

Evaluatierapport Instellingsreview Karel de Grote Hogeschool

NVAO | Afdeling Vlaanderen
Januari 2017

Eric Halsberghe (voorzitter);
Gerard Mols;
Sophie Péters
Patrick Audenaerde;
Jean Baptiste Bouckaert;
Jetje De Groof (secretaris).

Inhoud

1	Samenvatting	4
2	Inleiding en verantwoording	7
3	Rapportage van de bevindingen en overwegingen	10
4	Beoordeling	28
	Bijlage 1: Samenstelling van de commissie	30
	Bijlage 2: Programma's van de locatiebezoeken	32
	Bijlage 3: Overzicht van de bestudeerde documenten	47
	Bijlage 4: Lijst met afkortingen	48

1 Samenvatting

De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) stelde met het oog op de instellingsreview van de Karel de Grote Hogeschool (KdG) een reviewcommissie samen. Ter voorbereiding van de locatiebezoeken bestudeerden de commissieleden de beschikbare informatie. De commissie kwam tot een eerste beknopte waardering van de sterke punten van de instelling en identificeerde de thema's die ze tijdens het eerste locatiebezoek verder wilde exploreren.

Het eerste locatiebezoek, dat een verkennend karakter had, leidde tot het voorlopige beeld van KdG als een organisatie waar dynamische, gemotiveerde studenten en medewerkers samen werken aan het vormgeven van de visie, strategie en waarden van hun instelling. De organisatiecultuur en –structuur, die werken in vertrouwen en autonomie van opleidingen centraal stelt, vormt hiertoe een uitstekend vertrekpunt. De commissie stelde vast dat verschillende stakeholders doordrongen zijn van de KdG-visie en –waarden. De commissie besliste om tijdens het tweede locatiebezoek verder te peilen of de KdG-brede beleidslijnen ook in andere delen van de organisatie zijn doorgesijpeld.

De commissie was op basis van het eerste locatiebezoek positief over de heersende kwaliteitscultuur. Tegelijkertijd legt het gekozen beleidsmodel veel verantwoordelijkheid bij de opleidingshoofden. De commissie besliste tegen die achtergrond om tijdens het tweede locatiebezoek na te gaan op welke manier vorm wordt gegeven aan het evenwicht tussen 'bottom-up'-initiatief en 'top-down'-sturing. Dit onderzoek zou de commissie ook een beter zicht geven op wie binnen de organisatie voor welk onderdeel van de (controle op de) beleidsuitvoering verantwoordelijk is.

KdG beschikt over een uitgebreid en divers arsenaal aan feedback- en opvolgsystemen waarmee de effectiviteit van de beleidsuitvoering kan worden gemeten. Een nagenoeg operationeel managementinformatiesysteem moet er in de toekomst voor zorgen dat deze data ook geaggregeerd beschikbaar zijn over de voor KdG relevante beleidsdomeinen. De commissie besliste om tijdens het tweede locatiebezoek verder te peilen in hoeverre de monitoringresultaten systematisch leiden tot verbeteracties. Ze besliste ook in detail te onderzoeken op welke manier prioriteiten worden gesteld en hoe jaaractie- en meerjarenplannen tot stand komen.

Tijdens het tweede, verdiepende locatiebezoek vervulde de commissie via een verticale en horizontale trail haar beeld van KdG. De verticale trail werd uitgevoerd bij de opleidingen Vroedkunde (onderwijsgroep Welzijn, Onderwijs en Gezondheidszorg – WOG) en Office Management (onderwijsgroep Management en Technologie - MenT). De horizontale trail werd uitgevoerd bij verschillende opleidingen in de twee onderwijsgroepen Management en Technologie (MenT) en Welzijn, Onderwijs en Gezondheidszorg (WOG), en bij Sint Lucas School of Arts (SLA).

Op basis van beide locatiebezoeken kwam de commissie tot de conclusie dat de KdG erin is geslaagd om op korte termijn de KdG-gemeenschap te verenigen rond haar visie en strategische doelstellingen. Het beleidsmodel, dat verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie legt, en dat stuurt op autonomie en ontwikkeling van werknemers en studenten, heeft bijgedragen tot de ontwikkeling van een duidelijke en gedragen kwaliteitscultuur. De instrumenten en processen die werden uitgewerkt met het oog op beleidsuitvoering sluiten goed aan bij het gekozen bestuursmodel. De systematiek van de jaaractie- en meerjarenplannen wordt instellingsbreed gehanteerd en is doeltreffend met het oog op constante kwaliteitsverbetering. De plannen komen in

verschillende iteraties tot stand op basis van een brede waaier aan informatie en met een brede participatie van de verschillende stakeholders.


Het subsidiariteitsprincipe legt de verantwoordelijkheid voor acties zo laag mogelijk in de organisatie, waarbij de bovenliggende niveaus de uitvoering faciliteren en via formele en informele communicatiekanalen kritisch checken of geplande acties tot de gewenste resultaten leiden. Richtinggevende kaders bepalen de grenzen van het speelveld waarin acties kunnen worden uitgetekend en begrenzen de facto de autonomie. In lijn met de organisatiestructuur en –cultuur wil KdG de implementatie van haar beleid zo veel mogelijk bereiken door medewerkers en studenten inhoudelijk te overtuigen van de meerwaarde van bepaalde beleidslijnen, vertrekkend vanuit de overtuiging dat dit zorgt voor een duurzame en gedragen implementatie.

De commissie komt op basis van de verzamelde evidentie tot het besluit dat deze beleidsuitvoering KdG in staat stelt de PDCA-cyclus te sluiten en de kwaliteit van de opleidingen voortdurend te verbeteren. De kritische succesfactoren die er volgens de commissie voor zorgen dat deze beleidsvoering adequaat is binnen de context van KdG zijn de sterke kwaliteitscultuur, de gerichtheid op ontwikkeling, de voortdurende opvolging via de overlegkanalen en de ondersteuning op maat door de diensten O&S en HR. De opleidingshoofden spelen in dit geheel een pivotale rol en de commissie is van mening dat ze op een adequate wijze worden geselecteerd en opgevolgd.

De commissie apprecieert dat KdG wil zoeken naar manieren om meer sturend te werken, zonder afbreuk te doen aan de aanwezige bottom-up dynamiek. Ze vindt dat de richtinggevende kaders, zoals de Kwaliteitscode Onderwijs, een stap in de goede richting vormen. De horizontale en verticale communicatie- en bevoegdheidslijnen in de organisatie kunnen hierbij nog transparanter worden uitgewerkt. Ook de huidige hybride rol van de medewerkers van de dienst O&S, dient verder te worden uitgeklaard.

De commissie heeft vastgesteld dat KdG gebruik maakt van een uitgebreid en divers instrumentarium dat de organisatie op de hoogte stelt van de mate waarin enerzijds de strategische doelstellingen bereikt worden en anderzijds basiskwaliteit wordt geleverd. Opleidingen en onderwijsgroepen beschikken hierdoor over voldoende objectieve maatstaven om de kwaliteit van de opleidingen te monitoren. Deze informatie zal via het quasi voltooide 'Business Intelligence' (BI)-systeem geaggregeerd ter beschikking worden gesteld. De commissie is van mening dat de BI-tool een sterke bijkomende impuls zal geven aan het verbeterbeleid. De commissie heeft bovendien vastgesteld dat er binnen KdG een zeer actieve rol van de stakeholders is en dat werkveld, alumni en studenten sterk betrokken zijn. De commissie zag goede voorbeelden van de alumniwerking, maar is eveneens van mening dat deze nog verder kan worden ontwikkeld.

De commissie vond doorheen beide locatiebezoeken uitgebreide evidentie van de grote dynamiek en verbeterbereidheid binnen KdG. In alle opleidingen zag de commissie dat er een actief verbeterbeleid wordt opgezet, waarbij er ook oog is voor verankering van verbeteracties en evaluatie van initiatieven die mogelijk minder goed liepen. De korte afstand tussen studenten en docenten, maar ook tussen docenten en opleidingshoofden, biedt verdere garanties dat de PDCA-cirkel voortdurend gesloten wordt. Met de implementatie van de jaaractie- en meerjarenplanning en de structurele opvolging die hieraan gegeven wordt, worden de nodige garanties ingebouwd dat het onderwijsbeleid systematisch verbeterd wordt. De commissie zag veel goede voorbeelden op het vlak van onderwijsinnovatie, maar is ook van mening dat deze innovatie nog systematischer mag worden ingezet met het oog op het werken met grote groepen.



De commissie kreeg tijdens de verschillende locatiebezoeken, in de interactie met verschillende gespreksgroepen, een consistent beeld van het onderwijsbeleidsmodel aan de KdG. Dat uit de brede steekproef van vertegenwoordigers die de commissie tijdens de locatiebezoeken kon spreken en uit de voorbereidende documenten, een samenhangend verhaal naar voren kwam, beschouwt de commissie als een bewijs van het feit dat het geheel doorleefd is in een belangrijk deel van de KdG-gemeenschap.

2 Inleiding en verantwoording

Dit evaluatierapport is tot stand gekomen in het kader van een instellingsreview aan de hand van NVAO's *Kader Instellingsreview – Vlaanderen 2015-2017*. In deze instellingsreview wordt de kwaliteit van het onderwijsbeleid getoetst.

Naast dit evaluatierapport is een adviesrapport beschikbaar. Het rapport betreft een advies over de wijze waarop de instelling instaat voor de kwaliteit van haar opleidingen. Het gaat met name over de regie van de kwaliteitsborging van de opleidingen zoals opgenomen in NVAO's *Kwaliteitscode – Vlaanderen 2015-2017*.

Het evaluatierapport is primair gericht naar de betrokken instelling, met als doel het verhaal over haar onderwijsbeleid weer te geven. Dit verhaal kwam tot stand in dialoog met de reviewcommissie. Daarmee heeft het rapport als oogmerk meerwaarde voor de instelling te scheppen in het licht van continue kwaliteitsverbetering. Het evaluatierapport bestaat daartoe uit een lineair verslag van het onderzoek waarin de commissie inzichten opbouwt. In het onderzoek heeft de commissie verschillende sporen onderzocht en tussentijds conclusies geformuleerd die in de loop van het onderzoek en na weging van het geheel aan bevindingen verder evolueren. Het is van belang dat deze sporen en tussentijdse conclusies niet op zichzelf staand geïnterpreteerd dienen te worden. De lezer vindt een samenvattende conclusie op het einde van dit evaluatierapport.

Aan het eind van de cyclus van instellingsreviews zal de NVAO een overzichtsrapportage opstellen gericht op een breed publiek, waarin de conclusies en oordelen van alle instellingsreviews in samenhang zullen worden besproken.

Samenstelling van de reviewcommissie

De beoordeling is gebeurd door een reviewcommissie aangesteld door de NVAO. Deze is als volgt samengesteld:

Voorzitter:

- Eric Halsberghe: voormalig algemeen directeur van de Katholieke Hogeschool Zuid-West-Vlaanderen;

Leden:

- Prof. dr. mr. Gerard Mols: hoogleraar strafrecht en strafprocesrecht en oud-rector magnificus Maastricht University;
- Sophie Péters: Associate Dean for International Affairs, ICHEC Brussels Management School;
- Patrick Audenaerde: Kwaliteitsmanager en Preventieadviseur bij Havenbedrijf Gent en freelance Lead Auditor voor ISO9001-kwaliteitssystemen bij SGS;

Student-lid:

- Jean Baptiste Bouckaert: masterstudent Business Administration – KU Leuven (Campus Brussel).

De reviewcommissie wordt ondersteund door:

- dr. Jetje De Groof, secretaris;
- dr. Dagmar Provijn, procescoördinator NVAO.

In bijlage 1 zijn de CV's van de commissieleden opgenomen. Aan de hand daarvan kan worden vastgesteld dat de samenstelling van deze reviewcommissie voldoet aan de eisen opgenomen in het *Kader Instellingsreview – Vlaanderen 2015-2017*.

Werkwijze van de reviewcommissie

Werkwijze van de reviewcommissie in het algemeen

Vorbereiding

De commissie heeft zich op de locatiebezoeken voorbereid op basis van zowel de kritische reflectie als de regierapportage. In bijlage 3 van dit evaluatierapport is een volledig overzicht opgenomen van de documenten die de commissie heeft ontvangen, zowel ter voorbereiding van het eerste, als van het tweede locatiebezoek. De commissie apprecieerde de openhartige en heldere reflectie op sterke en ontwikkelingspunten in deze documenten.

In de aanloop naar de startvergadering op 24 oktober 2016 werden de eerste indrukken van de commissieleden gebundeld. Tijdens de startvergadering werden de voorlopige bevindingen van de commissie besproken. De commissie kwam tot een eerste beknopte waardering van de sterke punten van de instelling en identificeerde de thema's die ze verder wilde exploreren. Tegen die achtergrond werden ook vragen voor de verschillende gespreksgroepen van het eerste locatiebezoek geformuleerd. Dezelfde werkwijze werd gehanteerd voor de voorbereidende vergadering, die plaatsvond aan de vooravond van het tweede locatiebezoek, op 27 november 2016.

Bezoeken

Op 25 en 26 oktober 2016 vond het eerste locatiebezoek plaats, dat een verkennend karakter had. Het doel van de commissie was om inzicht te krijgen in de interne gang van zaken in de instelling, de specifieke aandachtspunten van het instellingsbestuur in het onderwijsbeleid, het draagvlak bij studenten, docenten en andere belanghebbenden. Op basis van dit onderzoek formuleerde de commissie samen met de instelling een aantal thema's, die in de review trails tijdens het tweede locatiebezoek verder werden uitgediept.

Het tweede locatiebezoek vond plaats op 28, 29 en 30 november 2016. Tijdens dit tweede bezoek werden via een horizontale en een verticale trail de door de commissie geformuleerde vragen verder onderzocht. Een derde trail, die ten doel had inzicht te verkrijgen in de wijze waarop de KdG vormgeeft aan de kwaliteitsborging van haar opleidingen, vormt het onderwerp van het separate adviesrapport. Aan het einde van beide locatiebezoeken werd telkens door de commissie afgetoetst of de instelling zich kon herkennen in de inzichten die de commissie had opgebouwd.

Op basis van de bevindingen, overwegingen en conclusies heeft de secretaris een conceptrapport opgesteld dat aan de commissieleden is voorgelegd. Vervolgens heeft de commissie dit concept becommentarieerd, waarna het conceptrapport is vastgesteld door de commissie. Het definitieve rapport is vastgesteld door de voorzitter. Het panel heeft dit advies in volledige onafhankelijkheid opgesteld en op 23 december 2016 aan de NVAO aangeboden.

