelgeving zoals de Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek (WHW). Voor wat betreft de kwaliteit houdt de Marnix Academie zich aan de kwaliteitszorgstelsels die door derden zijn ontwikkeld en/of een wettelijke grondslag kennen. Om reden van bestaansrecht en continuïteit laat de hogeschool zien dat deze gevraagde kwaliteit aantoonbaar gerealiseerd wordt.

Voor de Marnix Academie gelden de volgende externe maatstaven:

- Op de associate degree, bachelor en masteropleidingen zijn de kwaliteitscriteria uit het Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs Nederland van de NVAO van toepassing, dat is afgeleid van de European Standards and Guidelines (ESG).
- Op de kwaliteit van het samen opleiden en professionaliseren is het landelijk kwaliteitskader Samen Opleiden en Inductie voor partnerschappen van toepassing.
- Op de onderzoeksactiviteiten is het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) van toepassing.
- Op de deelname aan de pilot professional doctorate is het Kwaliteitskader voor de pilot professional doctorate binnen Nederlandse hogescholen van de Vereniging Hogescholen (VH) van toepassing.
- Op de post-hbo opleidingen inclusief de leergang vakbekwaamheid bewegingsonderwijs via Pabo zijn de toetsingscriteria van het Centrum voor Post Initieel Onderwijs Nederland (CPION) van toepassing.

De planning van de beoordelingscycli op basis van deze externe maatstaven staat gepubliceerd op de portalpagina kwaliteit: [Accreditatieplanning.pdf](#)

5.1 Partijen voor externe kwaliteitsborging

Hier volgt een nadere toelichting op de partijen voor de externe kwaliteitsborging.

NVAO - Beoordeling bestaande opleidingen (zonder ITK)

In het geval van accreditatie voor een bestaande opleiding, wordt de opleiding één keer per zes jaar geïnspecteerd door een panel dat is goedgekeurd door de NVAO. De beoordeling heeft betrekking op de ambities en doelstellingen van de opleiding, het programma, de instroom, het personeel, de voorzieningen, de begeleiding, kwaliteitszorg en de gerealiseerde leerresultaten. Zie verder: [Accreditatie bestaande opleiding | NVAO](#)

Vereniging Hogescholen - Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek

Eén keer per zes jaar wordt de onderzoekseenheid van de Marnix Academie, het Marnix Innovatiecentrum (MIC), geïnspecteerd. Zie verder: [Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek](#)

SPHBO - CPION

Het Centrum Post Initieel Onderwijs Nederland (CPION) geeft erkende diploma's en certificaten uit voor de Stichting Post Hoger Beroeps Onderwijs Nederland (SPHBO). De post-hbo opleidingen leveren een kwaliteitsrapportage op aan het CPION. Zie verder: [SPHBO](#)

De Marnix Academie verzorgt de post-hbo opleiding Leergang bewegingsonderwijs. Bij de leergang vakbekwaamheid Bewegingsonderwijs verloopt het proces van externe kwaliteitszorg via toetsing op basis van het Toetsingskader Leergang Vakbekwaamheid Bewegingsonderwijs dat is vastgesteld door LOBO. Er wordt jaarlijks een kwaliteitsrapportage opgeleverd aan het CPION. Vierjaarlijks wordt de opleiding uitgebreid getoetst door beoordeling van door de Marnix Academie schriftelijke aangedragen informatie op basis van het toetsingskader. Zie verder: [Toetsingskader Bewegingsonderwijs](#)

DCBO

Het Diploma Christelijk Basisonderwijs (DCBO) garandeert dat docenten professioneel zijn in godsdienstige vorming en in het vormgeven van aan de identiteit van de school. Verus heeft, in samenwerking met de christelijke pabo's een toetsingskader ontwikkeld ten behoeve van collegiale consultatie. Zie verder: [Verus | Diploma Christelijk Basisonderwijs \(DCBO\)](#)

UNESCO

UNESCO en de scholen streven ernaar dat deelname aan het netwerk inhoudelijke betekenis heeft, dat het meer is dan een bordje op de deur. De Nationale UNESCO Commissie kent een systeem van collegiale visitaties, waarbij scholen van elkaar leren aan de hand van een kwaliteitskader. Daarnaast wordt in jaarverslagen aan de nationale coördinator gerapporteerd over de activiteiten van het voorafgaande schooljaar. Zie verder: [Kwaliteitskader UNESCO-schoolprofiel](#)

NLQF-EQF

De niveau beschrijvingen voor het hoger onderwijs zijn vastgelegd in het Europees Kwalificatie Framework (EQF) en het daarvan afgeleide Nederlandse Kwalificatie Framework (NLQF). In dit kwalificatieraamwerk zijn de niveaus vastgesteld aan de hand van beschrijvingen van de niveaus van kennis, vaardigheden en zelfstandigheid en verantwoordelijkheid na voltooiing van het leerproces (leeruitkomsten). Zie verder: [NLQF: het Nederlands Kwalificatieraamwerk - NLQF](#)

Literatuurlijst

De Vaal, K., Pijl, O., Van Schijndel, B., Groenendijk, J., Beek, C., & Schenkels, T. (2013). *Kwaliteitsmanagement in de praktijk: Kwaliteit is mensenwerk: verbeelden, verbinden, verbeteren*. Concept Uitgeefgroep.

