

FONTYS MAGAZINE

# kwaliteit

EEN IMPULS AAN DE ONDERWIJSKWALITEIT  
MET DE KWALITEITSAFSPRAKEN

uitgave juni 2023



BIJ MIJN  
STUDENTCOACH  
IS ALLES  
BESPREEKBAAR

Onderzoek  
doe je  
samen

**WE WETEN NU  
WAT ER LEEFT IN  
DE KLASSEN**



> FOR SOCIETY



# Inhouds- opgave

## COLOFON

Redactie: regieteam Kwaliteitsafspraken  
Tekst: TextVast  
Fotografie: TextVast en Fontys beeldbank  
Vormgeving: Happy Horizon  
Drukkerij: De Bondt grafimedia  
Publicatiedatum: juni 2023

Fontys Hogeschool  
Bezoekadres: Rachelsmolen 1,  
5612 MA Eindhoven  
Postadres: Postbus 347, 5600 AH Eindhoven  
Telefoonnummer: 08850 80000

Programma Kwaliteitsafspraken  
Website: [fontys.nl/kwaliteitsafspraken](https://fontys.nl/kwaliteitsafspraken)  
Contact: [kwaliteitsafspraken@fontys.nl](mailto:kwaliteitsafspraken@fontys.nl)

Aan de inhoud van dit magazine kunnen  
geen rechten worden ontleend.

Voorwoord .....	4
Kwaliteitsafspraken: hoe zit dat eigenlijk precies? .....	6
Medezeggenschap en kwaliteitsafspraken.....	8

## 10 THEMA 1 SUCCESVOL STUDEREN

<b>BEGELEIDING STUDIEKEUZE</b>	
'Ik weet nu hoe het onderwijs op het hbo is'.....	12
'De verhalen in de podcast laten zien hoe mooi verpleegkunde is' .....	14
<b>BEGELEIDING TALENTONTWIKKELING</b>	
'Get Real! pookt het energievuurtje weer op .....	16
'Het gevoel van onrust is nu weg'.....	18
'We weten nu wat er leeft in de klassen' .....	20
'Tijdens vraagstukken vullen studenten elkaar aan met hun eigen expertise .....	22

Focus op studiesucces .....	24
Een nieuwe start voor studenten dankzij Fontys Empower TEC .....	26

## 28 THEMA 2 AUTHENTIEKE LEER- EN ONDERZOEKSOMGEVINGEN

Door studenten gerund online marketingbureau van start .....	30
Nieuwe Fontys InnovatieHub pakt uitdagingen toekomstbestendige stad aan .....	32
'Onderzoek doe je samen .....	34

De beste tip voor een hybride leeromgeving? Niet kopiëren, maar inspireren .....	36
De aanpak van Fontys Hogeschool voor de Kunsten .....	38

## 40 THEMA 3 DOCENTPROFESSIONALISERING

<b>PROFESSIONALISERING COACHINGSVAARDIGHEDEN</b>	
'Bij mijn studentcoach is alles bespreekbaar' .....	42
'De leercurve van de docenten is steil omhoog gegaan' .....	44
'Het is een proces dat doorgaat' ...	46
<b>VAKINHOUELIJKE EN ONDERWIJS- KUNDIGE PROFESSIONALISERING</b>	
'Zo'n studiedag helpt mensen om nieuwe stappen te zetten' .....	48
'Dit is veel meer dan blokjes stapelen' .....	50
<b>PROFESSIONALISERING BLENDED LEARNING</b>	
'Veel flexibeler dan enkel klassikaal onderwijs .....	52
'Onze escaperoom was een eyeopener'.....	54
'Onze neuzen staan dezelfde kant op' .....	56

Boost voor de ontwikkeling van Fontysmedewerkers .....	58
Het geheim achter het succes van blended learning .....	60
Feiten en cijfers .....	62

# VOOR- WOORD

In februari bracht minister Dijkgraaf van OCW een bezoek aan de Eindhovense 'waaier' (Summa, Fontys en TU/e). Bij Fontys kreeg de bewindsman een kijkje in de keuken van enkele authentieke leer- en onderzoekomgevingen en sprak hij met Fontys-medewerkers en (vooral) met onze studenten.

Het bezoek van de minister - en met hem een zeer forse delegatie van het ministerie - toonde maar weer eens aan hoezeer de kwaliteit van het hoger onderwijs in het middelpunt van de aandacht staat. En terecht, overigens. Weinig is belangrijker dan kwalitatief hoogstaand onderwijs. Jonge mensen begeleiden bij het ontplooiën en ontwikkelen van hun talent, nieuwe generaties voorbereiden op een betekenisvolle bijdrage aan maatschappelijke vraagstukken: het is zo ongeveer de kurk waar iedere vitale, weerbare en moderne samenleving op drijft.

**En: het is onze belangrijkste opdracht, bij Fontys.**

Hoe mooi is het daarom dat we als hogeschool deze jaren beschikken over extra middelen om te investeren in datzelfde onderwijs, mede mogelijk gemaakt vanuit de kwaliteitsafspraken. Gezien het enorme belang van het onderwerp én de bedragen die ermee gemoeid zijn, hebben wij en onze collega-kennisinstellingen gedegen en zorgvuldige plannen gemaakt. Ja, de basisbeurs verdween, maar het geld bleef behouden voor het onderwijs.

En nu, een jaar of drie na de start van het Plan Kwaliteitsafspraken, hebben we bij Fontys echt mooie stappen gezet. Stappen op drie cruciale gebieden: succesvol studeren, docentprofessionalisering én - specifiek voor het hbo - op het vlak van authentieke leer- en onderzoekomgevingen.

Dit magazine staat vol met treffende verhalen die dit illustreren. Ik heb ze met grote belangstelling gelezen.

Mijn collega's van het cvb en ik hebben ontzettend veel waardering voor alle Fontys-collega's die hier samen met de medezeggenschap zó hard aan hebben gewerkt. En nog steeds werken - iedere dag weer. Ondanks de stevige druk die dit alles (naast andere verplichtingen, want er speelt meer dan alleen de kwaliteitsafspraken) op de organisatie legt. Ook daar zijn wij ons zeer van bewust. Veel dank voor jullie flexibiliteit en inspanningen, beste collega's en studenten.

Over anderhalf jaar loopt het Plan Kwaliteitsafspraken officieel ten einde. Het kabinet buigt zich op dit moment over de verlenging van de middelen.

Alle investeringen - financieel, maar zeker ook in energie en menskracht - hebben ons al veel moois gebracht. Op de eerste plaats voor de studenten. Dat is onze primaire doelgroep. Maar ook, en dat is een fraaie bijvangst van de voorbije jaren, voor de organisatie. Want in de realisatie van alle maatregelen is er intensief samengewerkt binnen onze omvangrijke organisatie: tussen de centrale en decentrale medezeggenschap bijvoorbeeld. Maar ook tussen de diensten en onze instituten. En: tussen de betrokken strategische programma's en projecten enerzijds en de 'staande organisatie' anderzijds. Bovendien is binnen authentieke leeromgevingen de samenwerking met het werkveld en professionals die daar werken uitgebreid en verbeterd.

Fontys is *nog* meer één organisatie geworden, een nog hechtere gemeenschap. Met één overkoepelend doel: de ontwikkeling van het talent en de kennis van onze studenten. Voor henzelf, op de eerste plaats. En voor en met de samenleving.

**Fontys for society!**



# KWALITEITSAFSPRAKEN: HOE ZIT DAT EIGENLIJK PRECIES?

Meer lezen? Kijk op:  
[fontys.nl/kwaliteitsafspraken](https://fontys.nl/kwaliteitsafspraken)

Dit magazine gaat over de kwaliteitsafspraken en alles wat daaruit is voortgevloeid binnen Fontys. Maar wat houden die kwaliteitsafspraken eigenlijk in? Hoeveel geld krijgt Fontys en waarom? En voor welke thema's koos Fontys? Wie dit haarfijn kan uitleggen, is Els Reijnen. Zij is als programmamanager verantwoordelijk voor de regievoering op de kwaliteitsafspraken binnen Fontys.

'Misschien is het goed om éérs bij de basis te beginnen, voordat we de diepte in gaan', trapt Els af. 'Veel mensen herinneren zich nog de demonstraties van studenten toen het leenstelsel in 2015 werd ingevoerd.' Onder andere het Malieveld in Den Haag stroomde vol met studenten die het einde van de stufi (basisbeurs) niet zagen zitten. 'Destijds is wettelijk bepaald dat het geld dat hierdoor vrijkwam, geïnvesteerd moest worden in de kwaliteit van het hoger onderwijs. Het budget kwam daardoor bij de onderwijsinstellingen met als doel om de kwaliteit een flinke impuls te geven.'

## Betrekken van de organisatie

De overheid, onderwijsinstellingen en studentenorganisaties spraken op landelijk niveau met elkaar af dat het geld besteed mocht worden aan zes verschillende thema's. Vervolgens was het aan de onderwijsinstellingen zelf om daar doelen en voornemens aan te koppelen. 'Binnen Fontys besloten we om er studenten, medewerkers, de medezeggenschapsraden en het werkveld bij te betrekken. Welke thema's vinden zij belangrijk? Welke projecten passen daarbij en hoe gaan we die vervolgens monitoren?' Fontys heeft vervolgens de instituten de ruimte gegeven om te bepalen welke beleidsacties en -processen volgens hen nodig zijn. 'Dit past bij het besturingsmodel van Fontys. Er wordt

gestuurd op hoofdlijnen. Instituten konden vervolgens zelf keuzes maken.'

## Drie thema's

Uiteindelijk werd gekozen voor drie thema's: succesvol studeren, authentieke leer- en onderzoeksomgevingen en docentprofessionalisering. De plannen en de onderbouwing daarvan werden vastgelegd in een akkoord met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. 'Jaarlijks ontvangt Fontys een oplopend bedrag, vanaf 11 miljoen in 2019 tot ruim 30 miljoen nu om te besteden aan de door ons gekozen thema's.'

## Verantwoording

Elk jaar zo'n bedrag... dat brengt nogal een verantwoordelijkheid met zich mee. 'Zeker weten. Het gaat immers om gemeenschapsgeld. Het is dan ook goed dat we met enige regelmaat gecontroleerd worden.' Afgelopen jaar vond er zo'n tussentijdse evaluatie plaats door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO). 'Dat is best even spannend, want je wil natuurlijk graag dóór met al die mooie projecten. Hadden we voldoende voortgang laten zien? Gelukkig waren de conclusies heel positief.' Dat betekent niet dat Fontys geen uitdagingen meer heeft. 'Als lerende organisatie willen we onszelf continu blijven ontwikkelen. Zo hebben we stappen gezet op het gebied van

communicatie: we willen van elkaar leren, inspiratie opdoen en ervaringen delen. Om dat te realiseren is er onder andere een website gelanceerd, bomvol inspirerende verhalen. Ook zijn er braindates en studiedagen georganiseerd en is er een informatieve nieuwsbrief opgezet.'

## Doorontwikkeling

Alle plannen die binnen de instituten zijn bedacht, zijn inmiddels in uitvoering. Datzelfde geldt voor de centrale, overkoepelende programma's. 'De effecten van de kwaliteitsafspraken worden steeds duidelijker. Er zijn flinke stappen gezet o.a. op het gebied van docentprofessionalisering en onderwijsontwikkeling. Studenten vinden het contact met het werkveld waardevol en waarderen de extra inzet op studentcoaching.'

De kwaliteitsgelden worden dus goed besteed. 'Ze zijn precies op de beoogde plek terechtgekomen.' Het kabinet buigt zich op dit moment over de verlenging van de middelen. 'Voor degenen die zich afvraagt: hoe zit dat dan met die studiebeurs, die toch ook weer terugkomt? Gelukkig is het niet of-of, maar en-en. Studenten hebben straks weer een basisbeurs, maar wij kunnen óók door met onze kwaliteitsverbetering. En daar zijn wij, maar vooral alle studenten, heel erg bij gebaat!'

## Hier moet Fontys aan voldoen voor het maken en uitvoeren van kwaliteitsafspraken

- › De plannen moeten gaan over een of meer thema's die het ministerie van OC&W, onderwijsinstellingen en studentenorganisaties eerder samen bedachten. De keuze voor de thema's moet onderbouwd zijn.
- › De hoger onderwijsinstellingen maken de plannen samen met docenten, studenten en medewerkers. De medezeggenschap moet niet alleen betrokken zijn bij het maken uitvoeren van de verbeterplannen, maar het er ook mee eens zijn.
- › Bij het plan komt een meerjarenbegroting met de besteding van het geld. De medezeggenschap moet het eens zijn met de begroting.
- › Hogescholen en universiteiten moeten elk jaar laten zien wat ze met het geld hebben gedaan. Deze informatie staat in het jaarverslag van de onderwijsinstelling. De medezeggenschap mag ook zelf een beschrijving geven van de stand van zaken.

# Meedenken, meebeslissen en controleren

## “ WIJ KIJKEN KRITISCH MEE ”

**De Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) is dé sparringpartner van het College van Bestuur van Fontys. Zo mag het instemmen met bepaalde beslissingen over de Fontys-strategie, de begroting én meedenken over de toekomstvisie. De CMR bestaat uit 22 leden, waarvan 11 medewerkers en 11 studenten. Marijke Jetten is een van hen. Vanuit die rol neemt de student zitting in de commissie Kwaliteit. 'Onze taak is om te kijken of tijd en geld goed worden besteed.'**

Marijke is erg te spreken over de CMR. 'Ondanks de formele taken is de sfeer heel informeel. Verder staat transparantie altijd voorop. En niet te vergeten: het is voor mij als student Bedrijfseconomie enorm leerzaam, want je bouwt een netwerk op en leert vaardigheden als kritisch denken.'

Een van de vier commissies binnen de CMR houdt zich bezig met de

kwaliteitsafspraken. Marijke is voorzitter van die commissie: 'Wij kijken kritisch mee. Daarbij stellen we onszelf continu de vraag: wat heeft de student hieraan?'

Een van die onderdelen waar Marijke zich met de andere commissieleden mee heeft beziggehouden, is CMR-evaluatie. 'Daarin vertellen we als Fontys hoe het ervoor staat met de besteding van de kwaliteitsgelden. Wat heeft het opgebracht? Wat staat er nog op de planning? Zijn de imr-en goed betrokken bij de totstandkoming van de kwaliteitsafspraken?' Het schrijven van zo'n evaluatie vergt volgens Marijke wel wat tijd van CMR-leden. 'Je moet namelijk volledig op de hoogte zijn van alle ontwikkelingen. Daarom lezen wij al de reflectie-documenten door van de personen die verantwoordelijk zijn voor de kwaliteitsafspraken.'



### **CV Marijke Jetten**

*Dit jaar studeert de twintigjarige Marijke Jetten af aan de studie International Finance & Control (bedrijfseconomie) in Venlo. Drie jaar geleden stelde zij zich verkiesbaar als CMR-lid. Het leek haar een mooie uitdaging en een goede manier om te begrijpen hoe de Fontys-organisatie precies in elkaar zit. Ze werd gekozen en nu is ze zelfs herkozen. In haar inmiddels derde – en laatste jaar – is ze de studentenvoorzitter van de commissie Kwaliteitsafspraken. Na drie jaar lidmaatschap verveelt het niet en leert ze nog altijd bij.*

De medezeggenschapsraden hebben onder meer een belangrijke controlerende taak binnen Fontys. Dus ook als het gaat om de besteding van de kwaliteitsgelden. De IMR doet dat op instituutsniveau, de CMR Fontys-breed. Alle medezeggenschapsraden hebben naast een docentengeleding, ook een studentenafvaardiging. Tijd om in gesprek te gaan met Marije en Marijke, respectievelijk de studentenvoorzitters van de IMR en CMR. Hoe dragen zij vanuit hun rol bij aan de besteding van de kwaliteitsgelden?

