

ARTESIS PLANTIJN HOGESCHOOL ANTWERPEN

INSTELLINGSREVIEW • BEOORDELINGSRAPPORT

14 MEI 2025



FONS LEROY (VOORZITTER) • YVETTE MICHOTTE, ROB VERHOFSTAD,
DRIES MYNY, LIESL DE PAUW (COMMISSIELEDEN) • INGE VERBEECK (SECRETARIS)
• DAGMAR PROVIJN (PROCESCOÖRDINATOR)

Inhoud

1	Abstract	6
2	Rapportage van het onderzoek van de commissie	8
2.1	Eerste waardering door de commissie	8
2.2	Verkennd locatiebezoek	9
2.3	Onderzoeksvoorstel	15
2.4	Verdiepend locatiebezoek	16
3	Oordeel	35
	Bijlage 1: Samenstelling van de commissie	38
	Bijlage 2: Programma voor de dialoog met de instelling	39
	Bijlage 3: Verantwoording	41
	Bijlage 4: Overzicht van het bestudeerde materiaal	42

1 Abstract

Dit evaluatierapport kwam tot stand in het kader van de instellingsreview die uitgevoerd werd in opdracht van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie door een reviewcommissie van externen bij Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen (AP). De commissie beëindigde haar onderzoek met het advies tot het nemen van een positief besluit instellingsreview met beperkte geldigheidsduur aan de NVAO. Daartoe formuleerde de commissie een aantal voorwaarden.

De commissie waardeerde de heldere structuur van de kritische reflectie en de zelfkritische zin erin, die een goed beeld toonden van de visie, strategische doestellingen en het onderwijsbeleid. De dialogen tijdens het verkennend locatiebezoek gaven de commissie meer inzicht in de sterke visie op onderwijs die binnen AP heerst en de maatschappelijke rol die de hogeschool binnen de grootstedelijke context opneemt. De gesprekken maakten duidelijk dat het personeelsbeleid goed uitgebouwd is en dat de waarden en de visie van de instelling breed gedragen zijn. Het verkennend locatiebezoek maakte ook duidelijk dat inbreng van studenten wordt gehoord en dat ze via een breed ondersteuningsaanbod goed begeleid worden om van hun studieloopbaan een succes te maken. De commissie kon vaststellen dat er binnen AP interessante reflecties en een potentieel mooi verhaal over studiesucces leven, maar dat wat over studiesucces centraal staat in de visie en de beleidsprioriteiten, niet helemaal ingedaald leek te zijn in de organisatie. Tijdens het verkennend locatiebezoek kwam de commissie meer te weten over de methodiek, Regie 2.0, die AP hanteert om de kwaliteit van haar opleidingen te monitoren en evalueren. De gesprekken maakten duidelijk dat opleidingen een grote mate van verantwoordelijkheid van hun eigen kwaliteitsregie dragen, maar niet hoe de hogeschool de verhouding ziet tussen de autonomie van de opleidingen enerzijds en sturing of ondersteuning vanuit de algemene diensten anderzijds. Zij wilde ook beter begrijpen hoe AP met Regie 2.0, waarin elk academiejaar één thema centraal staat, zicht krijgt op de globale kwaliteit van haar opleidingen.

Na afstemming met het instellingsbestuur werkte de commissie een onderzoeksvoorstel uit voor de tweede verdiepende dialoog. Ze vroeg AP om met een aantal bijkomende documenten een antwoord te bieden op de vragen in de twee onderzoekstrails. In een eerste onderzoekstrail wilde de commissie onderzoeken hoe AP de kwaliteit van alle opleidingen op integrale wijze waarborgt. De tweede onderzoekstrail moest haar toelaten dieper in te gaan op de definitie van de centrale notie van 'studiesucces', en op de relatie tot studierendement. De commissie kon tijdens het verdiepend locatiebezoek open gesprekken voeren met een brede waaier aan stakeholders. Die brachten heel wat verrijkende inzichten bij.

Wat trail 1 betreft, kon de commissie vaststellen dat bij het management, de departementshoofden en de lesgevers een intrinsieke drive om kwalitatief onderwijs te leveren en te borgen aanwezig is. Zij bemerkte daarbij veel wederzijdse waardering tussen de algemene diensten en de opleidingen. Binnen Regie 2.0 krijgen alle opleidingen een grote mate van verantwoordelijkheid om aan de verwachte basiskwaliteit te voldoen. Hoewel in de hoofden van de betrokkenen een inschatting bestaat van de mate waarin opleidingen al in staat zijn om hun basiskwaliteit te borgen, worden maturiteitsniveaus niet geëxpliciteerd. Er zijn dus geen criteria die bepalen wanneer opleidingen meer of minder verantwoordelijkheid voor hun eigen basiskwaliteit krijgen. De commissie is ervan overtuigd dat de basiskwaliteitszorg gebeurt door een interne competente groep, maar stelt daarnaast ook vast dat er tijdens dit proces niet voldoende externe onafhankelijke (onderwijs)deskundigheid hoger onderwijs is. De publieke informatie die op dit moment voortkomt uit Regie 2.0, tot slot, geeft informatie over de sterktes en ontwikkelpunten van de regie en in zekere mate over het thema dat werd onderzocht, maar biedt geen inzicht in de globale kwaliteit (sterktes en aandachtspunten) van de opleidingen.

Wat trail 2 betreft kon de commissie vaststellen dat de begrippen 'studentsucces' en 'studierendement' sedert het verkennend locatiebezoek verder uitgeklaard waren en dat de bijhorende doelstellingen die AP vooropstelt vertrekken vanuit de grootstedelijke context waarbinnen zij opereert en aansluiten bij haar visie op onderwijs. Tijdens de gesprekken hoorde de commissie veel positieve voorbeelden van hoe AP studentsucces aanpakt. Zo werd duidelijk dat het Student Center vlotte toegang biedt tot een brede waaier aan ondersteunende hulp. Haar aanbod maakt daadwerkelijk een verschil en draagt zonder twijfel bij aan de persoonlijke ontwikkeling van vele studenten. De commissie kon daarnaast vaststellen dat er structurele aanzetten zijn om data-driven onderwijs uit te bouwen en het in te zetten om op vlak van studentsucces verdere groei te realiseren. Er is binnen AP tot slot een hoog innovatievermogen en veel ruimte voor bottom-up innovatie. Opleidingen gebruiken deze ruimte om via diverse projecten zaken uit te proberen en dragen beslist bij tot het studiesucces van de betrokken studenten. De betrokken lesgevers spraken met veel passie en gedrevenheid over hun projecten.

Zonder afbreuk te doen aan de genoemde sterktes, legt de commissie volgende voorwaarden op aan AP:

- AP moet externe onafhankelijke deskundigheid, en zeker externe onafhankelijke onderwijsdeskundigheid hoger onderwijs, betrekken bij de kwaliteitsborging van haar opleidingen, zodat die gegarandeerd is bij het vaststellen van de kwaliteit van de opleidingen, inclusief het vaststellen van de sterke punten en de aandachtspunten.
- AP moet informatieve, toegankelijke en actuele interne en externe communicatie over de kwaliteit van de individuele opleidingen beschikbaar stellen, waarbij expliciet sterke punten en aandachtspunten worden benoemd.

Daarnaast formuleert de commissie ook volgende aanbevelingen:

- De commissie beveelt AP aan om op een manier die bij haar visie aansluit niveaus van maturiteit te bepalen, deze te expliciteren en afhankelijk daarvan opleidingen meer of minder verantwoordelijkheid voor de eigen basiskwaliteit te geven.
- De commissie beveelt AP aan om een directe en volwaardige inbreng van de studenten in het onderwijsbeleid via de opleidingsraden in overweging te nemen.
- De commissie beveelt AP aan om bij het opstellen van het nieuw strategisch plan van meet af aan werk te maken van het bepalen van de meetindicatoren en evaluatiecriteria van projecten, en om duidelijker over dit afwegingskader te communiceren, zodat de projectverantwoordelijken weten wanneer projecten succesvol zijn en al dan niet in de toekomst kunnen worden verdergezet.

De commissie benadrukt dat zij met haar voorwaarden en aanbevelingen geen strenge top-downaanpak voorstelt, maar wel duidelijkere handelingskaders voor ogen heeft, die de eigenheid van de organisatie respecteren. Zij is ervan overtuigd dat Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen als organisatie voldoende sterk is en voldoende kwaliteiten in huis heeft om de kritische punten te verhelpen.

In samenspraak met de instelling wordt de beperkte geldigheidsduur vastgelegd op 2 jaar.

2 Rapportage van het onderzoek van de commissie

2.1 Eerste waardering door de commissie

De commissie bestudeerde in voorbereiding op het verkennend locatiebezoek met belangstelling de kritische reflectie van Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen (AP). Ze apprecieerde de heldere structuur van het informatiedossier en de kritische zelfreflecties erin. Zij kon op basis van deze tekst een aantal sterke punten identificeren.

Zo waardeerde zij de sterke **onderwijsvisie**, die gebaseerd is op een goed uitgewerkte omgevingsanalyse en waaruit AP's aandacht blijkt voor de maatschappelijke uitdagingen zoals diversiteit en inclusie, die kenmerkend zijn voor de grootstedelijke omgeving. Deze visie werd uitgewerkt in vier beleidsprioriteiten (1. Studenten groeien in wat ze doen én wie ze zijn; 2. Studenten bepalen mee hun leerproces; 3. Studenten leren zowel binnen als buiten de muren van de hogeschool; 4. Studenten werken samen, over de opleidingen heen), die worden gerealiseerd in een aantal hogeschoolbrede projecten.

De onderwijsvisie vertaalt zich in een **inclusieve** en sterk **praktijkgerichte onderwijsopvatting**. AP maakt in haar kritische reflectie duidelijk dat ze een inclusieve en pluralistische hogeschool wil zijn, waar studenten het maximum uit hun studieloopbaan kunnen halen. Dat realiseert de hogeschool onder meer door haar focus op praktijkgerichte opleidingen waarin ze nauwe aansluiting en samenwerking met het werkveld beoogt. De kritische reflectie maakt ook AP's sterke interesse voor digitale ondersteuning van het onderwijs en innovatie – met het gebruik van platformen zoals Digitap en initiatieven zoals simulatieonderwijs – duidelijk.

Ook in ruimere zin valt op dat AP in **innovatie** investeert. Dat blijkt uit de uitbouw van de vele graduaatsopleidingen vanuit arbeidsmarktbehoeften, maar ook uit projecten zoals 'Baanbrekers' en 'Universal Design for Learning', en de toch wel innoverende samenwerking met Hogeschool Gent (HOGENT) en Erasmushogeschool Brussel (EhB), die leidt tot gezamenlijke initiatieven ter versterking van het beleidsvoerend vermogen en de onderwijskwaliteit.

AP Hogeschool beschrijft heel goed welke **student** zij wil afleveren aan de samenleving. Dat komt o.m. tot uiting in de visie en acties inzake digitalisering, het belang van generieke vaardigheden, de aandacht voor internationale en interculturele competenties en de aandacht voor interdisciplinaire samenwerking. Ook de sterke focus op studentenbegeleiding valt op. Zij waardeert ook de organisatie van de studentenparticipatie op alle niveaus. Kortom, in de kritische reflectie leest de commissie de centrale positie van de student.

Op bestuurlijk vlak maakt AP werk van meer **eenheid in verscheidenheid**. Dat was noodzakelijk omwille van de vele integraties, de verspreiding over verschillende campussen en de heterogeniteit van opleidingen en doelpubliek. Het APERO-waardenkader, de Kameleon-visie en structurelementen zoals het Student Center en het nog op te richten Business Center getuigen van deze aanpak.

De commissie kon in de kritische reflectie lezen dat in 2021-2022 een nieuwe organisatiestructuur werd ingevoerd, en dat de bevoegdheidsverdeling tussen de Algemeen Beheerder en de Algemeen Directeur werd herdacht, met het oog op een betere integratie tussen **beleids- en beheerstaken**. AP geeft in dit hoofdstuk aan dat een aantal zaken – zoals agendering, verslaggeving en interne communicatie tussen overlegstructuren, maar ook de betrokkenheid van de opleidingshoofden bij het instellingsbeleid – nog aandacht behoeven. De commissie wilde er tijdens het verkennend locatiebezoek graag meer over vernemen.

Uit de kritische reflectie blijkt daarnaast dat de voorbije jaren op beleidsniveau vele **veranderingen** werden doorgevoerd. Naast de veranderingen m.b.t. de structuur van de organisatie (cfr. governance, visieontwikkeling, verdere uitbouw studentenbegeleiding), was

bijvoorbeeld de integratie van de graduaatsopleidingen in de hogeschool sinds 2019 een impactvolle wijziging. De commissie was benieuwd meer te weten te komen over de wijze waarop de veranderingen op beleidsniveau concreet worden vertaald in de organisatie en hoe de hogeschool in het algemeen aandacht heeft voor de **impact** op het welbevinden en de draagkracht van haar **personeel** dat met deze veranderingen wordt geconfronteerd.

Tijdens haar lezing van de kritische reflectie had de commissie vastgesteld dat er in het hoofdstuk over de **evaluatie en monitoring van het kwaliteitszorgsysteem** geen KPI's werden gehanteerd en dat de opvolging van kwaliteit weinig specifiek was uitgewerkt. De commissie wilde graag meer vernemen over de handelingskaders en niveaus van kwaliteitsborging die de hogeschool hanteert, over de begeleiding ten aanzien van de opleidingen bij hun kwaliteitsborging, de werking van de Regie 2.0-cyclus en het gebruik van data-analyse voor het destilleren van gemeenschappelijke tendensen als basis voor beleid.

2.2 Verkennend locatiebezoek

Tijdens het verkennend locatiebezoek op woensdag 13 november 2024 kon de commissie de vragen die zij tijdens haar voorafgaand bezoek had voorbereid in een open sfeer aan AP Hogeschool voorleggen. De commissie waardeerde het hartelijke en verzorgde onthaal tijdens de Meet & Greet en ervaarde tijdens de gesprekken veel constructieve input, zelfkritische zin en een co-creërende houding bij alle geledingen van AP Hogeschool.

2.2.1 Visie op onderwijs

In haar kritische reflectie concretiseert AP haar **visie** op onderwijs en haar visie op de student in telkens vier beleidsprioriteiten. Deze visies – ontwikkeld in samenwerking met studenten, lesgevers en opleidingshoofden – zijn richtinggevend voor het beleid. Identificeerbare uitgangspunten zijn de maatschappelijke rol van AP, de inbedding in de grootstedelijke context, en het creëren van gelijke onderwijskansen voor alle studenten. De commissie was ervan overtuigd dat de beleidsprioriteiten helder en overzichtelijk zijn geformuleerd en werkbaar zijn. Wat de hogeschool maatschappelijk wil betekenen, spreekt niet enkel uit de kritische reflectie, ook in de gesprekken hoorde de commissie hetzelfde, coherente verhaal.

De commissie vroeg tijdens het eerste gesprek ('Visie en beleidsprioriteiten') hoe AP zorgt voor de **vertaling** van haar **onderwijsvisie en -beleid** naar de opleidingen. De instelling verwees naar 2,5 miljoen euro uit het Voorsprongfonds – geld van de Vlaamse overheid voor de financiering van instellingsbrede onderwijsprojecten – die zij aanwendde om via projecten (bijvoorbeeld het project 'Digitale didactiek' in 2022-2023, het project 'Menukaart blended onderwijs' van het departement Industrie en Omgeving of het project 'Kwalitatieve curricula in een wendbaar opleidingsportfolio' in samenwerking met HOGENT) aan haar prioriteiten te werken. Door middel van stuurgroepen, voortgangsrapportage en publicaties op het intranet zorgde men voor kennisdeling binnen de organisatie. AP gaf aan alles op alles gezet te hebben om de visie door te vertalen tot op de vloer van de opleidingen. Daarbij verwees ze naar het kwaliteitszorgsysteem (zie verder), maar ook naar opleidingen op maat die op vraag van opleidings- of departementshoofden voor de teams werden georganiseerd.

Binnen de context van het strategische transitieprogramma Adapt (2019-2023) kregen departements- en opleidingshoofden medeverantwoordelijkheid voor de realisatie van het instellingsbrede beleid. Zij worden in deze taak bijgestaan door de adviseurs Onderwijs- en Kwaliteitsontwikkeling, die mee bewaken dat het onderwijs- en studentenbeleid voldoet aan de kwaliteitsnormen van de hogeschool. Op de beleidsvoorbereidende consulten nodigt de directie Onderwijs en Student de hoofden Schools of Arts, departements- en opleidingshoofden en adviseurs Onderwijs- en Kwaliteitsontwikkeling uit om beleidsbeslissingen voor te bereiden en betrokkenheid te waarborgen.

2.2.2 Inkanteling graduaatsopleidingen

De integratie van de **graduaatsopleidingen** in 2019 was een bewuste keuze in het verlengde van de onderwijsvisie. Deze betekende een intense inspanning, ook financieel, en hield een behoorlijke rationalisatie en organisatie in. De commissie vernam in het derde gesprek ('De ontwikkeling en realisatie van ons onderwijsbeleid') bijvoorbeeld dat AP ervoor koos om haar departementen per thema te clusteren en er dus zowel de graduaten als de bachelors in onder te brengen. Deze beslissing had volgens AP verschillende voordelen: zo kon ze makkelijker leerladders voor haar studenten voorzien en aan het werkveld het verschil tussen kwalificatieniveau 5 en -niveau 6 verhelderen. Toch was het toen geen evidente keuze: personeel uit vijf verschillende CVO's moet zijn plaats vinden in de teams van de bestaande bacheloropleidingen. De inkanteling van de graduaten, AP opende in 2019 de deuren voor meer dan 3000 graduaatsstudenten in 29 opleidingen, betekende dus dat grote aantallen nieuwe personeelsleden moesten integreren in de organisatie, maar ook dat rationalisering moesten worden doorgevoerd. Sommige graduaatsopleidingen werden niet doorgestart, maar tijdelijk 'bevroren' of omgevormd tot een nieuw type graduaat. Tijdens het eerste gesprek lichtte AP bijvoorbeeld toe dat de HBO5-opleiding Chemie in Mechelen haast geen studenten meer had, maar dat men de opleiding nu op vraag van de Haven van Antwerpen vanuit de beroepskwalificatie Laboratoriumassistent herwerkt.

De commissie vernam tot slot dat tot op vandaag de onderfinanciering van de graduaten weegt op de organisatie en een hoge werkdruk veroorzaakt. De toelichtingen van AP maakten de massieve impact van de integratie van de graduaten en de doordachte keuzes die AP daaromtrent gemaakt heeft voor de commissie erg duidelijk.