Ehlers, U.-D. (2007). Quality literacy: Competencies for quality development in education and e-learning. *Educational Technology & Society*, 10, 96–108.

Legemaate, M. (2022). Werken aan kwaliteitscultuur: Theoretische noties en instrumenten kwaliteitscultuur Samen Opleiden & Professionaliseren. In *Katern*.

Bijlage 1 Herijkingsproces kwaliteitsbeleid

Het evaluatie- en ontwikkelproces verliep via de volgende fasen:

1. Inventarisatie en analyse van externe ontwikkelingen binnen het hoger onderwijs (beleid, wet- en regelgeving, inzichten uit literatuur en onderzoek) en interne ontwikkelingen hogeschool (zoals de nieuwe strategische koers en de aanbevelingen uit het MVP onderzoek), en de beoordeling van de consequenties daarvan voor het te herziene kwaliteitsbeleid.
2. Bespreking van de bevindingen uit fase 1, vastgelegd in een uitgangspuntennotitie, met het MT met als doel verdieping en concretisering van de voorgestelde uitgangspunten voor herziening. De notitie is tevens gedeeld en besproken met de medezeggenschapsraad, de commissie onderwijs en onderzoek en de raad van toezicht om deze gremia in een vroegtijdig stadium mee te nemen ten behoeve van hun instemming respectievelijk goedkeuring aan het eind van fase 4.
3. Gesprekken met vertegenwoordigers vanuit het onderwijs, onderzoek en de ondersteuning voor het evalueren van de werking van het bestaande kwaliteitsbeleid en kwaliteitszorgsysteem en het gezamenlijk uitdenken en concretiseren van de uitgangspunten voor het opstellen van een geactualiseerd kwaliteitsbeleid. Zie hieronder.
4. Het op basis van de bevindingen uit fase 1 t/m 3 opstellen van een herzien kwaliteitsbeleid. De conceptversie is voorgelegd aan het MT en de commissie O&O. Het kwaliteitsbeleid is tenslotte voorgelegd aan het CvB ter vaststelling, de MR ter instemming en de RvT ter goedkeuring.

Groepsgesprekken in fase 3 zijn gehouden met:

- Portefeuillehouders kwaliteit (managers, teamleiders, coördinatoren, lectoren, academic directors, hoofden) van alle opleidingen, MIC, MOC en afdelingen bedrijfsvoering
- Alle leidinggevendenden ('Groot MT')
- Hoofden afdelingen bedrijfsvoering
- Workshop voor alle medewerkers (OP en OBP) tijdens een studie- en ontmoetingsdag

Bijlage 2 Uitgangspunten kwaliteitsbeleid

Aan de hand van de drie pijlers strategie, structuur en cultuur zijn onderstaande uitgangspunten geformuleerd waaraan het kwaliteitsbeleid voldoet. Deze uitgangspunten zijn vastgesteld door het MT in februari 2024.

Strategie – koers, missie en visie

1. Het doel van de kwaliteitszorg, bestaande uit het kwaliteitszorgsysteem in samenhang met de kwaliteitscultuur, is dat het effectief is in de monitoring en verbetering van de kwaliteit, en daarmee verzekert dat de eigen visie op goed opleiden, professionaliseren en onderzoeken wordt gerealiseerd en dat er duurzaam gewerkt wordt aan ontwikkeling, verbetering en verantwoording van de kwaliteit.
2. Het instellingsbrede kwaliteitsbeleid (inclusief kwaliteitszorgsysteem en kwaliteitscultuur) geldt voor alle opleidingen, professionaliserings-activiteiten, het onderzoek en partnerschap van de Marnix Academie, waarbij de kwaliteit van de ondersteunende diensten medebepalend is voor de nagestreefde kwaliteit.
3. Het kwaliteitsbeleid beschrijft een heldere gedeelde visie op kwaliteit.
4. Het kwaliteitsbeleid voorziet, mede in relatie tot HR beleid, in het bevorderen van de kwaliteitszorgeletterdheid van betrokkenen, i.c. de competenties om het kwaliteitszorgsysteem effectief in te zetten ten behoeve van innovatie, verbetering en verantwoording.