## “ WE WORDEN ÉCHT SERIEUS GENOMEN ”

**Marije van den Eventuin is de studentvoorzitter van de medezeggenschapsraad van het instituut Kind & Educatie (FKE). De IMR heeft onder meer de taak om het beleid van de FKE-directie binnen het instituut te controleren. Studenten en docenten vormen samen de IMR. De leden komen van verschillende opleidingen binnen het instituut. 'Zo zorgen we ervoor dat we een gevarieerd team van vertegenwoordigers hebben', legt Marije uit.**

Hoe de kwaliteitsgelden binnen Kind & Educatie worden besteed? 'Heel gericht. Denk bijvoorbeeld aan extra uren voor docenten om de online leeromgeving Canvas goed in te richten. Maar denk ook aan extra inzet op de werving van nieuwe studenten, bijvoorbeeld door proefstuderen aan te bieden. Zo krijgen toekomstige studenten een beter beeld van de opleiding en stoppen er minder vroegtijdig met hun studie.'

### **Meedenken**

Marije vindt het belangrijk dat studenten daadwerkelijk iets merken van het extra geld dat wordt geïnvesteerd. 'Daar maak ik mij als studentvoorzitter binnen de IMR hard voor.' En dat heeft zijn vruchten afgeworpen. 'We worden meegenomen in de vergaderingen over de kwaliteitsafspraken. En ook op de eigen IMR-agenda komt het thema tijdens iedere bijeenkomst terug. Daarbij stellen we onszelf altijd de vraag: merken studenten de verbeteringen? Maar ook: waar hebben ze nog meer behoefte aan?' De IMR heeft een controlerende taak, maar de directie staat volgens Marije ook open voor ideeën van de medezeggenschapsraad. Zo is een extra vergadering met adjunct-directeur Miranda Smits, die specifiek over de kwaliteitsafspraken gaat, geen uitzondering. 'We worden écht serieus genomen. Dat is fijn.'



### **CV Marije van den Eventuin**

*Ze is nog maar negentien jaar oud, maar Marije van den Eventuin uit Rosmalen bewandelt haar carrièrepad met hoge snelheid. Ze volgt twee studies: de pabo en de lerarenopleiding voor docent maatschappijleer. Ook staat de studente nu al zelfstandig voor de klas op een basisschool in haar woonplaats. Alsof dat allemaal nog niet genoeg is, zit Marije al anderhalf jaar lang in de IMR. En is ze sinds enkele maanden ook nog eens de studentenvoorzitter. Haar wil om daadwerkelijk iets bij te dragen aan het vormen van onderwijs heeft Marije niet van een vreemde. Ook haar moeder en zusje zitten in een medezeggenschapsraad.*

# SUCCESVOL STUDEREN

Fontys intensificeert de begeleiding van studenten, zodat iedere student de juiste studiekeuze kan maken. Daarnaast begeleidt Fontys studenten om hun eigen talenten te ontplooiën en zich van daaruit verder te ontwikkelen. Zo kunnen zij in de eindfase van hun studie passende loopbaankeuzes maken.

# IK WEET NU HOE HET ONDERWIJS OP HET HBO IS



De overgang van de havo naar het hbo is voor veel studenten een uitdagende stap. Door de schakelmodule van de opleiding Commerciële Economie ervaren middelbare scholieren alvast hoe het is om te studeren. En dat is best wel anders dan les krijgen op een middelbare school. 'Vooral het feedback vragen en het zelf op onderzoek uitgaan was wennen. Maar deze ervaring geeft me wel een voorsprong op mijn vervolgopleiding', vertelt Katie van Leeuwen (16).

Katie is één van de acht middelbare scholieren die een schakelmodule volgde aan de Fontys-opleiding Commerciële economie. Aan de hand van opdrachten en korte colleges ontdekte ze hoe het is om die opleiding te doen. 'Ik zit in mijn examenjaar en kon kiezen: een profielwerkstuk schrijven óf de schakelmodule volgen. Ik zag het niet zitten om lappen tekst te schrijven en ik was nieuwsgierig naar de studie Commerciële economie. De keuze was dus snel gemaakt.' Tussen september en februari kwamen de scholieren acht keer naar de Fontys, waar ze les kregen van docent Roy Bax. 'Eén van de opdrachten was bijvoorbeeld om een marketingcampagne voor een bestaand product op te zetten óf zelf een product te verzinnen', vertelt hij. 'Uiteraard op basis van eigen onderzoek.'

#### Zelf op zoek naar het antwoord

Dat vraagt om een andere manier van werken dan de meeste scholieren gewend zijn. Roy: 'In plaats van de klassikale lessen die ze kennen van

het voortgezet onderwijs, moesten ze veel meer zelf doen en hun eigen leerproces aantonen. Dat is een enorme overgang. Naast het laten zien wat de opleiding inhoudt, was één van mijn doelen om aan te tonen wat het hbo van je vraagt. Zodat scholieren beter voorbereid zijn en er minder uitval is.' Ook Katie moest even wennen. 'Op de havo stel je een vraag en krijg je direct antwoord. Nu werd ik gestimuleerd om zelf op onderzoek uit te gaan. In het begin had ik daar moeite mee, maar na een tijdje ontdekte ik dat je op deze manier meer leert en zelf tot nieuwe inzichten komt.'

#### Buiten de comfortzone

Nog zo'n verschil is het vragen en krijgen van feedback. Katie: 'Op de middelbare school lever je een eindproduct in en is het goed of niet. Maar nu gaven de andere leerlingen feedback, dat ik gebruikte om mijn onderzoek of analyse te verbeteren. Roy stimuleerde ons ook om vragen te stellen aan elkaar.'

Ik ben heel blij dat ik dit alvast geleerd heb, zodat het op het hbo geen verrassing meer is.' Hoewel Katie inmiddels weet dat ze geen Commerciële economie gaat studeren – ze kiest voor Ondernemerschap en Retailmanagement – is ze blij dat ze de schakelmodule heeft gevolgd. 'Als ik in mijn comfortzone was gebleven en voor het profielwerkstuk had gekozen, dan had ik niet zoveel geleerd. Ik heb nu door hoe het onderwijs op het hbo werkt. Dat helpt mij bij mijn vervolgstudie.'

#### Onderbouwde keuze

Roy is blij met Katies reactie, en die van de andere scholieren. 'Het zaadje is geplant. De leerlingen kunnen een onderbouwde keuze maken: ga ik deze opleiding wel of niet doen? En ben ik wel klaar voor het hbo? Hopelijk kunnen in de toekomst meer scholieren zich breed oriënteren. Er zijn al verschillende schakelmodules binnen Fontys. Maar het zou mooi zijn als er nóg meer bijkomen.'

Wie met Fontys-docent en verpleegkundige Erik van Roon spreekt, kan niet om zijn passie voor podcasts heen. 'Ik ben er dagelijks mee bezig. Als ik er niet naar luister, dan maak ik er wel één.' Zo spreekt hij in 'Verhalen uit de zorg' met zorgprofessionals, leerlingen en patiënten. Zo zorgen we ervoor dat (potentiële) studenten een realistisch beeld hebben van het werk. 'Daar zitten hele indrukwekkende verhalen tussen, die aantonen hoe mooi ons vak is.'

'Het gebeurt niet vaak', vertelt Erik over het podcastverhaal dat hem het meeste is bijgebleven, 'maar ik viel stil. Drie studenten zouden in 'Verhalen uit de zorg' over activiteiten van de studievereniging vertellen. Maar al snel kwam ieder met een persoonlijk verhaal, dat veel indruk op me maakte. De ene student was getuige van iemand die overleed, de ander vertelde dat ze als mantelzorger voor haar moeder zorgde. En de derde student zag tijdens haar stage hoe iemand na een ongeluk de operatiekamer werd binnengebracht. Op dat moment zag zij het beeld van haar zus voor zich. Zij heeft ook een ongeluk gehad, maar is helaas overleden. Het is heel bijzonder dat deze studenten zich veilig voelden en hun verhalen durfden te delen.'

#### Mark Rutte

Iedere maand nodigt Erik één of meerdere gasten in zijn podcast uit. Zo sprak hij met een ambulanceverpleegkundige, studenten die in de psychiatrie werken en met een transgender persoon. 'In het begin moest ik eraan trekken, maar nu melden gasten zich spontaan aan.'

Naast hun persoonlijke verhaal wordt de gast ook gevraagd muziek aan een zorgmoment te koppelen, of andersom. 'Muziek is emotie. En zorg ook. Dat komt prachtig samen.' Wie hij nog ooit in zijn spreekstoel wil hebben? 'Mark Rutte. Hoewel, de verhalen die mij het meest raken, komen niet uit de politiek maar uit de zorg. Met de podcast wil ik de verpleegkundige beroepsgroep op de kaart zetten. Zodat er niet over hen gepraat wordt, maar mét hen.'

#### Samenhang tussen vakken

Naast 'Verhalen uit de zorg' maakt Erik ook een wekelijkse podcast met collega-docenten. In 'Gearrangeerde gesprekken' koppelen docenten de lesstof van verschillende vakken aan elkaar én aan de beroepspraktijk. 'Van eerstejaars studenten hoorden we dat de samenhang tussen de vakken soms ontbreekt. En dat snap ik, want zonder praktijkervaring is dat verband ook moeilijk te zien.' De podcast is dan ook populair onder eerstejaars studenten. 'Zo populair dat tweedejaars studenten vroegen waar hun podcast blijft. Omdat die er niet is, zijn ze 'm zelf gestart.'

Inmiddels zijn dat vierdejaars studenten en bestaat hun podcast niet meer. Maar over hun initiatief kan ik alleen maar enthousiast zijn.'

#### Passie overdragen

Erik doet zijn verhaal op de plek waar hij zijn podcasts opneemt: een lokaal dat dankzij de kwaliteitsgelden is omgetoverd tot studio. Op diezelfde plek helpt hij inmiddels, samen met zijn collega Patrick de Vos, ook medewerkers van andere Fontys-opleidingen bij het opnemen van podcasts en video's. Op de vraag wat dit alles hé m oplevert, kijkt hij zijn collega Patrick vragend aan. Die antwoordt voor hem: 'Dan ben je in je hum'. Erik vult aan: 'Ik kan mijn passie voor het vak overbrengen én van mijn gesprekspartners leren. Wat mij betreft blijf ik dit nog doen tot mijn pensioen. En daarna!'

# DE VERHALEN IN DE PODCAST LATEN ZIEN HOE MOOI VERPLEEGKUNDE IS





# GET REAL! POOKT HET ENERGIEVUURTJE WEER OP



Meer uit het leven willen halen. Voor jezelf durven kiezen. Helemaal jezelf zijn. Dat wil iedereen eigenlijk wel. Maar... Hoe doe je dat eigenlijk? Studenten van HRM en Toegepaste Psychologie kunnen sinds vorig schooljaar meedoen met het onderwijsprogramma *Get Real!*. Docent Loes Grasveld is projectleider binnen Fontys HRM en Toegepaste Psychologie en vertelt er meer over.

#### Loes, wat is *Get Real!* precies?

'Na de zware en eenzame coronaperiode zochten we een mooi aanbod voor onze studenten om het energie-vuurtje weer wat op te poken. We kozen voor het onderwijsprogramma van Stichting Verwonderwijs, dat gebaseerd is op de bekende methodiek van 365 Dagen Succesvol. In tien dagen tijd, verdeeld over het schooljaar, gaan studenten aan de slag met persoonlijke ontwikkeling. Ze komen op een prachtig manier in verbinding met zichzelf, elkaar en de wereld. Vijftig studenten hebben inmiddels al meegedaan.'

#### Voor wie is *Get real!* bedoeld?

'Dat verschilt. De ene student wil af van faalangst, de ander wil meer voor zichzelf durven kiezen. Weer een ander is op professioneel vlak zoekende en wil meer duidelijkheid voor zichzelf. De gemene deler is dat studenten nieuwsgierig zijn naar

zichzelf, iets willen veranderen in hun leven én dat ze aan de slag willen om dat ook echt voor elkaar te krijgen. De dagen zijn namelijk best intensief.'

#### Vertel, hoe zien die dagen eruit?

'De groep beleeft *Get Real!* echt samen: iedereen is verbonden met elkaar. Je leert de eerste bijeenkomsten veel over mentale processen en hoe je Radio Shit FM afzet in je hoofd. Wat later gaat het bijvoorbeeld over relaties of het leven vieren. Alle dagen zijn een mix tussen een stukje theorie, zelf ervaren én met elkaar delen. Zo leer je bijvoorbeeld hoe je brein werkt bij onverwachte gebeurtenissen, en ga je daarna ook iets onverwachts dóen. Sommige studenten schrikken op die momenten. Dat is leerzaam, er gaan zoveel mechanismes aan die in je verdere leven ook aan gaan. Het doel is dat je je eerste reactie opmerkt en vervolgens bewust kiest: om het anders te doen dan normaal-gesproken, of niet.'

#### Wat heb je daaraan?

'Veel mensen (en dus ook onze studenten) hebben zich onbewust neergelegd bij hoe ze denken dat het 'hoort'. Maar daardoor ervaren ze nooit helemaal hoe het is om zichzelf te zijn. *Get Real!* daagt studenten uit om buiten hun comfortzone te gaan en een wereld te ontdekken die ze nog niet kennen. Ze leren daardoor dat ze veel meer kunnen dan ze vooraf denken.'

#### Wat zijn de reacties van studenten?

'Die zijn geweldig. Ik herinner me een student die achterin de klas, ineengedoken en bijna onzichtbaar, meedeed aan *Get Real!*. Haar doel was om assertiever worden. Tijdens de laatste bijeenkomst nam ze het woord om uit te spreken hoeveel ze had geleerd. Daar stond écht iemand, iedereen luisterde ademloos naar haar. Ik kijk al uit naar de volgende groep, die in september start.'

#### Dit zijn ervaringen van studenten

##### > Esmee (2e jaars student Toegepaste Psychologie):

'Ik deed mee om mijn dromen en verlangens te onderzoeken, maar *Get Real!* heeft me meer opgeleverd. Ik ben veranderd door inzichten in mijn denken en mijn omgeving. Daardoor voel ik me vrijer. Ik leef nu volgens mijn eigen kernwaarden.'

##### > Jurre (3e jaars student HRM):

'Ik heb gemerkt dat er veel meer in het leven is dan ik van tevoren dacht. Waar ik voorheen niet gauw openstond voor nieuwe ideeën, sta ik dat nu juist wel: over relaties, doelen in het leven en waar ik echt gelukkig van word. Ik ben enorm blij dat ik dat mag ervaren op mijn jonge leeftijd.'



**Langstudeerders... Elke opleiding binnen Fontys loopt er tegenaan. Ook bij Fontys Journalistiek in Tilburg is een deel van de studenten vijfdejaars of ouder. Daar moest iets aan veranderen, vonden docenten Monique Hamers en Simon Knopper. Ze zijn beiden betrokken bij het integraalassessment: een alternatief traject om af te studeren. En dat blijkt een succes.**

Bij de opleiding Journalistiek worden studenten getoetst aan de hand van vijf competenties. Per leerjaar is daar een niveau aan gekoppeld. Om ten slotte tijdens het eindassessment het hoogste niveau te bereiken (en bewijzen). 'Maar veel langstudeerders – ik zeg eigenlijk liever 'doorzetters' – hebben nog opdrachten uit eerdere leerjaren openstaan. We merken dat ze vaak de motivatie niet kunnen vinden om die opdrachten nog in te leveren, waarmee ze een 'lager' niveau moeten aantonen', vertelt Monique. En dat begrijpt ze wel. 'Veel van deze doorzetters werken al in de journalistiek en kunnen eigenlijk al het hoogste niveau aantonen.'

Simon: 'Het MT zag dit ook in en gaf na het lezen van Moniques voorstel groen licht om een pilot te starten. Vanaf dat moment was ik ook betrokken als teamleider voor feedback en de opzet en uitvoering van de pilot'.

In 2020 ging de pilot van start en inmiddels is het integraalassessment een vast onderdeel van het curriculum geworden. Wat het integraalassessment precies inhoudt? 'Studenten kunnen met een groot, uitgebreid assessment aantonen dat ze het hoogste competentieniveau beheersen; waarmee in één klap ook tekorten op lagere niveaus kunnen worden weggewerkt', legt Simon uit.

