

# Evaluatierapport Instellingsreview Katholieke Hogeschool Vives

NVAO | Afdeling Vlaanderen  
April 2017

Harry Martens (voorzitter);  
Vincent Wertz;  
Anneke Luijten-Lub;  
Jan Ginneberge;  
Alexander Huybrechts;  
Jetje De Groof (secretaris).



## Inhoud

<b>1</b>	<b>Samenvatting</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Inleiding en verantwoording</b>	<b>7</b>
1.1	Samenstelling van de reviewcommissie	7
1.2	Werkwijze van de reviewcommissie	8
<b>3</b>	<b>Rapportage van de bevindingen en overwegingen</b>	<b>10</b>
1.3	Vorbereiding van het eerste locatiebezoek	10
1.4	Eerste locatiebezoek	11
1.5	Tweede locatiebezoek	16
1.6	Beoordeling door de commissie	25
<b>4</b>	<b>Beoordeling</b>	<b>28</b>
<b>2</b>	<b>Bijlage 1: Samenstelling van de commissie</b>	<b>30</b>
<b>3</b>	<b>Bijlage 2: Programma's van de locatiebezoeken</b>	<b>31</b>
<b>4</b>	<b>Bijlage 3: Overzicht van de bestudeerde documenten</b>	<b>41</b>
<b>5</b>	<b>Bijlage 4: Lijst met afkortingen</b>	<b>42</b>

## 1 Samenvatting

De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) stelde met het oog op de instellingsreview van de Katholieke Hogeschool Vives (Vives) een reviewcommissie samen. Ter voorbereiding van de locatiebezoeken bestudeerden de commissieleden de beschikbare informatie. De commissie kwam tot een eerste beknopte waardering van de sterke punten van de instelling en identificeerde de thema's die ze tijdens het eerste locatiebezoek verder wilde exploreren. Het eerste locatiebezoek had een verkennend karakter en stelde de commissie in staat om zich een eerste beeld te vormen van de kwaliteitsstructuur die Vives heeft uitgebouwd. Met het oog op het vervolledigen van dit beeld tijdens het tweede locatiebezoek, formuleerde de commissie een verticale en een horizontale trail. In de verticale trail wou de commissie binnen de studiegebieden Paramedische beroepen en Sociaal-agogisch werk aan de hand van de vier standaarden van het NVAO-kader onderzoeken of het onderwijsbeleidsmodel van de instelling werkt. In de horizontale trail exploreerde de commissie hoe instellingsbreed het binnenbrengen van de externe blik wordt gestimuleerd en georganiseerd.


Vives is ontstaan uit de organisatorische fusie van twee hogescholen: de Katholieke Hogeschool Zuid-West Vlaanderen (KATHO) en de Katholieke Hogeschool Brugge-Oostende (KHBO). Het eerste Vives-academiejaar ging van start op 18 september 2013. Vives heeft bij haar ontstaan een nieuwe onderwijsvisie uitgewerkt, die afgestemd is op hedendaagse maatschappelijke uitdagingen. Vanuit het centrale beleidsniveau is in de aanvangsfase na de fusie zeer veel werk verricht. Dat dit werk gebeurde parallel aan een intensief fusieproces, is voor de commissie kenschetsend voor de slagvaardigheid van de organisatie en de gedrevenheid van haar medewerkers. Het zorgde er echter voor dat het onderwijsbeleidsplan voor de periode 2014-2017 als een top-down opgelegd beleidsinstrument werd gepercipieerd en aanvankelijk weinig gedragen was, een vaststelling waarover tijdens de gesprekken heel open werd gecommuniceerd. Vives is er gaandeweg in geslaagd een brede gedragenheid te bereiken voor deze onderwijsvisie en het flankerende beleid. Centrale elementen hierin zijn volgens de commissie het temporiseren van de uitrol van het beleid, rekening houdend met de fase van het fusieproces en het inzetten op interne communicatie en expertisedeling. Het draagvlak was zeker bij de gesprekspartners van de commissie evident, maar men was eveneens open dat het verder uitbreiden ervan blijvende inspanningen vraagt.

De commissie vindt de structuur die Vives heeft uitgewerkt om kwaliteitszorg en kwaliteitsontwikkeling mee vorm te geven, erg solide. De creatie van een niveau van studiegebieden tussen de opleidingen en het directieniveau, die door hun campusoverschrijdende werking de fusie hebben helpen realiseren en die zorgen voor een toezichtsniveau dichtbij de opleidingen, is effectief. De expertisegroepen per onderwijsdomein functioneren als schakelplatform waarlangs goede praktijken uitgewisseld worden, informatie rond sterke en verbeterpunten vanuit de studiegebieden 'opstijgt' en beleidsvoornemens via een menselijke keten tot op het niveau van de opleidingen doordringen. De onderwijsmanagementteams (OMT's) en permanente onderwijscommissies (POC's) zijn de motor voor de realisatie van de PDCA-cyclus op opleidings- en studiegebiedniveau. De commissie is van mening dat op het hoogste bestuursniveau verder werk gemaakt kan worden van een duidelijke delegatie van de bevoegdheden van de Raad van Bestuur (RvB) naar de directie en de verdere integratie van de eengemaakte RvB.