Structuur – kwaliteitszorgsysteem

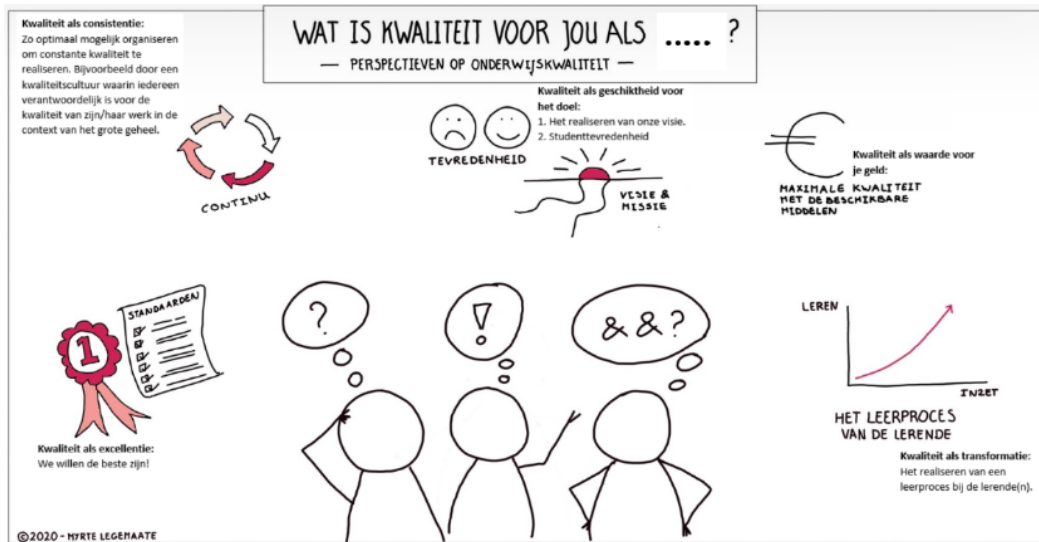
5. De PDCA- en IMWR-cycli blijven gehandhaafd in het nieuwe kwaliteitszorgsysteem, waarbij extra aandacht besteed zal worden aan het inzetten van de IMWR-cyclus.
6. Binnen de vastgestelde interne en externe kaders is ruimte voor maatwerk in de kwaliteitscycli zodat het kwaliteitszorgsysteem stimulerend is en ervaren wordt voor verbetering, ontwikkeling en innovatie.
7. De focus van het kwaliteitszorgsysteem is verbreed van opleidingsniveau naar integraal instellingsniveau waarbij de kwaliteitscycli op de diverse niveaus en van de afzonderlijke opleidingen en het onderzoek met elkaar verbonden zijn.
8. Monitoring, aansturing en besluitvorming met betrekking de kwaliteit van onderwijs en onderzoek vindt plaats op basis van analyses zoals prestatie indicatoren, kansen en risico's. Er is een duidelijke verbinding met de planning en control cyclus.
9. Het kwaliteitszorgsysteem expliciteert bevoegdheden, verantwoordelijkheden en procedures voor de monitoring van de kwaliteit, processen en voorzieningen die nodig zijn voor de uitvoering van het kwaliteitsbeleid en het realiseren van vastgestelde, eenduidige, (controleerbare) kwantitatieve en kwalitatieve kwaliteitsdoelen.
10. Verhelderd zijn de structurele communicatielijnen binnen de instelling ten behoeve van horizontale afstemming en samenwerking tussen de opleidingen/afdelingen, en verticaal tussen opleidingsteams, management en bestuur, toezicht en medezeggenschap.
11. Het kwaliteitszorgsysteem voldoet aan de eisen en handvaten uit de ESG en de standaarden en richtlijnen uit het beoordelingskader van de instellingstoets kwaliteitszorg (naast de specifieke externe kaders op het niveau van opleidingen, het onderzoek etc).

Cultuur – kwaliteitscultuur

12. Kwaliteitscultuur wordt gedefinieerd als het collectief, psychologisch eigenaarschap van de kwaliteit van het eigen werk in de context van het geheel (gedeelde visie), wat leidt tot het samen verbeteren en verantwoorden van de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek.
13. In een kwaliteitscultuur wordt in een veilige omgeving door alle interne en externe betrokkenen systematisch gereflecteerd op de gewenste en gerealiseerde kwaliteit; dit gebeurt in dialoog, verbinding en samenwerking waarbij van en met elkaar geleerd wordt (professionele leercultuur, open leergemeenschap).
14. Onderzoeken in hoeverre de waarden van een kwaliteitscultuur zoals vermeld in het bestaande kwaliteitsbeleid, nog steeds gelden, nageleefd worden of maatregelen vereisen.

Bijlage 3 Praatplaat visie op kwaliteit

Om de hogeschool brede visie op kwaliteit te formuleren, zijn als onderdeel van het herijkingsproces diverse groeps gesprekken gevoerd aan de hand van onderstaande praatplaat van Myrte Legemaate, promovenda kwaliteitscultuur.



Figuur – Praatplaat vijf perspectieven op kwaliteit in het hoger onderwijs, Myrte Legemaate (2020), ontleend aan Harvey & Green (1993)