#### **Van intake tot assessment**

Maar hoe ziet het proces eruit voor een student? Simon: 'Eerst is er een intakegesprek om te inventariseren wat de student – zevendejaars of ouder – moet halen om op integraalassessment te mogen én of zijn studieresultaten nog geldig zijn. Daarna werken we intensief met de student samen. Dit doen we door voortdurend te sparren en feedback te geven.' Het integraalassessment bestaat – net als een regulier eindassessment – uit het verdedigen van het portfolio en het reflectieonderzoek. Ook is er een performance-opdracht die de student binnen een half uur moet uitvoeren. 'Maar dat kunnen er bij een integraalassessment ook drie zijn', legt Simon uit. 'Het integraalassessment is langer en intensiever, omdat de student meer moet bewijzen.'

#### **Doorzettingsvermogen en creativiteit**

Tijd om in gesprek te gaan met een oud-student die het traject doorliep. Freek Verhulst studeerde eind 2021 af, nadat hij in 2010 was gestart met de opleiding. 'Al vanaf 2011 freelancete ik bij de krant BN DeStem. In mijn tweede studiejaar liep ik mijn eerste achterstanden op. Vanaf dat moment was mijn studie eigenlijk vechten tegen de bierkaai. Ik had een onrustig gevoel als ik thuiskwam van werk. Ook mijn vrienden maakten grappen over wanneer ik eindelijk eens zou gaan afstuderen.'

Alles veranderde toen Freek een vaste aanstelling aangeboden kreeg bij BN DeStem. In de voorwaarden stond namelijk dat hij zijn opleiding binnen een jaar moest afronden. Hallo stok achter de deur! 'Dit was hét moment om af te studeren. Na eindeloos sparren met Monique maakten we een plan. Ik had een flinke tegenvaller, want mijn minor bleek niet meer geldig te zijn.' Dus werd er een creatieve oplossing gezocht. Naast zijn fulltimebaan bij BN DeStem volgde Freek een LOI-opleiding Psychologie. En zo haalde hij alsnog de benodigde studiepunten.

#### **Geen onrust meer**

Aan producties voor het portfolio bij Freek geen gebrek. Het reflectieonderzoek bleek echter de grootste uitdaging voor hem te zijn. Maar ook dat werd goed afgestemd met zijn werkgever. 'Ik kreeg één dag in de week de tijd om eraan te werken, in opdracht van BN DeStem. Ik deed onderzoek naar de toon van onze verslaggeving over de vuurwerkrellen in Roosendaal. De redactie leerde veel van dit onderzoek en het is nog steeds relevant.'

Het integraalassessment vond Freek uiteindelijk 'vooral heel erg leuk en leerzaam'. Hij studeerde af met een acht. Maar het gevoel van euforie? Dat had hij verrassend genoeg niet.



# HET GEVOEL VAN ONRUST IS NU WEG

'Je leeft er al zó lang naartoe, dat het eigenlijk alleen maar tegen kon vallen. Wat ik wel merkte, was rust. Als ik thuiskwam van werk, was er altijd wel iets wat ik nog moest doen voor school. Dat viel nu weg. Nu heb ik de ruimte om een nieuw doel te zoeken. Wat wil ik de komende vijf jaar anders gaan doen?' En trots is Freek zeker. 'Ik heb vooral aan mezelf bewezen dat ik het kon.'

Monique is ervan overtuigd dat het integraalassessment dé manier is om langstudeerders betekenisvol hun diploma te laten halen.

'Het moet geen 'moetje' zijn en dat vraagt om aanpassingsvermogen van ons als school. Deze studenten zitten nu heel anders in elkaar vergeleken met toen ze nog maar 19 jaar waren.

Ze hebben meer levenservaring en werkervaring.' En het blijkt te lukken om deze lastig te bereiken doelgroep te motiveren: 'Ik kan met honderd procent zekerheid zeggen dat tien mensen zonder het integraalassessment hun diploma nooit meer hadden gehaald. Nu kunnen ze weer verder met hun leven, dat vind ik mooi.'



# WE WETEN NU WAT ER LEEFT IN DE KLASSEN

Bij Fontys vinden we het belangrijk om van onze studenten te horen hoe ze de opleiding ervaren. Of dat nu gaat om de vakken, de studiematerialen of de docenten. Een reguliere enquête maakt doorvragen lastig. Dus besloten onderstaande Fontys-opleidingen om de feedback via een andere, meer persoonlijke weg te verzamelen.

#### **Automotive: klassengesprekken**

*'Door de klassengesprekken weet je wat er leeft in de klassen en voelen studenten zich gehoord.'*

'Mijn naam is Resi Fuchs en ik ben coördinator van leerjaar 1 en 2 bij Fontys Automotive. We laten studenten afwisselend digitaal en fysiek evalueren op de opleiding. Zo organiseren we een lunch waarin elke klas van zo'n dertig studenten eerlijke feedback geeft over het personeel, de lesinhoud en lesmiddelen. Een voor hen vaak onbekende docent leidt dat gesprek. Ook let die persoon erop of daadwerkelijk iedereen het met de uitkomsten eens is.

Wij zorgen ervoor dat de feedback bij de juiste persoon terechtkomt én dat de studenten dat ook teruggekoppeld krijgen.'

#### **Mechatronica: klassenvertegenwoordigers**

*'Als studenten zich écht gehoord voelen, hoe groot of klein hun feedbackpunt ook is, dan is het voor mij geslaagd.'*

Ik ben Suzan Güner en coördinator van de eerste twee leerjaren bij Fontys Mechatronica. Wij werken met klassenvertegenwoordigers: studenten die het leuk vinden om bij hun klasgenoten feedback te verzamelen en dat aan ons door te geven. Na elk kwartaal komen van elke klas twee à drie klassenvertegenwoordigers, de onderwijsmanager, de curriculum-eigenaar en ik samen onder het genot van een stukje pizza. Zo krijgen we van meerdere studenten een eerlijk beeld van hoe de studenten tegen bepaalde zaken aankijken. Wij zorgen ervoor dat de actiepunten bij de juiste personen terecht komt. En heel belangrijk: alle studenten krijgen een terugkoppeling.'

#### **Werktuigbouwkunde: studentenforum**

*'Wij geven studenten mee dat ze open moeten staan voor feedback, maar dat geldt ook voor ons. Wij kunnen net zo goed van hen leren.'*

'Als onderwijsmanager hoor ik, Anne van Hoof, graag wat er speelt bij de studenten. Waar zijn ze tevreden over en wat kan er beter? Dat bespreken we met studenten – onder het genot van pizza's – tijdens studentenfora. Ik haal dan feedback op, maar ik bespreek ook wat we met eerdere opmerkingen gedaan hebben. Zo hebben studenten vanaf dit jaar studentcoaches, omdat zij behoefte hadden aan iemand die niet alleen kijkt naar de studievoortgang, maar ook naar hun welzijn. Zit je nog op de goede plek en kun je misschien geholpen worden met studievaardigheden? De coach biedt één-op-één-begeleiding. Een heel mooi voorbeeld waaruit blijkt hoe waardevol deze studentenfora zijn.'



## MINOR FUTURE ENERGY FOR SOCIETY

De thema's duurzaamheid en energietransitie zijn actueler dan ooit. Hoog tijd om binnen Fontys actie te ondernemen, vonden docenten Fieke Geurts en Johan van Gerwen. In september 2022 ging de minor Future Energy for Society van start.

'Binnen Fontys zijn er altijd projecten die gaan over duurzaamheid en energie, maar daar kon nog wel een schepje bovenop vond ik', vertelt Fieke. 'Ik kwam terecht bij het Expertisecentrum Circulaire Transitie en realiseerde me dat ik iets wilde beginnen wat de opleiding een boost zou geven als het gaat om deze onderwerpen. Maar wat precies? Ik liep al langer rond met het idee voor een minor. Maar het ging echt snel toen ik begreep dat mijn Werktuigbouwkunde-collega Johan van Gerwen ook dit idee had.'

Negen collega's van vijf verschillende opleidingen kwamen bij elkaar om een onderwijsconcept uit te werken. Vervolgens werden de eerste cohorten gedraaid. Fieke: 'Dat dit zo snel kon, komt deels doordat we er de tijd voor hebben gekregen. Maar er zitten ook heel wat vrijwillige avond en weekend-uren in! Het was de moeite waard, omdat we zien dat het maatschappelijk zo'n belangrijk thema is.'

### Multidisciplinair

In september van dit schooljaar was het zover: zo'n twintig studenten begonnen aan de splinternieuwe minor. Een van die studenten was Janne Vogelsangs, student Fontys Ondernemerschap & Retailmanagement. 'De meeste mensen van mijn opleiding kiezen voor de minor 'Financiële planning', maar ik wilde me verbreden en me richten op de toekomst. Toen kwam ik deze minor tegen tijdens een voorlichtingsavond.'

En die keuze stelde Janne niet teleur. 'Het was enorm interessant om met studenten van andere opleidingen aan vraagstukken te werken. Je ziet dat iemand met een technische achtergrond een andere invalshoek heeft. Dat is waardevol en uitdagend.' Die multidisciplinariteit is dan ook bewust een van de doelen van de minor. 'Bij ons staan sociale, economische en technische kernpunten centraal. Bij de vraagstukken uit het werkveld vullen de studenten elkaar aan met hun expertise, juist door hun eigen achtergrond', legt Fieke uit.

### Debat en escape room

Dat het werkveld staat te springen om minors als deze, blijkt wel uit de vele mails die Fieke wekelijks in haar mailbox vindt. 'Veel bedrijven bieden zich aan. Om een rondleiding of gastcollege te geven bijvoorbeeld. Of ze komen met een idee voor een challenge voor de studenten.' Zo debatteerden Janne en haar medestudenten over de stelling dat bedrijven zelf verantwoordelijk moeten zijn voor hun eigen afvalverwerking. 'Dat vond ik spannend, zeker omdat het grootste deel van mijn medestudenten thuis is in techniek en ik niet. Maar achteraf gezien ging het goed.' 'Goed?', roept Fieke verbaasd. 'Janne stond écht heel sterk achter haar argumenten. Daar mag ze trots op zijn.'



TIJDENS VRAAGSTUKKEN VULLEN STUDENTEN ELKAAR AAN MET HUN EIGEN EXPERTISE

In totaal zijn er zeven thema's binnen de minor waar studenten zelf uit kunnen kiezen. 'Dat kan gaan over opslag en transport van energie, maar ook over energiebesparing en gedragsverandering. Deze onderwerpen komen op verschillende manieren aan bod gedurende het onderwijsprogramma.' Neem bijvoorbeeld de escape room. Hierin ontwerpen studenten zelf een spel om iets binnen de energietransitie op de kaart te zetten. Of dat nu ging om fusie- of kernenergie. Het publiek wat

op de presentaties afkwam, was enorm enthousiast.

*Inmiddels draait de tweede lichter van de minor. Fieke is tevreden met hoe alles loopt, maar ziet wel verbeterpunten. 'De multidisciplinariteit moet ook vanuit Fontys komen. Het is best wel een gepuzzel om docenten en coaches in te roosteren voor de minor, want ze komen allemaal van andere opleidingen.' En ook bij de diverse achtergronden van studenten valt er wat te halen.*

*'We zien dat de studenten de multidisciplinaire teams echt waarderen. Maar we merken ook dat studenten het soms nog lastig vinden om een minor te kiezen buiten hun eigen instituut. Daar ligt zeker een rol voor onze collega's: studenten beter begeleiden in het (durven) kiezen van een minor buiten hun eigen opleiding. Want hoe mooi zou het zijn als er binnen deze minor een gelijkwaardige verdeling is tussen sociale, economische en technische aspecten?'*

# Focus op studiesucces

Meer lezen? Kijk op: [fontys.nl/studiesucces](https://fontys.nl/studiesucces)

Studeren gaat voor lang niet alle studenten meteen goed. Daar kunnen verschillende oorzaken voor zijn zoals een verkeerde studiekeuze, het studieritme niet meteen te pakken krijgen en/of nog moeten wennen aan de nieuwe omgeving. Dit kan zorgen voor hick-ups in de studieloopbaan. Het centrale programma Studiesucces moest bijdragen aan meer inzicht én oplossingen om studenten te ondersteunen. Experts van de diensten Studentenvoorzieningen, Onderwijs & Onderzoek en Marketing & Communicatie werken daarvoor intensief samen. Ze verzamelen informatie en vertalen die naar instrumenten, methodieken en interventies. Evelyne Meens (expert Leren Floreren) en Rosemarie Moonen (consultant Marketing – Studiesucces) vertellen er meer over.

## Waarom is studiesucces zo'n relevant thema voor Fontys?

Rosemarie: 'Mijn taak als marketing-consultant is om de collegebanken ieder studiejaar weer 'vol' te krijgen met de juiste studenten. Als je dan na een paar weken opmerkt dat er weer lege plekken in de collegezalen zijn en het vinden van een parkeerplaats weer makkelijker wordt, dan vraag je je weleens af wat we verkeerd doen. Het lukt ons blijkbaar wel om studenten binnen te halen, maar niet om ze vast te houden. Overigens zijn we daarin geen uitzondering. Alle onderwijsinstellingen lopen hier tegenaan.'

## Hoe draagt het centrale programma Studiesucces bij aan het behouden van studenten?

Rosemarie: 'We zijn bij de basis begonnen: wat verstaan we onder studiesucces? Er wordt vaak gedacht vanuit het rendementsperspectief, waarbij cijfers, percentages en toetsresultaten centraal staan. Wij wilden ook naar andere zaken kijken, naar de studeerbaarheid van een studie bijvoorbeeld: Hoe creëer je een

omgeving die studenten uitnodigt en aanmoedigt om het beste uit zichzelf te halen?' Evelyne: 'We richten ons op drie hoofdthema's. We kijken naar de oriëntatiefase van studenten, de aansluiting met het voortgezet- en middelbaar beroepsonderwijs én de matching met en tijdens de studie. Daarnaast richten we ons op student-coaching en onderwijsinnovatie.'

## Evelyne, jij hebt een onderzoek gedaan naar de motieven van studenten om voor een studie te kiezen. Kun je daar eens wat meer over vertellen?

'Mijn onderzoek richtte zich op de motivatie van studenten nog voordat ze aan hun opleiding begonnen. Die motivatie bleek niet voorspellend te zijn voor het studiesucces. Meet je de motivatie na de eerste lesperiode, dan blijkt die wél voorspellend te zijn. Dat komt omdat de eerste motivatie gebaseerd is op het beeld dat de student van de opleiding heeft, de tweede motivatie is gebaseerd op reële studie-ervaringen. Echter bleek die tweede motivatie bij veel studenten lager dan

de eerste motivatie. Dat komt omdat het beeld van de opleiding dat studenten vooraf hadden, niet overeenkomt met de realiteit. Dat is een belangrijk aandachtspunt voor opleidingen. Een 'ronkende' open dag, is dus niet altijd perse positief. Beter is het om een eerlijk, representatief beeld te geven.'

## Je hebt een Startthermometer geïntroduceerd...

'Klopt. Via dit instrument, dat we na de eerste lesperiode inzetten, vragen we studenten naar hun eerste ervaringen. Het doel: inzicht geven. En dan niet om óns inzicht te geven, maar juist de student zelf. Die krijgt vragen voorgeschoteld als: komt de realiteit overeen met mijn verwachtingen? Voel ik me thuis op de opleiding? Ben ik nog steeds gemotiveerd? Kortom: hoe gaat het met me en zit ik op de juiste plek? Het gaat hierbij dus niet om harde feiten zoals het aantal behaalde studiepunten, maar meer om de zachte kant. De uitkomsten van de Startthermometer zijn voor onze studentcoaches een mooi uitgangspunt om een gesprek aan te gaan.'

## Kunnen jullie voorbeelden geven van andere interventies?

Rosemarie: 'We ontdekten dat traditionele introductiedagen met muziek en feesten niet voor alle studenten geschikt zijn. De meer introverte types bleven vaak weg. We hebben het programma daarop aangepast. Nu kunnen studenten bij hun opleiding kiezen tussen een kroegentocht of samen koken in een kleine groep. Op die manier zorgen we voor een warm welkom en een goede introductie voor iedereen. Dat maakt de landing zachter. Een ander voorbeeld is ons onderzoek naar het loslaten van het bindend studieadvies (bsa) in het eerste schooljaar. We ontdekten dat we voorheen te veel studenten wegstuurden, tot wel tien procent. Veel van hen bleken de opgelopen achterstand in het tweede jaar in te lopen. Ze zijn als het ware langzamere starters. De resultaten van dat onderzoek hebben er mede toe geleid dat er binnen Fontys vanaf september 2024 geen bindend studieadvies wordt gegeven.'