2.2.3 Organisatiestructuur AP

Tijdens het eerste gesprek was de commissie benieuwd meer te vernemen over de taakverdeling tussen de Algemeen Directeur en de Algemeen Beheerder. Zij had in de kritische reflectie immers gelezen dat in 2021-2022, naar aanleiding van de schaalvergroting en met het oog op goede communicatiedoorstroming en efficiënte samenwerking, wijzigingen in de **organisatiestructuur** en in de **rollen van de Algemeen Directeur** en de **Algemeen Beheerder** waren doorgevoerd. Na lezing van de kritische reflectie had deze organisatiestructuur op de commissie een ingewikkelde indruk gemaakt. Tijdens het gesprek vertelden de Algemeen Directeur en de Algemeen Beheerder dat ze functioneren als CEO en COO. Daarbij verzorgt de Algemeen Directeur de externe relaties en draagt zij binnen de hogeschool beleidsmatig de strategie uit, terwijl de Algemeen Beheerder de dagelijkse leiding over de departementen waarneemt en toeziet op de implementatie van het beleid en de algemene werking van de hogeschool. Toegepast op de PDCA-cyclus neemt de Algemeen Directeur de P en C voor haar rekening en de Algemeen Beheerder de D en A. De betrokkenen gaven aan dat deze samenwerking uitstekend verloopt, maar beseffen dat toekomstige taakverdelingen met andere mensen mogelijk anders zullen worden ingevuld. De verdeling van de bevoegdheden tussen de Algemeen Directeur en de Algemeen Beheerder is op maat van de huidige betrokkenen gemaakt, maar lijkt volgens de commissie op vandaag goed te functioneren.

Omdat de commissie in de kritische reflectie had gelezen dat AP de **interne communicatie** als een verbeterpunt aanstipt, vroeg ze zich af waarom AP gekozen heeft om de corporate communicatie bij de Algemeen Directeur onder te brengen en de marketing en overige communicatie bij de Algemeen beheerder. AP lichtte toe dat bij de implementatie van de nieuwe organisatiecultuur vooral de interne communicatie niet steeds optimaal was verlopen of misschien nog beter had gekund. In het kader van Adapt werden daarom processen, rollen en verantwoordelijkheden voor interne communicatie in beeld gebracht, werden in 2023 een adviseur en een stafmedewerker interne communicatie aangeworven en werden de interne communicatiekanalen doorgelicht. Een beleid rond informatiemanagement en beheer van documenten blijft een prioriteit.

2.2.4 Studiesucces en studierendement

Het strategisch plan 2021-2025, gebaseerd op de missie, visie en waarden van AP bestaat uit vijf strategische doelen die de identiteit van AP Hogeschool beschrijven en elke beslissing sturen. De tweede doelstelling stelt voorop dat AP voor elke student een maximale leerwinst realiseert, wat in de tekst geconcretiseerd wordt als “het maximum uit zijn studieloopbaan halen”. Verder in de kritische reflectie wordt ‘maximale leerwinst’ omschreven als ‘**studiesucces**’. Hoewel de commissie de lijn tussen de missie/visie, de strategische doelstelling om leerwinst te creëren en de vertaling daarvan in studiesucces waardeert, werd voor haar niet helemaal duidelijk hoe AP Hogeschool studiesucces precies definieert. Dat leek de commissie echter wel belangrijk, omdat AP Hogeschool het verhogen van studiesucces naar voor schuift als één van haar drie belangrijke ambities die een plaats zullen krijgen in het nieuwe strategische plan 2026-2030.

Uit de gesprekken bleek dat binnen de organisatie invullingen en opvattingen over studiesucces naast elkaar leven. Zo gaven de gesprekspartners tijdens het derde gesprek aan dat studierendement verwijst naar de doorstroom en de studieduur van een student, terwijl studiesucces een ruimer concept is dat te maken heeft met het beste uit de student halen. Zo kan een student die de opleiding niet haalt, maar wel goed geheroriënteerd wordt en dus geen studierendement heeft, volgens een van de gesprekspartners ook een succes zijn. Een gesprekspartner in het vierde gesprek (‘In verbinding met onze student’) vertelde dat studiesucces te maken heeft met welbevinden van de student, met het gevoel zelf eigenaar te zijn en met de ervaring van verbinding, tussen studenten en medewerkers.

De commissie wilde ook graag meer weten over hoe AP de **relatie tussen studierendement en studiesucces** ziet en vroeg of AP data-driven wil werken en KPI's naar voor wil schuiven om het effect van haar inspanningen m.b.t. studiesucces in kaart te brengen. De commissie vernam dat sommige opleidingen zich wat dit betreft al in een eerste fase van *awareness* bevinden, maar dat nog niet alle teams het gewend zijn om hun opleiding cijfermatig te bekijken. Enkele opleidingshoofden gaven het belang van het spanningsveld tussen studierendement en kwaliteit aan: ongeacht de (veranderende) studentenpopulatie, wil AP waarborgen dat studenten de opleidingsspecifieke leerresultaten (OLR's) behalen. Matrixen die de concordantie tussen de domeinspecifieke leerresultaten (DLR's), de OLR's en de opleidingsonderdelen (OLOD's) aangeven, zijn dus belangrijke instrumenten om de kwaliteit te waarborgen. De commissie vernam dat AP het Vlaamse gemiddelde studierendement als een ondergrens voor het eigen studierendement beschouwt. Aan de hand van vergelijkingen daarmee, maar ook aan de hand van tal van andere initiatieven zoals buis-OLOD-analyses, gesprekken met het werkveld, feedback uit studentenbevragingen en andere factoren, gaan opleidingen op zoek naar verklaringen voor een lager studierendement. Resultaten van dergelijk onderzoek kunnen aanleiding geven tot de bijsturing van curricula.

De commissie vroeg in het tweede gesprek (‘Monitoring van de strategie en het AP-onderwijs- en kwaliteitsbeleid’) hoe het beleid van AP de **criteria en verwachtingen m.b.t. studiesucces en studierendement** naar de opleidingen toe expliciteert. Zij wilde ook graag weten of hogeschoolbreed tools/dashboards worden gegeven aan de opleidingen zodat ze met relevante data aan de slag kunnen. In dit gesprek vernam de commissie dat AP al lang werkt met beschrijvende data (instroom, doorstroom etc.) maar nu ook een profieldashboard van studenten met de opleidingen deelt, waaruit blijkt welke vooropleidingen zij genoten, hoe zij bij de inschrijving scoorden op de AP-vaardigtest, hoe zij hun Engelse taalvaardigheid inschatten, e.d. Opleidingen krijgen dus meer inzicht in hoe studenten zichzelf inschatten en hebben ook een analyse ter beschikking van OLOD's waarop studenten gemiddeld minder dan 10/20 scoren. Hoe opleidingen met de beschikbare data aan het werk gaan, behoort tot het eigenaarschap van de departementen. Departementale adviseurs Onderwijs en Kwaliteitsontwikkeling ondersteunen de departementshoofden en helpen bijvoorbeeld om systematiek in de jaaractieplannen te brengen. De gesprekspartners gaven aan dat deze nog meer een werkinstrument van de opleidingen moeten worden, met concrete doelstellingen, acties om ze te behalen en KPI's om de impact daarvan in beeld te krijgen.

De commissie kon vaststellen dat er binnen AP interessante reflecties en een potentieel mooi verhaal over studiesucces leven, maar dat er nog geen gedeelde definitie is. Tijdens de gesprekken werd duidelijk dat wat over studiesucces in de kritische reflectie centraal staat in de visie en de beleidsprioriteiten, niet helemaal ingedaald lijkt te zijn in de organisatie. Daarnaast werd uit de gesprekken volgens de commissie niet duidelijk hoe AP het effect van al haar inspanningen om studiesucces en -rendement te verbeteren, nagaat en haar beleid op dit punt dus niet voldoende lijkt te ondersteunen met data. Het werd bovendien niet helemaal helder in welke mate de departementen op dit vlak autonomie krijgen en hoe AP hogeschoolbreed toch voor eenheid zorgt. De vragen die de commissie na het verkennend locatiebezoek over dit thema had, kregen een plaats in **onderzoekstrail 2** (zie 1.3.2).

2.2.5 Personeelsbeleid

Tijdens het lezen van de kritische reflectie had de commissie opgemerkt dat het **personeel** er enigszins in onderbelicht was gebleven. Dat vond ze opmerkelijk omdat de hogeschool duidelijk veel en ingrijpende veranderingen doorgemaakt heeft, die ongetwijfeld een impact hebben gehad op iedereen die er werkt. Van de directie vernam zij (tijdens het eerste gesprek) dat AP tijdens de coronapandemie veel aandacht had voor welzijn door diverse online welzijnsmogelijkheden aan te bieden. Een survey voor, tijdens en na de Covid-periode maakte volgens de Directeur Personeel duidelijk dat het welzijn van het personeel globaal genomen aan de maat was en dat het online aanbod werd gewaardeerd. Met de welzijnsscan van 2022 in gedachten heeft AP een professionaliseringsbeleid opgesteld en een aanbod van trainingen en workshops op poten gezet over zeven thema's, waaronder onderwijsprofessionalisering, studentenondersteuning en welzijn. Daarnaast werd in 2024 in samenwerking met een externe partner het verplichte AP-leiderschapstraject voor het management en middenkader geïntroduceerd met als doel een participatief, inspirerend en coachend leiderschap – in lijn met de APERO-waarden – binnen de organisatie te stimuleren. Tot slot werden ook diverse initiatieven vermeld, zoals de AP-coach die medewerkers begeleidt tijdens moeilijke momenten in hun loopbaan, de reïntegratiecoach die mensen helpt om na lange tijd van afwezigheid naar het werk terug te keren en de samenwerking met de ZNA-stresskliniek, waar medewerkers in hun vrije tijd trajecten kunnen volgen om stress en werkdruk te beheersen.

Tijdens de gesprekken werd voor de commissie duidelijk dat het personeelsbeleid voldoende robuust is. Zij waardeerde bijvoorbeeld het coachend leiderschapstraject met de 360°-evaluatie. Daarnaast viel het de commissie op dat de personeelsleden die de commissie te woord stonden, de APERO-waarden zelf uitdroegen en ambitieus, gepassioneerd, respectvol, zelfkritisch en eerlijk aan de gesprekstafel plaatsnamen.

2.2.6 Studentenparticipatie en -begeleiding

Na het lezen van de kritische reflectie was de commissie sterk onder de indruk van de manier waarop **studentenparticipatie** vorm krijgt aan AP Hogeschool. Zij kon vaststellen dat studenten op alles niveaus betrokken zijn in de beleidsvoering, hoewel zowel de studenten als de AP-medewerkers aangeven dat het een uitdaging blijft om de responsgraad van bevragingen – vooral over AP-brede thema's – te verhogen. Een opleidingshoofd gaf tijdens het tweede gesprek aan dat focusgroepen in haar opleiding goed werken en een positieve invloed op de responsgraad van de bevragingen hebben, omdat de opleiding er werk van maakt aan de studenten uit te leggen tot welke acties studentenfeedback geleid heeft.

De **Algemene Studentenraad** (ASAP) – die bestaat uit twee vertegenwoordigers van elke departementale en Schools of Arts studentenraad – wordt betrokken bij de aanwerving van studentgerelateerde functies, bij beleid en regelgeving en bij praktische zaken. ASAP-vertegenwoordigers krijgen een formele plaats in verschillende bestuursorganen en werkgroepen. De studenten die de commissie (in het vijfde gesprek 'Studenten aan het woord') kon spreken, spraken zich bijzonder positief uit over de studentenvertegenwoordiging binnen AP. Ze spraken fier over hun betrokkenheid bij het beleid en hun realisaties (zoals financiële tussenkomst voor beursstudenten die psychologische begeleiding nodig hebben en de inrichting van de nieuwe campus Hallen). Het komende academiejaar staan er drie jaarthema's op de planning: inclusie, interne communicatie en informatiedoorstroming, en kwaliteit en

aanbod van de studentenrestaurants. De studenten vertelden dat het contact met lesgevers, coördinatoren en opleidingshoofden laagdrempelig is en dat er voldoende manieren zijn om eventuele problemen aan te kaarten. De studenten verwezen daarbij naar de ombudspersoon en het Student Center.

De commissie kon vaststellen dat studenten sterk betrokken zijn bij het beleid van de hogeschool en dat ze vinden dat hun inbreng wordt gevaloriseerd in acties.

De commissie had in de kritische reflectie gelezen dat in 2022 het **Student Center** werd opgericht met het oog op de ontwikkeling van een breed ondersteuningsaanbod voor alle studenten van AP. Het Student Center behartigt alle studentgerichte dienstverlening van bij inschrijving tot aan afstuderen en bundelt de onderwijs- en studentenadministratie, studentenbegeleiding en studentenvoorzieningen. Door de samenwerking tussen deze diensten, worden studenten snel doorverwezen naar de juiste ondersteunende dienst. Tijdens het vierde gesprek ('In verbinding met de student') vernam de commissie van een studentenbegeleider dat AP tijdens de start van het academiejaar op allerlei manieren inspanningen doet om zichtbaar en toegankelijk te zijn voor de studenten en zo de drempel om hulp te vragen, te verlagen. Anderzijds kunnen studenten ook op doorverwijzing van hun opleiding bij het Student Center terecht komen. Met het Student Center wil de hogeschool de verschillen in organisatie van studentgerichte dienstverlening tussen de verschillende departementen en Schools of Arts harmoniseren en waarborgen dat elke student toegang heeft tot dezelfde brede dienstverlening. Het Student Center voorziet ook een uitgebreid digitaal aanbod en is tijdens vakanties beschikbaar.

De commissie was onder de indruk van het grote aanbod van het Student Center. Ze kwam echter ook te weten dat AP niet echt een zicht heeft op de impact van de acties ervan, hoewel de hogeschool wel aangaf dat studenten van veel van het aanbod van het Student Center gebruikmaken. Het lijkt de commissie aangewezen om bewuster na te gaan of het Student Center met haar aanbod alle juiste doelgroepen bereikt, studiesucces en -rendement daadwerkelijk positief beïnvloedt en dus de beoogde gelijkberechtiging bereikt.

2.2.7 Betrokkenheid werkveld en werkpleklers

Tijdens het derde gesprek ('Ontwikkeling en realisatie van het onderwijsbeleid') vroeg de commissie AP om toe te lichten hoe haar **visie op werkpleklers** – zoals toegelicht in de kritische reflectie en in het 'Beleidskader werkpleklers AP' – in de opleidingen wordt geïmplementeerd en meer specifiek hoe zij de **kwantiteit en kwaliteit van haar netwerk van werkveldpartners**, wil waarborgen. Zij had immers gelezen dat AP een intensieve samenwerking tussen werkveldpartners en opleidingen nastreeft, waarbij het werkveld een gelijkwaardige inbreng in de vormgeving van de opleidingen heeft, maar de hogeschool de regie opneemt en de eindverantwoordelijkheid draagt.

De gesprekspartners van AP lichtten tijdens dit gesprek toe dat AP het werkveld door de organisatie van **werkveldcommissies** betreft bij beslissingen over de inhoud van het curriculum en bij curriculumvernieuwingen. Werkveldcommissies zijn groepen relevante personen en alumni uit het werkveld die vanuit hun kennis van de actuele ontwikkelingen binnen het werkveld het opleidingshoofd adviseren over het (verbeter)beleid van de opleiding.

Daarnaast gaven de gesprekspartners tijdens dit gesprek diverse voorbeelden die duidelijk maakten dat het werkveld betrokken wordt bij de uitbouw van leeractiviteiten in de context van **stages en werkpleklers**. Dat doet AP door het werkveld te betrekken bij de opdrachtformulering, begeleiding van studenten en/of beoordeling in de context van stage of werkpleklers. Om de kwaliteit van deze plaatsen te waarborgen, nemen de opleidingen diverse initiatieven. Zo maken ze gebruik van werkplekscans die de criteria expliciteren waaraan een werkplek moet voldoen, van OLOD-bevragingen bij studenten die vragen over werkpleklers en stage bevatten en organiseren ze mentorendagen ter ondersteuning van de kwalitatieve begeleiding van de studenten op de werkplek of stage.

Verdere samenwerking tussen de hogeschool en het werkveld komt ook tot stand doordat bedrijven zich komen **voorstellen** in opleidingen en **gastcolleges** verzorgen. Veel lesgevers hebben bovendien zelf ervaring in het werkveld.

Tot slot werd ook het nog op te richten **Business Center** genoemd, waarin AP een actueel en uitgebreid opleidingsaanbod voor professionals wil uitbouwen.

De commissie kon also vaststellen dat het werkveld effectief als een prioritaire stakeholder van AP en de opleidingen wordt beschouwd en dat er een permanente interactie is met dit werkveld via meerdere kanalen.

De hogeschool heeft volgens de commissie met de oprichting van het Business Center een sterke basis gelegd voor levenslang leren en kennisvalorisatie, wat direct bijdraagt aan de professionalisering van het werkveld. Daarnaast zal het toekomstige Business Center helpen om onderzoeksoutput breder bekend te maken en te vertalen naar concrete toepassingen die de sector versterken.

2.2.8 Kwaliteitsborging

Sinds academiejaar 2022-2023 hanteert AP Hogeschool een nieuwe methodiek, **Regie 2.0**, om de **kwaliteit** van haar **opleidingen** te monitoren en evalueren. Verschillende processen zijn erin geïntegreerd: curriculumwijzigingen, studentenbevragingen, continue thematische kwaliteitsonderzoeken en - gesprekken en het zesjaarlijkse globaal reflectiegesprek waarin de kwaliteitssystematiek van de opleiding onder de loep wordt genomen.

In regie 2.0 nemen opleidingen een grote mate van verantwoordelijkheid en eigenaarschap op voor het voortdurend borgen en aantonen van hun eigen kwaliteit. De opleidingen krijgen daarvoor kaders, ondersteuningsfiches en afspraken aangereikt. Per thema houden de opleidingen permanent hun (kwaliteits)systematiek gestructureerd op SharePoint bij. De dienst Strategische Coördinatie en Kwaliteit voert op basis van dat beschikbare materiaal voor elke opleiding continu kwaliteitsonderzoek en stelt *good practices* of 'knipperlichten' vast. Ze organiseert ook kwaliteitsgesprekken met de opleidingsstaf en een studentenvertegenwoordiger waarin de resultaten van het onderzoek worden besproken. Verbeterpunten worden SMART geformuleerd, in de jaaractieplannen opgenomen en opgevolgd door de departementshoofden.

Elke zes jaar organiseert de dienst Strategische Coördinatie en Kwaliteit in aanwezigheid van een externe onafhankelijke commissie een globaal reflectiegesprek met de opleiding(scluster). De opleiding (of cluster) toont daarin aan dat ze haar kwaliteit kan borgen. De resultaten van dit volledige proces worden gerapporteerd aan de algemene beleidsinstanties van de hogeschool. De Raad van Bestuur stelt finaal de kwaliteit van de betrokken opleidingen vast in een borgingsbesluit.

Tijdens het tweede gesprek ('Monitoring van de strategie en het AP-onderwijs- en kwaliteitsbeleid') kreeg de commissie een toelichting bij Regie 2.0 en kon zij er vragen over stellen. De commissie vroeg zich bijvoorbeeld af wat er zou gebeuren met een opleiding wanneer zou worden vastgesteld dat de kwaliteit ervan niet voldoet. AP lichtte toe dat zoiets nog niet gebeurd was omdat zaken tijdens de voortdurende monitoring tijdig ondervangen kunnen worden.