Werkwijze van de reviewcommissie met betrekking tot de review trails

De horizontale trail onderzocht in welke mate KdG zicht heeft op realisatie van de onderwijsvisie en beleidsuitvoering over de opleidingen heen. De commissie peilde daarbij welke processen, procedures en instrumenten worden ingezet om de visie en strategische doelstellingen te vertalen naar acties op het niveau van opleidingen. De jaaractie- en meerjarenplannen, die recent werden geïmplementeerd, vormen een belangrijke schakel in dit proces. De commissie wou door middel van haar onderzoek ook zicht krijgen op het systeem van evaluatie en monitoring op het niveau van de verschillende opleidingen en op de manier waarop de informatie die hieruit voortkomt leidt tot aanpassing en consolidatie van het beleid.

In samenspraak met KdG werd beslist deze horizontale trail uit te voeren bij opleidingen in de twee onderwijsgroepen Management en Technologie (MenT) en Welzijn, Onderwijs en Gezondheidszorg (WOG), en bij Sint Lucas School of Arts (SLA). Afgesproken werd dat de commissie voor de geselecteerde opleidingen met verschillende stakeholders zou spreken, die elk vanuit hun perspectief toelichting konden geven op hoe de PDCA-cyclus gesloten wordt. Als gesprekspartners van de commissie werden de opleidingshoofden, de directies van de twee onderwijsgroepen en SLA, en vertegenwoordigers van de dienst Onderwijs- en Studentenbeleid (O&S) geselecteerd.

In de verticale trail onderzocht de commissie ten eerste de mate waarin opleidingen, conform de ambitie van KdG om de lat hoog te leggen, zicht hebben op het gerealiseerde eindniveau. Ook ging de commissie na of de visie en strategie van KdG ook binnen de opleidingen worden gerealiseerd. Ten slotte peilde de commissie naar de manier waarop wordt omgegaan met gegevens rond tevredenheid van medewerkers en studenten. Dit onderzoek werd uitgevoerd bij een kleinere (Vroedkunde, onderwijsgroep WOG) en een grotere opleiding (Office Management, onderwijsgroep MenT), beide uit andere onderwijsgroepen. De commissie sprak met beleidsverantwoordelijken (opleidingshoofden, coördinatoren, ondersteuners van de diensten O&S en HR), studenten en alumni, docenten en het werkveld om vanuit verschillende perspectieven input te kunnen krijgen.

Voor de derde review trail ging de commissie na op welke manier de regierapportage vorm geeft aan het borgen en verbeteren van de kwaliteit van de opleidingen aan de KdG. De commissie sprak hiervoor met vertegenwoordigers van de opleidingen betrokken bij de pilots, met het projectteam en het KdG-directieteam. Zoals hierboven reeds aangestipt, leidden de bevindingen uit deze dialoog tot een afzonderlijk adviesrapport.

3 Rapportage van de bevindingen en overwegingen

Vorbereiding van het eerste locatiebezoek

Ter voorbereiding van de locatiebezoeken heeft de commissie zich op basis van zowel de kritische reflectie als de toelichting over de regierapportage een beeld gevormd van KdG. De commissie apprecieert de heldere en logische structuur van deze documenten en de transparante manier waarop de informatie wordt aangeboden. Er is oog voor positieve evoluties, maar ook voor belangrijke verbeterpunten. In de aanloop naar de startvergadering op 24 oktober 2016 werden de eerste indrukken van de commissieleden gebundeld. De commissieleden bereidden tijdens de startvergadering vanuit hun eerste waardering de gesprekken voor, met het oog op het vervolledigen van het beeld over de instelling.

De commissie nam kennis van het feit dat KdG in 2011 koos voor een nieuwe organisatiestructuur, met als hoofddoel tot meer verbinding en eenheid binnen de hogeschool te komen. In de periode 2012-2014 vond een organisatorische transformatie plaats. De twee onderwijsgroepen MenT (onderwijsgroep Management en Technologie) en WOG (Onderwijsgroep Welzijn, Onderwijs en Gezondheidszorg) werden opgericht om, samen met SLA (Sint Lucas School of Arts), als organisatorische eenheden te fungeren waarbinnen opleidingen zich concentreren op onderwijs, onderzoek en maatschappelijke dienstverlening. De directie O&S werd opgericht om de onderwijskundige expertise hogeschoolbreed te versterken. Aanvankelijk bleef SLA als afzonderlijke eenheid bestaan binnen de organisatie, maar sinds 2014-2015 wordt volop ingezet op verbinding en streeft KdG ernaar om binnen SLA geleidelijk aan dezelfde structuren te hanteren.

De missie, visie, strategie en waarden van KdG werden in 2014 vernieuwd. Kernpunten van de visie zijn het creëren van een warme en dynamische omgeving, waarin de lat hoog wordt gelegd, met respect en kansen voor iedereen. Alumni, studenten en medewerkers nemen daarbij hun verantwoordelijkheid op voor een duurzame samenleving. De strategie, die bepaalt welke doelstellingen prioritair worden nagestreefd, omvat werken aan intercultureel denken en handelen; de kracht van co-creatie; motivatie en zelfmanagement; ondernemerszin; en wendbaarheid. De waarden van KdG, die vorm geven aan de manier waarop KdG haar visie implementeert, zijn studentgeoriënteerd handelen; resultaten bereiken; in vertrouwen samenwerken; zich engageren voor een betere wereld; en duurzaam innoveren. De commissie leerde uit de voorbereidende documenten dat elk van de strategische doelstellingen naar strategische indicatoren zijn vertaald, die richtinggevend zijn voor de beleidskeuzes. KdG werkt momenteel aan streefwaarden voor de indicatoren. Daarnaast werd ook een onderwijsvisie ontwikkeld, die onder andere bepaalt op welke competenties wordt ingezet en welke leercontext hiertoe dient te worden gecreëerd.

De commissie apprecieert dat KdG werkt vanuit een originele visie en beschouwt het als een sterk punt dat een omgevingsanalyse werd gebruikt als richtinggevend kader voor de opbouw van de strategie, die inspeelt op evoluties in en uitdagingen van de samenleving. Aangezien de samenhang van missie, visie, strategie, waarden en onderwijsvisie voor de commissie nog niet helemaal duidelijk was, besloot ze hier tijdens het locatiebezoek verder naar te peilen. Ook wou de commissie de positie van SLA in visie en beleid scherper stellen.

Om visie en strategie te implementeren heeft KdG een organisatiestructuur uitgetekend die de kwaliteitscultuur moet ondersteunen. Leidend principe hierbij is dat kwaliteit gerealiseerd wordt vertrekkend van autonomie van opleidingen en vertrouwen in de verantwoordelijkheid van docenten(teams), studenten en opleidingshoofden. Door in te zetten op participatie van studenten, docenten en het werkveld wil men via

innovatieve projecten en co-creatie komen tot rijkere en breed gedragen resultaten. KdG maakt daarbij de keuze om een beperkt aantal brede, richtinggevend kaders ter beschikking te stellen die een cyclisch en planmatig kwaliteitsbeleid ondersteunen. De beleidscyclus krijgt vorm via meerjaren- en jaaractieplannen, die het voor alle opleidingen mogelijk moet maken hun prioriteiten vast te leggen.

Dat elke medewerker binnen de eigen functie verantwoordelijk is voor kwaliteit en de realisatie van visie en strategie zorgt voor een grote diversiteit in de beleidsuitvoering. De diensten binnen O&S en de dienst HR ondersteunen de opleidingen door de visie te concretiseren in gedragen beleidskaders en -keuzes. Medewerkers van deze diensten staan dichtbij de opleiding en stimuleren de expertiseontwikkeling en kennisdeling. Daarnaast worden ondersteunende hogeschooldiensten voorzien die o.a. instaan voor helpdesk ICT, administratie en gebouwenbeheer.

De commissie waardeert dat opleidingen autonomie krijgen en besloot om tijdens het locatiebezoek verder te peilen naar het mogelijke spanningsveld tussen centrale sturing en autonomie. Ze apprecieert de vele initiatieven op het vlak van kwaliteitsborging, begeleiding van studenten, medezeggenschap en innovatie. Tegen de achtergrond van deze dynamiek wil ze ook de werkdruk onderzoeken, in het bijzonder van de opleidingshoofden, bij wie in de organisatiestructuur veel verantwoordelijkheid komt te liggen.

KdG heeft de ambitie om ontwikkelingsgericht te zijn. Genomen acties dienen voort te komen uit reflectie, die gebaseerd is op zowel kwalitatieve als kwantitatieve feedback. De commissie stelt op prijs dat diverse monitoringinstrumenten gebruikt worden, zoals de competentiegroeiometer, de studenten-, werknemers- en alumnibevragingen en de classificatie van opleidingsonderdelen, die feedback leveren op het niveau van opleidingsonderdelen, volledige opleidingen en de organisatie als geheel. Ze stelde vast dat aan een managementinformatietool wordt gewerkt, die op geaggregeerd niveau de verzamelde informatie beschikbaar zal stellen en besloot tijdens het locatiebezoek verder te peilen naar de huidige stand van zaken van de uitbouw ervan.

De commissie las in de kritische zelfreflectie dat KdG voor zichzelf nog een duidelijk verbeterperspectief ziet op het vlak van borging van de kwaliteit. Tegen die achtergrond besliste de commissie verder te exploreren welke systematiek binnen KdG aanwezig is om resultaten die voortkomen uit monitoring te implementeren en verder op te volgen, en hoe KdG op de verschillende niveaus van de organisatie zicht krijgt op de realisatie van de visie.

In samenspraak met KdG werden twee focusthema's geformuleerd, namelijk 'toetsbeleid' en 'motivatie en zelfmanagement'. De commissie stelde vast dat het overkoepelend toetsbeleid van de instelling volop in ontwikkeling is. Ze besloot na te gaan in hoeverre het thema binnen de instelling leeft en aansluiting vindt bij de visie en strategie. Ze wou bovendien verdere evidentie verzamelen over hoe wordt gewerkt aan de motivatie en het zelfmanagement van zowel studenten en docenten in het kader van de beperkte financiële middelen waarover KdG beschikt.

Vertrekkend van de voorbereidende documenten zette de commissie ook internationalisering, interculturele competenties en diversiteit op de agenda. Beide zijn centrale elementen in het beleid van KdG en de commissie besloot daarom bij de verschillende gespreksgroepen te peilen hoe aan deze focuspunten van het beleid in de praktijk vorm wordt gegeven.

Eerste locatiebezoek

Kennismakingssessie

Het visitatiebezoek startte met een kennismakingssessie, die de commissie in staat stelde reeds kort te praten met vertegenwoordigers van de instelling. De commissieleden kregen de kans om met de verschillende geledingen en stakeholders van KdG in contact te treden. Dit gebeurde in een open en ongedwongen sfeer, wat de commissie erg wist te appreciëren.

Gesprekken

Doorheen de gesprekken verzamelde de commissie evidentie van de doorleefdheid van de ambitie van KdG om een warme hogeschool te zijn, waar de student, passie en zelfontplooiing centraal staan. Studenten en docenten prezen onder meer het onthaalbeleid, de toegankelijkheid van docenten, de vele mogelijkheden tot informele contacten en de inzet van interactieve werkvormen. Docenten en opleidingshoofden gaven aan dat de professionele autonomie motiverend werkt. Alle gesprekspartners onderschreven bovendien de ambitie om de lat hoog te leggen, waarbij KdG erop inzet studenten zodanig te begeleiden dat ze in groeiende mate onafhankelijk over de lat kunnen springen. De commissie apprecieerde hoe vertegenwoordigers van de studenten in een aparte sessie tijdens het locatiebezoek tastbaar maakten wat de KdG-waarden en strategie vanuit hun perspectief betekenen.

In verschillende gespreksgroepen werd erop gewezen dat de centrale KdG-waarden niet 'top-down' zijn opgelegd, maar een consolidering zijn van wat binnen de organisatie al aanwezig was, wat de verdere uitrol ervan in de organisatie ondersteunt. Herhaaldelijk werd waardering uitgesproken voor het feit dat de visie, strategie en waarden KdG-breed een gemeenschappelijke taal hebben aangereikt. Dit neemt niet weg dat gesprekspartners open communiceerden over het feit dat dit proces een 'work in progress' is. Gesprekspartners van SLA onderstreepten dat het waardenkader van KdG nauw aansluit bij wat geldt binnen SLA en gaven overtuigend aan vooral voordelen te zien in de integratie in een grotere organisatie, onder andere op het vlak van kennisdeling en opportuniteiten voor multidisciplinaire initiatieven.

KdG wil, door te stimuleren, te inspireren en ruimte te bieden, een voedingsbodem bieden van waaruit een kwaliteitscultuur kan ontstaan. De innovatie- en verbeterbereidheid en de dynamiek die hieruit voortkomt was voor de commissie evident doorheen de gesprekken. Het belang van kennisdeling kwam in de verschillende gespreksgroepen terug. Herhaaldelijk kreeg de commissie voorbeelden van kruisbestuivingen: het jaarlijkse hogeschoolcongres, de vele overlegmomenten, het delen van materiaal op het intranet. De commissie nam bovendien kennis van verschillende voorbeelden van innovaties en 'evidence-based' projecten, die de tijd krijgen om uitgetest te worden, alvorens ze verder uitgerold worden indien hun effectiviteit voor KdG is bewezen.

De duidelijke aanwezigheid van deze 'bottom-up' dynamiek deed bij de commissie de vraag ontstaan of en op welke manier hieraan 'top-down' richting wordt gegeven. Met verschillende gespreksgroepen werd daarom dieper ingegaan op de organisatiestructuur van KdG. De commissie vernam dat deze uitgaat van vier basisprincipes. Op het centrale niveau worden brede richtingen uitgezet (principe 1), die ruimte laten voor specifieke lokale invullingen. De verantwoordelijkheid om deze brede richtingen te implementeren ligt zo laag mogelijk in de organisatie, in lijn met de basiswaarde 'samenwerken in vertrouwen' (principe 2). Kennisdeling is het verbindende element (principe 3). Toezicht worden gehouden op het bovenliggende niveau, waarbij gestuurd wordt op resultaten, niet op proces (principe 4). Doorheen de gesprekken peilde de commissie naar de concrete invulling van deze principes.

Resultaatsgerichtheid is een van de kernwaarden van KdG, waarbij het de ambitie is dat resultaten de basis vormen voor verbeteracties. De commissie leerde uit de gesprekken dat opleidingen gebruik maken van een uitgebreid en divers aanbod aan monitoringinstrumenten en peilde verder hoe KdG het overzicht houdt van alle verschillende metingen en bronnen die informatie aanleveren. De commissie kreeg in dat kader een korte presentatie van het informatiemanagementsysteem, dat als doel heeft alle cijfermateriaal te ontsluiten voor medewerkers. Hierbij wordt gekozen voor rapportering volgens strategische doelstellingen en sleutelindicatoren.