## Welke lessen hebben jullie geleerd?

Rosemarie: 'We hebben onszelf de ruimte gegeven om te leren. Fontys is immers een lerende organisatie. Achteraf hebben we onderzocht hoe effectief een interventie was. Bleek die succesvol? Dan keken we waarom dat zo was en pakten we door. Viel het resultaat tegen? Dan leerden we ervan.'

## Hoe kijken andere onderwijsinstellingen naar jullie resultaten?

Evelyne: 'Met veel interesse. Sterker nog, de Startthermometer die we hebben ontwikkeld, wordt nu ook gebruikt door negen andere onderwijsinstellingen. Zo zou het ook moeten wat mij betreft. Leer van elkaar en deel kennis met elkaar, net zoals we bij Studiesucces doen.'

## My Student Journey

Om niet alleen eerstejaars studenten zelfinzicht te geven wordt de Startthermometer doorontwikkeld. Dit onder de naam My Student Journey. Het idee? Ook tweede-, derde- en vierdejaars krijgen de mogelijkheid om hun zelfinzicht en zelfregie te ontwikkelen, zodat ze bewustere keuzes tijdens en na de studies kunnen maken.

## Lectoraat Leren Floreren

De opgedane kennis rondom studiesucces wordt geborgd in een nieuw lectoraat dat per 1 september 2023 van start gaat. Die gaat de naam 'Leren Floreren' dragen. Evelyne Meens wordt de lector.

Volgens Rosemarie is naast budget een gevoel van urgentie essentieel om een centraal programma succesvol te maken. Ook moeten er prioriteiten gesteld worden. Dat is iets waar alle centrale programma's mee te maken krijgen. Soms kun je dat gevoel voor urgentie niet forceren.'

## Deze 3 tips kunnen helpen om een gevoel van urgentie te creëren:

- ▶ Begin daar waar al energie in de organisatie zit, daar waar het vraagstuk al speelt en mensen er al mee bezig zijn.
- ▶ Zorg voor kennisdeling. In een decentrale organisatie zoals Fontys zijn de verschillende instituten niet altijd op de hoogte van wat er bij 'de buurman' speelt. Faciliteer daarom de mogelijkheid voor kennisdeling tussen instituten en opleidingen, bijvoorbeeld door evenementen te organiseren of informatie samen te brengen op een gedeelde website.
- ▶ Bouw netwerken op en maak gebruik van de kennis binnen de organisatie. In het geval van studiesucces lag de sleutel hiervoor bij de student-coaches. Wij hebben ervoor gezorgd dat ze elkaar ook opzochten door themabijeenkomsten te organiseren en een academy op te zetten.'

# Een nieuwe start voor studenten dankzij Fontys Empower TEC

Meer lezen? Kijk op:  
[fontyspulsed.com/empower](https://fontyspulsed.com/empower)

**Het afbreken van een studie is behoorlijk ingrijpend. Niet alleen valt het dagritme voor een student weg, het kan ook zorgen voor twijfels en vragen als: kan ik het wel? Binnen het centrale programma Fontys Empower TEC worden studenten begeleid in het maken van een nieuwe, weloverwogen studiekeuze. Persoonlijke ontwikkeling en zelfkennis staan daarbij centraal. Oud-pabo-leerling Dyonne Westerveld volgt het programma. Samen met Coördinator Elkie Blokhuis vertelt ze er meer over.**

## **Elkie, kun jij wat meer vertellen over het centraal programma Fontys Empower TEC?**

'Het Empower-programma is gericht op het vergroten van de zelfkennis en het zelfvertrouwen van studenten. Wie ben je als persoon? Wat zijn je interesses, je talenten en je valkuilen? En: wat vind jij leuk om te doen en wat heb jij nodig om je goed te voelen? Welke context sluit het beste bij jou aan? Op basis daarvan gaan studenten op zoek naar een studie die echt bij ze past. Studenten volgen het programma achttien weken lang, drie lesdagen per week. Hierdoor houden studenten die uitvallen verbinding met

het onderwijs en behouden ze hun schoolritme. Daarbij willen we hen, zoals de naam al zegt, steviger in hun schoenen laten staan.'

## **Dyonne, hoe kwam jij in contact met Fontys Empower TEC?**

'Ik hoorde erover tijdens het afscheidsgesprek met mijn decaan. Eerlijk gezegd ging ik dat gesprek in met de instelling: het hbo is niets voor mij. Ik had al een mbo-opleiding afgerond en wilde gaan werken. Maar toen ik over dit onderwijsproject hoorde, dacht ik: dat lijkt me wel wat. Ik wilde namelijk graag aan mijn zelfvertrouwen werken. Dat was op dat moment vrij laag. Een ander voordeel van het programma: je behoudt je OV-jaarkaart én je kunt Empower TEC uitwisselen tegen een minor.'

## **Wat heeft het je programma je tot nu toe gebracht, Dyonne?**

'Ik durf voortaan vragen te stellen. Dat is écht een verschil. Voorheen dacht ik vaak: ik zeg maar niets. Maar daar kom je niet verder mee. Omdat ik me heel veilig voel hier, voel ik de ruimte om te zeggen wat ik wilde zeggen. Inmiddels heb ik een nieuwe bijbaan en ik merk dat ik ook daar meer vragen durf te stellen. Ik ben dus een meer

open persoon geworden. Bovendien staat de volgende studie nu op het programma: event management.'

## **Elkie, jij bent al vier jaar bij dit programma betrokken, wat brengt het jou?**

'Ik vind het heel inspirerend om de groei bij studenten in een paar maanden tijd te zien! Als ze dan vol zelfvertrouwen een nieuwe keuze maken, word ik daar ontzettend blij van. Ik ben ontzettend dankbaar dat ik daar een rol in kan spelen.'

## **Wat heeft het programma Fontys opgeleverd?**

Elkie: 'Met stip op één staat het 'in hun kracht zetten' van studenten. Zodat ze meer zelfkennis hebben en vervolgens weloverwogen keuzes kunnen maken. Een groot aantal studenten stroomt vervolgens ook weer in bij een nieuwe Fontysopleiding. Het belangrijkste is dat een student op de juiste plek terecht komt en dat kan ook ergens anders zijn, bijvoorbeeld een mbo-opleiding. Maar het is natuurlijk wel prettig dat we door dit onderwijsprogramma de uitstroom kunnen verkleinen. Daarnaast geven we studenten een fijne en positieve Fontys-ervaring mee.'

## **Hoe zit het met de aandacht binnen de Fontysmuren?**

Elkie: 'Regelmatig klopt er een docent aan om mee te kijken of een gastles te geven. En ook studenten dragen bij, vooral degenen die het programma hebben doorlopen. Toch kennen nog niet alle uitvallende studenten dit programma. Fontys is een grote organisatie, waardoor het soms best lastig is zo'n centraal programma bij iedereen onder de aandacht te brengen. Wat dat betreft hebben we nog wel stappen te zetten.'

## **Fontys was voorloper met een dergelijk programma. Doet goed voorbeeld volgen?**

Elkie: 'Ja, ik merk dat er veel interesse is van andere onderwijsinstellingen. Zeker nadat we met Fontys Pulsed de Nationale Onderwijsprijs hebben gewonnen, waarin het Empower-programma een belangrijke rol speelde. We vinden het ook leuk om onze kennis en -tot op zekere hoogte- materialen te delen in de hoop dat er op meer plekken Empower-programma's ontwikkeld worden!'

## **Hoe ziet het programma eruit?**

*Alle studenten die aan Fontys Empower TEC deelnemen, hebben eerst een persoonlijk kennismakingsgesprek. Daarna werken ze aan zes challenges, die allemaal zo'n drie weken in beslag nemen. Elke challenge wordt afgesloten met een tastbaar eindproduct, passend bij de design based learning-aanpak van Fontys. De challenges vinden plaats in een huiselijke omgeving en in kleine groepen. Bij de eerste challenges ligt de nadruk op persoonlijke ontwikkeling en de professionele identiteit. Daarna proberen studenten uit welke volgende stap (vervolgopleiding) bij ze past. Uiteindelijk maken ze een keuze. De studenten worden begeleid door een kleine groep docenten en coaches. Daarnaast leren studenten plannen en andere hbo-vaardigheden en is er veel aandacht voor persoonlijk welzijn.*

## **Lessons learned:**

*'Naast het inhoudelijke vraagstuk, was het in het begin ook een logistieke uitdaging. De vraag: hoe kun je met een klein clubje docenten verschillende groepen bedienen op hetzelfde moment, waarbij er ook flexibele instroom plaatsvindt (elke drie weken)? Dat is soms best uitdagend, maar door te proberen, te vallen en op te staan, hebben we veel geleerd en staat er nu een stevig programma met een goede structuur.'*

# AUTHENTIEKE LEER- EN ONDERZOEKS- OMGEVINGEN

Fontys versterkt de ontwikkeling van een authentieke leer- en onderzoeksomgeving in kwantitatieve en kwalitatieve zin. Zo kan iedere student in elke fase van de opleiding leren en onderzoeken op basis van échte praktijkcontexten.



# DOOR STUDENTEN GERUND ONLINE MARKETINGBUREAU VAN START

Vanaf 1 september is het splinternieuwe online marketingbureau Happy Talents Tilburg in bedrijf! Zeven enthousiaste talenten met ondernemersbloed van Fontys Commerciële Economie Tilburg en de specialisten van het in Tilburg gevestigde PauwR gaan gezamenlijk aan de slag met online marketingvraagstukken van ondernemers in Tilburg en omstreken. Happy Talents Tilburg vind je in een bruisende hub aan de Willem II-sstraat, hartje centrum.

## Hoge kwaliteit en aantrekkelijk tarief

Het bureau wordt gerund door zeven studenten, onder begeleiding van hun vakcoaches van de opleiding Commerciële Economie. Studenten en professionals die op de hoogte zijn van de nieuwste trends, maar ook voorzien zijn van een stevige dosis ervaring en kennis van online marketing. Door studenten en de experts van PauwR aan elkaar te koppelen, ontstaat er een omgeving waar gedegen kennis, expertise en ervaring samenkomen met een frisse blik en drive tot vernieuwen. Daardoor krijgen vraagstukken van ondernemers meer diepgang, inhoud en vooral vernieuwing. En dit tegen een aantrekkelijk tarief, want je moet ook het lef hebben om het avontuur met de talenten aan te gaan en bij te dragen aan hun ontwikkeling.

## Vakmanschap, focus en energie

Job van der Weijden is een van de zeven studenten die dit studiejaar aan de slag gaat bij Happy Talents Tilburg. Als afstudeeropdracht trekt hij de kar in de rol van student-projectleider. "Zo ontwikkel ik mezelf niet alleen vakinhoudelijk razendsnel, maar ervaar ik ook wat het inhoudt om echt te ondernemen!", vertelt Job enthousiast. "Tijdens dit project, ben ik verantwoordelijk voor de complete bedrijfsvoering en kwaliteit van de dienstverlening binnen de onderneming. In goed overleg worden de taken verdeeld onder de projectmedewerkers, zodat iedereen een eigen portefeuille heeft. Ik heb de ambitie om deze 'startup' uit te bouwen tot een fijne plek waar toekomstige marketingprofessionals

en het werkveld elkaar vinden. Daarnaast hoop ik natuurlijk dat ik over een aantal maanden mijn diploma in ontvangst mag nemen."

Student-projectmedewerker Hugo vult aan: "Als studenten zorgen wij voor een frisse blik op verschillende online marketing vraagstukken. In ons team stemmen we samen met de klant een route af waarbij er heldere doelen en uitdagingen worden geformuleerd.

Tijdens dit traject wordt er met vakmanschap, focus en energie toegewerkt naar de stip op de horizon. Ik kijk ernaar uit om te leren van professionals, mijn netwerk uit te breiden en mooie opdrachten te realiseren als team."

## Online marketing voor het midden- en kleinbedrijf

Happy Talents Tilburg is een uitkomst voor het midden- en kleinbedrijf. Online marketing is bittere noodzaak voor je bestaan, maar een eigen online marketeer in dienst is vaak niet haalbaar. Bovendien wil je lekker bezig zijn met jouw product of dienst. Bij Happy Talents Tilburg ben je dan ook aan het juiste adres met vraagstukken en opdrachten zoals: beter gevonden worden in Google, zichtbaarder worden op social media of (betere) e-mailnieuwsbrieven versturen.

## Ook zin in avontuur?

Heb jij behoefte aan diensten en commerciële oplossingen op het gebied van online marketing? En krijg je energie van werken met nieuwsgierige, ambitieuze en inspirerende talenten en specialisten? Of wil je er gewoon wat meer over weten? Neem dan contact op met Job van der Weijden, student-projectleider Happy Talents Tilburg, [jobvanderweijden@happyhorizon.com](mailto:jobvanderweijden@happyhorizon.com), 013-7009703.



**Maatschappelijke vraagstukken en uitdagingen rondom de toekomstbestendige stad zijn complex. Om hier antwoorden op te vinden zijn studenten, docenten, onderzoekers én het werkveld deze week gestart in de nieuwe Fontys InnovatieHub Veerkrachtige Steden.**

#### **De stad van morgen**

Steden staan voor grote uitdagingen om de groei in goede banen te leiden op het gebied van betaalbaar wonen, bereikbaarheid, werken en recreëren. Dit alles dient te gebeuren in balans én met oog voor het milieu. We willen allemaal leven in een groene stad met een gezonde luchtkwaliteit en nauwelijks geluidshinder van het verkeer. Om deze stad van morgen te kunnen creëren, ontstaan complexe maatschappelijke vraagstukken op het gebied van bouwprojecten, woningbouw en de noodzaak om ruimte te bieden aan creativiteit en nieuwe ideeën. Yolanda Lentz, projectleider InnovatieHub Veerkrachtige Steden: 'Ik heb enorm veel zin om met alle betrokken partijen

samen aan de slag te gaan. Het biedt veel mogelijkheden voor iedereen die hier aan deelneemt. Doordat we werkveldpartners uit de regio aangehaakt hebben, weten we zeker dat het om echt relevante onderwerpen gaat. We zitten immers midden in de Brainport regio. Voor Eindhoven zijn er genoeg complexe maatschappelijke vraagstukken en uitdagingen om een toekomstbestendige stad te worden en te blijven. Wie weet rolt hier wel een heel mooi start-up initiatief uit. Dat zou natuurlijk de kers op de taart zijn!'

#### **Een internationale stad van allure samen met het werkveld**

Voor de hybride leeromgeving zijn niet de minste partners uit het werkveld aangehaakt. Internationale Knoop XL omvat het gebied van grofweg het

PSV-stadion in het westen tot aan de Dommel aan de oostkant. Nu wonen hier nog zo'n tweehonderd mensen, de komende jaren zal dit groeien naar 15.000. Het zal een plek worden voor wonen, werken, ontmoeten en verblijven. De andere werkveld-partner, Living Lab 040, heeft als missie te bouwen aan steden waar de aarde gekoesterd wordt en menselijke behoeften en kosten met elkaar in balans zijn. Er wordt gewerkt aan baanbrekende innovaties en nieuwe woon- en leefconcepten die fijn wonen mogelijk maken. Living Lab 040 wordt gesteund door de gemeente Eindhoven, de provincie Noord-Brabant, marktpartijen en de TU/e. Lentz: 'En als derde werkveldpartner hebben we onderzoekers en partners vanuit ons onderzoeksproject Bloeiende Broedplaatsen die meedoen.

Hier wordt gekeken naar de strategische positie van broedplaatsen binnen het speelveld van cultuurbeleid, gebiedsontwikkeling, duurzame verstedelijking, welzijn en andere beleidsterreinen. Ook dat is essentieel voor een veerkrachtige, duurzame stad van de toekomst.'