Door gedurende een academiejaar alle opleidingen op hetzelfde thema te monitoren, verkrijgt AP een hogeschoolbreed inzicht in de sterktes en aandachtspunten met betrekking tot dit thema.

Uit de thematische kwaliteitsonderzoeken van academiejaar 2023-2024, met focus op constructieve alignment en toetsing, bleek dat bij veel opleidingen meerdere aspecten 'rood of oranje' (knipperlichten) kleurden. Opvallende aandachtspunten betroffen onder meer de responsgraad op studentenbevragingen en de betrokkenheid van onafhankelijke externen bij de finale toetsing.

De gesprekken op de dag van het verkennend locatiebezoek leidden bij de commissie tot een aantal vragen over de kwaliteitsborging van opleidingen die al opgenomen zijn in de Regie 2.0, en van opleidingen die nog niet in deze nieuwe cyclus opgenomen zijn. Zo werd voor haar nog niet voldoende helder hoe de hogeschool de verhouding ziet tussen de autonomie van de opleidingen enerzijds en sturing of ondersteuning vanuit de algemene diensten anderzijds. Zij wilde ook beter begrijpen hoe AP Hogeschool met Regie 2.0, waarin elk academiejaar één thema centraal staat, zicht krijgt op de globale kwaliteit van haar opleidingen. Verder wilde zij beter begrijpen hoe de hogeschool opleidingen opvolgt na een externe accreditatieprocedure. Deze en andere deelvragen werden opgenomen in **onderzoekstrail 1** (zie 1.3.1).

2.3 Onderzoeksvoorstel

De commissie formuleerde na de gesprekken tijdens de verkennende dialoog een onderzoeksvoorstel dat toelaat om haar beeld van de instelling op twee punten verder uit te diepen. Het onderzoeksvoorstel bevat twee onderzoekslijnen, één over de invulling van het centrale concept 'studiesucces' en één over de kwaliteitsborging van de opleidingen.

2.3.1 Onderzoeksvoorstel – Trail 1

Hoe wordt de kwaliteit van alle opleidingen op integrale wijze gewaarborgd?

A. Regie 2.0

Recent hebben een aantal bacheloropleidingen de nieuwe methodiek Regie 2.0 doorlopen. De resultaten van twee opleidingen zijn op de website gepubliceerd, voor twee opleidingen volgt deze publicatie en twee opleidingen doorlopen op het ogenblik van de verkennende dialoog het interne rapportageproces. De commissie verdiept zich graag in minstens één opleiding die de methodiek Regie 2.0 heeft doorlopen. Daarbij wil de commissie zicht krijgen op de input en de resultaten van elk van de stappen in deze methodiek. Bovendien wil de commissie aan de hand van dit onderzoek nagaan hoe de methodiek Regie 2.0 bijdraagt aan de opvolging van de implementatie van het AP- onderwijsbeleid in de individuele opleidingen.

Voorstel opleidingen: bachelor in de toegepaste informatica en/of bachelor in de elektronica-ICT van het departement Media, Design en IT.

B. Opleidingen die nog niet de methodiek van Regie 2.0 volgen

"Onze graduaatsopleidingen en nieuwe opleidingen zullen de werkwijze stap voor stap integreren. De (externe) evaluatie van hun onderwijskwaliteit begint met de toets nieuwe opleiding. Ter voorbereiding op hun accreditatie nemen ze in fases deel aan de hogeschoolbrede kwaliteitsonderzoeken en -gesprekken. Na hun accreditatie zullen ze volwaardig deelnemen aan de AP-eigen methodiek (Kritische Reflectie p. 57)." Daarnaast is momenteel een beperkt aantal bacheloropleidingen geëvalueerd aan de hand van de methodiek Regie 2.0.

De commissie wenst zich te verdiepen in de wijze waarop graduaatsopleidingen worden voorbereid op een accreditatieprocedure door de NVAO en hoe de kwaliteitsopvolging van deze opleidingen verloopt na de accreditatieprocedure, bijvoorbeeld na een positief accreditatiebesluit met beperkte geldigheidsduur. Verder wil de commissie inzicht verwerven in hoe de kwaliteit van bacheloropleidingen op integrale wijze wordt gewaarborgd voorafgaand aan het doorlopen van de methodiek Regie 2.0. De commissie wil dit onderzoek voeren aan de hand van een graduaats- en een bacheloropleiding in het departement Mens en Maatschappij. Ook hier wil de commissie nagaan hoe de opvolging van de implementatie van het AP- onderwijsbeleid in de individuele opleidingen verloopt.

Deelvragen bij dit onderzoek zijn:

- Hoe biedt de methodiek Regie 2.0 AP voldoende zicht op de sterktes en ontwikkelpunten van de opleidingen?
- Hoe wordt de kwaliteit van opleidingen die nog niet de methodiek Regie 2.0 volgen op integrale wijze gewaarborgd?
- Hoe bieden de verschillende huidige toegepaste methodieken inzicht in de implementatie van het AP- onderwijsbeleid binnen de individuele opleidingen?

- Wat is de verhouding tussen de autonomie van de opleidingen en de centrale sturing en/of ondersteuning m.b.t. opleidingskwaliteit?

Algemene vraag:

- Hoe bewaakt AP dat opleidingen, waarop dit van toepassing is, de relevante regelgeving voor de toegang tot bepaalde ambten of beroepen naleven (in overeenstemming met Artikel II.67. van de Codex Hoger Onderwijs)?

2.3.2 Onderzoeksvoorstel – Trail 2

Hoe definieert AP studiesucces?

De commissie kon vaststellen dat AP een maatschappelijk relevante en consistente missie uitwerkte die gebaseerd is op een goede omgevingsanalyse en dat de hogeschool een appellerende onderwijsvisie uitwerkte die de ontwikkeling van de talenten van elke student centraal stelt. Tijdens de gesprekken werd duidelijk dat deze missie en visie breed gedragen worden, maar dat verschillende personen verschillende invullingen geven aan het begrip studiesucces. Nochtans dicht AP in haar visie op de student en in haar beleidsprioriteiten (cfr. de kritische reflectie) studiesucces een centrale rol toe.

De commissie wilde daarom graag verder onderzoeken hoe de missie, de strategie om leerwinst te creëren en studiesucces een samenhangend geheel vormen dat werkbaar is in de diverse context (verschillende opleidingen en opleidingsniveaus, verschillende culturen in de departementen en Schools of Arts en een superdiverse studentenpopulatie) die AP kenmerkt.

Deelvragen bij dit onderzoek zijn:

- Hoe wordt studiesucces gedefinieerd en wat is de relatie tot studierendement?
- Hoe ziet AP de balans tussen de diverse studentenpopulatie en studiesucces?
- Hoe wil AP ervoor zorgen dat de verschillende opleidingen en campussen met de heterogene studentenpopulatie studiesucces op eenzelfde manier interpreteren?
- Welke autonomie wil AP haar departementen en Schools of Arts geven en waar wil ze deze autonomie begrenzen?
- Hoe ziet AP de relatie tussen studiesucces en kwaliteitsborging?
- Hoe kan studiesucces data-driven ondersteund worden?
- Welke KPI's wil AP daarbij hanteren?

2.4 Verdiepend locatiebezoek

Voorafgaand aan het verdiepend locatiebezoek vonden twee voorbereidende vergaderingen (op 20 februari 2025 en op 25 februari 2025) plaats waarin de commissieleden hun tweede waardering bespraken. Ze baseerden zich daarvoor op de bijkomende documenten die AP Hogeschool op hun vraag ter beschikking had gesteld. De commissie waardeerde het feit dat zij zeer veel informatie gekregen had, maar vond het jammer dat er geen leeswijzer was voorzien om de commissie te helpen een weg te vinden in de vele documenten (zie bijlage 4 voor het overzicht) én dat er geen helder en bondig antwoord was geformuleerd op de concrete vragen van de twee trails.

Na bestudering van de aangeleverde informatie was het voor de commissie nog steeds niet helemaal duidelijk hoe AP de globale kwaliteit van haar opleidingen bewaakt en garandeert. De online beschikbare informatie leek eerder over het kwaliteitsproces van AP te gaan en veel minder inzicht te bieden in de kwaliteit van de opleidingen zelf. De commissie stelde een lijst op met vragen om tijdens de gesprekken over trail 1 te stellen.

Daarnaast bleef zij na het doornemen van de informatie in antwoord op de vragen over trail 2 op haar honger zitten wat betreft een duidelijke definitie van studentsucces en studierendement. De aangeleverde informatie maakte evenmin voldoende duidelijk hoe deze factoren gemeten en opgevolgd worden.

De commissie nam zich dus voor om tijdens de gesprekken de concrete vragen uit de onderzoekstrails centraal te stellen met als doel een bevredigend antwoord te krijgen op de

vragen 'Hoe wordt de kwaliteit van alle opleidingen op integrale wijze gewaarborgd?' (trail 1) en 'Hoe definieert AP studiesucces?' (trail 2).

2.4.1 Trail 1: Hoe wordt de kwaliteit van alle opleidingen op integrale wijze gewaarborgd?

Gesprek 1: Van de AP-opleidingsevaluatie tot de Regie 2.0: Hoe AP Hogeschool de kwaliteit van haar opleidingen borgt en de realisatie van haar onderwijsbeleid monitort.

In antwoord op de inleidende vraag van de commissie hoe de **Algemeen Directeur zicht** heeft op de **kwaliteit** van de **opleidingen** en hoe de verhouding tussen de opleidingen en de aansturing vanuit de algemene diensten is vormgegeven, verwees de Algemeen Directeur naar de beslissing om de dienst Strategische Coördinatie en Kwaliteit van bij de start van de hogeschool rechtstreeks onder haar verantwoordelijkheid te plaatsen. Die keuze was ingegeven door de wens om kwaliteit breder dan enkel onderwijsgerelateerd te benaderen, om ervoor te zorgen dat zij rechtstreeks in control zou zijn en om 'rechter en partij uit één hand te halen'. Door die beslissing is zij dus nauw betrokken bij de opvolging van de opleidingskwaliteit.

De Algemeen Directeur en het Diensthoofd Strategische Coördinatie en Kwaliteit hebben bovendien **tweewekelijks overleg** met de directeur Onderwijs en Student, de directeur Onderzoek en Dienstverlening en het Diensthoofd Onderwijsontwikkeling om vinger aan de pols te houden m.b.t. de kwaliteit van de opleidingen. Als er aanleidingen toe zijn, bijvoorbeeld wanneer uit bevragingen bepaalde knelpunten blijken, worden ook andere collega's, zoals de Teamcoördinator Kwaliteit bij dit overleg betrokken. Zaken als hogeschoolbrede analyses, TNO's en externe visitaties worden ook op de Raad van Bestuur voorgelegd.

De Algemeen Directeur stipte tot slot ook aan dat zij zelf de **interne beroepscommissie** voorziet, in aanwezigheid van de directeur Onderwijs en Student, zodat zij in geval van problemen kort op de bal kunnen spelen en de betrokken diensthoofden snel kunnen betrekken.

Er is verslaggeving van alle vergaderingen waar formele beslissingen worden genomen.

Vervolgens wilde de commissie graag weten of AP kan zien – bijvoorbeeld aan de hand van dashboards – op welk **kwaliteitsniveau** de diverse opleidingen zich bevinden. Het Diensthoofd Strategische Coördinatie en Kwaliteit legde uit dat AP geen algemeen dashboard heeft dat een dergelijk overzicht biedt, maar dat de Teamcoördinator Kwaliteit een Excel up-to-date houdt die minstens jaarlijks wordt geactualiseerd en waarin alle aspecten van elke opleiding worden bijgehouden. De gesprekspartners gaven aan dat binnen AP wel gebruik wordt gemaakt van dashboards (bv. over studierendement, buis-OLOD's en achtergrondkenmerken van studenten) ter ondersteuning van de opleidingen, die met de data aan het werk kunnen gaan (cfr. infra). De commissie was benieuwd om te weten of AP met de opleidingen communiceert over waar zij zich op een 'kwaliteitscontinuüm' bevinden. Uit de reacties op deze vraag bleek dat de algemene diensten – net als de departementshoofden – wel weten welke opleidingen hoger of lager scoren en welke meer of minder ondersteuning nodig hebben, maar dat zij dit niet expliciteren naar de opleidingen toe.

De commissie wilde tijdens dit gesprek beter begrijpen hoe de **generieke onderwijsvisie en strategische doelstellingen** vertaald worden naar **operationele doelstellingen** tot op het niveau van de opleidingen. De gesprekspartners vertelden dat AP bepaalde accenten – zoals duurzaamheidscompetenties en pedagogische bekwaamheid bijvoorbeeld – legt in haar onderwijsvisie, deze via hogeschoolbrede projecten in de opleidingen integreert en nadien al dan niet in de regie opneemt. AP werkt niet met KPI's voor concrete operationele doelstellingen die ze oplegt aan de departementen, maar vertaalt strategische keuzes dus in hogeschoolbrede projecten (de AP-beleids- en beheerscyclus), legt ze vast in een roadmap en vraagt de departementen ze te vertalen in hun jaaractieplannen. In het BeleidsOpvolgingsSysteem (BOS) wordt de voortgang van de hogeschoolbrede projecten bewaakt. Er is dus gedeelde verantwoordelijkheid tussen de algemene diensten en de departementen.

In antwoord op de vraag naar de **verhouding** tussen de **autonomie** van de opleidingen of departementen enerzijds en de **opvolging** vanuit de algemene diensten anderzijds wat betreft de kwaliteitszorg, legde het Diensthoofd Strategische Coördinatie en Kwaliteit uit dat AP een grote mate van eigenaarschap en vertrouwen aan de opleidingen geeft, die zelf het toezicht op hun basiskwaliteit houden. Wanneer zou worden vastgesteld dat een opleiding nog niet voldoende eigenaarschap heeft of wanneer er zaken ontbreken, zou zij overleggen over hoe ze dat tekort zouden aanpakken. In dat geval zouden de algemene diensten de opleiding ook van dichtbij willen opvolgen.

De commissie was geïnteresseerd in de definiëring van dat begrip '**basiskwaliteit**' en naar de wijze waarop AP deze instellingsbreed wil borgen. Tijdens het gesprek werd duidelijk dat AP basiskwaliteit definieert als het voldoen aan Europese en Vlaamse normen en aan specifieke criteria van AP, gerelateerd aan de generieke onderwijsvisie. De gesprekspartners waren ervan overtuigd dat de basiskwaliteit in de meeste opleidingen gewaarborgd is omdat ze 1) permanent wordt gemonitord door de Dienst Strategische Coördinatie en Kwaliteit (cfr. supra) en 2) periodiek wordt onderzocht tijdens het globale reflectiegesprek waarin de opleidingen toelichten hoe ze hun basiskwaliteit monitoren.

De Teamcoördinator Kwaliteit legde uit dat een kwaliteitsonderzoek binnen Regie 2.0 – in tegenstelling tot het vorige systeem van opleidingsevaluatie – niet langer leidt tot een eindbeoordeling van een opleiding in termen van 'voldoende' of 'onvoldoende': het onderzoek leidt tot actiepunten waarvan wordt verwacht dat de opleidingen er gevolg aan geven, in samenwerking met de dienst Curriculum- en Kwaliteitsontwikkeling en eventueel met de ondersteuning van onderwijskundige experten. De adviezen die hieruit voortvloeien, komen terecht in de jaaractieplannen van de opleiding en worden verder opgevolgd door de departementshoofden en de Adviseurs Onderwijs- en Kwaliteitsontwikkeling.

De commissie wilde graag weten hoe in de kwaliteitscyclus de **stem van studenten** wordt gehoord. De studenten zijn vertegenwoordigd in de opleidingsraad, die het opleidingshoofd adviseert over het beleid van de opleiding en minstens één keer per jaar samenkomt. Daarnaast heeft quasi elke opleiding een studentenopleidingsraad en zijn er departementale en hogeschoolbrede studentenraden waarin de studenten hun stem kunnen laten horen.

De commissie had gemerkt dat in de **publieke informatie** over de vier opleidingen die regie 2.0 hebben doorlopen telkens dezelfde of minstens soortgelijke ontwikkelpunten werden meegegeven die eerder procedureel dan inhoudelijk van aard waren, zoals bijvoorbeeld de nood om prioriteiten te stellen en zaken beter te documenteren. Het Diensthoofd Strategische Coördinatie en Kwaliteit lichtte wat dit betreft toe dat AP de laatste jaren sterk ingezet heeft op het systemisch denken van de opleidingen en op het vermogen om zelf systematisch en continu met de eigen kwaliteit bezig te zijn. Dat verklaart de nadruk op de procesmatige aspecten van kwaliteitsbeleid. De gepubliceerde informatie over de opleidingen die nog de oude kwaliteitscycli doorliepen, is inmiddels veelal gedateerd. De gesprekspartners erkenden de bedenkingen van de commissie en gaven aan dat ze nog zoeken naar een manier om op de website van AP volledig transparant én toegankelijk te communiceren over de kwaliteit van de opleidingen.

Bedenkingen van de commissie

De commissie kon tijdens dit verhelderende gesprek vaststellen dat de algemene diensten en de departementshoofden door veelvuldige afstemming en formeel overleg zicht hebben op de kwaliteit van de opleidingen. De commissie stelde tegelijk vast dat men ervoor kiest om zich ten aanzien van de opleidingen over die kwaliteit niet expliciet uit te spreken. Men geeft opleidingen wel actiepunten wanneer er knipperlichten optreden, maar er is geen sprake van maturiteitsniveaus op basis van criteria. Er ontbreekt volgens de commissie ter zake een transparant en gedeeld communicatiekader. Vermoedelijk ligt de keuze van AP om veel vrijheid en autonomie aan de departementen te geven en vanuit de algemene diensten niet sturend of dwingend over te komen hieraan ten grondslag. Naar het aanvoelen van de commissie creëert

dat een zekere mate van onduidelijkheid en zouden de opleidingen baat kunnen hebben bij een explicietere communicatie en duidelijkere richtlijnen en afwegingskaders.

De commissie merkte dat de gesprekspartners gerust zijn wat de basiskwaliteit van de opleidingen betreft. Die wordt volgens hen waterdicht gemonitord door middel van de Excel in beheer van de Dienst Kwaliteit. De commissie vroeg zich na afloop van dit gesprek echter af wie nagaat of die Excel als instrument voldoende betrouwbaar is om er de basiskwaliteit mee te monitoren en te garanderen.