De commissie onderzocht vervolgens hoe resultaten uit de monitoring systematisch worden vertaald in beleid en welke rol de verschillende beleidsniveaus hierin spelen. Ze vernam dat elke opleiding een jaaractie- en meerjarenplan opstelt, dat wordt bijgesteld op basis van de feedback uit de diverse monitoringkanalen.

Opleidingshoofden bespreken dit structureel met de directeur van de onderwijsgroep. Uit de gesprekken leidde de commissie af dat er op het centrale niveau geen structurele controle hierop plaatsvindt. Wel helpt de geaggregeerde informatie het directieteam te bepalen op welke grotere projecten organisatiebreed wordt ingezet. Dit wordt vertaald in het organisatiebeleidsplan, dat bedoeld is om organisatiebreed impulsen te geven.

De uitdrukkelijke keuze om de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie te leggen leidt er ook toe dat verbeteracties doorheen de organisatie in verschillende snelheden worden aangepakt. De commissie stelde vast dat deze werkwijze brede steun geniet, omdat zo met de lokale context en mogelijkheden rekening wordt gehouden. Hoewel de commissie duidelijk kon observeren dat deze ontwikkelingsgerichte keuze lijkt te leiden tot een echte kwaliteitscultuur, deed deze beleidskeuze de vraag ontstaan hoe KdG op het centrale niveau het overzicht behoudt van de mate waarin de strategische doelstellingen organisatiebreed worden bereikt. Bovendien stelt zich de vraag of er op het vlak van deze doelstellingen ook minimumeisen worden gesteld.

De commissie vernam dat KdG vooral wil werken met streefdoelen en vervolgens ontwikkelingsgericht medewerkers wil helpen deze te bereiken. Via de impuls van de beleidsmedewerkers O&S en de HR-business partners helpt men opleidingen om op die thema's te werken. Doorheen de gesprekken weerklonk er appreciatie voor de manier waarop de medewerkers van O&S en HR lokaal verankerd zijn en coachend ondersteuning bieden. Opleidingshoofden en docenten gaven aan dat deze medewerkers een brugfunctie hebben, zowel verticaal tussen opleidingen en het centrale niveau, als horizontaal, over de verschillende opleidingen heen.

Op basis van de gesprekken verzamelde de commissie evidentie dat door de diversiteit aan monitoringinstrumenten problemen via diverse kanalen aan de oppervlakte kunnen komen, wat ertoe bijdraagt dat ze effectief worden opgevolgd. Indien opleidingshoofden signalen krijgen dat afspraken niet leiden tot verbeteracties, wordt in eerste lijn ontwikkelingsgericht gewerkt. Bij hardnekkige problemen zijn er strakkere procedures voorhanden, waarbij ook de directeur van de onderwijsgroep wordt betrokken, en die kunnen leiden tot doortastende maatregelen zoals het stopzetten van een mandaat van een opleidingshoofd of het ontslaan van een docent. De commissie vernam dat men via een kwalitatief aanwervings- en onthaalbeleid en de functioneringscyclus voor docenten en opleidingshoofden stappen neemt om te vermijden dat het zo ver komt.

De commissie ging in gesprek over hoe wordt omgegaan met de werkdruk in een systeem waar de verantwoordelijkheid zo uitgesproken bij docenten en opleidingshoofden wordt gelegd. Consistent kwam het beeld naar voren dat er veel eigen verantwoordelijkheid is, maar dat de autonomie die medewerkers krijgen bij de uitvoering van hun functie ook uitermate motiverend werkt. De kennisdeling doorheen de organisatie en de ondersteuning vanuit de centrale diensten kwamen ook herhaaldelijk naar voren als elementen die de werkdruk milderen.

De commissie ging ook na op welke manier stakeholders in beleid en beleidsuitvoering worden betrokken. Ze stelde vast dat er een opleidingsstudentenraad is in elke opleiding, naast de KdG-brede studentenraad. De studenten waarmee de commissie kon spreken waren van de opinie dat met hun opmerkingen rekening wordt gehouden. Het werkveld, zo vernam de commissie, wordt op verschillende manieren betrokken: bij de stages, in de vorm van gastdocenten en als lid van de opleidingsadviesraden, waarin onder andere het afstemmen van leerdoelen en curricula op de noden van de arbeidsmarkt op de agenda staat. De commissie vernam dat aan de betrokkenheid van alumni volop wordt gewerkt. De alumnibevraging is momenteel beperkt tot één onderwijsgroep, maar zal nog KdG-breed worden uitgerold. De lokale initiatieven die er op het vlak van alumni zijn, wil men nog verder organisatiebreed verankeren.

De commissie onderzocht hoe KdG enerzijds de lat hoog legt en anderzijds studenten ondersteunt om over deze lat te geraken. Ze vernam dat er verschillende systemen zijn geïmplementeerd met het oog op het bewaken van de studievoortgang. Hoewel studenten opleidingsonderdelen kunnen meenemen en zo individuele trajecten kunnen samenstellen, stelt het Onderwijs- en Examenreglement duidelijke grenzen aan wat op dat vlak mogelijk is. Studie- en leertrajectbegeleiding zet bovendien in op problemen vroeg opsporen en opvolgen. De commissie vernam dat men ook hier via een persoonlijke en coachende aanpak werkt aan de motivatie en het zelfmanagement van studenten. Aangestipt werd dat deze werkwijze ook wordt doorgetrokken in de werkvormen in de opleidingen in die zin dat naast hoorcolleges ruimte voorzien wordt voor werken in kleine groepen. De commissie peilde in hoeverre dit creëren van kleinschaligheid organisatiebreed mogelijk is, gezien de beperkte financiële ruimte. Ze vernam enerzijds dat vele opleidingen inderdaad naast grote groepen kleinere groepen voorzien, wat door de studenten werd bevestigd, maar ving ook signalen op dat de omvang van de groepen vaak een uitdaging is.

Naast de studie- en studentenbegeleiding werd ook ingegaan op hoe het toetsbeleid wordt ingevuld, aangezien dit indicatief is voor de manier waarop het eindniveau van de opleidingen wordt geborgd. De commissie vernam dat naast betrouwbaarheid en transparantie sterk op de validiteit van toetsen wordt gewerkt door op authentieke toetsvormen in te zetten. Daarnaast wordt aandacht besteed aan de manier waarop kwaliteitsvolle toetsprogramma's kunnen worden opgezet. De opleidingshoofden lichtten toe dat jaarlijks een check plaatsvindt op de gebruikte toetsvormen via de competentiematrix en de ECTS-fiches. Daarnaast vindt in verschillende opleidingen collegiaal overleg plaats. Met het oog op het eindniveau van de opleidingen ging de commissie met name ook verder in op de manier waarop de bachelorproef en de stage worden geëvalueerd. Op het vlak van de stage kreeg ze meer informatie over de tussentijdse en eindevaluaties en wat de rol van student, docent en begeleiders op de werkvloer is. Voor wat betreft de bachelorproef kreeg de commissie een voorbeeld van een opleiding die via een project, in co-creatie met het werkveld, een nieuw concept voor de bachelorproef uitwerkte.

De commissie nam de thema's van internationalisering, interculturele competenties en diversiteit mee doorheen de gesprekken. Ze stelde vast dat naast ingaande en uitgaande mobiliteit van studenten en docenten ook wordt ingezet op 'internationalisation at home' en het voorzien van interculturele ervaringen voor studenten die niet deelnemen aan een uitwisseling. De commissie apprecieerde op dat vlak hoe opleidingen proberen om optimaal gebruik te maken van de 'mixed classrooms' die ontstaan indien buitenlandse studenten mee lessen volgen, bijvoorbeeld door Vlaamse en internationale studenten samen opdrachten te laten uitvoeren.

De commissie peilde bovendien naar het diversiteitsbeleid. Ze vernam dat het streven naar een meer divers personeelsbestand een duidelijke focus van het beleid is, zonder

dat concrete streefdoelen worden vooropgesteld. Beleidsinitiatieven zijn het coachen van selectiecommissies en het verspreiden van vacatures over diverse kanalen. Aangaande de studentenpopulatie vernam de commissie dat KdG recent een uitgebreide analyse doorvoerde van de in- en doorstroomgegevens van studenten van een andere etnische origine. De vaststelling dat er op het vlak van in-, maar zeker ook op het vlak van doorstroom een grote verbetermarge is, leidde tot het formuleren van duidelijke en ambitieuze streefdoelen. De commissie onderzocht welke beleidsinitiatieven hier tegenover werden geplaatst. Docenten en studenten merkten op dat het inzetten op de ontwikkeling van motivatie en zelfmanagement bij uitstek ook de groepen met slechtere doorstroomkansen ten goede komt. Daarnaast werden verschillende specifieke initiatieven in de steigers gezet, zoals de A-raad, waar Antwerpse studenten van een andere etnische origine mee denken over het beleid; en de zomerschool, die specifiek gericht is op het onthaal van pioniersstudenten (dit zijn studenten die als eerste in hun familie hoger onderwijs volgen). De commissie hoorde van de aanwezige studenten dat de zomerschool als zeer succesvol wordt ervaren door haar doelgroep.

Co-creatie

De co-creatie vond op een zeer constructieve manier plaats. De commissie en KdG kwamen samen tot het beeld van de KdG als een organisatie waar dynamische, gemotiveerde studenten en medewerkers samen werken aan het vormgeven van de visie, strategie en waarden van KdG. De commissie ontwaarde bij alle geledingen een bereidheid om actief te verbeteren en een grote openheid om zowel sterke als zwakke punten te benoemen. Dit leidt de commissie ertoe op basis van de eerste gesprekken positief te zijn over de heersende kwaliteitscultuur.

De commissie heeft kunnen vaststellen dat de verschillende stakeholders die tijdens het eerste locatiebezoek aanwezig waren, doordrongen zijn van de KdG-visie en –waarden. Aangezien het huidige beleid van recente datum is, wil de commissie tijdens het tweede locatiebezoek verder peilen of de KdG-brede beleidslijnen ook in andere delen van de organisatie zijn doorgesijpeld. Dit onderzoek zal de commissie ook in staat stellen verder na te gaan op welke manier het geheel van visie, strategie, waarden en onderwijsvisie organisatiebreed wordt onthaald.

De commissie is het er met KdG over eens dat de organisatiecultuur en –structuur, die werken in vertrouwen en autonomie van opleidingen centraal stelt, een uitstekend vertrekpunt vormt om te inspireren en te motiveren. Op basis van de gesprekken stelde de commissie vast dat de ondersteuning van de diensten HR en O&S kwaliteitsvol is en dat de mogelijkheden tot professionalisering van medewerkers sterk worden geapprecieerd.

Tegelijkertijd zorgt de gekozen werkwijze ervoor dat veel verantwoordelijkheid bij de opleidingshoofden ligt en opleidingen in verschillende snelheden werken aan het implementeren van de strategische doelstellingen. De commissie stelde tijdens het locatiebezoek vast dat KdG de intentie heeft om in de toekomst het aantal kaders in te perken en meer focus te geven. Er mag veel ruimte blijven voor variatie, er is ook nood aan duidelijkheid over wat de minimale veronderstelde kwaliteit is. De commissie vindt de Kwaliteitscode Onderwijs in dit opzicht een goede aanzet. Anderzijds observeerde de commissie een zekere terughoudendheid op dit vlak, uit vrees dat meer sturing het ontwikkelingsperspectief zal dwarsbomen. Tegen die achtergrond wil de commissie samen met KdG op zoek gaan naar de manier waarop het evenwicht tussen 'bottom-up'-initiatief en 'top-down'-sturing en consolidatie binnen het beleidskader optimaal vorm kan krijgen.

Dit onderzoek zal de commissie ook in staat stellen verder te peilen op welke manier KdG zicht heeft op de mate waarin de strategische doelstellingen als organisatie worden gerealiseerd en hoe informatie doorstroomt van de opleidingen via de directies van de onderwijsgroepen en SLA naar het niveau van de algemene directie. Op die

manier wil de commissie een antwoord krijgen op de vragen wie binnen de organisatie voor welk onderdeel van de (controle op de) beleidsuitvoering verantwoordelijk is en wat minimaal op orde moet zijn en wat ontwikkelingsgericht is in termen van de ambitieuze doelstellingen van KdG. Daarbij stelt zich ook de vraag welke mechanismen in werking treden indien iets niet naar behoren verloopt.

KdG beschikt over een uitgebreid en divers arsenaal aan feedback- en opvolgsystemen waarmee de effectiviteit van de beleidsuitvoering kan worden gemeten, zoals o.a. de competentimeter, studenten- en werknemersbevragingen, alumnibevragingen, focusgroepen, overleg in opleidingsadvies- en studentenraden. Deze veelheid van informatiebronnen geeft de commissie op basis van het eerste bezoek vertrouwen in het feit dat kritieke verbeterpunten de mogelijkheid hebben om aan de oppervlakte te komen.

Een managementinformatiesysteem moet er in de nabije toekomst voor zorgen dat deze data ook geaggregeerd beschikbaar zijn over de voor KdG relevante beleidsdomeinen. Gezien het belang van dit instrument wil de commissie tijdens het tweede locatiebezoek een beter zicht krijgen op de huidige mogelijkheden en toekomstige ambities op dit vlak om zo te kunnen vaststellen of het informatiemanagementsysteem voldoende informatie zal leveren om het overzicht te behouden en resultaatgericht te werken. Daarbij wil ze met name ook nagaan op welke manier het huidige systeem van monitoring feedback levert over het bereiken van de strategische doelen.

De commissie verzamelde op basis van het eerste locatiebezoek evidentie van het feit dat binnen KdG actief wordt gewerkt aan het opzetten van verbeteracties, wat leidt tot een veelheid van initiatieven. Ze wil tijdens het tweede locatiebezoek bij een uitgebreidere steekproef van medewerkers en studenten ten eerste peilen in hoeverre verbeteracties resultaatgericht verlopen en dus gebaseerd zijn op de resultaten die uit de monitoring voortkomen. Ten tweede wil ze ook nagaan of de resultaten die uit de monitoring komen, structureel tot verbeteracties leiden indien dit vereist is. Ten slotte wil ze meer in detail onderzoeken op welke manier prioriteiten worden gesteld en hoe jaaractieplannen en meerjarenplannen tot stand komen. De commissie vernam tijdens de co-creatie dat de systematiek van de jaaractie- en meerjarenplannen recent geïmplementeerd is en zal deze opmerking in haar verder onderzoek meenemen.