#### **Een hybride leeromgeving om samen de uitdaging aan te gaan**

In de hybride leeromgeving is een gelijkwaardige samenwerking tussen alle deelnemers een zeer belangrijk uitgangspunt, waarbij samen leren en innoveren centraal staan. Studenten werken samen vanuit verschillende studierichtingen. Werkveldpartners staan midden in de maatschappij waar de complexe vraagstukken ontstaan. Docenten nemen een meer coachende rol op zich. Door de interdisciplinaire samenwerking tussen studenten, docenten/coaches, onderzoekers

en werkveldpartners wordt er gezamenlijk aan een maatschappelijk vraagstuk gewerkt.

#### **Onderwijs samen met het werkveld**

Fontys Hogeschool Economie en Communicatie vindt leren en innoveren samen met het werkveld erg belangrijk. De InnovatieHub Veerkrachtige Steden is de derde hybride leeromgeving die de hogeschool ontwikkeld heeft. Dit studiejaar werken studenten, docenten en onderzoekers van Fontys ook samen met bedrijven op de High Tech Campus Eindhoven aan digitale transformatie vraagstukken en op de Brainport Industries Campus met bedrijven op het gebied van circulaire transitie. Meer info op [www.fontys.nl/fhec/innovatiehub](http://www.fontys.nl/fhec/innovatiehub).

#### **Meer informatie**

Voor vragen of meer informatie over deze InnovatieHub Veerkrachtige Steden: projectleider Yolanda Lentz ([y.lentz@fontys.nl](mailto:y.lentz@fontys.nl)).



# NIEUWE FONTYS INNOVATIEHUB PAKT UITDAGINGEN TOEKOMSTBESTENDIGE STAD AAN

# ONDERZOEK DOE JE SAMEN



'Leren door exploratie. Breng de student in een onderzoeksomgeving en laat hem of haar daar een onderdeel van zijn.' Tom Langhorst is docent-onderzoeker bij Fontys ICT. Praat met hem over onderwijsvernieuwing en het gaat al snel over het 'genereren en delen van kennis.' Als projectleider R&D is Tom een van de kartrekkers als het gaat om het verbinden van onderzoek en onderwijs. 'De kwaliteitsgelden hebben deze ontwikkeling een impuls gegeven.'

Onze kennis vergroten en die vervolgens overdragen. Volgens Tom Langhorst is het dé kerntaak van Fontys. De ervaren docent-onderzoeker realiseert zich dat daarbij de traditionele rol van de docent én de traditionele onderwijsvorm veranderen. 'Onderzoek doe je samen', zegt hij. 'De docent is niet meer die traditionele allesweter die zijn kennis verspreidt, maar eerder een motivator en een meedenker. Je biedt meer ruimte aan de studenten, zodat ze zelf keuzes kunnen maken. En als jouw specifieke expertise en ervaring van pas komt, dan zet je die in. Vanuit een constructieve gedachte, waarbij je samen, allemaal met je eigen kennis, inzicht en talent aan een eindresultaat werkt. Wij streven een leercultuur na waarin iedereen werkt aan de verdere ontwikkeling van zijn of haar talent. Dus dat de student en docent elkaar gebruiken als inspiratiebron en motivatie.'

#### Samen doen

De afgelopen jaren werd binnen Fontys ICT ervaring opgedaan met deze vernieuwde onderzoekswijze, die past binnen het Ambitieplan Open Up. Nadruk ligt daarbij op het doen van praktijkgericht onderzoek dat zich richt op het ontwerpen van beroepsproducten voor het oplossen van praktijkproblemen. 'Met studenten, docenten, onderzoekers, lectoraten, externe partners; die samen, allemaal vanuit hun eigen scope en positie, werken aan innovatie.'

De theorie klinkt goed, vraag is wel hoe deze werkwijze past binnen het vaak toch vrij strak gestructureerde onderwijsformat. Tom: 'Klopt. Je loopt wel tegen een aantal uitdagingen aan, maar het is aan ons om die op te lossen. Zo moeten we af van het idee dat een groep studenten gedurende een semester iets doet en dat het resultaat daarna verdwijnt. We moeten op het gebied van de onderwijsinfrastructuur, maar zeker ook op het gebied van onderwijscultuur, aanpassingen doen.'

#### Flower Power

Als voorbeeld haalt Tom een project aan waarbij het de opdracht is om de biodiversiteit van bepaalde gebieden snel en goed te inventariseren. 'Bij dit project, Flower Power, wordt een gebied met behulp van drones in beeld gebracht en vervolgens met behulp van AI en big data geanalyseerd. Zoiets is niet na één semester klaar. Omdat we een doorlopende kennisopbouw willen, gaat een nieuwe groep in het volgende semester verder op het punt waar de eerste groep gebleven is.' Met een nieuwe focus, met nieuwe uitdagingen. De resultaten worden overgeheveld, zodat er aan het einde een resultaat ligt met toegevoegde waarde voor de opdrachtgever. 'Dat vraagt een andere manier van denken van zowel de student als docent. Maar als het dan lukt, zie je wel dat studenten een groot gevoel van eigenaarschap ervaren en trots zijn op het grotere resultaat waaraan ze hebben bijgedragen.'

#### Cultuur

Tom Langhorst houdt zich binnen deze vernieuwing vooral bezig met het methodologische aspect: welk instrumentarium kunnen we gebruiken, welke modellen passen hierbij en hoe kunnen we elkaars talenten optimaal benutten? 'Daarnaast moet je ook goed kijken naar de omgeving en de cultuur waarin het een en ander plaatsvindt. Wetenschappelijke publicaties? Nee, dat is niet ons eerste doel. We zijn niet van het fundamenteel onderzoek. We denken in innovatieve producten en diensten en hoe wij die dichter bij de markt kunnen brengen. Op die manier creëren wij de grootste toegevoegde waarde voor onze omgeving.'

#### Stevige basis

Met behulp van de voorschotmiddelen is hard gewerkt aan een grondige vernieuwing van het onderwijs binnen Fontys ICT. De basis is inmiddels vrij stevig. 'Maar er is nog genoeg te doen', weet ook Tom. 'Een cultuurverandering gaat niet van vandaag op morgen. Belangrijk is dat we deze stap zetten op weg naar de rol die Fontys als kennisinstituut nastreeft. We moeten kijken welke thema's er spelen, hoe we daar op kunnen aansluiten, hoe we ons onderzoek optimaal kunnen organiseren en vooral hoe we van toegevoegde waarde kunnen zijn. Een belangrijke stap is in ieder geval gezet.'

# De beste tip? Niet kopiëren, maar inspireren.

**Bijna alle studenten en docenten werken tegenwoordig in hybride leeromgevingen (HLO). Binnen zo'n omgeving leren, werken en onderzoeken studenten, docenten en het werkveld actief samen aan authentieke vraagstukken uit de praktijk. De achterliggende gedachte? De praktijk verweven met het onderwijs zodat studenten zo goed mogelijk worden voorbereid op hun toekomst. Ook onderwijs en het bedrijfsleven profiteren. Sinds 2020 is er een centraal programma gewijd aan HLO. Inhoudelijk verantwoordelijken Tanja Stöver en Jolijn Jansen vertellen er meer over.**

### **Even om ons geheugen op te frissen: wat zijn HLO's ook alweer?**

Jolijn: 'De afgelopen jaren concludeerden we dat de afstand tussen onderwijs en de beroepspraktijk kleiner moest worden. Zo ontstond het idee van een HLO. Studenten, docenten en werkveldpartners leren, werken en onderzoeken binnen zo'n HLO samen. Deze kan zowel on-site bij Fontys, als off-site bij de beroepspraktijk zijn. Een voorbeeld van een succesvolle HLO is het Fontys ICT InnovationLab

op Strijp TQ. Een plek waar studenten, docenten, onderzoekers en partners zich dagelijks bezighouden met actuele ICT-vraagstukken waar partnerbedrijven en de maatschappij een oplossing voor zoeken.' Tanja: 'Over hele andere vraagstukken wordt bijvoorbeeld nagedacht binnen de Sociale Innovatiecentra waar studenten en docenten HRM en Toegepaste Psychologie samen met werkveldpartners nadenken over thema's als arbeid en zorg en welzijn.'

### **Dan nu het centrale programma HLO: wat houdt dat precies in?**

Tanja: 'Intensiever samenwerken met het werkveld vraagt om innovatieve leeromgevingen, waarin de perspectieven van Fontys en het bedrijfsleven samenkomen. Binnen Fontys ontstonden de eerste HLO's een jaar of tien geleden. In dit programma delen we de lessons learned en begeleiden we instituten bij het ontwerp van een HLO. Dat vraagt namelijk om maatwerk.'

Jolijn: 'We bevorderen daarmee onderwijsinnovatie en kenniscreaties. Dat doen we zowel in kwalitatieve (hoe het beter kan) als kwantitatieve zin (hoe er meer HLO's bij kunnen komen).'

### **Wat zijn tot nu toe de hoogtepunten van jullie centrale programma?**

Jolijn: 'De afgelopen jaren hebben we flink geïnvesteerd in onderzoek. Dat deden we door gesprekken te voeren met betrokkenen in een HLO (studenten/docenten/werkveldpartners) en door literatuurstudies. Dat heeft onder andere geleid tot evidence based tools die helpen bij het ontwerp en de ontwikkeling van HLO's. Een van de meest succesvolle tools is het Raamwerk Hybride leeromgevingen. Zie het als een blueprint. De tool geeft handvatten in ontwerpkeuzes op strategisch, tactisch en operationeel niveau, waarbij je in dialoog gaat over de mate waarin je onderwijs en werkveld met elkaar integreert. Denk aan het creëren van een gezamenlijk(e) beeld en taal, het bepalen van ambities en het monitoren van het ontwerp en ontwikkeling tijdens de verschillende fases.'

Tanja: 'Ook maakten we een checklist voor het ontwikkelen van een impactvolle HLO (GROEI). Verder zijn we gestart met intensieve adviestrajecten binnen Fontys, met als doel om HLO-ontwerpteam op weg te helpen. En – niet te vergeten – we vulden een website (zie kader) met oneindig veel informatie voor onderwijs-

professionals die meer willen weten. Zo vind je er bijvoorbeeld 50 inspirerende podcasts!'

### **Zijn er nog andere dingen die jullie doen om studenten en docenten te betrekken?**

Tanja: 'Afgelopen jaar organiseerden we een Fontys Hybride Leeromgevingen Week op bestaande HLO's. Daar konden genodigden workshops volgen over evidence based tools. En met elkaar het gesprek aangaan. Want we kunnen binnen Fontys heel veel van elkaar leren.' Jolijn: 'Dit jaar organiseren we Ontwerp en Ontwikkeldagen, waarbij ontwerp-

teams één dag een slag maken in de ontwikkeling van de HLO. Dat doen die teams onder leiding van adviseurs, experts en onderzoekers. Ook verzorgen we studiedagen op maat bij opleidingen en instituten om ondersteuning te geven.'

### **Wat kunnen we in de toekomst nog verwachten van jullie?**

Jolijn: 'We gaan sowieso doorontwikkelen op het Raamwerk. Er komt bijvoorbeeld een digitale scan voor alle Fontys-opleidingen. Via zo'n scan kun je zien in welke mate leren, werken en onderzoeken binnen de leeromgeving al met elkaar geïntegreerd is. Je krijgt dus

inzicht in de mate van 'hybridisering'. Uit de scan komen, indien gewenst, ook ontwikkelpunten voor verbetering naar voren.'

Tanja: 'En verder gaan steeds meer mensen van ons horen. De laatste jaren waren we namelijk vooral intern bezig met praktijkgericht onderzoek naar HLO's, en het verzamelen en bundelen van lessons learned, expertise en opbrengsten. Nu is het tijd om dat te ontsluiten.' Jolijn: 'We merken dat we steeds vaker om advies worden gevraagd en dat zal in de toekomst alleen maar meer worden!'

### **Drie tips voor het ontwerp van een succesvolle HLO**

- 1. Niet kopiëren, maar elkaar inspireren** - Jolijn: 'Elk HLO-ontwerp is afhankelijk van de context van de opleiding. Wat bij de een werkt, is mogelijk kansloos voor een andere opleiding. Een kijkje nemen in de keuken bij een andere HLO is wel heel waardevol; het zet aan tot denken buiten je eigen kaders. We zien bij ontwerpessies of kennisevents dat er gepassioneerde gesprekken gevoerd worden hierover. Laatst was er zelfs een grote delegatie Denen van Aalborg University (UCN) op bezoek om te leren van onze HLO-ervaringen.'
- 2. Ontwerp samen met het werkveld en studenten** - Tanja: 'Schiet als opleiding niet uit de startblokken qua ontwerp, maar betrek vanaf minuut één studenten en het werkveld. Als je dat pas later doet, lopen zij achter en mis je waardevolle informatie. Betrek ook lectoraten en kenniscentra in een vroeg stadium bij een HLO, om onderzoek van meet af aan te borgen. Het streven naar gelijkwaardigheid tussen de verschillende betrokkenen, ook tijdens de ontwerpfase, is een belangrijk uitgangspunt voor het slagen van een HLO.'
- 3. Heb geduld** - Tanja: 'Een succesvolle HLO heeft tijd nodig om zich te ontwikkelen. Iedereen (werkveld, studenten en docenten) moet 'aanstaan'. Dat kan alleen als de HLO goed doordacht is en alle neuzen dezelfde kant op staan. Wat daarvoor nodig is? Samenwerken, aandacht voor de verschillende rollen en een continue dialoog.'

# Opgedane kennis en ervaring hebben blijvend effect



**Dankzij de kwaliteitsgelden krijgen alle Fontys-instituten een flink geldbedrag om de kwaliteit van het onderwijs naar een nóg hoger plan te tillen, dus ook Fontys Hogeschool voor de Kunsten (FHK). Maar hoe wordt dat geld binnen zo'n instituut eigenlijk besteed? Programmamanager Anja Sparidaans en projectleider Roy Vincclair van FHK vertellen hoe zij dat hebben aangepakt.**

Je zou het ook op tien andere manieren kunnen doen, maar voor ons is dit dé manier gebleken', trapt Anja af. De aanpak van FHK in een notendop? 'We hebben ervoor gekozen om projecten te initiëren die opleidingoverstijgend zijn: bij bijna ieder project zijn studenten en docenten van meerdere opleidingen betrokken.' Roy vult aan: 'Onze ervaring is dat opleidingen het graag op hun eigen manier doen en dat is ook vaak krachtig, maar je laat ook kansen liggen. Neem studietoetsing, waarom zou je bij elke opleiding het wiel opnieuw uitvinden?'

## **Betrokkenheid**

De projecten werden niet van bovenaf opgelegd. Anja: 'Dat werkt niet, je wil dat mensen zich bij zo'n project betrokken voelen. Anders wordt het niets.' Dus mochten studenten en docenten zelf projectvoorstellen indienen. Alle ideeën waren welkom, als het plan maar aansloot bij de visie van het instituut, opleidingoverstijgend en onderwijsnoverend was én het binnen de bestedingsrichtingen van de kwaliteitsafspraken paste. De voorstellen werden eerst beoordeeld door Anja en Roy en na hun goedkeuring doorgestuurd naar de IMR, die als controlerend orgaan kritisch meekeek. In 2022 leidde dat tot vijftien projecten, dit jaar zijn dat er tien.

Voor alle projecten wordt een projectgroep geformeerd, bestaande uit docenten en vaak ook studenten. Zo'n groep wordt aangestuurd door een projectleider. Anja: 'De projectgroepen zijn verantwoordelijk voor hun eigen succes. Dat blijkt heel goed te werken. Doordat er in de groepen een afvaardiging zit van meerdere opleidingen, worden de vernieuwingen breed uitgedragen binnen het gehele instituut.'

## **Projecten**

Wat voor projecten zijn er al uitgevoerd? 'Bijvoorbeeld het Curiosity Café. Dat is een fysieke ruimte waar we studenten en docenten op een laagdrempelige manier helpen om techniek en digitale mogelijkheden

te verwerken in hun projecten. Door workshops te geven, maar ook door een greenroom en podcastruimte te faciliteren', vertelt Roy. Een ander project: inzoomen op lesgeven aan een interculturele groep studenten. Anja: 'De FHK heeft veel internationale studenten. Daarom hebben we de kans gegrepen om het curriculum intercultureel te maken én om docenten te professionaliseren in cultural awareness.' De kennis die de projecten opleveren, wordt bij voorkeur gedeeld tussen de FHK-opleidingen. Anja: 'Het is heel belangrijk om kennis en ervaring te delen. Pas dan maak je écht impact.'