Voor de vier professionele bacheloropleidingen die vanaf 2023 Regie 2.0 doorliepen, werden op de website het integrale verslag van de commissie van het globaal reflectiegesprek en het borgingsbesluit door de Raad van Bestuur gepubliceerd. De commissie stelde vast dat bij professionele bachelors vroedkunde en voedings- en dieetkunde geen van de deskundigen uit het hoger onderwijs komen, wat volgens het Kwaliteitshandboek verplicht is. Voor de professionele bachelors elektronica-ICT en toegepaste informatica is dit wel het geval. De publieke informatie biedt geen informatie over de integrale kwaliteit van de opleidingen, waarbij sterke punten, ontwikkelkansen e.d. worden beschreven. Voor de professionele bachelors die de vorige regie doorliepen tussen 2015 en 2022 kon de commissie voor elk van de onderzochte thema's een kwaliteitsfiche terugvinden. Deze thema's werden onderzocht door een commissie waarin telkens twee externen met expertise in het thema zetelden. De commissie stelt dus vast dat leesbare, toegankelijke en volledige publieke informatie over de kwaliteit van de individuele opleidingen ontbreekt.

Uit de beschikbare publieke informatie over de opleidingen is de opleidingskwaliteit niet voldoende af te leiden. De commissie had vastgesteld dat de beschikbare documenten veel procesmatige opmerkingen bevatten, maar weinig onthullen over de sterke punten en werkpunten van de opleidingen. De commissie waardeert dat AP zal onderzoeken hoe ze deze communicatie transparanter kan maken.

Gesprek 2: De integrale kwaliteitsborging binnen de professionele bacheloropleidingen Toegepaste Informatica en Elektronica-ICT (Departement Media, Design en IT)

In het voorjaar van 2024 vond het globale reflectiegesprek met de professionele bacheloropleidingen Toegepaste Informatica en Elektronica-ICT plaats. De commissie kon in dit gesprek dus aftoetsen hoe de strategische pijlers die aan bod kwamen in het eerste gesprek door de opleidingen worden ervaren.

Het opleidingshoofd Elektronica-ICT gaf aan dat hij de toegenomen **autonomie** om invulling te geven aan de kwaliteitskenmerken in Regie 2.0 waardeerde. Dat er niet wordt gewerkt met een vast sjabloon voor verslagen, maar dat er wel vastgelegde thema's met criteria zijn, betekent voor deze opleiding een meerwaarde. De draaiboeken die de algemene diensten aan de opleidingen bezorgen, helpen om aan de opleidingskwaliteit te werken. Met vragen in de aanloop naar het globale reflectiegesprek kon de opleiding terecht bij de Adviseur Onderwijs- en Kwaliteitsontwikkeling. Die zorgde (en zorgt) volgens het opleidingshoofd voor de verbinding tussen de opleidingen en het algemene beleid door de opleidingen ondersteuning te bieden, door ze te voeden met *good practices* uit andere opleidingen en door informatie-uitwisseling te faciliteren.

Werken aan de **voorbereiding van het globale reflectiegesprek** wakkerde de reflectie over het kwaliteitsdenken in de opleiding aan en zorgde ervoor dat zaken meer geformaliseerd en gedeeld binnen het team gingen leven. De medewerker interne kwaliteitszorg, tevens lesgever in de opleidingen, vulde aan dat ze de opleidingen tijdens dit proces kon bijstaan door het totaalbeeld te bewaken en waar nodig het dossier en processen te vervolledigen.

De voorbereidingen leidden tot het **globale reflectiegesprek** waarin een commissie bestaande uit drie onafhankelijke externe commissieleden met expertise in kwaliteitssystematiek (van wie minstens één uit het hoger onderwijs), de Teamcoördinator Kwaliteit die fungeert als voorzitter

en een secretaris, het reflectiedossier met de opleiding bespreekt en nadien een verslag met verplichte of aanbevolen werkpunten oplevert. De opvolging van de werkpunten gebeurt via het jaaractieplan van de opleiding, onder verantwoordelijkheid van het opleidingshoofd en het departementshoofd en met de ondersteuning van de adviseur Onderwijs- en Kwaliteitsontwikkeling. Ook de dienst Strategische Coördinatie en Kwaliteit volgt het jaaractieplan mee op. De opleidingsdocumenten, die de opleiding continu up-to-date moet houden, zijn beschikbaar op SharePoint. Hierdoor kunnen opleidingen over het muurtje kijken en good practices delen.

De aanwezige opleidingshoofden konden zich vinden in de actiepunten die **na afloop van het globale reflectiegesprek** werden geformuleerd. Die betroffen zaken zoals processen verder formaliseren, de hoeveelheid initiatieven binnen de opleidingen beperken in functie van haalbaarheid en vaste tijdstippen bepalen waarop punten uit het jaaractieplan onder de loep worden genomen. Zoals hoger aangegeven zijn de aanbevelingen eerder procesmatig en hebben ze geen betrekking op de onderwijskwaliteit *an sich*. Deze actiepunten waren volgens de gesprekspartners geen verrassing en lagen in het verlengde van de eigen inschatting.

Een van de actiepunten die de opleidingen in dit departement opgelegd kregen door de Dienst Strategische Coördinatie en Kwaliteit, betrof het **studierendement**. Minder dan 15% van de studenten doorloopt de opleiding binnen de voorziene drie academiejaren. De opleidingshoofden vertelden de commissie betrokken in het globaal reflectiegesprek dat dit 'knipperlicht' aanleiding gaf tot diverse acties, waaronder meer aandacht voor feedback aan studenten en acties om studenten meer op de campus te betrekken bij de opleiding.

De opleidingshoofden gaven aan zich goed te voelen bij deze methodiek, die hun departement – waarin iedereen zijn rol speelt in het kwaliteitsproces – veel autonomie biedt en reflectie en kennisdeling motiveert.

De commissie legde ook de vraag over de **betrokkenheid van studenten en werkveld** bij de kwaliteitsregie opnieuw op tafel. De opleidingshoofden legden uit dat elke opleiding een eigen werkveldcommissie heeft waar bedrijven hun ideeën over de inhoud van het curriculum en de ontwikkelingen binnen hun vakgebied kunnen delen met de opleiding. Studenten hebben inspraak via de departementale studentenraad, 'Studentenbelangen', het opleidingsgebonden orgaan en de OLOD-bevragingen. In de opleidingsraad worden studenten en werkveld uitgenodigd om advies te geven over strategische ontwikkelpunten van de opleiding.

Bedenkingen van de commissie

Dit gesprek bood de commissie een helder inzicht in het opleidingsperspectief op Regie 2.0. De commissie kon vaststellen dat deze kwaliteitscyclus goed werkt voor goed functionerende opleidingen met een sterk kritisch vermogen. Die waarden duidelijk de vrijheid om de kwaliteit van hun opleidingen met enige mate van vrijheid te borgen en slagen er ook in om dat goed te doen. De commissie vroeg zich wel opnieuw af of de externe blik op de kwaliteit van de opleiding voldoende voorzien is. Uitgezonderd de aanwezigheid van een commissie met drie externe leden met deskundigheid in de kwaliteitszorg die de opleiding één keer om de zes jaar bezoekt, lijkt de kwaliteitsregie een overwegend interne aangelegenheid te zijn.

Er is zeker nog groeimarge wat betreft de jaaractieplannen van de opleidingen: die zouden nog concretere werkinstrumenten van de opleiding kunnen worden, met duidelijke doelstellingen, acties en KPI's. De commissie stelde namelijk vast dat, met uitzondering van de duurzaamheidscompetenties die in de curricula werden geïntegreerd, in de jaaractieplannen van de opleidingen eerder weinig expliciete linken te vinden zijn met de vijf strategische doelstellingen.

De commissie kreeg in de gesprekken tot nu toe de indruk dat studenten zich in AP voldoende gehoord voelen, maar vraagt zich af of ze ook daadwerkelijk betrokken worden in de besluitvorming en hun stemrecht in de opleidingsraden, waar ze een derde van de stemmen vertegenwoordigen, kunnen uitoefenen.

Gesprek 3: De integrale kwaliteitsborging binnen de professionele bacheloropleiding Orthopedagogie en de graduaatopleiding Orthopedagogische begeleiding (Departement Mens en Maatschappij)

In het derde gesprek wilde de commissie een beter zicht krijgen op de samenstelling en werking van de verschillende organen die het functioneren van de opleiding monitoren, hoe de aanwezige opleidingen van het Departement Mens en maatschappij hun eigen kwaliteit inschatten en hoe zij de verdeling tussen autonomie en aansturing van de algemene diensten ervaren.

Het opleidingshoofd van de professionele bachelor orthopedagogie lichtte de werking van de **opleidingsraad** en de **opleidingsstaf** toe. De opleiding richt jaarlijks twee opleidingsraden in, één met als thema 'Blik naar binnen', waar de opleiding zich buigt over zaken als studierendement, OLOD-bevragingen, slaagcijfers en de competentiematrix en één met als thema 'Blik naar buiten', waar instroom en omgevingsfactoren zoals veranderingen binnen de hogeschool en het werkveld aan bod komen. In de opleidingsraden varieert het aantal studenten. Dit orgaan is consultatief. Daarnaast heeft de opleiding een opleidingsstaf, die bestaat uit de opleidingscoördinator, de stagecoördinator, het opleidingshoofd en de jaarankers en waar de dagelijkse opvolging van de opleiding gebeurt. Het opleidingshoofd neemt, in samenspraak met de opleidingsstaf, de opleidingsgebonden beslissingen. Er is tot slot ook een **opleidingsgebonden studentenraad**, maar de opleiding kiest ervoor om lesgevers en studenten samen te brengen in overleggroepen om op die manier iedereen bij de opleiding te betrekken en onderling overleg te faciliteren. De opleiding betreft het werkveld door het uit te nodigen om over specifieke thema's (bijvoorbeeld stage) van gedachten te wisselen in de **werkveldcommissie**, die één keer per jaar samenkomt. De samenstelling van de werkveldcommissie varieert afhankelijk van het thema dat ter discussie staat. De opleiding heeft ook al '**dialoogtafels**' georganiseerd waarbij ze studenten, lesgevers en werkveldpartners samenbrengt om bijvoorbeeld de visie van de opleiding te bespreken of de finale toetsing onder de loep te nemen.

De opleiding zorgt dus met variërend samengestelde groepen voor de betrokkenheid van de verschillende actoren en stakeholders. Zowel de aanwezige werkveldpartner als de student geven aan dat ze veel inspraak hebben en zich gehoord voelen. De teamcoördinator Curriculum en Kwaliteitsontwikkeling gaf tot slot aan dat de opleidingen jaarlijks op intranet een fiche aan studenten ter beschikking stellen waarop ze aangeven welke punten de studenten hebben aangebracht en hoe de opleiding ze opgevolgd heeft. Dat doet ze om de studenten te motiveren om input te geven, iets wat niet zo gemakkelijk is.

Vervolgens wilde de commissie begrijpen hoe deze opleidingen in de context van Regie 2.0, een regie waarin veel autonomie bij de opleidingen ligt, zelf bepalen of ze aan de **basiskwaliteit** voldoen en hoe ze weten waar de lat ligt. Het opleidingshoofd van de graduaatopleiding in de orthopedagogische begeleiding lichtte toe dat de opleiding voor de niveaubepaling start vanuit de beroepskwalificaties, die de competenties van een startende professional omschrijven. Specifiek voor haar opleiding was het aanvankelijk een uitdaging om de kwaliteitseisen, bijvoorbeeld met betrekking tot toetsbeleid, voor de drie campussen waar de opleiding wordt ingericht, gelijk te trekken en zo de gelijkberechtiging van studenten te garanderen. De vakgroepen, die bestaan uit lesgevers die op de verschillende campussen lesgeven, speelden daarin een belangrijke rol.

Daarna lichtte zij toe dat de opleiding voortdurend gebruik maakt van **input van studenten en lesgevers** om de kwaliteit van de opleiding te bewaken. Zo organiseert deze opleiding bijna maandelijks op elk van de campussen opleidingsgebonden studentenoverleg en is er onmiddellijke afstemming tussen de vakgroepen en het opleidingshoofd over curriculumgebonden zaken. Het opleidingshoofd gaf als voorbeeld dat ze in nauw overleg met lesgevers en studenten het nieuwe curriculum bijstuurt en daarbij bewaakt dat de leerdoelen die de opleiding aan de OLOD's koppelde, coherent blijft. De aanwezige lesgever, die sinds kort

de functie van Adviseur Onderwijs- en Kwaliteitsontwikkeling opneemt in het departement Gezondheid en Wetenschap, vulde aan dat Regie 2.0 aanleiding geeft tot voortdurend en bewuster met kwaliteit bezig zijn dan in het oude systeem het geval was. De feedback die de algemene diensten geven op de documenten die de opleiding op SharePoint oplaadt en de kwaliteitsgesprekken vormen volgens haar een duidelijke systematiek, die de opleiding helpt haar kwaliteit te bewaken. De ‘knipperlichten’ in de rapportage van de algemene diensten maken duidelijk waaraan een opleiding moet werken.

De gesprekspartners verwezen in antwoord op de vraag naar hoe de opleiding zelf bepaalt waar de lat moet liggen, naar de toegenomen mogelijkheid om data te consulteren, bijvoorbeeld over studierendement, buis-OLOD's en de resultaten van AP-vaardig, en naar de competentiematrix die de opleidingen gebruiken om na te gaan of alle leerdoelen op eindniveau worden getoetst en of de constructive alignment binnen de opleiding goed zit. Daarnaast noemden ze de richtlijnen van de algemene diensten m.b.t. studierendement en de leeswijzers in de dashboards.

De mensen die de commissie te woord stonden, gaven op verschillende manieren aan dat de opleidingen zelf bijzonder begaan zijn met hun kwaliteit en allerlei initiatieven ondernemen om die te monitoren. Zij ervaren dat iedereen in deze opleidingen de voortdurende ambitie heeft om nog verder te groeien. De **samenwerking met de algemene diensten** ervaren zij als nuttig en aangenaam. Ze noemen de ondersteunende diensten toegankelijk en behulpzaam en de samenwerking constructief. Ze waarderen de ruimte die er is om autonoom initiatieven te nemen én de duidelijke structuur die het AP-brede kader van kwaliteitsborging biedt.

Op het einde van het gesprek informeerde de commissie nog even naar de **werkdruk voor lesgevers**, gezien het groot aantal overlegstructuren van deze opleidingen. Zij vernam dat er in de opdrachten van de lesgevers vergadertijd is voorzien, zowel wat de planning als wat de financiering daarvan betreft. Daarnaast proberen de opleidingen, bijvoorbeeld met de thematische opleidingsraden, zaken te combineren.

Bedenkingen van de commissie

De commissie kon tijdens dit gesprek vaststellen dat deze opleidingen een goed zicht hebben op hun eigen kwaliteit en de samenwerking met de algemene diensten als bijzonder nuttig en ondersteunend ervaren. Zij maken goed gebruik van de beschikbare data en van de begeleiding die ze ontvangen. Binnen het departement en tussen de opleidingen onderling – ook over de grenzen van het departement heen – is er sprake van veel uitwisseling.

Gesprek 4: De rol van het departement en de hogeschool in de integrale kwaliteitsborging van haar opleidingen

Tijdens het vierde gesprek stelde de commissie vragen over de rol van het departement in de borging van de opleidingskwaliteit in Regie 2.0 en hernam zij haar vragen over de inspraak van studenten en werkveld. Daarnaast kon de commissie in dialoog gaan met AP-medewerkers die betrokken zijn bij het Departement Mens en Maatschappij, de ‘thuisbasis’ van de graduaatsopleiding maatschappelijk werk die recent een positief accreditatiebesluit met beperkte geldigheid ontving. In dit gesprek lichtte het departement toe hoe een plan van bijsturing vorm kreeg.

De Adviseur Onderwijs- en Kwaliteitsontwikkeling legde uit dat de intensiteit waarmee zij opleidingen begeleidt afhankelijk is van de maturiteit van de opleidingen. Aan de hand van de kwaliteitsopvolgingsgesprekken, de verslagen die de opleiding over haar eigen kwaliteit publiceert en haar jaaractieplan, kunnen de **adviseur** en het **departementshoofd** inschatten welke opleiding meer of minder begeleiding nodig heeft. De adviseur gaf aan frequenter aan het werk te zijn in nieuwe opleidingen of in opleidingen die niet alle criteria behalen, dan in opleidingen die zelfstandiger en systematisch met de Regie 2.0-processen aan de slag zijn. Door de veelvuldige afstemming tussen opleidingshoofden, departementshoofd en adviseur, worden eventuele problemen snel opgevangen en worden actiepunten opgevolgd met als

bedoeling om de kwaliteit van de opleiding samen te waarborgen. De opleidingshoofden lichten het jaaractieplan van hun opleiding toe op de **departementale staf**.

De commissie wilde graag weten of AP met Regie 2.0 zelf het probleem dat leidde tot een **voorwaarde in de opleidingsaccreditatie** van het graduaat in het maatschappelijk werk had kunnen blootleggen. Ze vroeg ook wat het departement inmiddels ondernam om het probleem te remediëren. De gesprekspartners lichtten toe dat er op hogeschoolniveau een methodiek bestond om de concordantie tussen DLR's en OLR's af te toetsen, maar dat het systeem daarvoor niet voldoende fijnmazig was voor opleidingen met heel praktijkgerichte leerresultaten. AP ontwikkelde dus een nieuwe systematiek waarbij men per DLR-onderdeel zal concorderen en 'elk woord van de DLR's zal vergelijken met de OLR's'. In navolging van deze accreditatieprocedure besliste men om voortaan meer verantwoordelijkheid bij het departement en het opleidingshoofd te leggen (in plaats van bij de algemene diensten). Daarnaast werd deze accreditatiebeslissing besproken op het ADO-overleg, het overleg van de adviseurs Onderwijs- en Kwaliteitsontwikkeling en de departementale stafvergadering zodat andere opleidingen zouden kunnen leren uit deze ervaring. Er werd tevens beslist om een externe onderwijskundige aan te trekken om de opleiding te ondersteunen in de remediëring. Ook binnen de opleiding werd een plan van aanpak opgemaakt. Volgens het Diensthoofd Strategische Coördinatie en Kwaliteit kunnen de globale reflectiegesprekken met externen enerzijds en studentenbevragingen en interne audits anderzijds helpen om dergelijke 'blinde vlakken' in de processen in de toekomst bloot te leggen.

De commissie peilde naar de **betrokkenheid** van het **werkveld** en de **studenten** in het proces van kwaliteitsopvolging en naar de mate waarin zij beslissingsbevoegdheid hebben of hun stemrecht kunnen uitvoeren. De aanwezigen vertelden dat deze betrokkenheid zich niet op departementaal maar op opleidingsniveau afspeelt, waar de opleiding werkt met een Klankbord Werkveld en een Studentenparlement. Het **Klankbord Werkveld** bestaat uit een tiental vaste partners uit verschillende deelsectoren van het werkveld waarmee de opleiding op regelmatige basis overlegt en afstemt. Dit orgaan adviseert de opleiding over opleidingsgebonden zaken zoals een curriculumwijziging of de evaluatieformulieren van de eindtoetsing, maar de opleiding behoudt het eindbeslissingsrecht. Ook het **Studentenparlement** komt op gezette tijdstippen samen en behandelt verbeterpunten die de studenten aandragen. Een afvaardiging van beide organen is ook aanwezig op de **opleidingsraad**, die twee keer per jaar samenkomt en waar de algemene lijnen van de opleiding op overkoepelend niveau worden besproken. De beslissingsbevoegdheid ligt bij het opleidingshoofd en de **opleidingsstaf**, die wekelijks operationeel overleg heeft. Opleidingsoverstijgende beslissingen zoals de doorvertaling van het AP-brede beleid over studierendement, worden genomen op de **departementale staf**.