Waar het in het onderwijsbeleidsplan 2014-2017 volgens de commissie soms nog te vrijblijvend was en nog aan een duidelijke focus en samenhang ontbrak, stelde ze vast dat in het in ontwikkeling zijnde onderwijsbeleidsplan 2017-2022 gewerkt wordt met een beperktere, beter gefocuste set aan concrete doelstellingen, met indicatoren en minimumnormen die door alle opleidingen behaald moeten worden. Verdere sturing gaat uit van de managementgesprekken, die de commissie beschouwt als een essentieel instrument om top-down sturing en bottom-up dynamiek te connecteren. Hoewel er in Vives nu ook al systematieken aanwezig zijn die de verschillende beleidsniveaus met elkaar connecteren, bieden de managementgesprekken een kader voor het maken van duidelijke, bilaterale afspraken, omtrent prioriteiten die dienen gesteld te worden en ondersteuning die daar tegenover staat. Het is bovendien de plaats waar bijsturing kan plaatsvinden indien dit vereist is. Daarnaast stemmen de ondersteunende diensten van Vives in het kader van het nieuwe onderwijsbeleidsplan hun dienstverlening enerzijds op elkaar, en anderzijds op het beleidsplan af, zodat van hieruit ook meer sturing kan uitgaan.

Op het vlak van de kwaliteitszorg heeft Vives enerzijds een systeem van 'soft controls' uitgetekend, dat vorm krijgt via het netwerk van 'lokale' onderwijsondersteuners. Anderzijds worden cijfers verzameld, die vervolgens input bieden voor indicatoren rond de realisatie van beleidslijnen ('hard controls'). De complementariteit van beide systemen stelt Vives in staat om op verschillende beleidsniveaus zicht te hebben op de realisatie van de beleidsdoelstellingen. De oorspronkelijke twijfel van de commissie of de informatie voldoende doorstroomt vanuit de opleidingen tot op het directieniveau, werd bijgesteld tijdens het tweede locatiebezoek. Wel is de commissie van mening dat de connectie tussen beide niveaus nog vaak op een ad hoc basis gebeurt, veelal via de zachte monitoring. De managementgesprekken zijn daarom ook in het kader van monitoring een cruciale toevoeging. De commissie acht het hierbij van belang dat gekeken wordt naar een goed opvolgsysteem voor de gemaakte afspraken. De commissie constateerde dat op het vlak van monitoring reeds veel werk werd geleverd met het oog op het ontsluiten van relevant cijfermateriaal. Ze heeft vastgesteld dat de geaggregeerde informatie nog in de eerste plaats gericht is op de basiskwaliteit van opleidingen. Met het oog op de opvolging van de uitrol van het beleidsplan 2017-2022 is een duidelijke en gefaseerde aanpak aanwezig om ook hieromtrent informatie geaggregeerd beschikbaar te stellen. In ieder geval bieden de jaarplannen een overzicht van deze informatie, zij het niet in geaggregeerde vorm. De commissie is van mening dat Vives dient te reflecteren over een manier om de laatste stand van zaken van de realisatie van de jaar- en meerjarenplannen beschikbaar te stellen voor de verschillende beleidsniveaus.

De commissie kreeg doorheen de gesprekken duidelijke evidentie van de dynamiek, het zelfkritische vermogen en de verbeterbereidheid in Vives. Vives is erin geslaagd een lerende organisatie te creëren en beschikt over verschillende hefboomen om haar onderwijs voortdurend te innoveren. Op basis van het uitgebreide onderzoek dat de commissie voerde, besluit ze dat Vives via verschillende initiatieven, verankerd in het beleid, ervoor zorgt dat docenten en studenten geïnspireerd worden door nieuwe tendensen in het werkveld en onderzoek. Wel vindt de commissie dat er nog verder kan ingezet worden op het structureel verankeren van de externe blik in de overleg- en bestuursorganen. Zo kunnen de selectiecriteria en –procedures voor externe adviesraden en commissies van opleidingsaudits verder aangescherpt worden. Op instellingsniveau ondersteunt de commissie dat gereflecteerd wordt over de profielen die in de RvB aanwezig dienen te zijn om de rol van extern klankbord ten volle te kunnen spelen.



De commissie is er zich van bewust dat een aantal van de componenten in de kwaliteitsstructuur van Vives nog in ontwikkeling zijn (bv. geaggregeerde data) of nog een eerste keer moeten worden uitgerold (bv. de managementgesprekken). Ze is echter van oordeel dat ze tijdens de twee locatiebezoeken voldoende evidentie heeft verzameld om Vives het vertrouwen te geven dat deze initiatieven op adequate wijze verder ontwikkeld zullen worden. Ze put dit vertrouwen uit de inzicht die ze kreeg in de plannen voor deze initiatieven, de gedrevenheid en daadkracht van de Vives-gemeenschap, de zelfkritische, open houding en het remediërvormogen.