## **Boost geven aan opleidingen**

Het duo is blij met de stappen die de afgelopen jaren zijn gezet:

'We zien de voorschotmiddelen als een kans om vooral projecten op te pakken waar voorheen geen financiële ruimte voor was.' Door de kwaliteitsafspraken ontstond er ook de mogelijkheid om docenten nieuwe ontwikkelingsmogelijkheden te bieden. Bijvoorbeeld op het gebied van digitalisering. Anja: 'Daarnaast zien we dat de projectleiders zich verder hebben ontwikkeld in projectmanagement. De opgedane kennis en ervaring hebben een blijvend effect. Daar gaan we als instituut nog jaren van profiteren.'



# DOCENT- PROFESSIONA- LISERING

Fontys-docenten ontwikkelen hun coachingsvaardigheden, zodat ze studenten kunnen begeleiden bij hun persoonlijke ontwikkeling en persoonlijk leiderschap. Ook vergroten ze hun vakinhoudelijke en onderwijskundige vaardigheden in samenwerking met collega's, studenten en werkveldpartners.

Fontys versterkt daarnaast docenten en opleidingsteams om blended learning te ontwikkelen en te realiseren. Zo krijgt iedere student meer mogelijkheden om een passend leerproces te doorlopen.



# BIJ MIJN STUDENTCOACH IS ALLES BESPREEKBAAR

**Bij wie kunnen studenten terecht met hun verhaal? Bij Fontys Techniek en Logistiek in Venlo werken ze sinds dit schooljaar met studentencoaches. Een soort studieloopbaanbegeleider (SLB'er), maar dan in een nieuw jasje gestoken. Studentenwelzijn staat namelijk óók op de agenda. Hoe zit dat precies?**

Het was begin 2022 toen men zich bij instituut Techniek en Logistiek in Venlo achter de oren krabden. Studenten hadden namelijk deze vraag beantwoord: zijn jullie tevreden over de studieloopbaanbegeleiding op school? 'Dat bleek helaas niet zo te zijn', vertelt Remko Schuurmans (projectleider beleid student coaching). 'Zo wisten veel studenten niet eens wie hun begeleider was.' Collega's gaven dan ook aan dat ze te weinig gefaciliteerd werden. Ze wisten niet precies wat er van hen verwacht werd en kregen te weinig uren. 'Daardoor werd studieloopbaanbegeleiding eigenlijk meer een soort sluitpost.'

#### **Van reactief naar proactief**

Dat moest anders. 'Iedereen heeft zijn of haar eigen verhaal. Hoe kunnen we al deze studenten op een manier helpen, die verder gaat dan alleen studievoortgang?' Al gauw wist Remko dat de traditionele SLB'er te reactief was. 'De instelling was vaak: als je me nodig hebt, weet je me te vinden. De studentcoach is juist proactief: we helpen nú met studievoortgang, bespreken het studentenwelzijn, ontdekken talenten en hebben het over valkuilen.'

#### **Aandacht**

Een van de vijftien studentcoaches is docent Joachim Hochheimer (42). Hij voelt zich helemaal thuis in deze nieuwe rol. 'Hiervoor werkte ik in magazijnen en stuurde ik teams aan. Het meest ondergewaardeerde in al die rollen was mijn persoonlijk contact met teamleden. Maar als je het mij vraagt, is dát de sleutel tot succes. Alleen op die manier voelen mensen zich veilig en kunnen ze zich ontwikkelen.'

Volgens Joachim vergeten collega's nog te vaak dat welzijn belangrijk is. 'We zijn zo gefocust op school, cijfers en aanwezigheid. Maar we moeten ook ademen. Even aandacht hebben voor elkaar. Want elk verhaal is weer anders. Als studentcoach heb je namelijk met veel verschillende persoonlijkheden te maken. Daardoor leer ik van elk persoonlijk gesprek.'

#### **Alles is bespreekbaar**

Een van de studenten die Joachim coacht, is Tomas Pauliny (21). Hij is eerstejaarsstudent Logistics Management en komt uit Slowakije. Zijn buitenlandervaring zónder de coachingsgesprekken met Joachim? 'Dat kan ik me inmiddels niet meer

voorstellen. Ik heb de laatste tijd namelijk wat persoonlijke problemen. Mijn studentcoach helpt mij heel goed door daar samen over te praten. Alles is bij hem bespreekbaar, dat is heel fijn.' Volgens Tomas weet Joachim precies de juiste vragen te stellen. 'Niet alleen over mijn problemen, maar ook over zelfontwikkeling bijvoorbeeld. Door de gesprekken leer ik mijn talenten kennen.'

#### **Toekomst**

Studenten in de hoofdfase en eindfase hebben nu nog een SLB'er. 'We voeren de studentcoaching geleidelijk door binnen alle leerjaren', vertelt coördinator Remko. 'Studenten behouden dan dezelfde studentcoach.' Joachim is overigens van plan om de gesprekken soms een net andere invulling te geven. 'Binnenkort start ik met walk and talks. Daarbij voeren we gesprekken niet binnen, maar juist in de frisse buitenlucht. Dat maakt praten nog wat makkelijker.'

Het eenrichtingsverkeer in het onderwijs, waarbij de docent de studenten enkel vertelt hoe het zit, is niet meer. Ook bij Fontys Paramedisch wordt gewerkt met een uitgebreider palet aan leeractiviteiten en werkvormen. Docententeams, georganiseerd in resultaatverantwoordelijke teams, hebben veel vrijheid in hoe ze het onderwijs inrichten en aanpakken, maar ze worden niet aan hun lot overgelaten. Dankzij de kwaliteitsgelden wordt er ondersteuning en interne professionalisering aangeboden.

Daarbij staat het 'CD Café' in Eindhoven centraal. In deze gezellige ruimte in het gebouw van Fontys Paramedisch kunnen docenten binnenlopen. 'Er is hier bijna altijd iemand vanuit de ondersteuningsgroep aanwezig die docenten kan helpen', vertelt programmacoördinator Madelon Pijnenburg. In het café zijn boeken, posters en handouts beschikbaar, maar een gesprek of even sparren is ook mogelijk. 'Daarnaast bieden we ook uitgebreidere ondersteuning én de onderbouwing van allerlei methodes en werkvormen', vult haar collega Debby Weerlink aan.

#### Menukaart

In het café ligt een vrolijk vormgegeven menukaart waar o.a. alle 'hoofdgerechten' van het 'CD Café' staan opgesomd: van een 'Didactische onboarding' of een 'Workshop op maat' tot een traject om je basiskwalificatie onderwijsbevoegdheid (BKO) te halen. 'Bij Fontys Paramedisch werken veel mensen uit de praktijk, bijvoorbeeld fysiotherapeuten, die vaak nog geen onderwijsbevoegdheid hadden. Vandaar die BKO', licht Madelon toe.

Docenten, individueel of als team, weten het 'CD Café' goed te vinden.

Maar als ze signalen krijgen dat er ondersteuning nodig is, stappen leden van de ondersteuningsgroep ook op teams af. 'Onze docenten zijn heel betrokken bij de kwaliteit van het onderwijs', heeft Debby gemerkt. 'Ze zijn zich meer bewust van de kwaliteit van de leeractiviteiten die ze aanbieden. Wat werkt en wat niet? Het onderlinge gesprek is echt op een hoog niveau en de leercurve van de docenten is steil omhooggegaan.'

#### Kruisbestuiving

Docent Cindy Maandag kan dat beamen. 'Ik heb zelf altijd een handige waaier met allerlei zinvolle vernieuwende werkvormen in mijn tas zitten. Maar ook binnen ons team zijn we hier op meerdere manieren mee bezig. We leren van elkaar: hoe pak jij iets aan? Of je probeert eens een andere werkvorm waar een collega heel tevreden over is. Er is echt kruisbestuiving.'

Cindy is zelf ook nog aan het leren. 'Ik ben bezig met het halen van mijn BKO. Ik heb namelijk eerder op de röntgenafdeling van een ziekenhuis gewerkt. Mijn studenten vinden het heel leuk dat ik hen ook om feedback vraag. Net als zij werk ik ook aan mijn portfolio.'

#### Al doende

Debby: 'We zitten bij Fontys Paramedisch in een heel intensief proces. Terwijl we bezig zijn met het verbeteren van het onderwijs, gaan de leeractiviteiten natuurlijk gewoon door. De kwaliteit daarvan bewaken we, maar dat vergt veel van onze docenten. Al doende leren we. We verbouwen met de winkel open, zou je kunnen zeggen. Dus het is heel fijn dat we in het 'CD Café' deze ondersteuning kunnen bieden.'



DE LEERCURVE  
VAN DE DOCENTEN  
IS STEIL OMHOOG  
GEGAAN

Vorig schooljaar heeft De Nieuwste Pabo (dNP), onderdeel van Fontys en Zuyd Hogeschool, een goede start gemaakt met het verder professionaliseren van het team in het geven van feedback. dNP ontwikkelde namelijk een nieuwe manier van feedback geven: 'Feedback geletterdheid'. Aan docenten Pim Horio en Julius Winkens de taak om het proces soepel te laten verlopen.

Op deze zelfsturende opleiding staan de studenten al veel voor de klas tijdens hun studie. Julius: 'Veertig procent van de tijd. Dat is vergeleken met andere pabo-opleidingen veel. Maar wij weten dat studenten het meeste leren door het zelf in de praktijk te ontdekken.' Sinds de start van het nieuwe schooljaar kregen studenten in de net gestarte deeltijdvariant dan ook geen klassieke toetsen meer, maar gingen ze zelf aan de slag met hun leeruitkomsten.

Eis was wel dat de studenten feedback moesten verzamelen bij hun begeleiders op zowel hun stageschool als de opleiding. Want nu zij niet meer klassiek getoetst worden, is het de uitdaging om alsnog die kwaliteit te waarborgen. Hoe ze dat doen? 'Studenten verzamelen feedback, dat is hun bewijslast. Daarmee kunnen ze aantonen dat ze aan hun vereiste leeruitkomsten voldoen', legt Pim uit. Een nieuwe rol voor de student. Maar ook voor de docenten van dNP.

#### Nieuwe rol

Maar al snel werd duidelijk dat docenten het nieuwe onderwijssysteem best lastig vonden. Hun klassieke rol als docent werd namelijk uitgebreid met die van coach.

Julius: 'Op hun oorspronkelijke taak van kennisoverdracht ligt minder de nadruk. Maar de vaardigheid om op verschillende manieren feedback te kunnen geven, wordt wel belangrijker.' Daarom wordt er gekeken naar 'feedback geletterdheid': een verzamelterm voor alle vaardigheden die de coach nodig heeft om de begeleiding van de student zo optimaal mogelijk in te kunnen richten. 'Denk daarvoor aan goed kunnen luisteren, meedenken, kennis paraat hebben en weten op welk moment je op de juiste knopjes moet drukken', zegt Pim.

#### Professionaliteit

Dus waar begin je? 'We hebben van tevoren workshops georganiseerd voor alle docenten om stil te staan bij hun nieuwe rol. Hun zorgen over dit nieuwe onderwijssysteem namen we altijd serieus', vertelt Julius. Want het is nogal wat. Hoe kun je nog steeds je kennis overdragen aan de studenten, maar dan als vakexpert en coach? Hoe zorg je ervoor dat studenten afstuderen met het juiste niveau? Pim: 'Wij zijn in ieder geval altijd uitgegaan van de professionaliteit van ons docententeam. Daardoor voelden zij zich gehoord en was er sprake van constructieve kritiek.

De docenten namen gaandeweg de nieuwe mindset aan waarin ze zich bewust werden van hun nieuwe rol.'

#### Proces

Inmiddels hebben de docenten hun draai gevonden als coach. Maar er liggen al twee nieuwe uitdagingen in het verschiet. Julius: 'Tijdens dit proces hebben we ons gericht op de ontwikkeling van de docenten. Nu merken we dat er ruimte voor verbetering is bij de deeltijdstudenten. Dan gaat het vooral om hoe ze feedback vragen, ontvangen en verwerken. Aan de andere kant wordt er ook iets gevraagd van de mentoren in het werkveld. Zij moeten goed stilstaan bij hoe ze ontwikkelingsgerichte en waardevolle feedback geven aan de student.'

Waar het op neerkomt? 'We zijn nooit klaar! Het is een proces dat doorgaat. Heb je de behoefte van de ene partij vervuld? Dan staat de volgende alweer klaar met nieuwe vragen. Of dat nu de student, docent of de stageschool is', sluiten Julius en Pim af.

# HET IS EEN PROCES DAT DOORGAAT





# ZO'N STUDIEDAG HELPT MENSEN OM NIEUWE STAPPEN TE ZETTEN



Bij het opleiden van nieuwe docenten in het basisonderwijs is samenwerking essentieel, vindt Joost van Berkel. Binnen Fontys Hogeschool Kind en Educatie (FHKE) is hij sinds november 2021 hoofdcoördinator van Partnerschap Opleiden in de School (POS). Binnen POS werken schoolbesturen in Brabant, Limburg en Gelderland samen met de vijf pabo's van FHKE. 'We hebben gezegd: laten we onze gezamenlijke verantwoordelijkheid nemen. Dat levert veel mooie dingen op.'

Er wordt binnen POS al op allerlei niveaus overlegd: bestuurders onder elkaar, of deskundigen die met hetzelfde onderwerp bezig zijn. 'We werken heel intensief samen, op strategisch en tactisch niveau, maar ook op operationeel vlak. Veel van onze studenten lopen bijvoorbeeld stage bij de aangesloten scholen. Daardoor sluit de opleiding heel goed aan bij de stages', legt Joost uit.

#### Verbeteren onderwijs

Maar binnen POS gaat het vooral ook over het verbeteren van het onderwijs. 'Hoe zorgen we ervoor dat goede ideeën ook breed verspreid worden? Hoe kunnen we van elkaar leren als werkveld en opleiders? Daar hebben we vier keer per jaar intervisie-bijeenkomsten voor. Daar komen altijd veel mensen op af.'

#### Informer en ontmoeten

Naast die intervisies en bestuurlijke overleggen willen ze bij POS ook regelmatig met zoveel mogelijk mensen uit het onderwijsveld bij elkaar komen.