Bedenkingen van de commissie

De commissie waardeerde dit gesprek, dat inzicht bood in de rol van de Adviseur Onderwijs- en Kwaliteitsontwikkeling en van het departement. Zij kon vaststellen dat de hogeschool heel wat acties ondernam om de opleiding met het positief accreditatiebesluit met beperkte geldigheid te ondersteunen. Dit voorbeeld was voor de commissie evenwel ook exemplarisch voor het belang van de betrokkenheid van externe onafhankelijke onderwijskundige expertise bij de kwaliteitsborging van individuele opleidingen. Als de externe onafhankelijke onderwijskundige expertenblik, die van centraal belang bleek bij de vaststelling van de tekortkoming in voorliggende opleiding, niet gegarandeerd wordt in Regie 2.0, hoe kan Regie 2.0 dan verzekeren dat soortgelijke tekortkomingen of aandachtspunten in de toekomst aan het licht zullen komen of proactief zullen aangepakt worden in andere opleidingen?

Afsluitende dialoog trail 1

De commissie maakte van de afsluitende dialoog gebruik om de vergaarde informatie nog eens voor te leggen aan de gesprekspartners van het eerste gesprek. Zij wilde in de eerste plaats verifiëren waar precies in het kwaliteitsproces **externe onafhankelijke experten** betrokken zijn die mee bewaken of de kwaliteit van de opleidingen geborgd is. De commissie vernam dat ze betrokken zijn als commissieleden tijdens het globale reflectiegesprek dat deel uitmaakt van

de Regie 2.0-cyclus. Het betreft drie mensen met expertise in kwaliteitssystematiek, van wie één ervaring heeft in het hoger onderwijs en twee in andere sectoren. Daarnaast moeten opleidingen zelf onafhankelijke externen en/of peers betrekken bij het onderzoek naar bepaalde thema's (zoals minstens één keer in de drie jaar bij finale toetsing). Daarvoor heeft AP-richtlijnen uitgeschreven. De Dienst Strategische Coördinatie en Kwaliteit checkt of de aangezochte personen voldoende onafhankelijk zijn en de juiste expertise hebben. Omdat het niet eenvoudig is voor opleidingen om mensen te vinden, bekijkt de dienst hoe ze de opleidingen verder kan ondersteunen in de zoektocht naar deze externen. Het kwaliteitsonderzoek zelf gebeurt dus in principe niet door een externe visiterende instantie. Het Diensthoofd Strategische Coördinatie en Kwaliteit voegde toe dat het Audit- en Risicocomité – de interne gedeelde auditdienst van AP Hogeschool, HOGENT en Erasmushogeschool Brussel – twee jaar geleden het opleidingsevaluatieproces auditeerde. Deze samenwerking bevordert onderling overleg en expertisedeling.

De commissie had tijdens de vorige gesprekken vastgesteld dat er veel overlegorganen zijn waarin **studenten** hun stem kunnen laten horen, maar dat de opleidingsraad, die een officieel orgaan is waar een derde van de stemgerechtigden studenten zijn, geen beslissingsbevoegdheid heeft. Vanuit die vaststelling wilde de commissie beter begrijpen welke structuren zich binnen de organisatie buigen over kwaliteitszorg en hoe het medebestuur van studenten en de betrokkenheid van het **werkveld** daarin gegarandeerd zijn. De Algemeen Directeur herhaalde dat de opleidingsraden fungeren als klankborden en inspiratiebronnen waarin de input van beide groepen verzameld wordt, dat het bestuur van de opleidingen zit bij de opleidingsstaf, voorgezeten door het opleidingshoofd, vervolgens bij de departementale staf, het Overleg Algemeen Directeur (ADO) en tot slot de Raad van Bestuur. Daarnaast zijn er ook de departementale studentenraden, de studentenraden van de Schools of Arts en de hogeschoolbrede studentenraad, die intensief bij het beleid betrokken worden en aan wiens adviezen concreet opvolging wordt gegeven. In het bewijsmateriaal dat de opleidingen verzamelen tijdens het proces van Regie 2.0 moeten ze aantonen dat ze studenten en werkveld voldoende en voor de juiste zaken betrekken. De gesprekspartners gaven aan dat sommige opleidingen hier al verder in staan dan andere, maar dat binnen de hogeschool sterk aan een kwaliteitscultuur wordt gewerkt, met veel oog voor ruimte voor de opleidingen om zelf in te vullen hoe ze daarbij te werk willen gaan.

Daarnaast kaartte de commissie de vaststelling aan dat de gesprekspartners tijdens de voorgaande gesprekken in antwoord op de vraag naar AP's definitie van basiskwaliteit verschillende **invalshoeken op kwaliteitsborging** hanteerden. Zo ging het vaak niet over 1) wat precies wordt begrepen onder basiskwaliteit, maar 2) wel over ontwikkelingsgericht verbeteren en leren van anderen, 3) over het gebruik van informatie en dashboards om zicht te krijgen op kwaliteit en 4) over acties die worden genomen om kwaliteit te waarborgen of te verbeteren. De gesprekspartners herkenden de verschillende invalshoeken binnen de organisatie en erkenden dat de verschillende betrokkenen vanuit verschillende perspectieven bij kwaliteitszorg betrokken zijn. Zij gaven echter aan dit niet als een probleem te ervaren en de perspectieven te kunnen matchen. Het feit dat er veel procesmatige antwoorden werden gegeven op vragen naar kwaliteit, werd toegeschreven aan het feit dat systematiek binnen de Regie 2.0 een centraal gegeven is.

AP kiest niet voor een formele ranking van haar opleidingen en communiceert niet expliciet met haar opleidingen over hun **maturiteitsniveau**. De gesprekspartners in dit gesprek zeiden dat ze dat niveau zelf wel kennen, maar enkel 'actionable' terugkoppelen, in de zin dat opleidingen in de kwaliteitsonderzoeken van de algemene diensten actiepunten krijgen en daaruit kunnen afleiden waar ze staan. De commissie vernam dat 90% van de opleidingen zichzelf juist inschaalt (of zelfs te bescheiden is).

Tot slot benoemde de commissie de beperkte **publieke informatie over de kwaliteit** van de opleidingen nog een keer. Op dit moment publiceert men enkel iets over de kwaliteit nadat er een globaal reflectiegesprek heeft plaatsgevonden. Men erkende wel dat de publieke

informatie over de kwaliteit van de opleidingen slechts om de zes jaar actualiseren te beperkt is en nam zich voor om te bekijken hoe dat op een andere manier zinvol kan gebeuren.

Bedenkingen van de commissie

De commissie kon vaststellen dat AP op bepaalde punten in het kwaliteitsproces externen betreft. Tegelijk merkte zij ook op dat er veel vertrouwen is in de eigen onderwijskundige expertise en dat de algemene diensten van AP zelf bepalen wanneer bijkomende externe onderwijskundige expertise noodzakelijk is. Hoewel er veel expertise aanwezig is, is het inherente gevaar van een groot vertrouwen in de eigen interne methodiek zonder externe aftoetsing dat blinde vlekken optreden. Naar het inzicht van de commissie moet het integrale beeld op de kwaliteit van de opleidingen dus middels een regelmatige externe check onderbouwd worden.

Daarnaast stelde de commissie vast dat er veel vertrouwen is in de basiskwaliteit van de opleidingen, echter zonder dat expliciet wordt gemaakt welke opleidingen daar verder van af of dichterbij zijn. Opleidingen krijgen weliswaar meer of minder begeleiding, maar een maturiteitsniveau wordt niet benoemd en duidelijke criteria op basis waarvan begeleiding wordt op- of afgebouwd zijn er niet. Tot slot blijken verschillende invalshoeken op basiskwaliteit te worden gehanteerd. Als deze niet worden geëxpliciteerd, dreigen ze een integraal beeld op kwaliteit in de weg te staan.

De commissie kon vaststellen dat er bijzonder veel wordt vergaderd en dat er daarvoor veel verschillende groepen worden samengesteld. Het werd duidelijk dat de opleidingsraad een adviserend orgaan is, maar dat studenten geen medebestuurders met stemrecht zijn.

Bevindingen commissie trail 1

Hoe wordt de kwaliteit van alle opleidingen op integrale wijze gewaarborgd?

Deelvragen bij dit onderzoek zijn:

- Hoe biedt de methodiek Regie 2.0 AP voldoende zicht op de sterktes en ontwikkelpunten van de opleidingen?
- Hoe wordt de kwaliteit van opleidingen die nog niet de methodiek Regie 2.0 volgen op integrale wijze gewaarborgd?
- Hoe bieden de verschillende huidige toegepaste methodieken inzicht in de implementatie van het AP- onderwijsbeleid binnen de individuele opleidingen?
- Wat is de verhouding tussen de autonomie van de opleidingen en de centrale sturing en/of ondersteuning m.b.t. opleidingskwaliteit?

De commissie kon vaststellen dat binnen AP een sterke, authentieke visie op onderwijs leeft die sterk gedragen wordt door alle betrokkenen. Zij stelde vast dat de oprechte wens om kwaliteit te leveren en te borgen aanwezig is en merkte bij het management, de departementshoofden en de lesgevers een intrinsieke drive om goed onderwijs te leveren op. De commissie stelde veel wederzijdse waardering tussen de algemene diensten en de opleidingen vast. Ook het werkveld sprak zich lovend uit over de samenwerking met AP. Hoewel de studenten veelvuldig worden geconsulteerd, geven ze voornamelijk advies. De Opleidingsraad, waar ze decretaal een derde van de stemmen hebben, is eerder een adviserend dan een beleidsvoerend orgaan. De commissie beveelt AP aan een directe en volwaardige inbreng van de studenten in het onderwijsbeleid via de opleidingsraden in overweging te nemen.

Binnen Regie 2.0 krijgen alle opleidingen een grote mate van verantwoordelijkheid om aan de verwachte basiskwaliteit te voldoen. Hoewel in de hoofden van de betrokkenen een inschatting bestaat van de mate waarin opleidingen al in staat zijn om hun basiskwaliteit te borgen, worden maturiteitsniveaus niet geëxpliciteerd. Er zijn dus geen criteria die bepalen wanneer opleidingen meer of minder verantwoordelijkheid voor hun eigen basiskwaliteit krijgen. De commissie beveelt AP aan om op een manier die bij haar visie aansluit niveaus van maturiteit

te bepalen, deze te expliciteren en afhankelijk daarvan opleidingen meer of minder verantwoordelijkheid voor de eigen basiskwaliteit te geven. Pas wanneer de algemene diensten de basiskwaliteit van de opleidingen hebben kunnen vaststellen, lijkt het de commissie aangewezen om opleidingen meer autonomie te geven zichzelf verder te verbeteren door te leren van anderen en gebruik te maken van beschikbare informatie en dashboards. Een meer gedifferentieerde ondersteuning gebaseerd op duidelijke criteria kan hier uitkomst bieden.

De commissie is ervan overtuigd dat de basiskwaliteitszorg gebeurt door een interne competente groep, maar stelt ook vast dat er tijdens dit proces niet voldoende extern toezicht is: externe onafhankelijke deskundigen worden betrokken in de kwaliteitszorgprocessen, maar dit blijkt veeleer fragmentarisch. Daardoor blijkt de externe onafhankelijke blik bij het vaststellen van de kwaliteit, inclusief het benoemen van sterke en van aandachtspunten, op een geaggregeerd niveau te ontbreken. Bij de procedures onder Regie 2.0 die ondertussen in een borgingsbesluit resulteerden, blijken de opleidingen tekort te schieten in het betrekken van de externe onafhankelijke blik, wat niet expliciet werd opgemerkt door de externe onafhankelijke kwaliteitszorgdeskundigen die dit net hadden kunnen vaststellen. Daarom legt de commissie AP een voorwaarde op: AP moet externe onafhankelijke deskundigheid, en zeker externe onafhankelijke onderwijsdeskundigheid hoger onderwijs, betrekken bij de kwaliteitsborging van haar opleidingen zodat die gegarandeerd is bij het vaststellen van de kwaliteit van de opleidingen, inclusief het vaststellen van de sterke punten en aandachtspunten.

De publieke informatie die op dit moment voortkomt uit Regie 2.0 geeft informatie over de sterktes en ontwikkelpunten van de regie en in zekere mate over het thema dat werd onderzocht, maar biedt geen inzicht in de globale kwaliteit (sterktes en aandachtspunten) van de opleidingen. De commissie legt AP daarom een tweede voorwaarde op: AP moet informatieve, toegankelijke en actuele interne en externe communicatie over de kwaliteit van de opleidingen beschikbaar stellen, waarbij expliciet sterke punten en aandachtspunten worden benoemd.

De bijkomende informatie die de commissie ontving na het gesprek waarin werd besproken op welke termijn de belangrijkste ontwikkelpunten kunnen worden aangepakt door AP en waarin dus de termijn van de geldigheidsduur werd vastgesteld (dd 29/04/2025), wees uit dat AP haar strategische doelstellingen vertaalt naar specifieke projecten, die als operationele doelstellingen fungeren. De commissie kon uit de documentatie afleiden dat de operationele doelstellingen op deze manier ingang vinden in de opleidingen en dat de hele organisatie daarbij betrokken is. De commissie stelde ook vast dat AP een sterke opvolgingsmethodiek hanteert. De documentatie wees echter ook uit dat track 3 (meten en sturen) nog moet worden opgestart en beveelt AP daarom aan om bij het opstellen van het nieuw strategisch plan van meet af aan werk te maken van het bepalen van de meetindicatoren en evaluatiecriteria van projecten.

2.4.2 Trail 2 Hoe definieert AP studiesucces?

Gesprek 1: Hoe definieert AP studiesucces en hoe zorgt de hogeschool ervoor dat deze beleidsprioriteit een samenhangend geheel vormt binnen de complexe omgeving die AP kenmerkt?

Bij het begin van dit eerste gesprek van trail 2 lichtte AP toe dat de vragen van de commissie tijdens het verkennend bezoek aanleiding hadden gegeven tot reflectie en tot conceptuele opheldering. Het eerdere begrip 'studiesucces' werd vervangen door '**studentsucces**' en verwijst naar de professionele en persoonlijke ontwikkeling van de studenten. De indicatoren voor studentsucces zijn **welbevinden**, omschreven als de voorwaarde om tot die groei te komen, en **studierendement**, de verhouding tussen het aantal behaalde studiepunten en het aantal studiepunten dat een student opgenomen heeft of waarvoor die aan examens heeft deelgenomen. De keuze voor de focus op behaalde studiepunten stelt AP in staat om bijvoorbeeld door middel van buis-OLOD-analyses snel in te grijpen indien nodig.

AP koos er naar aanleiding van het Decreet Studievoortgang voor om binnen haar studentenpopulatie een aantal **doelgroepen** te definiëren met kenmerken, zoals atypische vooropleidingen, die een voorspellende waarde hebben voor studentsucces. Aan deze groepen geeft zij bij inschrijving het (vrijblijvende) advies om een beperkter aantal studiepunten op te nemen en dus iets langer over de opleiding te doen, met het oog op een hoger welbevinden en studierendement. Het Student Center wil programma's ontwikkelen die de obstakels van deze studenten kunnen opvangen en hun studierendement en welbevinden kunnen remediëren.

De commissie vernam in dit gesprek dat het **aanvaardbare gemiddelde studierendement** voor AP op 60% ligt. Omwille van de grootstedelijke context kiest AP dus voor een percentage dat 5% lager ligt dan het Vlaamse gemiddelde. AP beschouwt een studierendement onder 50% als problematisch. De hogeschool doet benchmarks met de rendementen per opleiding van andere hogescholen. De Dienst Onderwijsontwikkeling stelt deze cijfers ter beschikking van de opleidingen en moedigt hen en de departementen aan om er beleid rond te ontwikkelen. Het aanwezige departementshoofd lichtte toe dat hij jaarlijks met de opleidingshoofden en de adviseur Onderwijs- en Kwaliteitsontwikkeling de beschikbare cijfers analyseert en bij rendementsproblemen met enige voorzichtigheid causale relaties probeert te detecteren. Analyse van de cijfers kan leiden tot verschillende ingrepen zoals het creëren van meer samenhang in het curriculum of het organiseren van meer feedbackmomenten. Ook het belang van studiekeuzehulp bij de instroom werd aangestipt.

Opleidingen hebben pas na de examens van het eerste semester zicht op het studierendement, maar beschikken ook daarvoor al over cijfers die van invloed kunnen zijn op het studentsucces. De gesprekspartners verwezen bijvoorbeeld naar de resultaten van **AP-vaardig**, de testen die studenten bij inschrijving kunnen afleggen om zicht te krijgen op hun academische taalvaardigheid en motivationele kenmerken, allemaal voorspellende factoren voor studentsucces. Dit maakt het mogelijk om al vroeger tijdens het eerste semester flankerende begeleiding te voorzien, door te verwijzen naar het Student Center of in de OLOD's in te spelen op de beginsituatie van de studenten.

Welbevinden, dat ook werd genoemd als een aspect van studentsucces, is moeilijker te meten. Toch onderneemt AP initiatieven om het welbevinden van de studenten te verhogen. Dat doet ze door acties te ondernemen die de verbinding van de student met de eigen opleiding en met de hogeschool stimuleren. Zo worden opleidingen bijvoorbeeld aangemoedigd om vorm te geven aan een inlooptraject, bij de instroom van de studenten in de hogeschool. AP onderzoekt nog hoe zij beter vat kan krijgen op verbinding en welbevinden en deze sterker kan monitoren en opvolgen.

Bedenkingen van de commissie

De commissie was van mening dat AP sedert het verkennend locatiebezoek voor conceptuele opheldering had gezorgd en de betekenis van studentsucces, welbevinden en studierendement en ook de relatie tussen deze concepten nu helder kon duiden. AP hanteert studierendement als een belangrijke indicator voor studentsucces. Een hoog studierendement duidt op academische vooruitgang en succesvolle deelname aan het studieprogramma. Daarnaast is niet alleen de leerwinst van belang, maar ook de professionele en persoonlijke groei van de student. Een succesvolle student combineert intellectuele vaardigheden met praktische bekwaamheid (knap met het hoofd en vaardig met de handen). Welbevinden wordt hierbij als een essentiële voorwaarde beschouwd. De commissie waardeerde deze holistische benadering van studentsucces.

Gesprek 2: Het gebruik van data en dashboard bij het realiseren van het onderwijs- en kwaliteitsbeleid en onze beleidsprioriteiten

Tijdens het tweede gesprek lichtte het Diensthoofd Onderwijsontwikkeling toe hoe data in de dashboards studentprofiel en studierendement worden gepresenteerd en hoe deze

ondersteunend zijn voor opleidingshoofden, Adviseurs Onderwijs- en Kwaliteitsontwikkeling en studentenbegeleiders die er de realisatie van studentsucces mee monitoren.