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

## 2 Inleiding en verantwoording

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

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

Het evaluatierapport van de instellingsreview is primair gericht aan de instelling die het betreft om haar het verhaal over haar onderwijsbeleid terug te geven dat in dialoog tot stand is gekomen met de reviewcommissie. Daarmee heeft het rapport als oogmerk meerwaarde voor de instelling te scheppen in het licht van continue kwaliteitsverbetering. Het evaluatierapport bestaat daartoe uit een lineair verslag van het onderzoek waarin de commissie inzichten opbouwt. In het onderzoek heeft de commissie verschillende sporen onderzocht en tussentijds conclusies geformuleerd die in de loop van het onderzoek en na weging van het geheel aan bevindingen verder evolueren. Het is van belang dat deze sporen en tussentijdse conclusies niet op zichzelf staand geïnterpreteerd dienen te worden.

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

### 2.1 Samenstelling van de reviewcommissie

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

Voorzitter

Prof. dr. Harry Martens, voormalig rector Universiteit Hasselt;

Leden:

- Prof. Dr. Vincent Wertz, voormalig vice-rector onderwijs Université Catholique de Louvain (UCL), gewoon hoogleraar UCL;
- Dr. Anneke Luijten-Lub, Directeur Onderwijs en Onderzoek Hanzehogeschool Groningen;
- Jan Ginneberge , Executive Advisor Learning & Development;

Student-lid:

- Alexander Huybrechts, student Geneeskunde en voormalig lid Raad van Bestuur Universiteit Antwerpen.

De reviewcommissie wordt ondersteund door:

- dr. Jetje De Groof, secretaris;
- dr. Pieter Caris, procescoördinator NVAO.

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

## 2.2 Werkwijze van de reviewcommissie

### Werkwijze van de reviewcommissie in het algemeen

#### *Vorbereiding*

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

In de aanloop naar de startvergadering op 8 februari 2017 werden de eerste indrukken van de commissieleden gebundeld. Tijdens de startvergadering werden de voorlopige bevindingen van de commissie besproken. De commissie kwam tot een eerste beknopte waardering van de sterke punten van de instelling en identificeerde de thema's die ze verder wilde exploreren. Tegen die achtergrond werden ook vragen voor de verschillende gespreksgroepen van het eerste locatiebezoek geformuleerd. Een soortgelijke werkwijze werd gehanteerd voor de voorbereidende vergadering, die plaatsvond aan de vooravond van het tweede locatiebezoek, op 7 maart 2017.

#### *Bezoeken*

Op 9 en 10 februari 2017 vond het eerste locatiebezoek plaats, dat een verkennend karakter had. Het doel van de commissie was om inzicht te krijgen in de interne gang van zaken in de instelling, de specifieke aandachtspunten van het instellingsbestuur in het onderwijsbeleid en de implementatie daarvan, het draagvlak bij studenten, docenten en andere belanghebbenden. Op basis van dit onderzoek formuleerde de commissie samen met de instelling een aantal thema's, die in de review trails tijdens het tweede locatiebezoek verder werden uitgediept.

Het tweede locatiebezoek vond plaats op 8, 9 en 10 maart 2017. Tijdens dit tweede bezoek werden via een horizontale en een verticale trail de door de commissie geformuleerde vragen verder onderzocht. Een derde trail, die ten doel had inzicht te verkrijgen in de wijze waarop Vives vormgeeft aan de kwaliteitsborging van haar opleidingen, vormt het onderwerp van het separate adviesrapport. Aan het einde van beide locatiebezoeken werd telkens door de commissie afgetoetst of de instelling zich kon herkennen in de inzichten die de commissie had opgebouwd.

Op basis van de bevindingen, overwegingen en conclusies heeft de secretaris een conceptrapport opgesteld dat aan de commissieleden is voorgelegd. Vervolgens heeft de commissie dit concept becommentarieerd, waarna het conceptrapport is vastgesteld door de commissie. Het definitieve rapport is vastgesteld door de voorzitter. Het panel heeft dit advies in volledige onafhankelijkheid opgesteld en op 17 april 2017 aan de NVAO aangeboden.



### **Werkwijze van de reviewcommissie met betrekking tot de review trails**

In de horizontale trail onderzocht de commissie hoe instellingsbreed de externe blik wordt gestimuleerd en georganiseerd. Meer bepaald wou de commissie de werking van het beleidsmodel onderzoeken inzake internationalisering, organisatie van onderzoek (inclusief uitbouwen van regionale en internationale partnerschappen) en professionalisering van docenten. Gesprekspartners voor deze trail kwamen zowel uit opleidingen, diensten als het beleid. Ook werd voorzien dat externe stakeholders in deze trail hun ervaringen konden delen.