De commissie kreeg tijdens het eerste locatiebezoek bewijzen van het feit dat het toetsbeleid duidelijk op de radar staat, maar dat het een werk in uitvoering is. De commissie apprecieert dat ook op dit vlak 'evidence-based' wordt gewerkt. Tijdens het tweede locatiebezoek wil ze hier verder naar peilen, met name vanuit het perspectief hoe binnen KdG het eindniveau van opleidingen wordt geborgd. Hierbij wil ze ook verder nagaan hoe verschillende stakeholders hierbij worden betrokken.

Ook voor wat betreft internationalisering, interculturele competenties en het diversiteitsbeleid observeerde de commissie heel wat dynamiek tijdens het eerste locatiebezoek. De commissie zal deze onderwerpen in de trails tijdens het tweede locatiebezoek ook meenemen, om enerzijds een completer beeld te krijgen van de structurele verankering van deze thema's binnen de organisatie en anderzijds te kunnen vaststellen op welke manier aangaande deze thema's resultaatgericht wordt gewerkt.

Tweede locatiebezoek

Verticale trail

Ter voorbereiding van het tweede locatiebezoek ontving de commissie de jaaractie- en meerjarenplannen van de opleidingen en ondersteunende diensten. In lijn met de vaststellingen tijdens het eerste locatiebezoek viel het de commissie op dat deze plannen doorgaans een heel uitgebreid en divers arsenaal aan acties en doelstellingen bevatten. Hoewel de commissie dit beschouwt als een veruitwendiging van de in KdG aanwezige dynamiek en verbeterbereidheid, ontlokte deze vaststelling enerzijds ook de vraag of en op welke manier prioriteiten binnen opleidingen en onderwijsgroepen worden gesteld; en anderzijds op welke manier opleidingshoofden en directeurs van onderwijsgroepen de vinger aan de pols houden inzake het bereiken van deze veelheid aan doelstellingen. Met deze vragen in het achterhoofd ging de commissie in gesprek over de manier waarop jaaractie- en meerjarenplannen, conform de PDCA-cyclus, tot stand komen, en vervolgens verder opgevolgd en geconsolideerd worden. In beide opleidingen die deelnamen aan de verticale trail stipten de opleidingshoofden aan dat de voorbereiding van jaaractie- en meerjarenplannen gebeurt door een kernteam van docenten, samen met het opleidingshoofd en de lokale beleidsmedewerker O&S. Verschillende informatiebronnen worden hierbij als input gebruikt, zoals studenten-, alumni- en werknemersbevragingen, de competentiegroeiometer, feedback uit overlegorganen en van uiteenlopende stakeholders. Het is de taak van het opleidingshoofd om alle binnenkomende informatie samen te brengen. De verschillende gespreksgroepen bevestigden dat voor het agenderen van punten en het maken van keuzes breed overleg wordt gepleegd. De opleidingshoofden merkten op dat de beperkte financiële ruimte waarbinnen moet worden gewerkt enerzijds van systematisch en inventief werken een noodzaak maakt. Anderzijds heeft dit tot gevolg dat niet alle acties kunnen worden uitgezet en dat prioriteiten dienen te worden gesteld. Beide opleidingen gaven voorbeelden van projecten die in de voorbije jaren geprioriteerd werden en acties die hierdoor tijdelijk 'on hold' werden gezet. Door naast jaaractieplannen ook een meerjarenplanning uit te werken kan gefaseerd gewerkt en met prioriteiten geschoven worden. De directeurs van de onderwijsgroepen gaven aan dat ze het ook als een van hun taken zien om over het stellen van prioriteiten met opleidingshoofden in gesprek te gaan en indien nodig hierop te sturen.

De commissie vernam dat de check van de opvolging van de meerjaren- en jaaractieplannen in de opleidingen zelf plaatsvindt via regelmatig overleg met het kernteam. Docenten haalden in dit perspectief aan dat de opendeurpolitiek van de opleidingshoofden regelmatige informele afstemming over lopende zaken in de hand werkt. Ze illustreerden hoe projecten bovendien enerzijds worden opgevolgd tijdens afstemmingsmomenten met het team en hoe ze anderzijds ook formeel aan bod komen tijdens de jaarlijkse functioneringsgesprekken. De directeurs van de onderwijsgroepen, zo werd de commissie duidelijk, werken niet met een detailoverzicht van de stand van zaken van alle uitgezette acties binnen hun onderwijsgroep. De opvolging op dit niveau is afgestemd op de prioritaire acties die in overleg werden vastgelegd en gebeurt naast de bilaterale afstemmingsmomenten ook tijdens regelmatig overleg met de andere opleidingshoofden van de onderwijsgroep.

Tijdens de verticale trail ging de commissie ook in gesprek over hoe in KdG het eindniveau van de opleidingen geborgd wordt. Opleidingshoofden en docenten maakten voor de commissie tastbaar hoe via de competentiematrix jaarlijks gecheckt wordt of de beoogde competenties in de verschillende opleidingsonderdelen op een adequaat niveau aan bod komen en getoetst worden. Verder garandeert de graduele opbouw van het curriculum dat naar het beoogde niveau wordt toegewerkt, onder andere door leerlijnen uit te zetten waarin leerstof met een groeiende mate van

complexiteit moet worden toegepast in steeds authentiekere situaties, met een groeiende mate zelfstandigheid van de studenten. De integratie van het geleerde gebeurt enerzijds in de bachelorproef en anderzijds door de finale stage. Alumni van beide opleidingen bevestigden dat het ze zich door deze aanpak klaar voelden voor de arbeidsmarkt toen ze afstudeerden. De commissie zoomde in op de evaluatie van de bachelorproef en de stage en stelde vast dat de constante verbetering hiervan ook duidelijk op de radar staat, o.a. door de uitwerking van rubrics en transparantere stagebundels.

Naast de garantie die de opbouw van het curriculum en de toetsing biedt op het behaalde eindniveau, somden de gesprekspartners ook andere vaststellingen op die indicatief zijn voor dit eindniveau. De vertegenwoordigers van het werkveld benadrukten dat ze met name de zelfsturendheid en solide theoretische basis van KdG-studenten en alumni appreciëren. Dat veel van de docenten nog actief zijn in het werkveld, geeft hen een goede voeling met wat een afstuderende moet kennen en kunnen om als beginnende professional te kunnen meedraaien.

De commissie zette ook het gesprek verder over de ondersteuning die studenten aan KdG krijgen om over de lat te springen, met name ook in het perspectief van de doorstroomproblematiek in de grootstedelijke context. Het beeld dat zich hierbij verder kristalliseerde is dat KdG begeleiding op maat voorziet en studenten de optie aanbiedt de opleiding in eigen tempo te doorlopen. De studieloopbaancoördinatoren in elke opleiding spelen hier een sleutelrol. Studenten gaven aan dat ze deze begeleiding erg apprecieerden en zich ook in grote opleidingen als Office Management geen nummer te voelen. De commissie kreeg bovendien verdere illustraties van hoe niettegenstaande de doelstelling van excellente begeleiding op adequate wijze wordt geselecteerd. De KdG-brede politiek hierbij is om selectie zo veel mogelijk in het eerste jaar te laten plaatsvinden.

Doorheen de gesprekken drukten de verschillende geledingen hun appreciatie uit voor de ontwikkelingsgerichte organisatiecultuur. Dit enthousiasme leidt tot een grote bereidheid om voortdurend te verbeteren. In elke gespreksgroep peilde de commissie naar recente voorbeelden van verbeteracties en hoe deze verankerd worden in de werking. Ze stelde vast dat alle gesprekspartners voorbeelden konden aanhalen. In beide opleidingen werd herhaaldelijk op de kracht van de opendeurpolitiek gewezen en werd de sterke aanwezigheid van informele kwaliteitszorg in de verf gezet. De commissie hoorde verdere voorbeelden van de verschillende kanalen die worden gebruikt om betrokkenheid van stakeholders te verzekeren. De studenten bevestigden dat er rekening wordt gehouden met hun input.

De commissie besprak bovendien hoe opleidingen ervoor zorgen dat ook de blik van externe, onafhankelijke experts uit het vakgebied wordt meegenomen. Gesteld werd dat dit externe perspectief tot recent verzekerd werd door de externe opleidingsvisitaties. In de regie die KdG heeft uitgewerkt met het oog op het borgen van de opleidingskwaliteit en het wegvallen van de externe visitaties, worden aan het bestaande KdG-instrumentarium twee methodieken toegevoegd: de jaarlijkse systematische evaluatie van de opleidingsspecifieke leerresultaten en het leer- en evaluatiemateriaal via het FocusgesprekXL; en de vierjaarlijkse opleidingsreview (zie Adviesrapport Regie Kwaliteitsborging Opleidingen KdG). Beide instrumenten doorliepen een pilootfase en worden vanaf 2017 uitgerold in de organisatie.

Gezien de pivotale rol van opleidingshoofden in het bestuursmodel van KdG werd tijdens de verticale trail opnieuw stilgestaan bij de selectie en opvolging van deze opleidingshoofden. Desgevraagd werd ook uitgelegd dat indien er signalen komen uit de docentengroep dat het functioneren van een opleidingshoofd niet naar behoren is, er een actieplan wordt opgesteld en een coachingtraject wordt uitgewerkt. Indien dit

niet tot de gewenste resultaten leidt, kunnen mandaten vroegtijdig worden stopgezet, wat in werkelijkheid ook al gebeurd is.

De commissie ging uitgebreid in op de manier waarop binnen de opleidingen studenten worden voorbereid op continue zelfontplooiing en levenslang leren, aansluitend bij de strategische doelstellingen "wendbaarheid". De commissie kreeg verschillende voorbeelden van de methodieken die worden aangewend om deze basishouding bij de studenten te stimuleren. Ook vernam de commissie dat de opleiding Office Management de gerichtheid op zelfontplooiing en levenslang leren verder wil doortrekken in haar alumniwerking.

Met het oog op levenslang leren voor de docenten werd ingezoomd op het HR-beleid. Uitgelegd werd dat elke opleiding beschikt over een opleidingsbudget dat kan ingezet worden voor zowel team- als individuele noden. Het blijvend zich ontwikkelen is een vast onderwerp tijdens de functioneringsgesprekken.

Horizontale trail

De gesprekken tijdens de horizontale trail vonden in grote openheid plaats, wat de commissie in staat stelde om, nog meer dan tijdens de verticale trail, haar beeld van KdG verder op punt te stellen en vanuit die kennis mee te denken over het gehanteerde beleid.

Bij de start van de horizontale trail had de commissie nog geen volledig zicht op het monitoringsysteem van KdG en de manier waarop de informatie die uit deze monitoring voortkomt, via een BI-tool op verschillende aggregatieniveaus (KdG-breed, per onderwijsgroep en per opleiding) wordt aangeleverd aan de KdG-gemeenschap. Aan deze lacune in de kennis van de commissie werd tegemoet gekomen tijdens een presentatie bij de start van de horizontale trail. De commissie vernam dat KdG data verzamelt over de realisatie van de strategie (strategische indicatoren); over het realiseren van kwaliteit van de hogeschool (sleutelindicatoren); en over interne en externe omgevingsfactoren die een impact hebben op de vorige twee indicatoren (kengetallen). Voor de strategische indicatoren heeft KdG evidence-based meetinstrumenten ontwikkeld waarin constructen worden bevestigd die goede voorspellers zijn voor daadwerkelijk gedrag. Zo zijn (wetenschappelijk gevalideerde) vragen rond culturele intelligentie voorspellend voor intercultureel denken en handelen; en is zelfeffectiviteit een goede voorspeller voor het strategische doel rond autonomie en zelfmanagement. Daarnaast worden omgevingskenmerken bevestigd, zoals de taaklast, autonomie en sociale steun die in de organisatie wordt ervaren, omdat deze handvaten bieden om de groei in de strategische doelstellingen te beïnvloeden. De commissie ging met verschillende gespreksgroepen in op de stand van zaken van de ontwikkeling van het instrumentarium op het moment van de site visit. Ze vernam dat nog niet alle indicatoren beschikbaar zijn, maar dat een duidelijk tijdspad werd uitgetekend. Alle strategische indicatoren waren op het moment van de site visit beschikbaar en zullen tegen eind 2016-2017 volledig in de tool zijn geïntegreerd. Voor de sleutelindicatoren en kengetallen geldt dat ze eind 2016-2017 beschikbaar zullen zijn en dat integratie in de BI-tool een jaar later een feit zal zijn.

Met betrekking tot de uitrol van de monitoringinstrumenten die informatie dienen aan te leveren constateerde de commissie dat de studenten- en medewerkersbevragingen KdG-breed reeds structureel worden afgenomen en dat de alumnibevraging is geïmplementeerd binnen één onderwijsgroep en vanaf academiejaar 2017-2018 in de hele organisatie. De commissie stelde ook vast dat de competentiegroeiometer, die informatie biedt over aparte opleidingsonderdelen, weliswaar organisatiebreed wordt aangeboden en per opleiding in een metingenkalender wordt vastgelegd, niet door alle docenten effectief gehanteerd blijkt te worden. Tegen de achtergrond van deze vaststelling ging de commissie in discussie of de afwezigheid van een harde controle

op het gebruik van deze competentiegroeiometer niet indruist tegen de noodzaak om als organisatie zicht te hebben op het bereiken van de strategische doelstellingen en op de kwaliteit van de opleiding. Uitgelegd werd dat de informatie die via de competentiegroeiometer beschikbaar is, ook wordt verzameld via andere informatiebronnen, lesbezoeken, checks van de ECTS-fiches, en de analyse van de slaagcijfers per opleidingsonderdeel.

In het verlengde van deze dialoog ging de commissie verder in op de vraag op welke manier binnen KdG top-down sturing wordt gegeven aan de bottom-up dynamiek. De commissie wou met name een duidelijker beeld krijgen van de manier waarop de beslissings- en verantwoordingslijnen in KdG vorm krijgen en of de bevoegdheidsverdeling voldoende duidelijk is voor de verschillende geledingen in de organisatie. Ze vernam dat docenten verantwoordelijk zijn voor hun onderwijs, waarbij de opleidingshoofden faciliteren dat hun docenten deze bevoegdheden kunnen waarmaken. Tijdens de jaarlijkse functioneringsgesprekken peilen opleidingshoofden kritisch op welke manier de docenten zelf invulling geven aan de ruimte die hen wordt geboden. Opleidingshoofden zijn verantwoordelijk voor de uitbouw van een kwaliteitsvolle opleiding en worden hierin enerzijds door de directies in de uitvoering ervan gefaciliteerd; anderzijds over de realisatie ervan kritisch bevraagd. Directies van de onderwijsgroepen en SLA gaven tijdens de gesprekken aan dat alles wat met de kwaliteit van het onderwijsaanbod te maken heeft, actief door hen mee gemonitord wordt, waarbij met de implementatie van de BI-tool een belangrijke stap voorwaarts wordt gezet.