De commissie kreeg tijdens deze toelichting twee dashboards te zien. Het **dashboard studierendement** bevat een cohortanalyse die de volledige studieduur, de doorstroming en uitschrijvingen gedetailleerd weergeeft. De buis-OLOD-analyse toont bijvoorbeeld selectie-OLOD's (OLOD's waarvoor veel studenten niet slagen en die een grote voorspellende waarde hebben voor het al dan niet slagen in de opleiding) en OLOD's waarop veel studenten niet slagen zonder dat ze een selectiefunctie hebben. Het bevat ook het studierendement van dezelfde opleidingen aan de Erasmushogeschool Brussel en Hogeschool Gent, wat benchmarking mogelijk maakt. De opleidingshoofden vertelden dat ze veelvuldig gebruik maken van dit cijfermateriaal, bijvoorbeeld voor overleg met lesgevers over de OLOD's, of in de context van een curriculumvernieuwing.

Het **dashboard profiel student** toont studentkenmerken zoals thuistaal, domicilie, vooropleiding in het secundair onderwijs en de socio-economische situatie. Daarnaast toont het de resultaten van de vragenlijsten die studenten vrijwillig bij inschrijving invullen (AP-vaardig, cfr. infra). Die bieden informatie over hoe studenten zichzelf inschatten op het vlak van taalcompetenties en over hun studiemotivatie. Men presenteert de data vooral beschrijvend en is bij de interpretatie ervan vanzelfsprekend voorzichtig bij het maken van correlaties met studierendement.

De opleidingshoofden gaven aan dat het bijzonder aangenaam is om over deze kwantitatieve informatie te beschikken. De Dienst Onderwijsontwikkeling organiseert webinars wanneer nieuwe informatie of dashboards worden gelanceerd. Een dashboard over leeractiviteiten en leermiddelen dat inzicht geeft in de beschikbaarheid en het gebruik van bestanden, leerpaden en filmpjes in de digitale leeromgeving, staat op de planning.

Bedenkingen van de commissie

De commissie was onder de indruk van de hoeveelheid data waarover AP beschikt en waardeerde ook de manier waarop de data gepresenteerd worden. De dashboards zijn zonder twijfel een bijzonder handig werkinstrument voor de opleidingen.

Gesprek 3: Studiesucces in de praktijk – project AP-vaardig

AP zet sterk in op de begeleiding van studenten en wil haar studenten van bij de instroom motiveren om hun studieloopbaan in handen te nemen. Een belangrijk instrument is het platform **AP-vaardig** waarmee instromende studenten zich vrijwillig kunnen screenen op het vlak van taal- en rekenvaardigheden, leer- en motivatiestrategieën, welbevinden en generieke startcompetenties. Onderzoek wees immers uit dat deze competenties voorspellers zijn voor studentsucces. De participatiegraad van studenten ligt gemiddeld op 50%. In opleidingen waar studenten de vragenlijsten tijdens de les kunnen invullen, is de responsgraad hoger.

Studenten die op de screening minder dan 70% behalen, worden verwezen naar het **AP-vaardigplatform** waar ze remediëringstools vinden. Als ze het online aanbod goed doorlopen, kunnen ze de badge alsnog verdienen. Ondanks het beloningssysteem en het belang van deze vaardigheden voor studentsucces, wordt het AP-vaardigplatform niet frequent door studenten gebruikt.

Daarnaast is er het uitgebreide remediëringaanbod van het **Student Center**, waar studenten op eigen initiatief of na doorverwijzing door de opleiding en/of studentenbegeleider gebruik van kunnen maken. De ervaring leert echter dat studenten zelf eerst een nood moeten ervaren (bijvoorbeeld slechte examens) voordat ze ingaan op het aanbod.

Omdat de resultaten op de AP-vaardig-screenings een goede voorspeller zijn voor slaagkansen, vroeg de commissie zich af waarom AP er niet voor kiest deze te verplichten. Zij vernam dat AP de eigen verantwoordelijkheid van de student hoog in het vaandel draagt en om die reden niet

dwingend wil zijn. De gesprekspartners gaven aan dat – hoewel ze ervan overtuigd zijn dat elke lesgever begaan is met studentsucces – er nog een groeimarge is voor wat betreft de bereidheid van opleidingen om in het eerste semester van de opleidingen ruimte te voorzien voor AP-vaardig en om studenten te motiveren in te gaan op het begeleidingsaanbod van het Student Center.

Bedenkingen van de commissie

De commissie vindt het interessant dat AP instrumenten ter beschikking stelt zodat studenten hun beginsituatie kunnen inschatten. Het lijkt haar interessant om te zoeken naar manieren om er meer studenten toe te bewegen van het aanbod gebruik te maken. Een verplichting alsnog overwegen (zoals in de lerarenopleiding het geval is) en structureel ruimte voorzien in het curriculum lijken evidente methoden om dat te doen.

Gesprek 4: Studiesucces in de praktijk

De commissie selecteerde uit het aanbod vijf projecten waarmee AP haar ambitie op het gebied van studentsucces kracht bijzet. Vier projecten werden in de vierde sessie gepresenteerd.

Studieloopbaan en -doorstroom

De Adviseur Studieloopbaan lichtte toe dat verschillende elementen aanleiding gaven tot het project Studieloopbaan en -doorstroom: de centrale plaats van studentsucces in de strategische doelstellingen, het Decreet Studievoortgang en de doelstelling van de hogeschool om het studierendement te verbeteren. Men focust zich in dit project op: 1) drop-out, exit- en heroriënteringsbeleid, 2) trajectbegeleiding, 3) studieadvies na eerste en tweede examens voor studenten met een studierendement onder 60% en 4) motiverend begeleiden. Trajectbegeleiders spelen een cruciale rol.

Sinds de afronding van dit project wordt het werk verdergezet als structureel beleidsdomein en werd een actieplan geformuleerd, waarin vervolgacties, bijsturingen, en bredere bekendmaking opgenomen zijn.

Trajectbegeleiders zijn steeds lesgevers die deze rol bijkomend opnemen en dicht bij de studenten en medelesgevers staan. Die keuze bevordert de doorstroming van informatie. Tijdens intervisiesessies kunnen trajectbegeleiders over departementen heen expertise uitwisselen.

Project Baanbrekers

Binnen het Departement Onderwijs en Training startten enkele lesgevers drie jaar geleden het pilootproject Baanbrekers op met als doel het studiesucces van pionierstudenten, die 45% van de studentenpopulatie in deze opleidingen uitmaken, te vergroten. Geïnspireerd door de Amerikaanse auteur en academica Bell Hooks, organiseren zij lees- en gesprekssessies voor pionierstudenten met als doel hun sociale en academische integratie te bevorderen.

Het succes van dit project bleek uit de getuigenissen van de aanwezige studenten, voor wie dit project mee bepalend was voor het succes van hun studietraject. De gesprekspartners vertelden dat ze het gedachtegoed achter dit project graag binnen de hogeschool zouden verspreiden om het ook in andere opleidingen ingang te doen vinden. Of daarvoor middelen ter beschikking zullen zijn, was ten tijde van dit gesprek nog niet zeker.

Onderzoeksproject Weerbare kunstenaars

Vanuit de vaststelling dat veel podiumkunstenaars geconfronteerd worden met psychische uitdagingen, maar daar weinig of geen aanbod rond bestond, werd in samenwerking met een onderzoeker uit het Departement Gezondheid en Wetenschap een vierjarig interdisciplinair onderzoeksproject opgezet. Het finale doel daarvan was een preventieprogramma in de opleidingen te incorporeren om de mentale weerbaarheid van student-podiumkunstenaars (muziek, dans en drama) te versterken.

De respons van de studenten op dit traject, dat deel uitmaakt van het programma in het eerste opleidingsjaar, is bijzonder positief. Zij waarderen dat er aandacht is voor de schaduwzijde van artiest zijn. Ook lesgevers, die in deze opleidingen ook een mentorrol ten aanzien van de studenten vervullen, zijn blij dat er in het curriculum een plaats is waar psychische problemen benoemd en besproken worden. Volgens de betrokkenen bij dit project zijn de bevindingen van dit onderzoekstraject extrapol eerbaar naar andere groepen binnen de studentenpopulatie.

Hoewel het resultaat van dit project blijvend is omdat het geïntegreerd werd in het curriculum, leeft bij de betrokkenen de droom om het aanbod uit te breiden en te verdiepen in de andere opleidingsjaren. Daarvoor zijn middelen nodig, die nog niet werden gevonden.

Project Pedagogische bekwaamheid

Door middel van het project Pedagogische bekwaamheid wil AP haar lesgevers didactisch-pedagogisch professionaliseren. Deelname en succesvolle afronding van dit traject werd inmiddels een voorwaarde voor vaste benoeming.

De aanwezigen tijdens het gesprek verduidelijkten dat het beleid rond professionalisering stelt dat elke lesgever in staat moet zijn om een krachtige leeromgeving te ontwerpen en dus didactisch geschoold moet zijn, maar dat dit traject slechts één van de wegen tot dat doel is. AP biedt immers heel wat andere, meer kleinschalige, professionaliseringsmogelijkheden aan. Deelname aan dit traject gebeurt dus op vrijwillige basis.

Jaarlijks kunnen een twintigtal mensen deelnemen. Om te kunnen deelnemen, moeten lesgevers minstens drie semesters bij AP lesgeven hebben. Er is voorrang voor mensen die in aanmerking komen om benoemd te worden. Na afronding hebben deelnemers 10 ECTS-credits verworven. Tijdens het gesprek getuigden twee lesgevers die aan het traject deelnemen of deelgenomen hebben dat het traject een bijzonder grote impact op hun didactische praktijk had en veel inzichten opleverde, waarmee ze ook collega's inspireren.

Bedenkingen van de commissie

De commissie was geboeid door de interessante projecten en onder de indruk van de grote ambitie en betrokkenheid waarmee de betrokkenen over hun projecten kwamen spreken. De commissie kon vaststellen dat de projecten erg divers waren: van kleinschalige initiatieven zoals het project Baanbrekers tot hogeschoolbrede begeleidingstrajecten. Het project Pedagogische bekwaamheid was dan ook enkel in de opstartfase een traject en maakt ondertussen deel uit van het reguliere beleid. De commissie vond het vreemd om te vernemen dat het traject Pedagogische bekwaamheid een vrijblijvend traject is. Het lijkt haar niet onoverkomelijk dat elke lesgever die zonder lerarenopleiding of zonder elders verworven competenties een onderwijsopdracht opneemt, het traject zou doorlopen en is er voorstander van om dit traject te verplichten.

De commissie vond het tot slot opmerkelijk dat de deelnemers aan de projecten weinig zicht leken te hebben op hun plek in het grotere geheel. AP heeft met een strategie in het achterhoofd (P) voor de aanpak gekozen om een flink aantal projecten te starten (D), maar de trekkers van die projecten lijken zich niet te realiseren dat zij onderdeel zijn van dit grotere plan. De commissie had bovendien twijfels over de C en de A: wanneer is een project een succes? Welk afwegingskader is er? Wat gebeurt er vervolgens? Hoe stelt men bij? De betrokkenen wilden hun trajecten in de toekomst verderzetten of uitbreiden binnen de hogeschool, maar leken dus weinig of geen zicht te hebben op de mogelijkheden daartoe.

Gesprek 5: Studenten aan het woord

Tijdens het vijfde gesprek getuigden enkele studenten over hun ervaringen met de **studentenbegeleiding** die ze via het **Student Center** kregen. Uit de persoonlijke verhalen van deze studenten bleek dat zij goede psychologische en/of financiële steun en zelfs hulp bij huisvesting gekregen hebben, die ervoor zorgde dat ze het hoofd boven water konden houden, in soms bijzonder moeilijke individuele omstandigheden.

De studenten werden op verschillende manieren **op de hoogte** gebracht van het bestaande aanbod: via een studentenbegeleider, via een presentatie van het Student Center in de opleiding bij de start van het academiejaar, via een lesgever, via een informatiebord in één van de gangen op de campus en ook via het CLB van de secundaire school.

De **website en de intranetpagina** van het Student Center zijn voor de studenten de belangrijkste toegangspoorten tot het aanbod van het Student Center. De studenten spraken zich positief uit over de mogelijkheid om online informatie te vragen en afspraken te maken. Eén student vertelde ook dat de mogelijkheid om gesprekken online te voeren de drempel om hulp te vragen had verlaagd.

De studenten ervaren de dienstverlening als efficiënt en behulpzaam. Dat na afronding van de begeleiding nog een opvolgmailtje wordt gestuurd om te checken of alles goed gaat, wordt bijzonder gewaardeerd. De studenten getuigden dat deze diverse vormen van ondersteuning de motivatie voor de studie ondersteunden en stress wegnamen.

Eén van de aanwezige studenten vertelde deelgenomen te hebben aan **AP-vaardig** omdat het verplicht is voor studenten die zich inschrijven voor de lerarenopleiding. De andere aanwezige studenten deden dat niet.

Hoewel de studenten zich ervan bewust zijn dat AP sterk inzet op **integratie** van haar studenten – de toegang tot de sportinfrastructuur van de verschillende Antwerpse hoger onderwijsinstellingen werd genoemd – waren de studenten van mening dat de departementen nog meer zouden kunnen ondernemen om verbinding te bevorderen en de communicatie te verbeteren. Studenten maken WhatsApp-groepen aan om informatie te delen over de lessen.

De studenten vertelden dat het **contact met de lesgevers** warm is, dat ze hen bij de voornaam mogen aanspreken en dat er weinig sprake is van hiërarchie. De lesgevers zijn volgens de studenten fier op hun vak en leveren inspanningen om de studenten ervoor te motiveren. Sommige lesgevers voorzien proefexamens om studenten voor te bereiden op de examens en na de examens is er mogelijkheid om de examens in te kijken.

De huidige prioriteiten van de **Algemene Studentenraad** zijn inclusie (ook van avondstudenten), interne communicatie en informatiedoorstroming en de kwaliteit en prijs van de studentenrestaurants.

Bedenkingen van de commissie

De commissie kon vaststellen dat de begeleiding op maat werkt voor deze studenten. Ze was onder de indruk van het feit dat AP er ook in slaagt om studenten tijdelijk op het vlak van huisvesting uit de nood te helpen. De commissie had de indruk dat deze studenten, en mogelijk ook heel wat andere studenten, baat zouden hebben bij een steviger netwerk van verenigingen of een breder aanbod van activiteiten. De drempel om deel te nemen aan de bestaande activiteiten, ook die van de studentenverenigingen, lijkt groot te zijn.

Gesprek 6: Alumni en werkveld aan het woord

Tijdens dit gesprek stonden drie werkveldvertegenwoordigers en drie alumni, van wie twee mensen recent als lesgever werden aangeworven, de commissie te woord.

De werkveldvertegenwoordigers getuigden dat er sprake is van een goede uitwisseling met AP. Tijdens bijeenkomsten van de **werkveldcommissies** kunnen zij de opleiding feedback geven over inhoudelijke aspecten van het opleidingsprogramma. Onder meer via de kennis en competenties van de stagiairs stellen ze vast dat hun input ingang vindt.

De commissie wilde graag in gesprek gaan over de mate waarin het werkveld betrokken wordt bij de **hogeschoolbrede onderwijsvisie** en polste daarom naar de mate waarin zij gehoord

hadden over Regie 2.0 en studentsucces. De twee nieuwe lesgevers die aanwezig waren op dit gesprek gaven aan dat AP veel informatie ter beschikking stelt en veel informatiemomenten organiseert. Als deeltijds aangeworven lesgevers moeten ze een keuze maken uit het aanbod, hoewel ook zij zich betrokken voelen bij wat er reilt en zeilt. Ze ervaren dat lesgevers, opleidings- en departementshoofden erg toegankelijk zijn. De drie externe gesprekspartners wisten niet goed waar de commissie precies naar informeerde, maar ook zij zeiden dat er op verschillende niveaus afstemming is met de opleidingen om over de benodigde competenties en kennis van alumni te spreken. Wat bij hen vooral komt bovendrijven, is de sterke inzet van AP op pluralisme, het sterke maatschappelijke engagement van lesgevers en studenten, iets wat in de zorgsector tijdens de coronacrisis bijzonder opviel. Tot slot werden enkele positieve evoluties genoemd: de toegenomen professionalisering van de hogeschool, de grote mate van verbondenheid tussen lesgevers en studenten en de voortuitgang op het vlak van digitalisering.

In antwoord op de vraag van de commissie naar alles wat met **begeleiding van stages en werkplekieren** te maken heeft, gaven de aanwezigen aan dat de samenwerking prima verloopt. De verwachtingen van AP worden duidelijk gecommuniceerd, er zijn veel afstemmingsmomenten en het verschil tussen kwalificatieniveau 5 en -niveau 6 blijkt voor iedereen helder. Ook de mentorenopleiding werd genoemd.

Bedenkingen van de commissie

De commissie was de drie aanwezige werkveldvertegenwoordigers en de drie alumni (van wie twee recent ook lesgever werden) dankbaar voor hun inbreng, maar had graag een bredere steekproef van het werkveld kunnen spreken. Hoewel de commissie tijdens dit gesprek kon vaststellen dat deze werkveldpartners tevreden zijn over het niveau en de attitude van de studenten van AP, merkte zij dat kwaliteitsregie en studentsucces bij hen niet *top of mind* waren. Zij vroeg zich daarom af in welke mate deze concepten binnen de hogeschool doorleefd en gedeeld zijn met alle stakeholders.

Gesprek 7: Afsluitende dialoog trail 2

In het laatste gesprek over trail 2 wilde de commissie een aantal vragen die na de voorgaande gesprekken waren gerezen, voorleggen. In de eerste plaats had de commissie vastgesteld dat enthousiaste medewerkers wiens **projecten** in de afrondingsfase zaten, deze graag wilden continueren en/of breder implementeren, maar dat daarvoor de middelen ontbraken. De commissie wenste dus te weten op basis van welke criteria AP beslist of een project al dan niet ingebed wordt in strategisch beleid. Zij vernam dat criteria zoals opschaalbaarheid, impact op mensen en middelen en effect, naast aansluiting bij de beleidsprioriteiten criteria zijn die bepalen of projecten kunnen geborgd worden in beleid of als nieuw project kunnen verdergezet worden. Het project Pedagogische Bekwaamheid bijvoorbeeld werd inmiddels regulier beleid. Ook reflectie over disseminatiemogelijkheden na afronding maken onderdeel uit van de projectfiches.