In de verticale trail wou de commissie binnen de studiegebieden Paramedische beroepen en Sociaal-agogisch werk aan de hand van de vier standaarden van het NVAO-kader onderzoeken of het onderwijsbeleidsmodel van de instelling werkt. De vier vragen waarop de commissie via deze trail een antwoord zocht waren: (1) Hoe vertaalt men op het niveau van een studiegebied en de opleidingen de centrale onderwijsvisie en het bijhorend beleid; (2) Hoe realiseert men deze studiegebied-/opleidingsspecifieke vertalingen; (3) Hoe volgt men op dat het uitgerolde beleid effectief wordt gerealiseerd, met de gewenste resultaten; (4) Hoe stuurt men bij (remediëringsvermogen, verbeteracties)? De commissie vroeg ter voorbereiding van deze trail de jaarplannen van de betreffende opleiding(en) en recente verslagen van POC en OMT. Ook stelde de commissie de vraag naar een demo van het onderwijsdashboard om beter te begrijpen hoe dit wordt ingezet in verband het kwaliteitsbeleid van Vives.

In de derde trail ging de commissie na op welke manier de eigen regie vorm geeft aan het borgen van de kwaliteit van de opleidingen aan Vives. De reeds uitgevoerde pilots werden gebruikt. De gesprekken voor deze trail werden waar mogelijk gecombineerd met die van de verticale trail, zodat dezelfde betrokkenen geen tweemaal met de commissie in gesprek hoefden te gaan.

## 3 Rapportage van de bevindingen en overwegingen

### 3.1 Voorbereiding van het eerste locatiebezoek

Ter voorbereiding van de locatiebezoeken vormde de commissie zich op basis van zowel de kritische reflectie als de toelichting over de regierapportage een beeld van Katholieke Hogeschool Vives. De commissie apprecieert dat de rapporten zeer helder en transparant zijn opgesteld, met zowel aandacht voor sterke als verbeterpunten. Dat Vives ook het rapport van de proefaudit bezorgde, illustreert de open houding van de instelling. In de aanloop naar de startvergadering op 8 februari 2017 werden de eerste indrukken van de commissieleden gebundeld. Hierbij kwamen ook de drie focusthema's aan bod, die de commissie samen met de instelling had geformuleerd, namelijk 'connectie', 'activerende leeromgevingen' en 'governance'. Tijdens de startvergadering bereidde de commissie de gesprekken voor, met het oog op het vervolledigen van het beeld over de instelling.

Vives biedt professionele bacheloropleidingen, bachelor-na-bacheloropleidingen en postgraduaatsopleidingen aan in zes studiegebieden. Onderzoek en dienstverlening vinden plaats in zes expertisecentra, die aan deze studiegebieden gelinkt zijn. Vives is ontstaan uit de organisatorische fusie van twee hogescholen: de Katholieke Hogeschool Zuid-West Vlaanderen (KATHO) en de Katholieke Hogeschool Brugge-Oostende (KHBO). Het eerste Vives-academiejaar ging van start op 18 september 2013. Naar aanleiding van de fusie werkte Vives in de voorbije jaren aan een nieuwe, gezamenlijke missie en onderwijsvisie. Parallel werd ook een geïntegreerde organisatiestructuur uitgetekend.

Uit de kritische reflectie spreekt volgens de commissie een duidelijke visie over onderwijsbeleid. De missie van Vives is om eigentijds en competentiegericht hoger onderwijs, innovatief praktijkgericht onderzoek en maatschappelijke dienstverlening aan te bieden, die een antwoord bieden op de maatschappelijke uitdagingen van vandaag en morgen. Hierop sluiten vier strategische krachtlijnen aan: (1) een inspirerende en stimulerende leer-, leef- en werkomgeving creëren ('drive'); (2) Vives verankeren in de regionale samenleving ('connectie'); (3) eigentijds en competentiegericht onderwijs garanderen ('innovatie'); en (4) een performante organisatie ontwikkelen. Op basis van deze strategische pijlers is de onderwijsvisie uitgewerkt, die de inspirerende grondvisie van de hogeschool vormt, waarop de visies voor de andere beleidsdomeinen worden afgestemd. Het eerste onderwijsbeleidsplan (2014-2017) werd snel na de fusie opgemaakt en benoemde per krachtlijn duidelijke doelstellingen. Een nieuw onderwijsplan 2017-2022 is in opmaak.

De commissie ontving als aanvulling op de kritische reflectie een veelheid aan beleidsdocumenten – een duidelijk bewijs van het vele werk dat sinds de aanvang van de fusie verricht is met het oog op integratie en de communicatie van het nieuwe beleid. De commissie besliste tijdens het locatiebezoek verder in te gaan op de manier waarop Vives de externe blik meeneemt bij het formuleren van haar toekomstvisie. Tegelijkertijd stelde de commissie zich de vraag hoe de nieuwe beleidlijnen op het niveau van de verschillende campussen en opleidingen vertaald worden en hoe de onderwijsondersteunende diensten hierbij faciliterend werken.