De directies legden bovendien uit dat de grotere issues die te maken hebben met onderwijsaanbod en portefeuilles uit de onderwijsgroepen ook structureel op het KdG-brede directieoverleg worden voorgelegd. Hetzelfde geldt voor belangrijke personele issues. Omdat op het directieoverleg ook de onderwijsondersteunende diensten aanwezig zijn, kan daar meteen geïntegreerd overlegd worden over hoe deze thema's worden aangepakt. Recurrent voorkomende problemen of vaststellingen kunnen leiden tot acties die meteen organisatiebreed worden uitgezet.

Desalniettemin vernam de commissie ook dat er op het vlak van de beslissings- en verantwoordingslijnen ruimte is voor meer transparantie en dat het voor studenten en medewerkers niet altijd duidelijk is welke overlegstructuur welke verantwoordelijkheid of bevoegdheid heeft, en wie welke beslissingen neemt. Dit geldt met name ook voor de horizontale bevoegdheidsverdeling en communicatielijnen (tussen opleidingen en onderwijsgroepen enerzijds en ondersteunende diensten anderzijds), waarover de commissie op verschillende momenten vernam dat ze nog verder dienen uitgekristalliseerd te worden.

De commissie ging vervolgens verder in op de manier waarop ingegrepen wordt indien blijkt dat niet aan de verwachte basiskwaliteit wordt voldaan. De directeurs van de onderwijsgroepen en SLA illustreerden hoe de besluitvorming conform de KdG-visie zo laag mogelijk in de organisatie wordt gelegd. Dit neemt niet weg dat de ruimte waarbinnen deze autonomie plaatsvindt wordt afgebakend door de kaders die met betrokkenheid van alle relevante stakeholders worden voorbereid en op directieniveau worden goedgekeurd, zoals de strategische doelstellingen, de Kwaliteitscode Onderwijs, het kader Studeren+ en het 'Toetsbeleid professioneel oordelen'. In deze kaders worden een aantal minimale eisen vastgelegd, waaraan iedereen dient te voldoen. De commissie vernam tijdens de gesprekken dat KdG nog zoekende is hoe deze minimale eisen zodanig worden vastgelegd dat ze duidelijker een norm vastleggen en zo scherper stellen waarvoor KdG de lat ligt inzake wat minimaal bereikt dient te worden. De directeurs van de onderwijsgroepen en SLA legden aan de commissie uit dat de sturing op deze kaders absoluut is. De rol van het opleidingshoofd in deze is duidelijk te maken aan het docententeam dat deze kaders

tot stand kwamen met input van alle stakeholders en ze te vertalen naar de lokale context, zodat docenten ermee aan de slag kunnen. Het inzetten van deze kaders in de dagelijkse praktijk van de docent is een onderwerp van gesprek in de jaarlijkse functioneringsgesprekken en indien gemerkt wordt dat medewerkers structureel andere keuzes maken dan diegene die in deze kaders worden uitgezet, worden ze hierop aangesproken.

Ook met de vertegenwoordigers van de dienst O&S werd ingegaan op de rol die zij in dit proces spelen. Aan de commissie werd uitgelegd dat O&S ervoor kiest in dialoog en oplossingsgericht de kaders uit te rollen in de opleidingen. Succesverhalen binnen opleidingen zorgen er vervolgens voor dat de tools geleidelijk aan, op een gedragen manier, hun ingang vinden.

De commissie peilde, in aanvulling van de informatie vergaard tijdens de verticale trail, met de verschillende gespreksgroepen naar de meerwaarde van de huidige werkwijze met jaaractie- en meerjarenplannen. Opleidingshoofden legden uit dat het werken met meerjarenplannen een meer gefaseerde en projectmatige aanpak toelaat. De strategische doelen hebben er bovendien voor gezorgd dat een gemeenschappelijk kader en vocabularium is ontstaan. Dat er bovendien indicatoren worden uitgewerkt die informatie bieden over het bereiken van deze doelstellingen, en metingen verricht worden die deze indicatoren voeden, helpt om de gemaakte keuzes verder scherp te stellen. Opleidingshoofden gaven ten slotte ook aan dat via de onderwijsgroepen een nieuw bestuursniveau is gecreëerd, waarop plannen besproken worden en afgetoetst, en waar van elkaar kan worden geleerd.

De commissie bevroeg verschillende gespreksgroepen kritisch over de vraag of de strategische doelstellingen, die opgelegd worden van bovenaf, niet indruisen tegen de beoogde autonomie van de opleidingen. Bevestigd werd dat de doelstellingen in grote mate vertegenwoordigen wat in de organisatie al leefde, wat hun implementatie bevordert. Met de vertegenwoordigers van SLA werd in de diepte gegaan over de manier waarop SLA in dit geheel past. In lijn met de vaststellingen tijdens het eerste locatiebezoek werd uitgelegd dat er een grote voeling is met de strategische doelstellingen en dat congruentie in de beleidsvoering wordt opgezocht. Voor SLA is het cruciaal dat het beleidsmodel van KdG toelaat dat eigen keuzes kunnen worden gemaakt. Bovendien is de toenadering een 'work in progress'. De commissie stelde in dit opzicht vast dat in SLA weliswaar wel al met jaaractie- en meerjarenplannen wordt gewerkt waarin de doelstellingen impliciet zijn opgenomen, maar dat de expliciete link van acties met strategische doelstellingen in deze plannen nog niet aanwezig is. Uitgelegd werd dat dit deel uitmaakt van het groeipad dat hierin nog dient te worden afgelegd.

Net als in de verticale trail kreeg de commissie in de horizontale trail verder inzicht in de beleidsuitvoering en verwezenlijkingen rond een aantal van de strategische doelstellingen en waarden van KdG. Zo ging de commissie herhaaldelijk op zoek naar de ruimte voor innovatieve werkvormen en studentgecentreerd onderwijs in een context van stijgende studentenaantallen en beperkte financiële middelen. De commissie vernam dat KdG inzet op het beperken van de omvang van de studentengroepen. Prioriteit wordt hierbij gegeven aan de lagere jaren omdat de studenten in dat stadium het meeste voordeel halen uit een beperkte groeps grootte. Ook praktijkgerichte vakken worden zo veel mogelijk ontdebeld. Aangezien met beperkte financiële middelen moet worden gewerkt, blijft een aanzienlijk aandeel van de lessen doorgaan met grote groepen. Docenten en opleidingshoofden bespraken met de commissie dat ze weliswaar aan de ene kant begrip hebben voor de context waarin gewerkt wordt, maar dat ze aan de andere kant ervaren dat een kleinere

groepsomvang een belangrijke hefboom is om een betere doorstroom te realiseren, met name voor die groepen waarvoor deze doorstroom problematisch is. Tegen de achtergrond van deze vaststelling zoomde de commissie in op de manier waarop onderwijsinnovatie wordt ingezet om een betere omkadering te bieden voor deze groepen. De commissie hoorde voorbeelden van het opzetten van leergemeenschappen (docent, student, praktijk), verschillende experimenten met 'flipped classrooms' en enkele mooie voorbeelden van peerevaluatie. Ook werd aangegeven dat in het opleidingsaanbod voor docenten en medewerkers van KdG rond dit thema wordt gewerkt en dat het ook tijdens het hogeschoolcongres een thema is. Bovendien zijn er innovatieprojecten rond dit thema opgezet.

De commissie hoorde vele verschillende voorbeelden van hoe aan de interculturele competenties wordt gewerkt. Ze peilde hoe in de opleidingen studentenmobiliteit wordt opgezet en stelde vast dat de vinger aan de pols wordt gehouden en actief verbeteracties worden opgezet met het oog op continue verbetering. De commissie constateerde dat co-creatie leeft in de instelling, maar vernam ook dat hoewel de ruimte voor co-creatie gecreëerd wordt, er meer systematiek in mag komen. Medewerkers van O&S die in de opleidingen verankerd zitten, gaven aan nood te hebben aan een betere systematiek om hun kennis te delen. Voortbouwend op het eerste locatiebezoek peilde de commissie ook verder of de organisatiecultuur, met veel overleg en verantwoordelijkheid, niet leidt tot een onhoudbare werkdruk. Het beeld dat de commissie in de dialoog met de gesprekspartners kreeg was dat de werkdruk inderdaad hoog is. Opleidingshoofden gaven aan hier veel aandacht voor te hebben en in functioneringsgesprekken oog te hebben voor de noden en aspiraties van de docenten, wat door docenten structureel werd bevestigd. Dit thema is ook instellingsbreed opgepikt en er wordt een beleid rond preventie van burn-out uitgerold. Structureel werd aangegeven dat de werkdruk hoog is, maar dat de grote mate van autonomie en eigen verantwoordelijkheid ervoor zorgen dat er desalniettemin een grote dynamiek voelbaar is.

Afsluitend gesprek met de instelling

KdG is er volgens de commissie in geslaagd om op korte termijn de KdG-gemeenschap te verenigen rond haar visie en strategische doelstellingen. De KdG-strategie en waarden kwamen spontaan als een rode draad doorheen de gesprekken met alle geledingen terug, wat voor de commissie een belangrijke indicator is dat het beleid breed gedragen wordt. De commissie stelde hierbij vast dat ook SLA, ondanks zijn meer onafhankelijke positie, aansluiting zoekt bij de strategische doelstellingen en een duidelijk groeitraject aflegt, met een geleidelijke afstemming als doel. De aanpak van KdG om visie en waarden in belangrijke mate te laten aansluiten met wat in de organisatie, bottom-up, al leefde, is volgens de commissie een belangrijke sleutel tot dit succes. Een andere kritische succesfactor is dat opleidingen in grote mate vrij kunnen beslissen over de manier waarop ze acties opzetten die bijdragen aan het realiseren van deze doelstellingen. Dat de strategische doelstellingen in nauwe samenspraak met stakeholders en na een grondige omgevingsanalyse tot stand kwamen, zorgt er volgens de commissie bovendien voor dat ze toekomstbestendig zijn in het licht van hedendaagse maatschappelijke uitdagingen.

Tegelijkertijd is de commissie van mening dat de tijd rijp is om visie, waarden en strategische doelstellingen een volgende ontwikkelronde te laten ingaan. Dit moet enerzijds toelaten dat de visie duidelijker uittekent waar KdG in de toekomst wil staan; anderzijds zal dit ook zorgen voor een vereenvoudiging van het geheel van doelstelling, visie en waarden. KdG gaf tijdens het afsluitende gesprek aan ook al tot deze vaststelling te zijn gekomen en nog in het academiejaar 2016-2017 een strategische time-out plant met de doorontwikkeling van de strategie als doel. In 2017-

2018 zal het geheel bovendien verder scherpgesteld worden op basis van de resultaten uit de BI-tool.

De grote gedragenheid van de visie en waarden in de organisatie sterkt de commissie in haar mening dat het beleidsmodel dat KdG heeft geïmplementeerd, waarbij verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie wordt gelegd en gestuurd wordt op autonomie, ontwikkeling en kennisdeling, effectief is. De commissie stelde een grote proactiviteit vast op het vlak van punten die voor verbetering vatbaar zijn. Doorheen de gesprekken stapelde de evidentie zich op dat in KdG een gedeelde kwaliteitscultuur aanwezig is. Deze vormt volgens de commissie een uitstekende voedingsbodem om het beleid en de beleidsuitvoering verder op uit te bouwen.

De commissie is van mening dat de processen en instrumenten die de realisatie van het beleid moeten ondersteunen, effectief zijn, goed passen bij het gekozen beleidsmodel en bovendien afgestemd zijn op elkaar. Aan de PDCA-cyclus wordt organisatiebreed invulling gegeven door het inzetten van jaaractie- en meerjarenplannen. Deze systematiek vormt een effectieve hefboom met het oog op continue kwaliteitsverbetering. Wel vindt de commissie dat met het oog op een efficiëntere opvolging van de plannen, er enerzijds blijvende aandacht moet zijn voor het stellen van prioriteiten. Anderzijds is er een duidelijke verbetermarge in het concreter formuleren van de beoogde doelen (bv. via de Smart-methode).

De commissie heeft vastgesteld dat de feedback- en opvolgsystemen die zijn opgezet om de reële implementatie van het beleid te monitoren, solide zijn. De systematiek van jaarlijkse individuele functioneringsgesprekken in combinatie met formele en informele afstemmingen met het opleidingsteam (niveau opleidingen) en de groep van opleidingshoofden (op het niveau van de onderwijsgroep) zorgt ervoor dat opleidingshoofden en directeurs van de onderwijsgroepen kwalitatief een goed beeld hebben van de geleverde basiskwaliteit en de stand van zaken van de implementatie van de strategische doelstellingen. De verschillende beleidsniveaus binnen KdG kunnen bovendien een beroep doen op een uitgebreid en divers monitoringinstrumentarium, waarbij de input van alle mogelijke stakeholders wordt meegenomen. Op het niveau van aparte opleidingsonderdelen wordt bijvoorbeeld een centrale plaats ingenomen door de competentiegroeimeter, die studenten bevraagt over de verworven competenties en ervaren studielast in specifieke opleidingsonderdelen. KdG-breed is bovendien een zeer sterk uitgebouwd informeel kwaliteitszorgsysteem aanwezig.

De monitoringinstrumenten die worden ingezet zijn deels nieuw, deels al langer geïmplementeerd. Hoewel de commissie vaststelde dat bijvoorbeeld de alumnibevraging nog niet instellingsbreed gebruikt wordt, is er enerzijds een duidelijke strategie en tijdsplan om deze instrumenten organisatiebreed ingang te laten vinden. Anderzijds leveren de studenten- en werknemersbevragingen, die in heel KdG worden afgenomen, nu reeds informatie over het bereiken van de strategische doelstellingen. De commissie is zeer onder de indruk van het werk dat verricht wordt met het oog op het ontsluiten van de indicatoren die op verschillende aggregatieniveaus een zicht moeten geven op de stand van zaken van de implementatie van de strategische doelen enerzijds en van de beoogde basiskwaliteit van opleidingen en dienstverlening anderzijds. De BI-tool die deze informatie beschikbaar moet maken bevatte op het moment van de site visit nog niet alle indicatoren. Ook hier geldt echter dat enerzijds die data die invulling geven aan de indicatoren in grote mate wel al beschikbaar zijn; en anderzijds dat een duidelijk tijdsplan is uitgewerkt voor de verdere uitwerking. De commissie is van mening dat de informatie die via de tool raadpleegbaar is een sterke bijkomende impuls zal geven aan het verbeterbeleid.