Omdat de kwaliteit van lesgevers een bepaalde factor is voor studentsucces en omdat het **traject Pedagogische bekwaamheid** ongetwijfeld het onderwijsniveau sterk positief beïnvloedt, vond de commissie het opmerkelijk dat het traject niet verplicht wordt voor het voltallige onderwijzende personeel. De gesprekspartners benadrukten het belang dat zij hechten aan de intrinsieke motivatie van mensen om aan dat aanbod deel te nemen. Dat afronding van het traject een voorwaarde voor vaste benoeming werd, gaf de motivatie om zich ervoor in te schrijven een boost. Daarnaast werden ook praktische haalbaarheid, de verplichte departementale studiedagen en het overige aanbod m.b.t. didactische professionalisering genoemd, hoewel de gesprekspartners geen principiële bezwaren uitten tegen een verplichte deelname aan dit aanbod.

De commissie drukte haar waardering uit voor het brede aanbod van het **Student Center** en vroeg hoe studenten binnen dat brede aanbod efficiënt hun weg vinden. Zij hoorde dat er permanentie is op één van de campussen, maar dat het Student Center vele deuren – departementaal, via lesgevers en studentenbegeleiders, online etc. – heeft waarlangs

studenten toegang kunnen krijgen tot het aanbod. Eens studenten zich aangemeld hebben en vastgesteld wordt dat er bijkomende problematieken zijn die ondersteuning behoeven, gebeurt interne doorverwijzing efficiënt.

De commissie kaartte ook aan dat de **werkveldpartners** tijdens het vorige gesprek niet op de hoogte leken te zijn van belangrijke strategische pijlers zoals studentsucces en Regie 2.0. De gesprekspartners tijdens dit gesprek argumenteerden echter dat het voor hen niet cruciaal is dat het werkveld de onderwijskundige begrippen kent of hanteert. De focus van de gesprekken met het werkveld ligt veelal op inhoudelijk vlak. Wat in eerste instantie telt, is dat zij de kennis en competenties van de studenten en alumni kunnen inzetten.

Bedenkingen van de commissie

De commissie begreep dat een hogeschool keuzes moet maken en niet alle waardevolle initiatieven kan borgen in beleid. Toch is ze van mening dat de hogeschool duidelijker met de betrokkenen kan communiceren over de criteria die bepalen of een project geslaagd en continueerbaar is. Zij zou wat dit betreft meer data-driven kunnen werken.

Bevindingen commissie trail 2

Hoe definieert AP studiesucces?

Deelvragen bij dit onderzoek zijn:

- Hoe wordt studiesucces gedefinieerd en wat is de relatie tot studierendement?
- Hoe ziet AP de balans tussen de diverse studentenpopulatie en studiesucces?
- Hoe wil AP ervoor zorgen dat de verschillende opleidingen en campussen met de heterogene studentenpopulatie studiesucces op eenzelfde manier interpreteren?
- Welke autonomie wil AP haar departementen en Schools of Arts geven en waar wil ze deze autonomie begrenzen?
- Hoe ziet AP de relatie tussen studiesucces en kwaliteitsborging?
- Hoe kan studiesucces data-driven ondersteund worden?
- Welke KPI's wil AP daarbij hanteren?

De commissie kon tijdens het onderzoek van trail 2 een aantal sterke punten identificeren. Zo kon zij vaststellen dat de begrippen 'studentsucces' en 'studierendement' sedert het verkennend locatiebezoek verder uitgeklaard waren en dat de bijhorende doelstellingen die AP vooropstelt vertrekken vanuit de grootstedelijke context waarbinnen zij opereert en aansluiten bij haar visie op onderwijs.

Tijdens de gesprekken hoorde de commissie veel positieve voorbeelden van hoe AP studentsucces aanpakt. Zo werd duidelijk dat het Student Center vlotte toegang biedt tot een brede waaier aan ondersteunende hulp. Haar aanbod maakt daadwerkelijk een verschil en draagt overduidelijk bij aan de persoonlijke ontwikkeling van vele studenten. AP slaagt erin de drempels tot dit aanbod weg te werken of minstens zeer laag te houden, door te zorgen voor gedifferentieerde toegangspoorten (online, via lesgevers, studentenbegeleiders) en vlotte interne doorverwijzing.

Studenten en oud-studenten dragen AP duidelijk hoog in het vaandel en zijn echte ambassadeurs. Zij waarderen de grote toegankelijkheid en het engagement van hun lesgevers.

De commissie kon vaststellen dat er structurele aanzetten zijn om data-driven onderwijs uit te bouwen en het in te zetten om op vlak van studentsucces verdere groei te realiseren.

Er is binnen AP een hoog innovatievermogen en veel ruimte voor bottom-up innovatie. Opleidingen gebruiken deze ruimte om via diverse projecten zaken uit te proberen en dragen zonder twijfel bij tot het studiesucces van de betrokken studenten. De betrokken lesgevers spraken met veel passie en gedrevenheid over hun projecten. De commissie wil AP wel aanbevelen om bij het opstellen van het nieuw strategisch plan van meet af aan werk te maken

van het bepalen van de meetindicatoren en evaluatiecriteria van projecten en om duidelijker over dit afwegingskader te communiceren, zodat de projectverantwoordelijken weten wanneer projecten succesvol zijn en al dan niet in de toekomst kunnen worden verdergezet.

3 Oordeel

AP Hogeschool kenmerkt zich door een sterke onderwijsvisie, die gebaseerd is op een goed uitgewerkte omgevingsanalyse en vertaald wordt in een inclusieve en sterk praktijkgerichte onderwijsopvatting. Deze visie wordt binnen de organisatie breed gedragen. AP concretiseert haar visie op onderwijs en op studenten in vier beleidsprioriteiten die helder en overzichtelijk zijn geformuleerd en werkbaar zijn.

AP is een inclusieve en pluralistische hogeschool die haar studenten maximale ontwikkelings- en groeikansen wil bieden. Zo is er een laagdrempelig contact tussen studenten en lesgevers en worden studenten veelvuldig gehoord in opleidingsgebonden studentenraden. Studentenvertegenwoordiging is binnen AP door middel van de goed functionerende Algemene Studentenraad (ASAP) goed in de organisatie ingebed. Daarnaast zorgt AP via het Student Center voor een uitgebreid en toegankelijk ondersteuningsaanbod voor al haar studenten. Uit de getuigenissen blijkt dat het aanbod daadwerkelijk een impact heeft op de studieloopbaan en het studentsucces van wie er een beroep op doet. Studenten en alumni spreken met trots en warmte over hun hogeschool.

Er is binnen AP een hoog innovatievermogen aanwezig. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de grote uitdaging die de hogeschool aanging om in 2019 een groot aantal graduaatsopleidingen in haar organisatie te integreren en uit de samenwerking met HOGENT en Erasmushogeschool Brussel, die leidt tot gezamenlijke initiatieven ter versterking van het beleidsvoerende vermogen en van de onderwijskwaliteit. Ook de sterke interesse voor digitale ondersteuning van het onderwijs – met het gebruik van platformen zoals Digitap en initiatieven zoals simulatieonderwijs – zijn voorbeelden. Er is tot slot ook veel ruimte voor bottom-up innovatie: gepassioneerde en geëngageerde lesgevers gebruiken deze ruimte om via diverse projecten zaken uit te proberen die zonder twijfel bijdragen aan het studiesucces van de betrokken studenten.

Er zijn binnen AP structurele aanzetten om data-driven onderwijs uit te bouwen en in te zetten om op het vlak van studentsucces verdere groei te realiseren. Zo hebben management, departements- en opleidingshoofden, de dienst Strategische Coördinatie en Kwaliteit, de adviseurs Onderwijs- en Kwaliteitsontwikkeling en studentenbegeleiders heel wat data (bijvoorbeeld over studierendement en studentenprofiel) ter beschikking in goed gestructureerde dashboards. Deze zijn duidelijk een bijzonder handig werkinstrument voor de opleidingen.

Er is zeker nog groeimarge wat betreft de jaaractieplannen van de opleidingen: die zouden nog concretere werkinstrumenten van de opleiding kunnen worden, met duidelijke doelstellingen, acties en KPI's. De commissie stelde namelijk vast dat, met uitzondering van de duurzaamheidscompetenties die in de curricula werden geïntegreerd, in de jaaractieplannen van de opleidingen eerder weinig expliciete linken te vinden zijn met de vijf strategische doelstellingen.

De hogeschool houdt zicht op de noden van het werkveld door middel van regelmatig contact met haar werkveldpartners. AP betreft het werkveld bij beslissingen over de inhoud van het curriculum en bij curriculumvernieuwingen door de organisatie van werkveldcommissies. Daarnaast betreft AP het werkveld bij haar opleidingen in de context van stages en werkplekleren. Veel lesgevers komen uit het werkveld. De vertegenwoordigers van het werkveld spreken zich tijdens de gesprekken lovend uit over de samenwerking met AP.

De commissie ervaart een bijzonder groot engagement bij het management, het middenkader en de lesgevers om goed onderwijs te leveren en te borgen. Binnen de organisatie heerst een sterk zelfkritisch vermogen en een co-creërende houding. Ook tijdens de gesprekken met de commissie is die voortdurend aanwezig. Er is een grote wederzijdse waardering tussen de algemene diensten en de opleidingen.

Zonder afbreuk te doen aan bovenstaande positieve bedenkingen, stelt de commissie ook een aantal aandachtspunten vast. Zo krijgen alle opleidingen binnen Regie 2.0 van meet af aan een grote mate van verantwoordelijkheid om aan de verwachte basiskwaliteit te voldoen. Hoewel in de hoofden van de betrokkenen een inschatting bestaat van de mate waarin opleidingen al in staat zijn om hun basiskwaliteit borgen, worden maturiteitsniveaus echter niet geëxpliciteerd. Er zijn dus geen expliciete criteria die bepalen wanneer opleidingen meer of minder verantwoordelijkheid voor hun eigen basiskwaliteit krijgen. De commissie vindt het echter belangrijk dat de algemene diensten eerst zelf de basiskwaliteit van de opleidingen vaststellen alvorens de opleidingen de autonomie te geven zichzelf verder te verbeteren. Hier kan een meer gedifferentieerde ondersteuning op basis van duidelijke criteria een uitkomst bieden.

De commissie stelt daarnaast vast dat er intern veel expertise aanwezig is om een goede kwaliteitscyclus te garanderen, maar ook dat er tijdens dit proces niet voldoende extern toezicht is: externe onafhankelijke deskundigen worden betrokken in de kwaliteitszorgprocessen, maar dit blijkt veeleer fragmentarisch. Daardoor blijkt de externe onafhankelijke blik bij het vaststellen van de kwaliteit, inclusief het benoemen van sterke en van aandachtspunten, op een geaggregeerd niveau te ontbreken. Bij de procedures onder Regie 2.0 die ondertussen in een borgingsbesluit resulteerden, blijken de opleidingen tekort te schieten in het betrekken van de externe onafhankelijke blik, wat niet expliciet werd opgemerkt door de externe onafhankelijke kwaliteitszorgdeskundigen die dit net hadden kunnen vaststellen.

Niet alleen de interne communicatie over de opleidingskwaliteit, maar ook de externe communicatie is volgens de commissie voor verbetering vatbaar. De sterke punten en ontwikkelpunten die via de website van AP raadpleegbaar zijn, hebben namelijk betrekking op het proces van de kwaliteitsborging zelf en niet op de werking en inhoud van de opleiding. Bovendien biedt de beschikbare informatie geen globaal maar slechts een partieel zicht op bepaalde aspecten van de opleiding en is de informatie over heel wat opleidingen gedateerd.

Studenten, werkveld en lesgevers worden bij veel zaken betrokken en voelen zich gehoord. Er is binnen AP dan ook veel ruimte voor overleg in allerlei formele en informele overlegorganen. Het lijkt aangewezen om, met het oog op transparantie en efficiëntie, de rol en de formele bevoegdheden van sommige structuren te herbekijken. De formele bevoegdheid van de opleidingsraden en meer specifiek het stemrecht van studenten is decretaal bepaald en moet gewaarborgd zijn.

Binnen AP krijgen medewerkers de ruimte om diverse projecten op poten te zetten en zo innovatie aan te sturen of bij te dragen aan de strategische doelstellingen. De teams werken met uitgesproken enthousiasme en passie aan hun projecten. Transparante communicatie en een toetsingkader die duidelijk maken of, en hoe succesvolle projecten gecontinueerd of uitgebreid kunnen worden, kunnen onzekerheden bij projectteams wegnemen.

De commissie concludeert haar onderzoek met het advies tot het nemen van een positief besluit instellingsreview met beperkte geldigheidsduur. In samenspraak met de instelling wordt de beperkte geldigheidsduur vastgelegd op 2 jaar.

De commissie legt volgende voorwaarden op aan AP:

- AP moet externe onafhankelijke deskundigheid, en zeker externe onafhankelijke onderwijsdeskundigheid hoger onderwijs, betrekken bij de kwaliteitsborging van haar opleidingen, zodat die gegarandeerd is bij het vaststellen van de kwaliteit van de opleidingen, inclusief het vaststellen van de sterke punten en de aandachtspunten.
- AP moet informatieve, toegankelijke en actuele interne en externe communicatie over de kwaliteit van de individuele opleidingen beschikbaar stellen, waarbij expliciet sterke punten en aandachtspunten worden benoemd.

Daarnaast formuleert de commissie ook volgende aanbevelingen:

- De commissie beveelt AP aan om op een manier die bij haar visie aansluit niveaus van maturiteit te bepalen, deze te expliciteren en afhankelijk daarvan opleidingen meer of minder verantwoordelijkheid voor de eigen basiskwaliteit te geven.
- De commissie beveelt AP aan om een directe en volwaardige inbreng van de studenten in het onderwijsbeleid via de opleidingsraden in overweging te nemen.
- De commissie beveelt AP aan om bij het opstellen van het nieuw strategisch plan van meet af aan werk te maken van het bepalen van de meetindicatoren en evaluatiecriteria van projecten, en om duidelijker over dit afwegingskader te communiceren, zodat de projectverantwoordelijken weten wanneer projecten succesvol zijn en al dan niet in de toekomst kunnen worden verdergezet.

De commissie benadrukt dat zij met haar voorwaarden en aanbevelingen geen strenge top-downaanpak voorstelt, maar wel duidelijkere handelingskaders voor ogen heeft, die de eigenheid van de organisatie respecteren. Zij is ervan overtuigd dat Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen als organisatie voldoende sterk is en voldoende kwaliteiten in huis heeft om de kritische punten te verhelpen.

Bijlage 1: Samenstelling van de commissie

De beoordeling is gebeurd door een commissie van deskundigen aangesteld en getraind door de NVAO. Deze is als volgt samengesteld:

- **Fons Leroy** (*voorzitter*) voormalig gedelegeerd bestuurder VDAB.
- **Yvette Michotte** (*commissielid*) prof. emeritus in de Farmaceutische Chemie en voormalig vicerector onderwijsbeleid VUB.
- **Rob Verhofstad** (*commissielid*) voorzitter college van bestuur Hogeschool Arnhem Nijmegen (HAN).
- **Dries Myny** (*commissielid*) verpleegkundig en paramedisch directeur in het Onze Lieve Vrouw van Lourdes ziekenhuis in Waregem.
- **Liesl De Pauw** (*student-commissielid*) studente master in Psychologie aan de VUB. Sinds AJ 2017-2018 studentenvertegenwoordiger.

De commissie werd bijgestaan door:

- **Dagmar Provijn** (procescoördinator) beleidsmedewerker NVAO.
- **Inge Verbeeck** (extern secretaris), zaakvoerder Studio Logoi.

Alle commissieleden hebben de deontologische code van de NVAO ondertekend.

Bijlage 2: Programma voor de dialoog met de instelling

Verkennd locatiebezoek

Campus Spoor Noord – Noorderplaats

13 november 2024

voormiddag	8u50	9u00	ontvangst commissie	Onthaal campus
	9u00	10u00	Meet & Greet	NOO 06.001
	10u00	11u00	Gesprek 1 – Visie en beleidsprioriteiten	NOO 02.001
	11u00	11u15	terugkoppelingspauze commissie	NOO 02.001
	11u15	12u15	Gesprek 2 – Monitoring van de strategie en het AP-onderwijs- en kwaliteit	NOO 02.001
	12u15	12u30	terugkoppelingspauze commissie	NOO 02.001
	12u30	13u30	Lunch commissie	NOO 05.016
namiddag	13u30	14u30	Gesprek 3 – De ontwikkeling en realisatie van ons onderwijsbeleid	NOO 02.001
	14u30	14u45	terugkoppelingspauze commissie	NOO 02.001
	14u45	15u45	Gesprek 4 – In verbinding met onze student	NOO 02.001
	15u45	16u00	terugkoppelingspauze commissie	NOO 02.001
	16u00	16u30	Rondleiding op de campus: De opleiding Vroedkunde - een authentieke leeromgeving	NOO 03.121
	16u30	17u20	Studenten aan het woord	NOO 02.001
	17u30	18u30	Interne bespreking commissie	NOO 02.001
	18u30	19u00	Terugkoppeling door commissie naar instellingsbestuur en afsluiting	NOO 02.001

Verdiepend locatiebezoek

Campus Spoor Noord – Ellermanstraat
woensdag 26 februari 2025

voormiddag	8u15	8u30	Onthaal	Trail 1 Hoe wordt de kwaliteit van de AP-opleidingen op integrale wijze gewaarborgd?
	8u30	9u30	Van de AP-opleidingsevaluatie tot de Regie 2.0; Hoe AP Hogeschool de kwaliteit van haar opleidingen borgt en de realisatie van haar onderwijsbeleid monitort.	
	9u30	9u45	Intern beraad commissie	
	9u45	10u45	De integrale kwaliteitsborging binnen de professionele bacheloropleidingen Toegepaste Informatica en Elektronica-ICT (Departement Media, Design en IT)	
	10u45	11u00	Pauze	
	11u00	12u00	De integrale kwaliteitsborging binnen de professionele bacheloropleiding Orthopedagogie en de graduaatsopleiding Orthopedagogische Begeleiding (Departement Mens en Maatschappij)	
	12u00	13u00	De rol van het departement en de hogeschool in de integrale kwaliteitsborging van de opleidingen	
	13u00	14u00	Lunch + intern beraad commissie over Trail 1	
namiddag	14u00	15u00	Afsluitende dialoog Trail 1	Trail 2 Hoe definieert AP studiesucces?
	15u00	16u00	Hoe definieert AP studiesucces en hoe zorgt de hogeschool ervoor dat deze beleidsprioriteit een samenhangend geheel vormt binnen de complexe omgeving die AP kenmerkt?	
	16u00	16u40	Het gebruik van data en dashboard bij het realiseren van het onderwijs- en kwaliteitsbeleid en onze beleidsprioriteiten	
	16u40	17u00	Pauze	
	17u00	17u30	Studiesucces in de praktijk – project AP-vaardig	
	17u30	18u30	Open spreekuur	

Campus Hallen
donderdag 27 februari 2025

voormiddag	9u00	11u00	Studiesucces in de praktijk 09u00 > 09u30 Studieloopbaan en -doorstroom 09u30 > 10u00 Project Baanbrekers 10u00 > 10u30 Onderzoeksproject Weerbare Kunstenaars 10u30 > 11u00 Project Pedagogische Bekwaamheid	Trail 2 Hoe definieert AP studiesucces?
	11u00	11u20	Pauze	
	11u20	12u30	Studenten aan het woord	
	12u30	13u30	Lunch	
namiddag	13u30	14u30	Alumni en werkveld aan het woord	Beraad en terugkoppeling
	14u30	15u00	Intern beraad commissie over Trail 2	
	15u00	16u00	Afsluitende dialoog Trail 2	
	16u00	17u30	Intern beraad commissie	
	17u30	18u00	Terugkoppeling van de bevindingen van de commissie	

Bijlage 3: Verantwoording

De in dit rapport opgenomen beoordeling werd uitgevoerd aan de hand van het *“Beoordelingskader instellingsreview”* van juni 2020, zoals bekrachtigd door de Vlaamse regering op 27 november 2020.