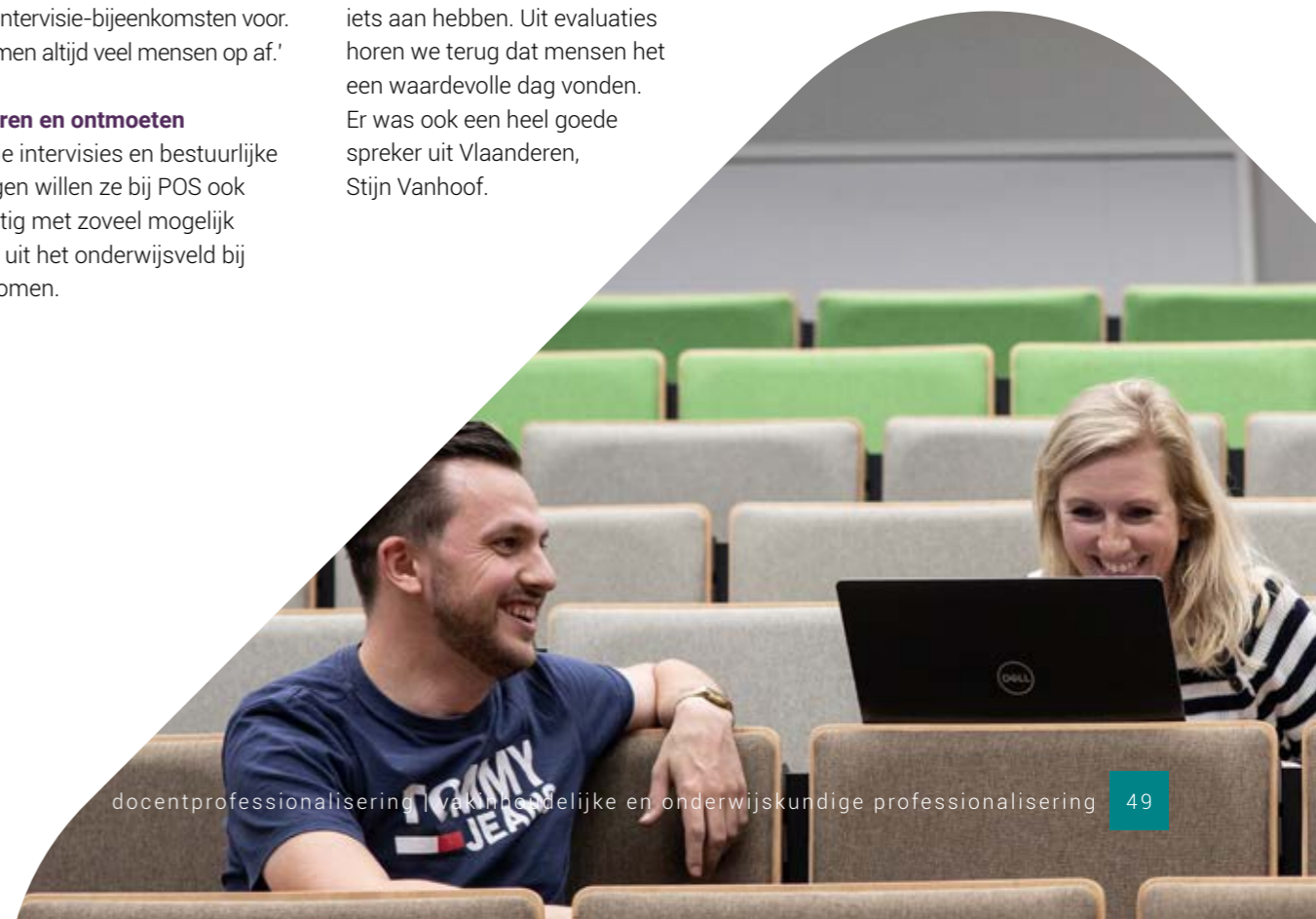
Mede dankzij de kwaliteitsgelden is in 2022 twee keer een studiedag gehouden. Joost: 'Daar creëerden we ontmoetingen tussen mensen uit het werkveld en mensen uit de opleiding. Om elkaar te informeren, te professionaliseren, elkaar te ontmoeten, om te weten wat er speelt. Minder de waan van de dag, meer de stip op de horizon: waar willen we met z'n allen naartoe?'

#### Nieuwe stappen

Hij geeft een voorbeeld. 'Tijdens de studiedag in november, waar zo'n 250 mensen aanwezig waren, hebben we het gehad over hoe je feedback geeft op een manier waar studenten, leerkrachten en kinderen ook écht iets aan hebben. Uit evaluaties horen we terug dat mensen het een waardevolle dag vonden. Er was ook een heel goede spreker uit Vlaanderen, Stijn Vanhoof.'

Zo'n studiedag helpt mensen om nieuwe stappen te zetten, dat is goed voor de ontwikkeling van het onderwijs. Want dat is toch waar we bij POS met zijn allen voor staan.'

Ook voor de toekomst moet POS zorgen dat de lijntjes kort blijven. 'Onze beroepsgroep staat voortdurend onder druk. We richten ons nu vooral op onze studenten, maar er is ook veel te halen in het traject daarna. Hoe zorg je dat mensen in het onderwijs willen blijven werken? Dat ze niet na vijf jaar op zoek gaan naar een andere job? Er is nog genoeg te doen.'



**De kwaliteit van je onderwijs verbeteren met behulp van legosteentjes? Steeds meer mensen denken dat het kan. Ook binnen Fontys. Sinds kort zijn er twintig medewerkers van Fontys Academy for the Creative Economy geschoold in Lego® Serious Play® (LSP). 'We lijken soms vastgeroest in het traditionele denken', zeggen twee van hen. 'LSP biedt ruimte aan je intuïtie. Onze tip? Gebruik het in je onderwijs. Écht, het leidt tot nieuwe inzichten. Als je er tenminste tijd voor maakt.'**

Lego. Ofwel, stapel blokjes en bouw je eigen wereld. Het speelgoed wordt sinds een kleine twintig jaar onder de noemer Lego® Serious Play® ook voor andere doeleinden gebruikt. Dolf Nijsen is docent bij de opleiding Digital Business Concepts en zelf opgeleid als architect/urban designer. Hij was direct geïnteresseerd toen hij hoorde dat het dankzij de Kwaliteitsgelden mogelijk was om de training tot facilitator voor Lego® Serious Play® te volgen. 'Ik kende het concept, maar had nog nooit de tijd gehad om me hierin te verdiepen.' Ook Rachel de Wit, die veertien jaar actief was in de media en sinds negen jaar docent is in verschillende mediavakken, wilde er graag meer over weten.

#### **Je hoofd uitschakelen**

Wie zich er een beetje in verdiept, ziet al snel dat Lego® Serious Play® veel meer is dan een commerciële uitbreiding van het kinderspeelgoed. Daarvoor wordt de methode ondertussen ook te breed gebruikt in de 'grote-mensen-wereld'. Rachel: 'Het verbeelden van je gedachten via Lego is een aparte tak van sport. Hoe weinig blokjes er ook zijn, de combinaties en mogelijkheden zijn bijna onbegrensd. Uitgangspunt van LSP is dat je in korte tijd volgens een opdracht gaat bouwen.

Er is weinig tijd dus als eerste schakel je automatisch je hoofd uit en je handen 'aan'. Zonder dat je het je realiseert gaat je onderbewustzijn aan de slag. Daarna? Dan komt eigenlijk de belangrijkste fase van LSP. Dan ga je erover praten, associëren, metaforen herkennen, gedachten uitwisselen. Wat zie je, welke keuzes heb je gemaakt, waar komen ze vandaan? Op dat moment wordt ook de rol van de facilitator belangrijk. Hij of zij stuurt het gesprek, stelt de goede vragen en zet aan tot denken.'

#### **Creative denktechnieken**

Kerngedachte achter de inzet van deze methodiek is het bevorderen van het creatieve denkproces en het aanboren van het onderbewuste door op een vanzelfsprekende manier te spelen met de blokjes. Dolf: 'Binnen onze opleidingen werken we al wel met creatieve denktechnieken, maar dit is écht van toegevoegde waarde. Het op een speelse manier werken met metaforen, even je patronen loslaten, uitgaan van je intuïtie; het is verfrissend en laat je op een andere manier naar dingen kijken. Wij zijn zo in ons hoofd bezig dat we de kracht van intuïtie niet meer zien.'

#### **Samen een visie bouwen**

Volgens Dolf en Rachel is LSP op veel plaatsen en momenten binnen Fontys te gebruiken. 'Creativiteit wordt steeds belangrijker', zeggen ze. Dolf: 'Ik zie het eigenlijk als een heel toegankelijke vorm van systemisch werken. Het is een prima manier om beweging in gang te zetten. Als je er met je team de tijd voor neemt, is het bijvoorbeeld een mooi middel om samen aan een visie te bouwen, maar ook in het onderwijs zelf zijn er talloze mogelijkheden om deze methode één op één of in teamverband te gebruiken. LSP voegt absoluut iets toe aan wat we al doen. En het doet een uitgesproken beroep op onze creativiteit. Dat moeten we omarmen, volgens mij.'



**DIT IS VEEL MEER  
DAN BLOKJES  
STAPELEN**

# VEEL FLEXIBELER DAN ENKEL KLASSIKAAL ONDERWIJS



Hoe maak je onderwijs inspirerend en efficiënt? Zodat studenten op een leuke manier kennis opdoen, die ook beklijft? Een van de antwoorden op die vraag is blended learning, een combinatie van online en face to face les krijgen. Door online tools en ondersteunende programma's kunnen studenten lessen actiever voorbereiden en beter samenwerken.

Maar hoe pas je deze relatief nieuwe manier van werken toe? Bij Fontys kon dankzij de kwaliteitsgelden een onderzoeksgroep worden opgezet om te onderzoeken wat werkt en wat er mogelijk is. Andere instituten bij Fontys profiteren van die kennis en passen de nieuwe inzichten toe in hun onderwijs. Een van die instituten is het Fontys Opleidingscentrum Speciale Onderwijszorg (OSO), de masteropleiding voor onderwijs-professionals.

#### Toespitsen

Daniël Fermont van OSO legt uit waarom deze opleiding blended learning heeft omarmd. 'De studenten van onze opleiding hebben allemaal al een onderwijsbevoegdheid. Zij willen iets specifieks leren, bijvoorbeeld over veranderingsprocessen of autisme. Met blended learning kun je onderwijs gemakkelijker toespitsen op wat de student nodig heeft.

Het is veel flexibeler dan enkel klassikaal onderwijs.'

Maar hoe werkt dat dan, blended learning? 'Het is een onderwijskundig uitgangspunt: het gaat om optimale integratie van online en offline leeractiviteiten. We kijken hoe we de verschillende leeropdrachten zo goed mogelijk met elkaar kunnen integreren zodat ze elkaar versterken.'

#### Feedback geven

De studenten van Daniël stellen bij OSO hun eigen studieprogramma samen. Ze kiezen de modules die ze nodig hebben. Hij legt uit hoe het vervolgens gaat: 'We geven doorgaans op een opleidingslocatie les, maar studenten die dezelfde module hebben gekozen, komen ook bij elkaar in een interactieve online omgeving. Daar vinden ze bronnen en powerpoints. Ze kunnen elkaar in deze omgeving ook feedback geven.'

Blended learning is dus veel meer dan een paar online tools? 'Veel meer! We kunnen studenten beter activeren dan we eerst deden. Ik merk ook dat ze beter voorbereid naar bijeenkomsten komen.' Daar komt bij dat studenten overal vandaan komen. 'We hebben ook veel studenten uit Vlaanderen. Dan is het heel fijn als je ook veel online kunt doen, zodat de tijd op een opleidingslocatie optimaal wordt benut.'

#### Studentgericht

Voor Daniël maakt blended learning zijn werk als docent ook makkelijker. 'Vóór de eerste bijeenkomst weet ik al in welke onderwijscontext en rol de student werkzaam is. De een werkt in het basisonderwijs, de ander is rector. Ik weet dan ook welke leervragen de studenten hebben. Op die manier weet ik waar ik accenten moet leggen. Ik kan meer studentgericht werken.'

Fontys-docenten bewust maken van de mogelijkheden van de digitale leeromgeving, Canvas én van blended learning. Dat is het doel van docenten en DLO-coaches André Diedrichs en Eric Steffann, die werken bij Fontys-locatie Venlo. Zij organiseerden met behulp van de kwaliteitsafspraken de Blended Learning Week en hebben ook grootse plannen voor de nabije toekomst.

Elke docent en student op Fontys krijgt er wel mee te maken: de digitale leeromgeving (DLO). Denk bijvoorbeeld aan digitale toetsen en Canvas, het hart van de DLO. 'Hier zijn lesmaterialen en cursussen te vinden', legt André uit. 'Deze online leeromgeving wordt steeds belangrijker. Fontys for Society betekent namelijk dat we onderwijs in een toegankelijke vorm voor iedereen moeten aanbieden. De online leeromgeving helpt daarbij.' Door het onderwijs blended in te richten, wordt het onderwijsaanbod nog inspirerender voor de studenten. Zo kan iedere student de leermanier kiezen die het beste bij hem of haar past. Want wat betekent blended learning ook alweer? 'Het is de verbinding tussen een fysiek en online lesaanbod. Die wordt versterkt door middel van IT-tools', vult Eric aan.

#### Blended Learning Week

Om blended learning meer onder de aandacht te brengen, hebben André en Eric – hoewel ze bij verschillende instituten werken – de handen ineengeslagen. 'We merkten dat er nog steeds wat onwetendheid is over de mogelijkheden van de digitale tools. We gaven al cursussen en trainingen, maar wilden groter uitpakken.' Zo ontstond het idee voor de Blended Learning Week, in november. Op een creatieve manier gingen André en Eric hun collega's af om die week onder de aandacht te brengen. 'We liepen met een schaal muffin rond. Als iemand een muffin wilde, zeiden we: 'dan moet je eerst even luisteren'. En dan vertelden we over de

Blended Learning Week. Zo hadden we op een positieve manier direct hun aandacht', lacht Eric.

Deze manier van werving bleek een succes: in totaal kwamen er ruim tweehonderd inschrijvingen binnen. Ook docenten van de Thomas More Hoogeschool kwamen af op het evenement. 'Daar werken ze namelijk ook met Canvas én ze hebben hun onderwijs op een blended manier ingericht. Dus het was interessant om hun perspectief te horen', zegt André. Wat er op het programma stond? Genoeg! 'We nodigden verschillende sprekers uit die lezingen en workshops gaven. Van een inspiratiesessie over digitaal begeleiden en feedback geven tot een keynote over stimulerende gedragsverandering voor studenten binnen Canvas.'

#### Escaperoom

Ook de escaperoom was een drukbezochte activiteit. Deze hebben Eric en André zelf ontwikkeld. Eric: 'Je begint met het leggen van de blended learning wave: een ontwerpmodel voor het ontwikkelen van blended onderwijs. Hadden de deelnemers de wave goed? Dan gingen ze door naar de volgende ronde met nieuwe vragen. De tweede uitdaging was de kruiswoordpuzzel over de functionaliteiten van Canvas.' Het laatste onderdeel? Die bevatte vragen als: 'wat is de enige door Fontys goedgekeurde tool die mag worden gebruikt voor interactie met studenten tijdens live-lessen? Verrassend genoeg

bleek dat Mentimeter te zijn en niet Kahoot. 'We zagen dat de escaperoom voor veel mensen een eyeopener was. We hoorden van sommige collega's dat ze zich echt een keer goed willen verdiepen in de digitale tools. En dat is precies wat we wilden bereiken', zegt Eric.

#### Toekomst

Enthousiasme over blended learning onder collega's is er dus al. Maar er valt nog genoeg te doen, vinden André en Eric. 'Onze collega's hebben tijd en ruimte nodig om verder te experimenteren en hun cursussen op een meer blended manier op te bouwen. Extra studiedagen zouden daarvoor fijn zijn. Om onze collega's verder te helpen, blijven we workshops organiseren op basis van hun behoeften. We zijn dan ook blij dat onze collega Gertie Proctor-Tagage ons hierin sterk ondersteunt. En omdat we allemaal bij een ander instituut werken, hebben we individueel ook verschillende doelen', legt André uit. 'Bij Techniek en Logistiek moet de visie nog worden opgesteld. Tot die tijd willen we de digitale leeromgeving en de tools meer onder de aandacht brengen. Bijvoorbeeld met het Fontys Blendfit bordspel. Bewustwording en digitalisering zijn de hoofddoelen', vertelt Eric. Voor André geldt dat de tools klaarstaan op de International Business School. 'Maar welke werken nu wel of niet? Hoe ziet de perfecte onderwijsmix eruit? En hoe kunnen we een passende visie creëren voor alle teams binnen het instituut? Daar werk ik de komende tijd aan.'

# ONZE ESCAPEROOM WAS EEN EYEOPENER



# ONZE NEUZEN STAAAN DEZELFDE KANT OP



Inmiddels is het een begrip binnen Fontys: de digitale leeromgeving Canvas, waar studenten hun studiematerialen kunnen vinden. Voor Fontys Kind & Educatie zetten docenten Bernolf Kramer en Bram van Burken deze omgeving op poten. 'Dat lijkt alleen een technische taak, maar het zorgde ook voor onderwijskundige ontwikkelingen. We zijn ons onderwijs anders gaan inrichten.'

Naast docenten mogen Bernolf en Bram zich ook DLO-coaches noemen. 'Waarbij DLO staat voor digitale leeromgeving', vertelt Bernolf. 'Inmiddels is die taak misschien wel groter dan die van docent. Omdat we affiniteit hebben met digitale geletterdheid werden we gevraagd als DLO-coach.' De twee coaches speelden én spelen een belangrijke rol bij de implementatie van Canvas: van het meedenken over de inrichting van de leeromgeving tot het voorlichten van collega-docenten over het gebruik ervan.