De commissie ging tijdens beide locatiebezoeken meermaals in dialoog over de verhouding tussen autonomie en sturing in de beleidsvoering van KdG. Ze stelde enerzijds vast dat er veel indirecte sturing is via de specifieke overleg en beslissingsstructuur, waarbij regelmatig gepeild wordt naar de realisaties van medewerkers voor die aspecten waar ze verantwoordelijk voor zijn. Anderzijds constateerde de commissie dat de organisatie nog zoekende is naar de manier waarop ook meer direct gestuurd kan worden zonder afbreuk te doen aan de ontwikkelingsgerichte, op co-creatie gebaseerde kwaliteitscultuur. Tijdens het afsluitende gesprek werd op dit moeilijke evenwicht verder ingegaan. Er werd bevestigd dat sturing op de richtinggevende kaders, die de grenzen bepalen waarbinnen wordt gewerkt, absoluut is. Centraal in het beleidsmodel blijft echter dat de verantwoordelijkheid op het laagst mogelijke niveau ligt en dat actoren voortdurend op deze verantwoordelijkheid worden aangesproken. De verschillende overlegmodaliteiten in de instelling zorgen ervoor dat de voortdurende kritische dialoog over de gemaakte keuzes structureel een plaats krijgt, wat volgens KdG de motor vormt voor voortdurende verbetering.

De commissie peilde doorheen de twee locatiebezoeken grondig en herhaaldelijk of deze aanpak volstaat om de PDCA-cyclus te sluiten. De focus op autonomie kan immers ook met zich meebrengen dat er een te grote graad van vrijblijvendheid is en dat enerzijds de basiskwaliteit en anderzijds de beoogde strategische doelstellingen niet bereikt worden. Op basis van de verzamelde evidentie komt de commissie echter tot de conclusie dat het systeem in de specifieke KdG-context effectief is in het realiseren van de beoogde onderwijskwaliteit en de strategische doelstellingen. Het flankerende beleid, met HR-business partners en onderwijsondersteuners die, verankerd in en met kennis van de opleidingen, oplossingen op maat van de docenten uitwerken, vormt hierbij een cruciale hefboom voor het realiseren van het beleid. Desalniettemin is de commissie samen met KdG van mening dat er ruimte is om te zoeken naar manieren om ook meer sturend te werken. Op die manier kan KdG hardere garanties bieden dat de combinatie van de subsidiariteit en het overlegmodel niet tot vrijblijvendheid leidt bij een groep medewerkers of opleidingen. Hoewel de commissie voldoende garanties heeft dat dit op het moment van het locatiebezoek niet het geval was, is ze van mening dat KdG hierover zeker ook zal moeten reflecteren in het perspectief van de externe verantwoording van de eigen regie over de borging van de kwaliteit van de opleidingen (zie *Adviesrapport Regie Kwaliteitsborging Opleidingen KdG*). De commissie is daarbij van oordeel dat sturing en autonomie niet elkaars tegenpolen hoeven te zijn en dat duidelijke afspraken en kaders net autonomieverhogend kunnen werken. Hierbij kunnen verschillende pistes worden geëxploreerd, zoals een verdere verduidelijking en aanscherping van de minimale vereisten die in de sturende kaders worden opgelegd of het werken met meer 'hard controls' in de beleidsvoering. De commissie acht het daarbij belangrijk dat ook gestuurd wordt op het inzetten van de monitoringinstrumenten in alle opleidingen bij alle docenten.

Bij het verder uitkristalliseren van de verhouding tussen autonomie en sturing binnen KdG dient volgens de commissie ook voldoende aandacht uit te gaan naar de bevoegdheids- en communicatielijnen tussen de verschillende beleidsniveaus. De commissie kreeg evidentie van het feit dat de bevoegdheidsverdeling in verticale lijn tussen de beleidsniveaus leiden tot adequate doorstroom van informatie. Desalniettemin is de commissie van mening dat er nog een verbetermarge is in het transparanter maken van de rollen en bevoegdheden op deze verschillende niveaus. De commissie heeft vastgesteld dat deze bevoegdheidsverdeling minder duidelijk is voor de transversale werking. Dit is met name het geval voor de onderwijsondersteunende diensten, waar de bevoegdheidslijnen transparanter dienen te worden gemaakt. Deze verbeteringslag zal het ook mogelijk maken dat er meer

duidelijkheid komt in de hybride rol van de medewerkers O&S, die momenteel zowel coachend, sturend als ondersteunend is.

Niettegenstaande het feit dat het nieuwe model zich nog in een vroeg stadium van implementatie bevindt, heeft de commissie vertrouwen in de verdere uitrol ervan. Doorheen de gesprekken heeft de commissie gemerkt dat instellingsbreed de kritische blik en verbeterbereidheid aanwezig is, die nodig is om het geheel verder te doen evolueren. De open discussies tijdens de locatiebezoeken en de openheid in de voorbereidende documenten dragen verder bij tot dit vertrouwen. De commissie constateerde tijdens de gesprekken en de co-creaties dat opleidingshoofden, directies van onderwijsgroepen en de instelling op de hoogte zijn van de belangrijkste werkpunten en een proactieve houding aannemen om hieraan te werken. In alle geledingen is een grote dynamiek en verbeterbereidheid aanwezig, wat leidt tot een actief verbeterbeleid, waarvan de commissie heeft vastgesteld dat verbeteracties worden opgezet rekening houdend met input van de stakeholders. De jaaractie- en meerjarenplannen en de duidelijke communicatielijnen rond de opvolging ervan zorgen voor systematiek in dit verbeterbeleid. Dit wordt verder aangevuld met een sterke informele kwaliteitszorg.

De commissie peilde doorheen de locatiebezoeken naar acties die gericht zijn op het bereiken van de strategische doelstellingen en zag dat er instellingsbreed, weliswaar in verschillende snelheden, aan gewerkt wordt. De commissie hoorde verschillende goede voorbeelden inzake onderwijsinnovatie, maar heeft tegelijkertijd vastgesteld dat er ruimte is om dit nog duidelijker te verankeren en op zoek te gaan naar innovatie in het adresseren van grote groepen. Een oplossing vinden voor de grote groepen zal immers een belangrijke hefboom zijn in het ondersteunen van studenten om over de hoge lat te springen. Dit zal volgens de commissie verder bijdragen tot de sterke begeleiding die KdG al op poten heeft gezet, waarbij er enerzijds verschillende instrumenten zijn om studenten te begeleiden, maar anderzijds ook adequate selectiemechanismen en duidelijke beperkingen in het systeem zijn ingebouwd, met onder andere strikte studievoortgangsregels in het examenreglement.

Beoordeling door de commissie

Rekening houdend met de observaties en bevindingen van de commissie op basis van de gesprekken tijdens de locatiebezoeken en de geconsulteerde documenten, komt de commissie tot de volgende conclusie.

De commissie heeft vastgesteld dat de onderwijsvisie en het daarbij aansluitende beleid van KdG breed gedragen is. Het beleid om de visie en strategische doelstellingen te realiseren, waarbij verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie wordt gelegd, en gestuurd wordt op autonomie en ontwikkeling van werknemers en studenten, heeft bijgedragen tot de ontwikkeling van een kwaliteitscultuur en een bereidheid bij de verschillende geledingen binnen de organisatie om de onderwijsvisie te helpen realiseren.

De commissie is van mening de visie, waarden en strategische doelstellingen ontstaan zijn na een grondige omgevingsanalyse en in consultatie met relevante stakeholders. Ze zijn bijzonder goed gekozen in het licht van hedendaagse maatschappelijke uitdagingen. Wel vindt de commissie dat bij de geplande evaluatie van visie en strategische doelstellingen de visie nog duidelijker de ambities van KdG kenbaar mag maken en dat naar een helderdere samenhang van de strategische doelstellingen, visie en waarden kan worden toegewerkt.

De commissie is van oordeel dat de gekozen instrumenten en processen voor de beleidsuitvoering goed aansluiten bij het gekozen bestuursmodel. Ze heeft vastgesteld dat de systematiek van de jaaractie- en meerjarenplannen instellingsbreed gehanteerd wordt en doeltreffend is met het oog op constante kwaliteitsverbetering. De plannen komen in verschillende iteraties tot stand op basis van een brede waaier aan informatie en met een brede participatie van de verschillende stakeholders. Het subsidiariteitsprincipe legt de verantwoordelijkheid voor acties zo laag mogelijk in de organisatie, maar richtinggevende kaders bepalen de grenzen van het speelveld waarin acties kunnen worden uitgetekend en begrenzen de facto de autonomie. Op deze richtinggevende kaders wordt volgens de commissie op adequate wijze indirect gestuurd via de kritische bevragingen tijdens formele en informele afstemmingsmomenten.

De commissie peilde doorheen de twee locatiebezoeken grondig en herhaaldelijk of deze aanpak volstaat om de PDCA-cyclus te sluiten. Ze komt op basis van de verzamelde evidentie tot het besluit dat deze beleidsuitvoering KdG in staat stelt de kwaliteit van de aangeboden opleidingen voortdurend te verbeteren. De kritische succesfactoren die er volgens de commissie voor zorgen dat deze beleidsvoering adequaat is binnen de context van KdG zijn de sterke kwaliteitscultuur, de gerichtheid op ontwikkeling, de voortdurende opvolging via de overlegkanalen en de ondersteuning op maat door de diensten O&S en HR.

De commissie apprecieert dat KdG wil zoeken naar manieren om meer sturend te gaan werken, zonder afbreuk te doen aan de dynamiek die een gevolg is van de gerichtheid op autonomie. Ze is van mening dat de richtinggevende kaders, zoals de Kwaliteitscode Onderwijs, een stap in de goede richting vormen. De horizontale en verticale communicatie- en bevoegdheidslijnen in de organisatie kunnen hierbij nog transparanter worden uitgewerkt. Ook de huidige hybride rol van de medewerkers van de dienst O&S voor de uitbouw van de kwaliteitszorginstrumenten en de daar met gepaard gaande ondersteuning, coaching en controle, dient verder te worden uitgeklaard.

In de jaaractie- en meerjarenplannen stelde de commissie een uitgebreid en divers arsenaal aan doelstellingen vast. Hoewel ze constateerde dat de opvolging van deze doelen adequaat verloopt, is de commissie van mening dat met het oog op een efficiëntere opvolging van de jaaractie- en meerjarenplannen, er enerzijds blijvende

aandacht moet zijn voor het stellen van prioriteiten; anderzijds is er een duidelijke verbetermarge in het concreter formuleren van de beoogde doelen.

De commissie is van mening dat het uitgebreide en diverse monitoringinstrumentarium KdG op de hoogte stelt van de mate waarin enerzijds de strategische doelstellingen bereikt worden en anderzijds basiskwaliteit wordt geleverd. Opleidingen en onderwijsgroepen beschikken hierdoor volgens de commissie over voldoende objectieve maatstaven om de kwaliteit van de opleidingen te monitoren. De commissie is zeer onder de indruk van het werk dat verricht wordt met het oog op het ontsluiten van de indicatoren. De BI-tool bevatte op het moment van de site visit weliswaar nog niet alle indicatoren, maar de commissie stelde vast dat een duidelijk tijdspad is uitgewerkt voor het beschikbaar stellen van ontbrekende indicatoren en de integratie ervan in de tool.

De commissie heeft bovendien vastgesteld dat er binnen KdG een zeer actieve rol van de stakeholders is en dat werkveld, alumni en studenten zijn betrokken op het niveau van de opleidingen in de opleidingsadviesraden. De commissie zag goede voorbeelden van de alumniwerking, maar is eveneens van mening dat deze nog verder kan worden ontwikkeld.

De commissie vond doorheen beide locatiebezoeken zeer veel evidentie van de grote dynamiek binnen de KdG en verbeterbereidheid die deze met zich meebrengt. In alle opleidingen zag de commissie dat er een actief verbeterbeleid wordt opgezet, waarbij er ook oog is voor verankering van verbeteracties en evaluatie van initiatieven die mogelijk minder goed liepen. Er is input van alle stakeholders, die structureel van oordeel zijn dat met hun inbreng rekening wordt gehouden. De korte afstand tussen studenten en docenten, maar ook tussen docenten en opleidingshoofden, biedt verdere garanties dat de PDCA-cirkel voortdurend gesloten wordt. Met de implementatie van de jaaractie- en meerjarenplannen en de structurele opvolging die hieraan gegeven wordt, worden de nodige garanties ingebouwd dat het onderwijsbeleid systematisch verbeterd wordt. De commissie verzamelde veel evidentie van de dynamiek in KdG op het vlak van onderwijsinnovatie, maar is ook van mening dat deze innovatie nog systematischer mag worden ingezet met het oog op het werken met grote groepen.

De commissie kreeg tijdens de verschillende locatiebezoeken, in de interactie met verschillende gespreksgroepen, een consistent beeld van het onderwijsbeleidsmodel aan de KdG. Dat uit de brede steekproef van vertegenwoordigers die de commissie tijdens de locatiebezoeken kon spreken, en uit de voorbereidende documenten, een samenhangend verhaal naar voren kwam, beschouwt de commissie als een bewijs van het feit dat het geheel doorleefd is in een belangrijk deel van de KdG-gemeenschap.

Op basis van al deze overwegingen komt de commissie tot een positief eindoordeel.

4 Beoordeling

De onderstaande tabel geeft per standaard het oordeel van de commissie weer.