De commissie stelde vast dat er in de voorbije jaren een gestage integratie is geweest van de directiestructuur van Vives. Op hogeschoolniveau is de Algemene Vergadering (AV) het hoogste gezagsorgaan. Er is één Raad van Bestuur (RvB) en een directiecomité, dat bestaat uit de Algemeen Directeur (AD), de Algemeen Beheerder (AB), de directeur onderwijsbeleid en de directeur onderzoek en dienstverlening. De directieraad, die instaat voor de operationele werking van Vives, bestaat uit de leden

van het directiecomité, aangevuld met de directeurs van de studiegebieden en van de ondersteunende diensten. De ondersteunende diensten functioneren sinds academiejaar 2016-2017 volgens een geïntegreerde werking. De commissie besloot verder te peilen hoe de bevoegdheidsverdeling tussen de verschillende actoren op directieniveau plaatsvindt, met het oog op het realiseren van een performante beslissingsstructuur.

Op het niveau van de opleidingen ruimen campusgebaseerde departementen plaats voor studiegebieden, die campusoverschrijdend alle opleidingen van een bepaald studiegebied bundelen. De studiegebieddirecteurs, die verwante opleidingen en campusvarianten van opleidingen aansturen en op elkaar afstemmen, vormen volgens de commissie een belangrijk knooppunt in de organisatiestructuur. De permanente onderwijscommissies (POC) zijn het officiële overlegorgaan van opleidingen en worden aangevuld door de onderwijsmanagementteams (OMT), die de operationele realisatie van curriculum en evaluaties aansturen. De commissie bepaalde dat ze verder wou onderzoeken hoe de multicampuswerking van studiegebieden en opleidingen in de praktijk vorm krijgt. Ook wou ze een beter zicht krijgen op de bevoegdheidsverdeling tussen POC en OMT.

Vives legt het eigenaarschap voor onderwijsprocessen expliciet bij de opleidingen, hierin bijgestaan door onderwijsondersteuners uit de centrale diensten. Hoewel de verticale beslissingslijnen in de kritische reflectie duidelijk zijn uitgetekend, wou de commissie tijdens het locatiebezoek exploreren of en op welke wijze de nieuwe bestuursstructuur heeft geleid tot duidelijke beslissingspaden. Daarbij wou ze met name nagaan of de nodige mechanismen aanwezig zijn om op hogere niveaus het overzicht te bewaren van de mate waarin de onderwijsvisie wordt gerealiseerd. Met de managementcyclus, de indicatoren en een onderwijsdashboard is volgens de commissie in principe een basis aanwezig voor de verdere ontwikkeling van evaluatie en monitoring. Ze besliste om tijdens het locatiebezoek grondiger na te gaan welke mechanismen Vives ter beschikking heeft om de vinger aan de pols te houden met betrekking tot het bereiken van de doelstellingen die zijn vooropgesteld.

De commissie stelde ten slotte vast dat studenten een duidelijke rol binnen de POC hebben, maar niet vertegenwoordigd zijn in de RvB. Tegen die achtergrond wou de commissie verder nagaan hoe Vives ervoor zorgt dat de stem van studenten ook effectief een impact heeft op beleid en beleidsuitvoering.

### **3.2 Eerste locatiebezoek**

#### *Kennismakingssessie*

Het locatiebezoek startte met een kennismakingssessie volgens het 'speeddate'-principe. Door de commissieleden op gezette tijdstippen te laten roteren, kregen ze de kans om met een uitgebreide set aan geledingen en stakeholders van Vives kennis te maken. Dit gebeurde in een open en ongedwongen sfeer, wat de commissie erg wist te appreciëren.

#### *Gesprekken*

Een belangrijk deel van het eerste locatiebezoek gebruikte de commissie om met verschillende geledingen grondig te verkennen in welke mate en op welke manier de Vives-visie, -missie en -beleid ingang vinden in de organisatie en of de nieuwe organisatiestructuur, die op papier helder is uitgetekend, ook in de praktijk in staat is om de kwaliteitscirkel op alle niveaus van de organisatie te sluiten. De hogeschooldirectie illustreerde hoe sinds de start van Vives werk is gemaakt van het breed afstemmen van visie, strategische krachtlijnen en beleidsplannen. Met het oog op disseminatie en het creëren van draagvlak werden door de centrale onderwijsdiensten talrijke nota's en aanvullende verduidelijkingen geproduceerd en

aan de Vives-gemeenschap gecommuniceerd. Deze richtlijnen en teksten rond missie, visie en beleid(sdoelstellingen), zo verklaarden de docenten, deed aanvankelijk bij de opleidingen de perceptie ontstaan dat het nieuwe beleid erg top-down gestuurd was. Dat de werking van de centrale onderwijsondersteunende diensten in die aanvangsfase bovendien werd uitgebouwd, versterkte deze perceptie. Tegelijkertijd gaven docenten aan dat in de opleidingen ook het aanvoelen leeft dat in het laatste jaar een duidelijke kentering is opgetreden, waardoor het draagvlak voor het nieuwe beleid is vergroot. Het wordt steeds zichtbaarder dat de lijnen die centraal worden uitgezet niet los van elkaar staan, maar geconnecteerde verhalen zijn, waarbinnen ruimte is om eigen klemtonen te leggen. Ook wordt de meerwaarde van de ondersteunende diensten steeds evidenter omdat de dienstverlening meer op maat van de reële noden van de opleidingen gebeurt.