#### **Blended leren**

Achter deze nieuwe, digitale leeromgeving zit de kwaliteitsafspraken van Fontys om meer met blended leren te doen: het combineren van online en face-to-face onderwijs. 'Studenten leren niet meer alleen vanuit een collegezaal', zegt Bernolf. 'Dat gebeurt ook thuis en op hun stageplek. Die drie kunnen elkaar enorm versterken.' Bram vult aan: 'Maar dan moet er wel een goed onderwijsconcept onder liggen. Denk aan ons portfolio, waarin studenten hun studievoortgang bijhouden. Zo'n portfolio hadden we al wel, maar kwam niet tot zijn recht.'

Docenten gebruikten er verschillende tools voor. Nu hebben we – als één van de eerste instituten – de nieuwe tool Portflow (een portfolio) in Canvas in gebruik genomen. Daar zit een onderwijsconcept achter, waarin formatief handelen van de docent en feedback op het proces én de producten van de student centraal staan. We richten ons dus vooral op de voortgang van de student en op blended leren. Hier komen de technische kant van het inrichten van Canvas en het onderwijs ontwerpen samen.'

#### **Sleutel tot succes**

Al enige tijd is de digitale leeromgeving gereed, maar dan ben je er volgens Bernolf nog niet. 'Het blijft in ontwikkeling. Bovendien liepen we tegen uitdagingen aan: de digitale vaardigheden van docenten moesten verbeterd worden en we moesten alle neuzen dezelfde kant uit krijgen. Sommige docenten waren namelijk kritisch op deze verandering en bang dat het hun autonomie zou beïnvloeden.' Hoe anders is dat nu: docenten en studenten zijn enthousiast. 'De sleutels tot dit succes waren dat wij als DLO-coaches beschikbaar waren om te helpen bij vragen van docenten.'

En dat we voortdurend collega's informeerden en erbij betrokken en ons plan aanpasten waar dat nodig was. Bovendien hebben we bewust voor een hele sobere inrichting van Canvas gekozen. In plaats van dat er veel tijd komt te zitten in het leren kennen van de leeromgeving, kunnen docenten zich dan blijven focussen op het ontwerpen van goed onderwijs.'

#### **Positieve feedback**

De grootste doorbraak kwam na een studiedag in 2021, waarbij docenten aan de slag gingen met Canvas. 'We vroegen studenten om die dag feedback te geven op de leeromgeving, waar hun docenten bij waren. Zij gaven hele positieve reacties, soms zelfs bijna emotioneel. Omdat ze zo gefrustreerd waren over hoe het voorheen ging. En nu juist heel blij zijn dat al hun studiematerialen gebundeld en makkelijk vindbaar zijn. En om die student, daar draait het uiteindelijk om.'

# Boost voor de ontwikkeling van Fontys-medewerkers



Meer lezen? Kijk op:  
[fontys.nl/wendbare-en-talentgerichte-professionals](https://fontys.nl/wendbare-en-talentgerichte-professionals)

Het centrale programma **Wendbare Professionals** helpt Fontys-medewerkers bij hun ontwikkeling. Zodat Fontys als organisatie goed in kan blijven spelen op behoeftes vanuit de maatschappij, studenten en het werkveld. Nu en in de toekomst. Susan Janssen (projectleider), Eva Maassen (strategisch communicatieadviseur) en Katja Pardoën (learning & development consultant) vertellen over aanleiding, voortgang en ambitie.

### Vanwaar dit programma?

Susan: 'Het is belangrijk om je als professional binnen Fontys te blijven ontwikkelen. De wereld om ons heen verandert razendsnel, de arbeidsmarkt is in transitie en dus hebben ook studenten veranderende behoeftes. Gezien die snelle veranderingen is het niet meer dan logisch dat Fontys de stap wil maken naar een meer wendbare organisatie. Gedragen door professionals die bijvoorbeeld op het gebied van onderzoek en onderwijs invulling kunnen geven aan die nieuwe vragen.'

Katja: 'Deze visie komt niet uit de lucht vallen. In de strategie Fontys for Society staan op dit vlak al kraakheldere ambities beschreven. Er is dus genoeg werk aan de winkel om een wendbaar, talentgericht en onderzoekend Fontys te worden. Daar draagt dit centrale programma aan bij.'

### Dit centrale programma droeg eerst de naam 'Docentprofessionalisering', waarom die naamsverandering?

Katja: 'Van 2020 tot 2022 lag het accent op de ontwikkeling van docenten en leidinggevend. Doel was om de

kwaliteit van het onderwijs te vergroten. Sinds vorig jaar hebben we besloten de aandacht te verbreden. Als onze onderwijsprofessionals op een andere manier omgaan met hun vakgebied en studenten, dan vraagt dat namelijk ook wat van andere Fontys-professionals. Wij zijn immers samen Fontys. Daarom richten we ons voortaan op het stimuleren van de ontwikkeling van alle medewerkers. Dus heet het programma voortaan **Wendbare professional**.'

### Jullie helpen medewerkers dus bij hun ontwikkeling?

Susan: 'Ik zou het iets anders formuleren. We geven mensen houvast bij hun ontwikkeling. Van de professionals van de toekomst verwachten we andere competenties en vaardigheden. Er is in de loop van de tijd een gat ontstaan dat we willen overbruggen. En waarbij we natuurlijk graag ondersteunen. We hebben het dan niet alleen over wat een individuele professional kan doen, maar we richten ons ook op team- en organisatieniveau.' Eva: 'Met dit programma sluiten we ook aan op de Fontysbrede visie en de vraag vanuit de centrale organisatie: hoe kan de ontwikkelsnelheid omhoog?

We geven daar dus een boost aan. Dat viel mooi samen met de kansen die de voorschotmiddelen boden.'

### Jullie hebben onder andere gewerkt aan Fontysrollen, vertel...

Katja: 'Het idee achter die rollen is dat je meer focus aanbrengt in de ontwikkeling.' Eva: 'Het is een manier om het gesprek aan te gaan over vraagstukken als: welke ontwikkelingen komen er op het onderwijs af? Hoe gaan we om met complexe vraagstukken vanuit de maatschappij? Wat heb je daarvoor nodig binnen je team? Maar ook: waar ligt je affiniteit en welke talenten heb je? Als blijkt dat bepaalde rollen nog ontbreken binnen een team en die rollen wél gewenst zijn, dan kun je daar op verschillende manieren mee omgaan. Misschien wil iemand zich nog op dat hiaat ontwikkelen? Of misschien moet je gaan werven?'

### Wellicht is kruisbestuiving met een ander team een optie?

Susan: 'Het mes snijdt nadrukkelijk aan twee kanten; je brengt focus aan in je ontwikkeling én je kunt je talenten beter inzetten. Zo zorgen we ervoor dat mensen zich duurzaam blijven

ontwikkelen, maar we anticiperen ook op de intrinsieke motivatie van collega's. En ondertussen helpen we de organisatie een stapje verder.' Eva: 'We hebben ook tools ontwikkeld om het gesprek over deze rollen aan te gaan, zoals een spel en een app. Die zijn ondersteunend, helpend bij het gesprek.'

### Jullie hebben de rollen in samenwerking met andere centrale programma's en Fontysinstituten ontwikkeld. Waarom is samenwerken zo belangrijk?

Eva: 'Neem communicatie. Elk centraal programma werkt hard voor hetzelfde doel en dezelfde doelgroep.'

Het is logisch dat je elkaar dan opzoekt en kijkt wat er gecommuniceerd wordt en op welke manier. Zo willen we een inspirerend verhaal het liefst koppelen aan een concrete workshop of training. Zodat een professional meteen ook zélf aan de slag kan gaan.

Door goed na te denken over onze communicatie en door gezamenlijk de koppeling naar concrete acties te maken, zorgen we voor een gevoel van urgentie én voor verbinding. We moeten het binnen Fontys samen doen.'

### Hoe zien jullie de toekomst?

Katja: 'Er staat nog genoeg op het programma, van het uitwerken van de drie lijnen (individu, team en organisatie) tot het monitoren en bijstellen van onze interventies. Maar ik denk ook aan het nog verder bouwen aan een lerend netwerk. Zodat instituten en diensten met ontwikkelvragen bijvoorbeeld naar Ontwikkelabs of communities gaan.' Susan: 'Het zou mooi zijn als we een actieve leercommunity krijgen met enthousiaste deelnemers die ván en mét elkaar leren.'

### Welke lessen heeft het programma **Wendbare Professionals** onderweg geleerd?

1. *Probeer toe te werken naar een afgebakende scope. Katja: 'Een programma wordt al snel groot en breed, dat is iets om alert op te zijn. Een concreet voorbeeld? We hebben ons eerst gefocust op de ontwikkeling van de drie belangrijkste Fontysrollen, in plaats van alle acht. Binnen andere strategische programma's en onderzoeken werd namelijk óók al nagedacht over rollen.'*
2. *Werk samen. Katja: 'De acht Fontysrollen hebben we door goed samen te werken binnen de centrale programma's en instituten kunnen formuleren.'*
3. *Neem de tijd voor een opstartfase. Eva: 'Het duurde langer dan gepland, ook vanwege corona. Maar je moet er ook rekening mee houden dat bewustwording en urgentie er niet zomaar zijn. Neem de tijd om verbinding te zoeken.'*
4. *Maak het zo concreet mogelijk en zorg voor praktische tools en interventies. Zo voorkom je dat medewerkers het een 'vaag' verhaal vinden.*
5. *Borg de opgedane kennis zo veel mogelijk binnen de organisatie.*

# Het geheim achter het succes van blended learning

Meer lezen? Kijk op:  
[fontys.nl/blended-learning](https://fontys.nl/blended-learning)



**'Communicatie is de sleutel.**  
Als je wil dat mensen binnen de organisatie de urgentie voelen om met je thema bezig te zijn, dan moet je blijven vertellen wat je doet, waarom je dat doet en wat de voordelen daarvan zijn. Zo zorg je dat het van een klein groepje, naar steeds meer mensen gaat. Het olievlekeffect.' – Jean

**Inclusiever onderwijs, meer flexibiliteit, een activerend aanbod én meer variëteit. Vraag Roel Martens en Jean Jamin van het Scrumteam Fontys Blended Learning naar de voordelen van deze vorm van onderwijs en ze sommen zo op. De twee werken samen met een zogeheten scrumteam aan oplossingen voor blended learning-vraagstukken die ze aangereikt krijgen van de verschillende Fontys-instituten. Daarnaast deelt het team zijn kennis via workshops, events, lezingen, podcasts en video's.**

## Wanneer is de aandacht voor blended learning ontstaan?

Roel: 'Dat is al een aantal jaar geleden. Blended Learning sloot goed aan bij de Fontys-brede visie Fontys for Society. Door de coronacrisis en de lockdowns heeft het onderwerp een vlucht genomen binnen onze organisatie. In die coronaperiode fungeerden we vooral als een crisisteam. Ineens moest iedereen thuis werken, daar komen natuurlijk veel vragen bij kijken: van welke programma's kan ik gebruiken tot hoe betrek ik mijn studenten bij de online les. Daar speelden we op in.'  
Jean: 'Langzaam is het uitgegroeid tot een scrumteam dat vraagstukken oppakt en kennis deelt. Blended learning is als addendum ook aan de Kwaliteitsafspraken toegevoegd.'

## Van crisisteam naar scrumorganisatie: best een stap?

Jean: 'Zeker. Voor ons was het een leerzaam proces. En wat betreft

blended learning staan we denk ik nog maar aan het begin. Ik vergelijk het wel eens met een smartphone, bijna iedereen weet inmiddels wat je daarmee kunt doen. Niet alleen bellen, maar ook je weg vinden, je sociale netwerk opbouwen of foto's maken. Sommige mensen kiezen ervoor om geen smartphone te gebruiken, maar dat is dan een bewuste overweging. Bij blended learning ligt er als het ware een 'smartphone' vol kansen klaar, maar lang niet iedereen weet wat er mogelijk is. Ik hoop dat we eraan bij kunnen dragen dat iedereen straks weet welke mogelijkheden blended learning biedt en daar een bewuste keuze in maakt.'

## Weten de instituten jullie te vinden?

Jean: 'Steeds beter. We zijn ons er van bewust, dat communicatie hierin essentieel is. Je moet blijven communiceren over wat je doet en je inzichten en successen delen.'

## Wat is de werkwijze van het scrumteam?

Roel: 'Ik ben de product owner. Aan mij de taak om de vraag van de gebruiker goed helder te maken. Op de instituten werken Digitale Leeromgeving coaches (DLO-coaches), die onder andere namens hun achterban vragen aan ons doorspelen. Vervolgens werkt ons developmentteam, waar Jean onderdeel van is, in een periode van vier tot zes weken aan een oplossing. Dat noemen we een sprint. Daarna presenteren we dit aan de gebruiker en gaan we finetunen.'

## Hoe ervaren jullie deze manier van werken?

Jean: 'Het is prettig dat we instituten verder kunnen helpen om te voorzien in hun leer- en ondersteuningsbehoeftes op het gebied van blended learning. Omdat je maar een paar weken per vraagstuk werkt, ben je doelgericht bezig. Dat geeft energie.'

Roel: 'Wat ik plezierig vind aan de scrum-methode, is dat je veel succeservaringen hebt. Als het past bij het vraagstuk dat je hebt, zou ik deze manier van werken zeker aanraden. Maar het is niet 'hét antwoord' voor elk vraagstuk.'

## Inmiddels hebben jullie handreikingen, workshops, tutorials, spellen, events en ontwerpmaterialen ontwikkeld, waar zijn jullie het meest trots op?

Roel: 'Eigenlijk ben ik vooral trots op het team zelf. Fontys is decentraal georganiseerd. Desondanks laten we zien dat we binnen Fontys multidisciplinair samen kunnen werken. We hebben mensen met hele verschillende achtergronden, die elkaar aanvullen én elkaar scherp houden. En op die manier samen bijdragen aan het verder implementeren van blended learning.'

## Mooi dat er ook kennisdeling plaatsvindt...

Roel: 'Zeker. We kunnen steeds vaker instituten aan elkaar verbinden. Vraagstukken hoeven niet altijd door ons opgelost te worden, soms kunnen we ook mensen bij elkaar brengen.'

## Blended learning in het kort

Blended Learning is een onderwijsvorm die bestaat uit een mix van online en face-to-face leeractiviteiten. Om tot een goede blend te komen, is het belangrijk dat on- en offline activiteiten een relatie hebben en elkaar wederzijds versterken.

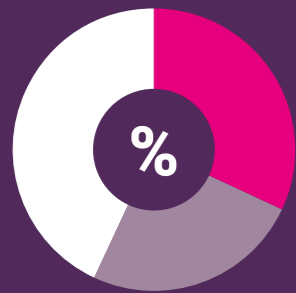
## Podcasts, video's en events

Het team deelt kennis en inspiratie via podcasts en video's, daar is inmiddels ook een studio voor ingericht. Die media worden ook bekeken en beluisterd buiten de Fontys-muren. Maar het team organiseert ook allerlei events, zoals laatst nog over extended reality. De 150 deelnemers kregen lezingen en vonden inspirerende voorbeelden op een kennismarkt.



# FEITEN EN CIJFERS

> Van **11 miljoen** (2019) naar **35 miljoen** (2024)



> Verdeling bestede middelen per thema

Succesvol studeren (32%) ●  
Authentieke leer- en onderzoeksomgevingen (25%) ●  
Professionalisering docenten (43%) ●

> **Verschuiving verdeling instituten en centrale programma**

2019

Instituten: 80% | Centrale programma's: 20%



NU

Instituten: 87% | Centrale programma's: 13%



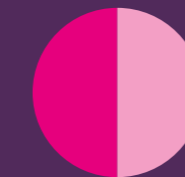
> **317** projecten binnen instituten

> **NVAO-oordeel is positief**

Middelen voor 2023 en 2024 zijn gegarandeerd

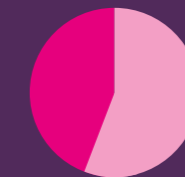
> **219** betrokken medezeggenschapsleden

Centrale medezeggenschapsraad



Studenten: 12  
Medewerkers: 12

Instituutsmedezeggenschapsraden



Studenten: 93  
Medewerkers: 102

> **Video kwaliteitsafspraken door afstudeerstudent**