Standaard	Oordeel
<p>1. Visie en beleid <i>De visie van de instelling op hoger onderwijs en de kwaliteit ervan, en haar gevoerde beleid op het terrein van onderwijs, alsmede het gevoerde beleid op het terrein van onderzoek en maatschappelijke en wetenschappelijke dienstverlening in relatie tot de onderwijskwaliteit, bieden een adequaat antwoord op de maatschappelijke uitdagingen.</i></p>	Voldoet
<p>2. Beleidsuitvoering <i>De instelling beschikt over adequate beleidsacties, -processen, -procedures, -praktijken en -instrumenten om haar beleid op effectieve wijze te realiseren en de kwaliteit van de aangeboden opleidingen te optimaliseren.</i></p>	Voldoet
<p>3. Evaluatie en monitoring <i>De instelling garandeert de effectiviteit van haar beleidsuitvoering in functie van de onderwijskwaliteit door het inzetten van feedback- en opvolgsystemen en in het bijzonder interne systemen van kwaliteitsbewaking.</i></p>	Voldoet
<p>4. Verbeterbeleid <i>De instelling onderneemt acties om de realisatie van haar beleidsdoelstellingen te verbeteren.</i></p>	Voldoet
<p>Eindoordeel <i>De instelling heeft een adequaat onderwijsbeleid dat zij effectief en verbeteringsgericht uitvoert zodat zij, mede op basis van de heersende kwaliteitscultuur, kan garanderen dat de kwaliteit van haar onderwijs zich op een internationaal en maatschappelijk relevant niveau bevindt.</i></p>	Positief

Aanbevelingen en suggesties

De commissie onderzocht tijdens beide locatiebezoeken welke acties de KdG verder kunnen ondersteunen in het veranderproces dat de instelling momenteel doormaakt. De feedback die op die manier verzameld werd, werd tijdens de co-creatiemomenten en het afsluitende gesprek reeds besproken met de instelling en werd ook doorheen dit rapport verwerkt. De belangrijkste aanbevelingen en suggesties worden hieronder opgesomd.

- (1) De commissie beveelt KdG aan haar visie, waarden en strategische doelstellingen verder aan te scherpen. Ze vindt dat in de visie de gestelde prioriteiten en de toekomstvisie beter mogen doorklinken en dat het geheel van waarden en strategische doelstellingen, dat nu enigszins door elkaar loopt, verder kan uitkristalliseren.
- (2) De commissie suggereert dat KdG organisatiebreed werk maakt van een alumni-beleid. Hierbij kan conform het KdG-organisatiemodel geleerd worden uit de verschillende goede voorbeelden die er binnen aparte opleidingen bestaan.
- (3) De commissie beveelt aan dat KdG meer helderheid schept in de rol van de medewerkers van O&S in de organisatie, die nu vaak tegelijkertijd sturend, coachend en ondersteunend dienen te werken.
- (4) De commissie geeft KdG als aanbeveling mee om na te denken over manieren waarop in het bestuursmodel meer sturing kan worden voorzien, zonder tegen de autonomie in te gaan. Deze verbeteringslag zou volgens de commissie het beleidsmodel nog solider maken en vrijblijvendheid in de kiem smoren.
- (5) Met het oog op een adequate opvolging van de gestelde doelen in de jaaractie- en meerjarenplannen en van de effectiviteit van de ondernomen acties raadt de commissie aan om de doelen concreter uit te werken en blijvend werk te maken van het stellen van prioriteiten. De commissie geeft bovendien de suggestie mee om de template van de jaaractie- en meerjarenplannen uniformer te maken.
- (6) De commissie raadt KdG aan werk te maken van een verbetering van de gebruikte systematiek voor kennisdeling en maakt de suggestie een 'kapstok' aan te bieden, een systeem om kennis te delen. Dit zal bijvoorbeeld de werking van de dienst O&S, waar binnen de opleidingen voortdurend oplossingen en instrumenten op maat worden gemaakt, verder versterken.
- (7) De commissie stelde vast dat KdG beschikt over een uitgebreid instrumentarium aan monitoringinstrumenten. Niet al deze instrumenten worden echter structureel ingezet in alle opleidingen. Aansluitend op aanbeveling 4 beveelt de commissie aan om meer te sturen op het inzetten van de monitoringinstrumenten door alle docenten.
- (8) De commissie zag vele goede voorbeelden van onderwijsinnovatie binnen KdG. De commissie raadt echter aan deze innovatie systematischer in te zetten met het oog op het werken met grote groepen.

Bijlage 1: Samenstelling van de commissie

Eric Halsberghe, Voorzitter

Eric Halsberghe is master Economische Wetenschappen. Hij startte als wetenschappelijk onderzoeker aan de Universiteit Gent en was docent in het economisch en technisch hoger onderwijs. Als medewerker in het Vlaams Verbond van Katholieke Hogescholen begeleidde hij instellingen op het vlak van fusie, professionalisering, curriculumontwikkeling, kwaliteitszorg en onderwijsinnovatie. Bij de fusie van de hogescholen in Vlaanderen werd hij algemeen directeur van KATHO (Katholieke Hogeschool Zuid-West-Vlaanderen). Hij was ook bestuurder in VLHORA (Vlaamse Hogescholenraad) en VLUHR (Vlaamse Universiteiten en Hogescholen Raad). In de Associatie Leuven was hij bestuurder-secretaris en voorzitter van de Associatieraad Onderwijs. Voor de NVAO was hij commissielid en voorzitter van instellingsaudits en toetsen nieuwe opleidingen.

Patrick Audenaerde, lid

Patrick Audenaerde is sinds 1996 kwaliteitsmanager in een middelgroot bedrijf van 160 werknemers. Hij behaalde in 2003 een MBA Total Quality Management aan de International Master's School Zeeland. Het onderwerp van zijn thesis was de kwaliteitsdynamiek van een openbare organisatie in zijn structurele verandering. Hij is docent geweest voor het postacademisch onderwijs van het Maritiem Instituut van de Universiteit Gent en het UNCTAD Port Training Programme, Trainfortrade Training of trainers over 'Modern Port Management'. Bij Syntra Midden Vlaanderen gaf hij de cursus 'Kwaliteitscoördinator'. Patrick Audenaerde is al geruime tijd freelance Lead Auditor voor ISO 9001 Kwaliteitssystemen.

Gerard Mols, Lid

Gerard Mols is master in de rechten en hoogleraar strafrecht en strafprocesrecht aan de Faculteit Rechtsgeleerdheid van de Universiteit Maastricht. Hij was de grondlegger van die rechtsfaculteit en was er twee keer decaan. Hij was ook rector magnificus van de instelling (2003- 2012). Nu is hij naast hoogleraar ook voorzitter van de Raad van Toezicht van Zuyd Hogeschool en lid van de Raad van Toezicht van Universiteit Amsterdam. Hij is ook rechter in het Hof van Beroep in Den Bosch en Den Haag.

Sophie Peters, Lid

Sophie Peters is afgestudeerd aan ICHEC Brussels Management School. Na een loopbaan in Londen en Kinshasa, stond ze aan de start van het 'Office for International Relations' aan ICHEC. Sedert 9 jaar is ze Associate Dean of International Affairs aan ICHEC en verantwoordelijk voor de internationale strategie en de internationale accreditaties (EFMD en AACSB). Sophie is ook lid van de 'Commission for International Relations' van de ARES (L'Académie de recherche et d'enseignement supérieur de la Fédération des établissements d'enseignements supérieur francophones de Belgique). Sophie heeft een uitgebreide kennis van het Europese hogeronderwijsstelsel.

Jean-Baptiste Bouckaert, Student-lid

Jean-Baptiste Bouckaert is masterstudent Business Administration aan de KU Leuven in Brussel, met specialisatie internationale betrekkingen. Hij is lid van de Raad van Bestuur van de VVS (Vlaamse Vereniging van Studenten), waar hij bestuurder 'internationaal' is. Tevens zetelt hij in de Board van de European Students' Union (ESU). Daarnaast neemt hij ook vele mandaten op bij de Vlaamse Interuniversitaire Raad (VLIR) en de Vlaamse Onderwijsraad (VLOR) en was hij president van de MUN society (Model United Nations) van zijn universiteit, waarbij hij onder andere Head Delegate was bij de Harvard WorldMUN in Rome. In zijn vrije tijd is hij zeilinstructor, en vanaf januari begint hij als Business Manager in een consultingbedrijf te Brussel.

Alle commissieleden hebben een onafhankelijkheidsverklaring ingevuld en ondertekend.

Bijlage 2: Programma's van de locatiebezoeken

Eerste locatiebezoek

Gesprekken 25/10 – lokaal X.05.20

Vooroverleg 08.30 – 09.00	Vooroverleg commissie in gebouwen KdG	
Meet and greet 09.00 – 10.00	Verrassing	
Gesprek 1 10.00 – 10.50 Beleid, beleidsuitdagingen en onderwijskwaliteit	Deelnemer	Functie
	Veerle Hendrickx	Algemeen Directeur KdG
	Ad van Rosmalen	Hoofd School of Arts Sint Lucas Antwerpen School of Arts
	Tom Fleerackers	Opleidingshoofd KMO- Management
	Sandra Janssens	Opleidingshoofd Leraar Lager Onderwijs
	Karim Fawzi	Docent Bedrijfsmanagement
	Piet Pieters	Docent Sociaal Werk Beleidsmedewerker Diversiteit Onderwijsgroep Welzijn, Onderwijs en Gezondheidszorg en Onderwijsgroep Management & Technologie
	Liesbet De Raedemaecker	Hoofd Onderwijs- en Studentenbeleid KdG
	Christel Goovaerts	Diensthoud Stuvo KdG
	Gunilla De Graef	Beleidsmedewerker Studentenbeleid KdG Docent Office Management & Business for Exchange
Jasper Mattheuwsen	Student Autotechnologie Lid van KdG Studentenraad KdG	
Na gesprek: 20 minuten terugkoppelingspauze		

Gesprek 2 11.10 – 12.00 Beleid, beleidsplannen en - evaluatie	Deelnemer	Functie
	Peter Brants	Directeur Onderwijsgroep Welzijn, Onderwijs en Gezondheidszorg KdG
	Veerle Bogaert	Directeur HR & Communicatie KdG
	Hugo Puttaert	Hoofd Grafisch Ontwerp
	Kim Van Hoof	Opleidingshoofd Vroedkunde
	Mie De Backer	Opleidingshoofd Fotografie
	Kurt De Maeyer	Docent Verpleegkunde Lid Academische Raad Vertegenwoordiger onderwijzend personeel
	Jeroen Geuens	Docent Biomedische Laboratoriumtechnologie & Chemie Hoofd expertisecentrum Duurzame Chemie
	Tom Scheefhals	Diensthoofd ICT KdG
	Dries Vervecken	Beleidsmedewerker Algemene Directie
Sofie Oosterlinck	Student Bedrijfsmanagement Lid van KdG Studentenraad KdG	
Lunch 12.00 – 13.00	Besloten	
Aanvullende informatie 13.00 – 13.30	Besloten	

Gesprek 3
13.30 – 14.20
Evaluatie en
monitoring van
onderwijskwaliteit
Na gesprek: 20 mins
terug-
koppelingspauze

Deelnemer	Functie
Catherine Laurijssen	Directeur Onderwijs- en Studentenbeleid KdG
Ria Van Nyen	Directeur Hogeschooladministratie KdG
Lien Werbrouck	Opleidingshoofd Pedagogie van het Jonge Kind
Anne-Marie Van Oost	Opleidingshoofd Office Management
Ann Cleerbout	Opleidingshoofd Verpleegkunde
Steven Gibens	Docent en trajectverantwoordelijke Sociaal Juridische Dienstverlening Sociaal Werk
Dieter Dierckx	Docent Leraar Kleuteronderwijs en Leraar Lager Onderwijs
Bruno Truyts	Docent Sint Lucas Antwerpen School of Arts
Hilde Lemmens	Hoofd Administratie & Organisatie Onderwijsgroep Welzijn, Onderwijs en Gezondheidszorg
Peggy Saey	HR-Business Partner Hogeschooldiensten en Sint Lucas Antwerpen School of Arts
Jesse Verleije	Beleidsmedewerker Algemene Directie Beleidsmedewerker Kwaliteitszorg Dienst Onderwijs- en Studentenbeleid
Christophe Bossuyt	Student Toegepaste Informatica Lid van KdG Studentenraad KdG

**Gesprek 4
14.40 – 15.30
Betrekken van
Stakeholders in
onderwijskwaliteit**

	Deelnemer	Functie
	Vicky Van Bouwel	Directeur Onderwijsgroep Management & Technologie KdG
	Paul Deckers	Directeur Infrastructuur & ICT KdG
	Luc Segers	Opleidingshoofd Autotechnologie
	Tinne Auwerkerken	Opleidingshoofd Leraar Secundair Onderwijs
	Hans Vochten	Docent Toegepaste Informatica
	Kathleen Van Loon	Docent Orthopedagogie
	Lucas Nijs	Docent Sint Lucas Antwerpen School of Arts Coördinator onderzoeksgroep EMRG
	Sofie Schoonbaert	Diensthofd Internationalisering KdG
	Messelina Loncin	Student Bedrijfsmanagement Lid van KdG Studentenraad KdG
	Matthias Andriessen	Partner Multimedia en Communicatietechnologie
Aanvullende informatie 15.30 – 16.00	Besloten	
Studenten 16.00 – 16.45	Voorstelling studenten	
Pauze 16.45 – 17.00	Besloten	
Open spreekuur 17.00 – 18.00	Besloten	
Vooroverleg 26/10 18.00 – 19.00	Besloten	

Gesprekken 26/10

Gesprek	Deelnemer	Functie
Gesprek 1 09.00 – 10.00 Toetsbeleid Na gesprek: 15 minuten terugkoppelingspauze	An-Katrien Van Rensbergen	Opleidingshoofd Rechtspraak
	Rudy Verhoeven	Opleidingshoofd Sociaal Werk
	Stefanie Leirens	Docent Leraar Kleuteronderwijs en Leraar Lager Onderwijs
	Wendy Schoeters	Docent Vroedkunde
	Mieke Bogaerts	Beleidsmedewerker Onderwijs- en Studentenbeleid KdG
	Nadra Beyram	Beleidsmedewerker Onderwijs- en Studentenbeleid KdG
	Zazi Smit	Student Leraar Secundair Onderwijs
	Lana Bertels	Student Pedagogie van het Jonge Kind
Gesprek 2 10.15 – 11.15 Motivatie en zelfmanagement	Véronique Fromont	Coördinator Klinisch Onderwijs Verpleegkunde
	Evelyn Goris	Docent Office Management
	Soumar Afram	Docent en leertrajectbegeleider Banaba Buitengewoon Onderwijs en Zorgverbreding en Remediërend Leren
	Laura Claes	Studieloopbaancoördinator Vroedkunde
	Carl Oomens	Studieloopbaancoördinator Biomedische Laboratoriumtechnologie & Chemie, Autotechnologie, Fotografie en Multimedia Technology
	Amira Tabti	Student Bedrijfsmanagement Student-coach Zomerschool
	Redouan El Ouazghari	Student Biomedische Laboratoriumtechnologie en Chemie

Aanvullende informatie 11.15 – 12.00	Besloten
Lunch 12.00 – 13.00	Besloten
Open uurtje 13.00 – 14.00	NTB
Overleg commissie 14.00 – 15.00	Besloten
Koffiepauze 15.00 – 15.30	Besloten
Co-creatie 15.30 – 17.00	Commissie + vertegenwoordigers instelling
Praktische organisatie trails 17.00 – 18.00	Commissie + vertegenwoordigers instelling