De commissie verkende hoe deze synergie tussen top-down sturing en bottom-up initiatief in de praktijk tot stand is gekomen. Vives werkte in de eerste jaren na de fusie met een brede set aan doelstellingen. Dit leidde enerzijds weliswaar tot minder focus, maar deze werkwijze zorgde voor herkenbaarheid, zodat studiegebieden en opleidingen bereid waren in het nieuwe verhaal te stappen. Tegelijkertijd werd, in lijn met de strategische krachtlijn van 'connectie', geïnvesteerd in het creëren van draagvlak over de campussen heen. Opleidingshoofden en docenten benadrukten dat zij actief gevraagd worden mee te denken en dat de uitwisseling van goede praktijken sterk gestimuleerd wordt. Initiatieven die in één of meerdere opleidingen aanwezig zijn, vinden zo bottom-up via overleg hun weg naar het directieniveau, om vervolgens top-down organisatiebreed te worden geïmplementeerd. Docenten stipten aan dat het versterken van het netwerk van de onderwijsondersteunende diensten cruciaal is in het creëren van dit draagvlak.

Het directieteam legde aan de commissie uit dat ook de proefaudit, die werd georganiseerd ter voorbereiding van de instellingsreview, gesignaleerd had dat de overweldigende en snelle start de gedragenheid van het nieuwe project niet ten goede was gekomen. Daarom wil men voor de uitwerking van het nieuwe onderwijsbeleidsplan (2017-2022) voldoende tijd nemen. Door het grotere draagvlak voor het Vives-project en de gemeenschappelijke woordenschat die tijdens de vele overlegmomenten tot stand is gekomen, kan nu in de doelstellingen meer focus worden gelegd, zodat men hoopt met vijf à zes doelstellingen het hele spectrum van ambities te kunnen afdekken. Aan de doelstellingen moeten informatieve en betrouwbare indicatoren worden gekoppeld.

De commissie kreeg via de focusthemagesprekken meer voeling met de concrete beleidsimplementering. Via een steekproef aan enthousiaste medewerkers hoorde de commissie verschillende en uiteenlopende voorbeelden van hoe in de opleidingen en studiegebieden gewerkt wordt aan professionalisering, internationalisering, onderzoek en dienstverlening, stage en studentenvoorzieningen (focusgroep 'connectie'). De commissie vernam dat op het vlak van onderzoek gestreefd wordt naar gecombineerde aanstellingen, zodat docenten hun onderzoek in hun onderwijs kunnen integreren. Door de matrixstructuur tussen expertisecentra en studiegebieden, wordt bovendien steeds meer interdisciplinair gewerkt. Net als bij de stages staat voor onderzoek en dienstverlening de regionale verankering en de samenwerking met lokale partners centraal. De commissie ging op het vlak van 'connectie' ook in op de manier waarop Vives verbinding maakt met academische opleidingen en stelde vast dat initiatieven worden genomen om deze overgang steeds vlotter te doen verlopen. Ook wordt de samenwerking met het nabijgelegen KU Leuven Campus Kortrijk (Kulak) steeds actiever opgezocht.

In de focusthemagroep rond 'activerende werkvormen' kreeg de commissie voorbeelden van hoe gewerkt wordt rond afstandsonderwijs, 'blended learning', werkplekleren en interdisciplinaire leeromgevingen. Ze vernam dat Vives wil blijven

inzetten op afstandsonderwijs, aangezien op die manier toegang verleend wordt tot het hoger onderwijs aan groepen voor wie dit minder evident is. Van de docenten kreeg de commissie verschillende illustraties hoe innovatieve werkvormen, ontwikkeld met het oog op afstandsonderwijs, ook hun weg vinden naar het dagonderwijs. Docenten benadrukten hun appreciatie voor de ondersteunende diensten bij de uitwerking hiervan.

De commissie hoorde vele voorbeelden van concrete implementatie van de strategische krachtlijnen in de opleiding. Tegelijk stelt ze vast dat een docentenbevraging in het kader van de pilots van de opleidingsaudits een hoge mate van zelfkritische ingesteldheid aantoonde wanneer gevraagd wordt naar de perceptie over het bereiken van de verschillende criteria uit het Vives-referentiekader. De commissie peilde daarom hoe op instellingsniveau een overzicht wordt gehouden van de vele initiatieven die er op opleidingsniveau zijn en op welke manier verbeterinitiatieven worden opgezet indien daar aanleiding toe is.