Nadat de aanvraag ingediend door de instelling ontvankelijk werd verklaard, heeft de NVAO een commissie samengesteld. Deze commissie werd goedgekeurd door het dagelijks bestuur van de NVAO. De instelling tekende geen bezwaar aan tegen de commissie.

De commissie heeft zich aan de hand van de door de instelling verstrekte documenten op de beoordeling voorbereid. Voorafgaand aan een voorbereidend overleg heeft elk commissielid een eerste waardering opgemaakt en werden vragen opgesteld.

Tijdens de voorbereidende werkzaamheden heeft de commissie verder alle verkregen informatie besproken en heeft zij tevens de dialoog met de instelling voorbereid.

Aan de hand van NVAO's Waarderende Aanpak heeft de commissie zich tijdens de dialoog verder verdiept in de context van de instelling en op basis daarvan een onderzoek gevoerd dat haar in staat stelt om samen met de instelling gemeenschappelijke inzichten op te bouwen omtrent de status van de implementatie van het onderwijsbeleid en de kwaliteitsborging binnen de instelling.

Tijdens de afrondende werkzaamheden heeft de commissie alle verkregen informatie besproken en vertaald naar een holistisch oordeel. De commissie heeft deze conclusie in volledige onafhankelijkheid genomen.

Het totaal aan beschikbare gegevens is verwerkt tot een ontwerp van beoordelingsrapport. Eens alle commissieleden hadden ingestemd met de inhoud van het beoordelingsrapport, heeft de voorzitter van de commissie het beoordelingsrapport vastgesteld. Het door de voorzitter vastgestelde beoordelingsrapport werd aan de NVAO bezorgd.

Bijlage 4: Overzicht van het bestudeerde materiaal

Documentatie beschikbaar gesteld bij de aanvraag

- Kritische reflectie en bijlagen

Documenten beschikbaar gesteld voor de verkennende dialoog

- Beleidskader werkplekleren AP
- Kwaliteitshandboek AP
- Documenten Intranet:
 - Data: Opleidingen hoger onderwijs in cijfers
 - Kritische reflectie instellingsreview 2017
 - Overzicht processen kwaliteitsborging van opleidingen

Documenten beschikbaar gesteld voor de verdiepende dialoog

- AP Instellingsreview – Open consultatie
- Trail 1 Eigen regie
 - Gesprek 1 Algemeen
 - 01 Algemeen overzicht Tijdslijn en Processen
 - 02 Procesbeschrijving Opleidingsevaluatie 1_0 20161018
 - 03 KR Instellingsreview 2017 AP_opleidingsevaluatie
 - 04 Planning thema's per opleidingsevaluatie 1_0 20200915
 - 05 Kwaliteitshandboek AP 20240624
 - 06 Proces Tijdslijn Curriculumwijzigingen Update wijzigingen vanaf 2026_2027
 - 07 Procesbeschrijving Globaal ReflectieGesprek en Kwaliteitsonderzoeken 2022
 - 08 Procesbeschrijving ZER 20230120
 - 09 Bijlage Procesbeschrijving ZER Rollen en taakverdeling
 - 10 Procesbeschrijving Accreditatie 20230120
 - 11 Bijlage Procesbeschrijving Accreditatie Afspraken met opleidingen 20240701
 - 12 Eigen regie Opvolging van wetgeving
 - Gesprek 1 Algemeen – Intranet informatie vanuit Kwaliteitshandboek
 - 00 Leeswijzer
 - 01 Eigen regie 20230418 AP Eigen regie Overzicht informatie in vaste structuur GRAD en BA
 - 02 Eigen regie 20230418 AP Eigen regie Overzicht informatie in vaste structuur Kunsten
 - 03 Eigen regie Sjabloon Basisfiche opleiding
 - 04 Eigen regie 20231012 Externe blik
 - 05 Kwaliteitsonderzoek 20220201 Thema OLR Criteria en Knipperlichten
 - 06 Kwaliteitsonderzoek 20240924 Intranet Sjabloon validering OLR
 - 07 Kwaliteitsonderzoek 20220201 Thema Didactisch concept-Opleidingsprogramma Criteria en Knipperlichten
 - 08 Kwaliteitsonderzoek 20220201 Thema Toetsing Criteria en Knipperlichten
 - 09 Kwaliteitsonderzoek 20220201 Thema Constructive alignment Criteria en Knipperlichten
 - 10 Globaal reflectiegesprek_ AP Intranet
 - 11 Globaal reflectiegesprek 20230630 Bijlage 1 Criteria
 - 12 Globaal reflectiegesprek 20231004 Informatie bij uitwerking dossier GRG
 - 13 Globaal reflectiegesprek 20220404 Sjabloon managementreactie
 - 14 Wijzigingen in het opleidingsaanbod _ AP Intranet

- 15 Bevestigingen - standaard opleidingsonderdelen _ AP Intranet
- 16_01 2023_2024 PBA E Studentenfeedback
- 16_02 2023_2024 PBA BL Studentenfeedback
- 16_04 2023_2024 GRAD WO Studentenfeedback
- 16_04 2023_2024 PBA BM Studentenfeedback
- 16_05 Rapport Onderwijsbevestiging EMA MPK 21-23
- Gesprek 2 PBA EA en PBA TI
 - 01 Algemeen overzicht Tijdslijn en Processen PBA EA en PBA TI
 - B0 Leeswijzer documenten IT-bachelors
 - B1 2526_Overzicht cluster IT
 - B2 2526_Overzicht schema IT-Bachelors
 - B3 2425_Organigram IT
 - B4 2425_IT beleid
 - B5 2425_IT ontwikkelbeleid
 - B6 2425_JAP Bachelors IT
- Gesprek 3 GRAD OB en PBA OR
 - 01 Algemeen overzicht Tijdslijn en Processen GRAD OB en PBA OR
- Gesprek 4 Departement MM
 - 01 Algemeen overzicht Tijdslijn en Processen Departement MM
 - 02 Kwaliteitsprocessen MM RASCI
- Kwaliteitsborging in eigen regie_Portaal voor opleidingen
 - 01 Print screens Portaal Eigen Regie
 - GRAD Maatschappelijk werk
 - Actieplan GMW (link in document)
 - GRAD GMW Opleidingsprogramma AJ 22-23 en 23-24
 - GRAD MW Afsprakenkader toetsing_Toetsbeleid
 - GRAD MW Afsprakenkader Toetsing
 - GRAD MW Basisfiche opleiding
 - GRAD MW Beoordelingsmatrix LG Basishouding van de MW'er
 - GRAD MW Beoordelingsmatrix LG Project in het werkveld
 - GRAD MW Didactisch concept
 - GRAD MW Didactisch concept
 - GRAD MW DLR en OLR
 - GRAD MW DLR-OLR concordantie
 - GRAD MW DLR-OLR concordantietabel
 - GRAD MW Finale toetsing Infobundel Beroepspraktijk B 23-24
 - GRAD MW Finale toetsing studiewijzer Leergroep Project in werkveld 23-24
 - GRAD MW OLR goedkeuring werkveldcommissie_1
 - GRAD MW OLR goedkeuring werkveldcommissie_2
 - GRAD MW omgevingsanalyse quick scan_Concullega's GMW
 - GRAD MW Opleidingsprogramma systematiek
 - GRAD MW Opleidingsprogramma
 - GRAD MW Reflectie constructive alignment
 - GRAD MW Reflectie Toetsing
 - GRAD MW toetsing Evaluatieformulier Beroepspraktijk A GMW 23-24
 - GRAD MW toetsing Evaluatieformulier Beroepspraktijk B GMW 23-24
 - GRAD MW toetsing Evaluatieformulier praktijkverkenning GMW 23-24
 - GRAD MW Toetsmomenten overzicht 23-24 sem1
 - GRAD MW Werkplekieren

- GRAD Orthopedagogische begeleiding
 - Actieplan GOB (link in doc)
 - GRAD OB Attitudeprofiel
 - GRAD OB Basisfiche
 - GRAD OB Didactisch concept
 - GRAD OB Goedkeuring werkveld
 - GRAD OB OLR
 - GRAD OB Omgevingsanalyse
 - GRAD OB Opleidingsprogramma
 - GRAD OB Profilerings
 - GRAD OB_OLR en DLR
 - OB besluit interne validatie OLR
- PBA Elektronica-ICT
 - PBA EA Afsprakenkader toetsing IT
 - PBA EA Borgingsbesluit Kwaliteit 20241016
 - PBA EA Didactisch concept
 - PBA EA Finale Toetsing Externen
 - PBA EA Finale Toetsing Studiewijzer
 - PBA EA Finale Toetsing Verbetersleutels Bachelorproef en stage
 - PBA EA Finale Toetsing Verbetersleutels Presentaties stage
 - PBA EA Finale Toetsing Verbetersleutels Stage Rubrics Softskills
 - PBA EA Finale Toetsing Verbetersleutels Stage Rubrics Technische skills
 - PBA EA Finale Toetsing Verbetersleutels Toetsmatrijs Bachelorproef en stage
 - PBA EA Link naar JAP
 - PBA EA OLR
 - PBA EA opleidingsprogramma 2020
 - PBA EA opleidingsprogramma 2021
 - PBA EA opleidingsprogramma 2022
 - PBA EA opleidingsprogramma 2023
 - PBA EA opleidingsprogramma 2024
 - PBA EA opleidingsprogramma 2025
 - PBA EA Reflectie Constructive alignment
 - PBA EA Reflectie Opleidingsprogramma
 - PBA EA Reflectie Toetsing
 - PBA EA Systematiek opleidingsprogramma
 - PBA EA Systematiek Toetsing en Constructive alignment
 - PBA EA Basisfiche
- PBA Orthopedagogie
 - PBA OR Actieplan
 - PBA OR Afsprakenkader toetsing 1
 - PBA OR Afsprakenkader toetsing 2
 - PBA OR Afsprakenkader toetsing 3
 - PBA OR Afsprakenkader toetsing 4
 - PBA OR Afsprakenkader toetsing 5
 - PBA OR Basisfiche
 - PBA OR Didactisch concept
 - PBA OR Finale toetsing externen 1
 - PBA OR Finale toetsing externen 2
 - PBA OR Finale toetsing studiewijzer Project
 - PBA OR Finale toetsing studiewijzer Stage 2
 - PBA OR Finale toetsing Verbetersleutel Project

- 2324 Project proces coach
- 2324 Project proces peer
- 2324 Project uitwerking-beurs
- 2324 Project uitwerking-paper-intern
- 2324 Project uitwerking-paper-onderzoek
- 2324 Project verantwoording
- PBA OR Finale toetsing Verbetersleutel Stage 2
- PBA OR Goedkeuring OLR's werkveld 1
- PBA OR Goedkeuring OLR's werkveld 2
- PBA OR OLR concordantie
- PBA OR OLR en vertaling OLR (Eng.)
- PBA OR Omgevingsanalyse 1
- PBA OR Omgevingsanalyse 2a
- PBA OR Omgevingsanalyse 2b
- PBA OR Omgevingsanalyse 2c
- PBA OR Omgevingsanalyse 3a
- PBA OR Omgevingsanalyse 3b
- PBA OR Omgevingsanalyse 3c
- PBA OR Omgevingsanalyse 3d
- PBA OR Omgevingsanalyse 4a
- PBA OR Omgevingsanalyse 4b
- PBA OR Omgevingsanalyse Quickscan 1
- PBA OR Omgevingsanalyse Quickscan 2
- PBA OR Overzicht opleidingsprogramma en varianten 1
- PBA OR Overzicht opleidingsprogramma en varianten 2
- PBA OR Overzicht opleidingsprogramma en varianten 3
- PBA OR Overzicht opleidingsprogramma en varianten 4
- PBA OR Overzicht opleidingsprogramma en varianten 5
- PBA OR Overzicht opleidingsprogramma en varianten 6
- PBA OR Overzicht opleidingsprogramma en varianten 7
- PBA OR Reflectie constructive alignment en toetsing 1
- PBA OR Reflectie constructive alignment en toetsing 2
- PBA OR Reflectie constructive alignment en toetsing 3
- PBA OR Reflectie constructive alignment en toetsing 4
- PBA OR Reflectie constructive alignment en toetsing 5
- PBA OR Reflectie opleidingsprogramma
- PBA OR Systematiek constructive alignment en toetsing 1
- PBA OR Systematiek constructive alignment en toetsing 2
- PBA OR Systematiek constructive alignment en toetsing 3
- PBA OR Systematiek constructive alignment en toetsing 4
- PBA OR Systematiek opleidingsprogramma
- PBA OR Toetsing verbeterersleutels
- PBA OR Toetsmomenten
- PBA Toegepaste informatica
 - PBA TI Afsprakenkader toetsing IT
 - PBA TI Basisfiche
 - PBA TI Borgingsbesluit kwaliteit 20241016
 - PBA TI Didactisch concept
 - PBA TI Finale Toetsing Externen
 - PBA TI Finale Toetsing Studiewijzer
 - PBA TI Finale Toetsing Verbetersleutels Bachelorproef en stage
 - PBA TI Finale Toetsing Verbetersleutels Presentaties Stage
 - PBA TI Finale Toetsing Verbetersleutels Stage Rubrics Soft Skills

- PBA TI Finale Toetsing Verbetersleutels Stage Rubrics Technische Skills
- PBA TI Finale Toetsing Verbetersleutels Toetsmatrijs Bachelorproef & stage
- PBA TI Link naar JAP
- PBA TI OLR
- PBA TI opleidingsprogramma 2020
- PBA TI opleidingsprogramma 2021
- PBA TI opleidingsprogramma 2022
- PBA TI opleidingsprogramma 2023
- PBA TI opleidingsprogramma 2024
- PBA TI opleidingsprogramma 2025
- PBA TI Reflectie Constructive alignment
- PBA TI Reflectie Opleidingsprogramma
- PBA TI Reflectie Toetsing
- PBA TI Systematiek opleidingsprogramma
- PBA TI Systematiek Toetsing en Constructive alignment
- PBA TI Toetsing Verbetersleutels Stage Rubrics Softskills
- PBA TI Toetsing Verbetersleutels Stage Rubrics Technische Skills
- Ontbrekende jaaractieplannen
 - GRAD MW_actieplan
 - GRAD OB_actieplan O&K
 - PBA OR 20250114 Actieplan werkversie 2425
- Trail 2 Studiesucces
 - Dag 1 Gesprek 1 Algemeen
 - 01 Tijdslijn en PDCA Studiesucces - Van leerwinst over studiesucces naar studentsucces
 - 02 AP Studentsucces 2025
 - Dag 1 Gesprek 3 Project AP-vaardig
 - 01 Beleidsnota AP-vaardig
 - Dag 2 Gesprek 1 Project Studieloopbaan en -doorstroom
 - 01 Projectbrief Studieloopbaan en doorstroom
 - 02 Evaluatie Project Studieloopbaan en doorstroom
 - 03 Beleidskader Trajectbegeleiding
 - Dag 2 Gesprek 2 Project Baanbrekers
 - 01 Projectbrief Baanbrekers 2022-2023
 - 02 Projectbrief Baanbrekers 2023-2024
 - 03 Overzicht cijfers pioniers 2022-2023
 - Dag 2 Gesprek 4 Project Pedagogische bekwaamheid
 - 01 Traject Pedagogische bekwaamheid Informatie op AP Intranet
 - 02 Informatiebrochure Traject Pedagogische bekwaamheid
 - 03 Nieuwsbericht Traject Pedagogische bekwaamheid op AP Intranet
 - 04 Traject Pedagogische bekwaamheid Stand van zaken januari 2025

Documenten ter beschikking gesteld na het gesprek (29/04/2025) waarin werd besproken op welke termijn de belangrijkste ontwikkelpunten kunnen worden aangepakt door AP en waarin dus de termijn van de geldigheidsduur werd vastgesteld

- 00. NOTA - BIJKOMENDE INFORMATIE EN DOCUMENTATIE IR
- 01. Kritische Reflectie AP Hogeschool
- 02. Kritische Reflectie AP Hogeschool – bijlagen
- 03. ADAPT dd april 2022
- 04. Strategie vs Adapt
- 05. 20230317_stuurgroep Adapt_statusrapportering onderwijsprojecten

- 06. 20240131_AP roadmap voor MO - aanpak overgangperiode 2024-2025
- 07. 20211209_Adapt Roadmap v08
- 08. 20221022_AP-roadmap
- 09. 20230308_AP-roadmap
- 10. 20250219_AP-roadmap high level voor MO
- 11. 2024_roadmaps_departementen, sofa's, SC en D&D
- 12. 20231003_toelichting jaaractieplan
- 13. GRAD MW_JAP_duurzaamheidscompetenties in geel
- 14. 20221124_MO toelichting BBC, roadmaps en rol SCK
- 15. procestekening BBC
- 16. printscreen BOS_hoofdpagina
- 17. printscreen BOS_filter op programma's ADAPT, SPOCK, AP2030, onderwijsontwikkeling, studiesucces en voorsprongfonds
- 18. Expoert BOS
- 19. detailinformatie project in BOS_kruisbestuiving
- 20. projectbrief onderwijs 14102020
- 22. overzicht projecten onderwijsvisie
- 23. Projectbrief_generiekecompetentiesO&I
- 24. projectpagina duurzaamheidscompetenties (intranet)
- 25. Statusberichten duurzaamheidscompetenties
- 26. detailinformatie project in BOS_duurzaamheidscompetenties
- 27. departementale roadmap MM_duurzaamheidscompetenties in geel
- 28. Bachelors IT_JAP_duurzaamheidscompetenties in geel
- 29. GRAD OB_JAP_duurzaamheidscompetenties in geel
- 30. KO20220831_verslag
- 31. KO20220831 Duurzaamheidscompetenties
- 32. 2022-10-18 ASAP-verslag
- 33. Voorstelling voor ASAP_18 oktober '22
- 34. BVC_7 juni 2024
- 35. ducom op AOK-overleg 20240910
- 36. ducom op AOK-overleg 20241008
- 37. ducom op AOK-overleg 20241119
- 38. ducom op AOK-overleg 20241203
- 39. ducom op AOK-overleg 20250128
- 40. ducom op AOK-overleg 20250506
- 41. 2025 integratieDucom PBA TP 1