Tweede locatiebezoek

Maandag 28 november - Verticale trail

Office Management

Beleids- verantwoordelijken Office Management 9:00 - 9:50	Vicky Van Bouwel	Directeur Onderwijsgroep Management & Technologie
	Anne-Marie Van Oost	Opleidingshoofd
	Raf Exelmans	Opleidingscoördinator
	Hanka Robbrecht	Studieloopbaancoördinator
	Jeyran Zarkesh Ford	Docent en stagecoördinator
	Peter Decuypere	Docent
	Veerle Meuleman	Hoofd Onderwijs- en Studentenbeleid
	Nadra Beyram	Beleidsmedewerker Onderwijs
Studenten en alumni Office Management 10:05 - 10:55	Thomas Schöngüt	Student
	Mira de Leest	Student
	Yahaira Rodriguez	Student
	Youssef Amin	Alumnus
	Katrijn Verrezen	Alumnus
	Lara Geysen	Alumnus
	Liesbeth Rutten	Student
Docenten Office Management 11:10 - 12:00	Evelyn Goris	Docent Frans en Zelfmanagement
	Gaëlle Buyschaert	Docent Netwerken, XMMINT, Frans
	Leen Christiaens	Docent Economie, project I, II, III, expertclass
	Ilse Cuypers	Docent Frans en Spaans
	Christine Merckx	Onderzoeker en docent Economie
	Kenneth De Keulenaer	Docent Word en Excel
	Gunilla De Graef	Docent Interculturele communicatie
	Soetkin Waeyaert	Docent Nederlandse communicatie en Sales technieken
	Ann Ottevaere	Docent Starterskit ondernemen
	Ellen Leemans	Studiecoach en coördinator Project
	Koen Spiessens	Docent Engelse en Nederlandse Communicatie

Vroedkunde		
Beleids- verantwoordelijken Vroedkunde 13:00 - 13:50	Peter Brants	Directeur Onderwijsgroep Welzijn, Onderwijs en Gezondheidszorg
	Kim Van Hoof	Opleidingshoofd
	Laura Claes	Studieloopbaancoördinator en deeltrajectverantwoordelijke
	Kathleen Biesmans	Anker Internationalisering, docent en onderzoeker
	Wendy Schoeters	Coördinator klinisch onderwijs, docent
	Liesbet De Raedemaecker	Hoofd Onderwijs- en Studentenbeleid
	Liesbet Snoeys	Beleidsmedewerker Onderwijs
Studenten en alumni Vroedkunde 14:05 - 14:55	Roxanne Bleijenberg	Student
	Fadoua Amjoud	Student
	Steven Van Campenhout	Student
	Lies Van Hoof	Student
	Demi Sprangers	Alumnus
	Laura Beckers	Alumnus
	Chaimae Qarmoudi	Alumnus

**Docenten Vroedkunde
15:10 - 16:00**

Christine Ceulemans	Docent sociologie, leertrajectbegeleider en projectverantwoordelijke Buddy bij de wieg
Valentina Staelens	Docent Juridisch kader
Kristel Bernaerts	Docent Relationele Vaardigheden en Vroedkundige thema's, praktijklector en leertrajectbegeleider
Tinne Vercauteren	Docent Evidence Based Midwifery, onderzoeker, praktijklector en leertrajectbegeleider
Louiza El Amraoui	Docent Vroedkundige thema's, praktijklector en leertrajectbegeleider
Marina Vissers	Docent Vroedkundige thema's, praktijklector, verantwoordelijke navormingen en leertrajectbegeleider
Joyce De Buysscher	Docent Vroedkundige thema's, praktijklector en leertrajectbegeleider
Bert Hellebaut	Docent Religie en zingeving, Ethiek
Annemie Leemans	Docent Vroedkundige thema's, leertrajectbegeleider, verantwoordelijke Interprofessioneel samenwerken in de gezondheidszorg en praktijklector

Vroedkunde en Office Management

**Werkveld-
vertegenwoordigers
Office Management
en Vroedkunde
16:30 - 17:20**

Billy Torney	Marketing Manager CNRRecords werkveld Office Management
Janice Van Deun	Senior Assistent Robert Half werkveld Office Management
Jan De Wiew	Zaakvoerder JADA Events werkveld Office Management
Dieter Veulemans	Creative Director CityCubes werkveld Office Management
Veerle Decorte	Vroedvrouw-Coördinator De Kraamvogel werkveld Vroedkunde
Mia Massaer	Hoofd Materniteit en Verloskamer GZA Sint Vincentius werkveld Vroedkunde
Katja De Grande	Vroedvrouw Materniteit en Verloskamer GZA Sint Vincentius werkveld Vroedkunde
Babette De Winter	Vroedvrouw ZNA Jan Palfijn werkveld Vroedkunde (Leerwerkplek)
Lieve Stevens	Zelfstandige vroedvrouw Hikketein werkveld Vroedkunde

Dinsdag 29 november - Horizontale trail

Presentatie boordcijfers 9:00 - 9:50	Veerle Hendrickx	Algemeen Directeur KdG
	Dries Vervecken	Beleidsmedewerker Algemene Directie
	Annick Vlaminckx	Hoofd Onderwijs- en Studentenbeleid KdG
	Katrien Verlinden	Opleidingshoofd Orthopedagogie
	Rudy Verhoeven	Opleidingshoofd Sociaal Werk
	Sandra Janssens	Opleidingshoofd Leraar Lager Onderwijs
	Jill Schoonvliet	Opleidingshoofd Leraar Kleuteronderwijs
	Ann Cleerbout	Opleidingshoofd Verpleegkunde
	Leen Stoffels	Opleidingscoördinator Buitengewoon Onderwijs en Zorgverbreding en Remediërend Leren
	Lien Werbrouck	Opleidingshoofd Pedagogie van het Jonge Kind
	Tinne Auwerkerken	Opleidingshoofd Leraar Secundair Onderwijs
Opleidingshoofden M&T 11:10 - 12:00	Werner Boumans	Optiehoofd International Business Management
	Mie De Backer	Opleidingshoofd Fotografie
	Tom Fleerackers	Opleidingshoofd KMO-Management en Internationaal Ondernemen
	Inge Heirbaut	Opleidingshoofd Logistiek Management
	Imanol Michelena	Opleidingshoofd Biomedische Laboratoriumtechnologie en Chemie
	Luc Segers	Opleidingshoofd Autotechnologie
	Anne-Marie Van Oost	Opleidingshoofd Office Management

Opleidings- verantwoordelijken SLA 13:00 - 13:50	Laura Braspenning	Hoofd Juweelontwerp en Edelsmeedkunst
	Hugo Puttaert	Hoofd Grafisch Ontwerp
	Katrien Peeters	Coördinator Internationale Zaken Sint Lucas Antwerpen School of Arts
	Ruth Loos (Verontschuldigd wegens verplichtingen op een buitenlands congres)	Coördinator Onderzoek Sint Lucas Antwerpen School of Arts
Directeurs WOG, M&T en SLA 14:05 - 14:55	Peter Brants	Directeur Onderwijsgroep Welzijn, Onderwijs en Gezondheidszorg KdG
	Vicky Van Bouwel	Directeur Onderwijsgroep Management & Technologie KdG
	Ad van Rosmalen	Hoofd School of Arts Sint Lucas Antwerpen School of Arts

**Onderwijs- en
Studentenbeleid
15:10 - 16:00**

Catherine Laurijssen	Directeur Onderwijs- en Studentenbeleid KdG
An Martens	Hoofd Onderwijs- en Studentenbeleid Toegepaste Informatica, Autotechnologie, Biomedische Laboratoriumtechnologie en Chemie, Multimedia- en Communicatietechnologie, Fotografie
Geert Speltincx	Hoofd Onderwijs- en Studentenbeleid Lager Onderwijs, Kleuteronderwijs, Secundair Onderwijs
Sofie Schoonbaert	Diensthofd Internationalisering KdG
Karliën Rybels	Coördinator Internationalisering Onderwijsgroep Management en Technologie
Ils Aerts	Beleidsmedewerker Onderwijs Toegepaste Informatica, Bedrijfsmanagement
Liesbet Snoeys	Beleidsmedewerker Onderwijs Verpleegkunde en Vroedkunde
Eva Goossens	Beleidsmedewerker TE Learning Verpleegkunde, Vroedkunde, Kleuteronderwijs, Lager Onderwijs, Pedagogie van het Jonge Kind
Peter Van Marcke	Beleidsmedewerker TE Learning Autotechnologie, Biomedische laboratoriumtechnologie, Multimedia- en Communicatietechnologie, Fotografie
Anneleen Pauwels	Beleidsmedewerker Kwaliteitszorg Dienst Onderwijs- en Studentenbeleid
Carolien Slijper	Ombuds Autotechnologie, Biomedische Laboratoriumtechnologie en Chemie, Multimedia- en Communicatietechnologie, Fotografie

Woensdag 30 november - Derde trail

Projectgroep Instellingsreview+ 9:00 - 10:00	Rudy Verhoeven	Opleidingshoofd Sociaal Werk
	Liesje Tops	Beleidsmedewerker Onderwijs Biomedische Laboratoriumtechnologie en Chemie
	Katrien Peeters	Beleidsmedewerker Kwaliteitszorg Sint Lucas Antwerpen School of Arts
	Lotte Van Praet	Docent Pedagogie van het Jonge Kind
	Olivier Van Hoornycx	Student Biomedische Laboratoriumtechnologie en Chemie
	Geert Speltincx	Hoofd Onderwijs- en Studentenbeleid KdG
	Annick Vlaminckx	Hoofd Onderwijs- en Studentenbeleid KdG
	Peter Brants	Directeur Onderwijsgroep Welzijn, Onderwijs en Gezondheidszorg KdG
	Catherine Laurijsen	Directeur Onderwijs- en Studentenbeleid KdG

Piloot Sociaal Werk 10:15 - 11:00	Rudy Verhoeven	Opleidingshoofd
	Mieke Bogaerts	Beleidsmedewerker Onderwijs
	Jef Stappers	Docent
	Steven Debbaut	Docent
	Veerle Matthijs	Docent
	Steffi Calomme	Alumnus (student tijdens de piloot)
	Mohamed Barrie	Alumnus
	Ludo Heylen	Voorzitter gesprekspanel Opleidingsreview

Piloot Pedagogie van het Jonge Kind 11:10 - 12:00	Lien Werbrouck	Opleidingshoofd
	Sarah Loopmans	Beleidsmedewerker Onderwijs
	Dirk Brants	Docent
	Sofia Bernaerts	Student
	Lisa Verspreet	Student
	Lien Laureys	Student
	Lobke De Smedt	Alumnus
Piloot Biomedische Laboratoriumtechnologie en Chemie 13:00 - 13:45	Imanol Michelena	Opleidingshoofd
	Kristel Weymans	Docent
	Annelies De Beuf	Docent
	Hendrik De Cooman	Docent
	Hannes Sels	Docent
	Katrien Pieters	Docent
	Silke Raats	Student
	Fedra Mariën	Student

Waarnemers tijdens de twee locatiebezoeken

	Annick Vlaminckx	Hoofd Onderwijs- en Studentenbeleid KdG
	Jesse Verleije	Beleidsmedewerker Algemene Directie

Bijlage 3: Overzicht van de bestudeerde documenten

Van tevoren zijn aan de commissie ter beschikking gesteld:

- Zin in KdG – Kritische reflectie
- Zin in KdG - Regierapportage

De volgende documenten zijn gebruikt voor de review en/of lagen ter inzage:

- Eerste locatiebezoek:
 - Beeldmateriaal campagnes, internationalisering
 - Structuurtekst Sint Lucas School of Arts Antwerpen
 - Uitgewerkte plannen
 - Beslissingsstructuur beleidskaders KdG
 - Advies- en beslissingsstructuur KdG
 - Van de Strategische Onderwijsraad naar het team Opleidingshoofden
 - Rollen, opvolging en ontwikkeltraject beleidsmedewerkers O&S
 - Voorbeelden van concrete acties en realisaties, o.a.
 - Actieplan en resultaten van de actie onderzoek studiekeizers
 - GOAL interventie: draaiboek voor implementatie
 - Programma MinT en WOG kennisdelingsdag
 - Meerjarenplannen van directie, opleidingen en dienst,
 - Informatie en ondersteuningsmateriaal voor medewerkers en studenten
 - Pilotpagina strategische indicatoren, sleutelindicatoren en kengetallen
- Tweede locatiebezoek:
 - Verticale trail: materiaal opleidingen Office Management en Vroedkunde, o.a.
 - Opleidingsprogramma: concordantietabel met volgtijdelijkheid
 - Overzicht programma
 - Classificatie van opleidingsonderdelen
 - Overzichten leerlijnen
 - Informatie keuzetrajecten
 - Draaiboeken stage en leerwerkplek
 - Voorbeelden examenopdrachten en evaluatiecriteria
 - Informatie over afstemming learning outcomes
 - Horizontale trail
 - Beschrijving beleidscycli
 - Huidige jaaractie- en meerjarenplannen
 - Sjabloon en leidraad meerjarenplannen

Bijlage 4: Lijst met afkortingen

BI	Business intelligence
ECTS	European Credit Transfer System
HR	Human Resources
KdG	Karel de Grote Hogeschool
MenT	onderwijsgroep Management en Technologie
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
O&S	dienst Onderwijs- en Studentenbeleid
PDCA	Plan-Do-Check-Act
SLA	Sint Lucas School of Arts
WOG	Onderwijsgroep Welzijn, Onderwijs en Gezondheidszorg

NVAO

Het zorgvuldig tot stand gekomen onafhankelijke oordeel van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) versterkt hogeronderwijsinstellingen in hun kwaliteitscultuur. Op basis van NVAO's oordelen worden opleidingen in het hoger onderwijs erkend en krijgen studenten een waardig diploma. De NVAO is binationaal en werkt internationaal.

NVAO. Vertrouwen in kwaliteit.

Het evaluatierapport is tot stand gekomen in opdracht van de NVAO met het oog op de beoordeling van de kwaliteit van het onderwijsbeleid van de Karel de Grote Hogeschool.

Aanvraagnummer 4388

Colofon

Evaluatierapport Instellingsreview
Karel de Grote Hogeschool
Januari 2017
Samenstelling: NVAO Afdeling Vlaanderen

NVAO

Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
Parkstraat 28/2514 JK Den Haag
Postbus 85498/2508 CD Den Haag
Nederland
T 31 70 312 23 00
E info@nvaio.net

www.nvaio.net