Op het vlak van de communicatielijnen tussen de directie en de onderliggende niveaus werd verduidelijkt hoe gekozen is om het onderwijsbeleid op te delen in vijf domeinen (onderwijsontwikkeling en professionalisering; studie- en trajectbegeleiding en gelijke onderwijskansen; internationalisering; onderwijsmedia; en kwaliteitszorg in de opleiding), die verankerd zijn in de studiegebieden en opleidingen, maar die eveneens aangestuurd worden door en rapporteren aan het centrale niveau. Elk domein beschikt over een domeincoördinator en 'lokale' onderwijsondersteuners voor dit domein, die maandelijks overleg hebben in expertisegroepen. Op dit overleg kunnen centrale beleidslijnen geduid worden en is ruimte om te bespreken wat er in de opleidingen leeft. De vijf domeincoördinatoren komen op hun beurt maandelijks samen onder leiding van de directeur onderwijsbeleid, waardoor informatie over de gang van zaken in de opleidingen op centraal niveau beschikbaar is. De expertisegroepen werden in verschillende gespreksgroepen benoemd als pivotaal in het evenwicht tussen gedeelde en lokale initiatieven.

Naast deze functionele overlegstructuur leggen de POC's als overlegorgaan op opleidingsniveau, met hun expliciete verantwoordelijkheden over kwaliteitszorg van het curriculum en toetsbeleid, formeel de link tussen de studiegebieden en het directieniveau. Deze overlegstructuren worden aangevuld met de OMT's, die instaan voor de operationele werking van de studiegebieden. Studiegebieddirecteur, opleidingshoofden en onderwijsondersteuners maken hiervan deel uit, wat zorgt voor een goede doorstroom, zowel bottom-up als top-down van informatie vanuit de overleg- en beslissingsorganen. Verbeterpunten komen op die wijze op de agenda van het OMT terecht en kunnen daar, via de jaarplannen, hun ingang vinden in de PDCA-cirkel. De commissie vernam dat de specifieke invulling van de OMT's aan de studiegebieden wordt overgelaten. Zo zijn er studiegebieden die ervoor opteren om campusoverschrijdend één OMT te installeren, terwijl andere studiegebieden de voorkeur geven aan OMT's per campus. Vives gaf in de gesprekken zelf aan dat de taakverdeling tussen de OMT's en POC's nog beter kan worden uitgewerkt.

De commissie ging bovendien bij de directie na of men er via de nieuwe organisatiestructuur in geslaagd is om eenheid van bestuur te waarborgen, waarbij een snelle en gerichte besluitvorming gegarandeerd is. Aangestipt werd dat eenheid van bestuur op directieniveau in de hand werd gewerkt door de onderwijsondersteunende diensten en de studiegebieden steeds bij één diensthoofd resp. directeur onder te brengen. Voor wat betreft het niveau van de RvB legde de voorzitter van de RvB uit dat meer tijd nodig is om tot volledige integratie te komen, maar dat een plan is uitgetekend om te evolueren naar een 'kleinere' RvB waarin de oude krachtlijnen van de twee fusiehogescholen minder voelbaar zijn.

Ook de bevoegdheidsverdeling tussen de RvB en de hogeschooldirectie kwam aan bod. De AD verduidelijkte dat de vermelding in de kritische reflectie van de ambitie om de RvB meer in de managementcyclus te betrekken, niet geïnterpreteerd moet worden als het prijsgeven van managementverantwoordelijkheden vanuit de directie. Wel wil de directie de RvB, die in de eerste fusiejaren hoofdzakelijk met structurele aangelegenheden is bezig geweest, in de toekomst meer betrekken bij inhoudelijke beslissingen over de toekomst van de hogeschool. Om deze rol geïnformeerd te kunnen uitvoeren, is op hogeschoolniveau een set van zes Kritieke Prestatie Indicatoren (KPI's) ontwikkeld (accreditatie opleidingen, studierendement, aantal studenten, tevredenheid studenten, tevredenheid personeel, aantal projecten maatschappelijke dienstverlening), die de instelling in staat stelt de realisatie van de strategische krachtlijnen te monitoren.

De commissie kreeg inzicht hoe het netwerk van domeincoördinatoren ervoor zorgt dat 'soft controls' worden ingebouwd in het kwaliteitszorgsysteem. Ze wou echter ook een vollediger beeld krijgen van de 'harde' cijferinformatie die verzameld wordt en op welke manier deze, al dan niet geaggregeerd, aangeleverd wordt aan de verschillende bestuursniveaus. Vives, zo bleek uit de gesprekken, is volop bezig met de uitbouw van een systeem dat systematische monitoring en evaluatie van de realisatie van de beleidsdoelstellingen vooropstelt. Op het niveau van de hogeschool worden de strategische krachtlijnen opgevolgd door een beperkt aantal KPI's (zie supra), die een belangrijke signaalfunctie hebben. Voor de studiegebieden worden de onderwijsindicatoren op punt gesteld in het kader van het nieuwe onderwijsbeleidsplan (2017-2022). Studiegebieden en opleidingen beschikken bovendien over een dashboard met kerngegevens over de opleiding.

Evaluatie op het niveau van opleidingen en studiegebieden gebeurt via twee circuits. Ten eerste is er de eenjarige cyclus, waarbij de jaarplannen de basis vormen voor het doorlopen van de PDCA-cyclus. Deze korte cyclus wordt aangevuld met een lange, zesjarige cyclus, die vorm krijgt via meerjarenplannen en waarin ook de opleidingsaudit een vaste plaats inneemt. Het meetplan op het niveau van de studiegebieden/opleidingen voorziet volgens verschillende frequenties verschillende perceptiemetingen, zoals afhakersbevragingen, opleidingsevaluaties, alumnibevragingen en werkveldbevragingen. Het functioneren van docenten wordt enerzijds nagegaan door studentenbevragingen op het niveau van aparte opleidingsonderdelen en anderzijds via functioneringsgesprekken met de docent. Er zijn ook functioneringsgesprekken voor leidinggevendenden.

De commissie vernam herhaaldelijk dat de uitwerking van dit kwaliteitszorgsysteem lopend is, waarbij de evolutie bij momenten traag verloopt, omdat systemen en werkwijzen van de beide fusiepartners geïntegreerd dienen te worden. Vives is eveneens bezig met de ontwikkeling van een 'Business Intelligence' (BI)-systeem, dat alle bestaande data zal koppelen en geaggregeerd zal aanleveren.

De inspraak van studenten in het nieuwe organisatiemodel was eveneens een wederkerend gespreksthema. Er is zowel per studiegebied als Vives-breed een studentenraad voorzien. De studenten zijn vertegenwoordigd in de POC's, waar ze stemrecht hebben. De AD legde uit dat Vives er werk van wil maken om de studenten ook toegang te verlenen tot de RvB, voorlopig als waarnemend lid. Studenten benadrukten herhaaldelijk tevreden te zijn met de manier waarop Vives de werking van de studentenvertegenwoordiging faciliteert. Zo voorziet de instelling studentencoaches die de studenten ondersteunen in hun vertegenwoordigende rol en kunnen studentenvertegenwoordigers via een speciaal statuut genieten van bepaalde faciliteiten. Studenten gaven aan dat ze met hun noden op verschillende plaatsen terecht kunnen, en dat aangebrachte pijnpunten opgevolgd worden. De korte afstand tussen studenten en docenten zorgt er bovendien voor dat veel problemen informeel

worden aangepakt. Dit beeld werd ook bevestigd tijdens de virtuele rondleiding die de studenten voor de commissie organiseerden, en die de betrokkenheid van studenten duidelijk illustreerde.

Dit neemt niet weg dat de commissie tijdens het vrije spreekuur met verschillende studenten sprak die een probleem voorlegden dat in principe via de voorziene gremia gesignaleerd zou kunnen worden. Dit wijst er mogelijk op dat de werking op dit vlak nog onvoldoende bekend is bij alle studenten. Ook stelde de commissie vast dat er geen structurele werking is rond de opvolging/terugkoppeling van de resultaten van enquêtes en verbeterinitiatieven geïnitieerd door de studenten.

De commissie kreeg verschillende voorbeelden van de manier waarop Vives de externe blik probeert te integreren in het vormgeven van haar langetermijnvisie. Stakeholders van opleidingen worden via de opleidingsadviesraad en de POC's betrokken; via professionaliseringstrajecten, onderzoek, stagebegeleiding vanuit de instelling en internationaliseringsinitiatieven wil men dat ook de docenten het externe perspectief meenemen. Via het referentiekader dat Vives heeft ontwikkeld en dat onder andere als kader gehanteerd wordt voor de opleidingsaudits, worden opleidingen uitgenodigd om het externe perspectief mee te nemen.

#### *Co-creatie*

De co-creatie vond op een zeer constructieve manier plaats. De commissie en Vives kwamen samen tot het beeld van Vives als een hogeschool die de voorbije jaren geconfronteerd is met de dubbele opdracht van enerzijds de realisatie van de fusie, en anderzijds de uitbouw van het kwaliteitszorgsysteem. Er is in korte tijd zeer veel werk verricht: Vives tekende een nieuwe visie uit en werkte een heldere nieuwe organisatiestructuur uit. De vele verschillende beleidslijnen die in de beginperiode werden uitgezet, hebben aanvankelijk geleid tot een zekere 'disconnectie' tussen het centrale hogeschoolniveau en de opleidingen. In het laatste jaar begint zich een kentering af te tekenen en is er een steeds groeiende gedragenheid van het beleid. De (voorbereiding van de) instellingsreview heeft hierbij volgens verschillende actoren als katalysator gewerkt. De commissie kon tijdens het locatiebezoek met enthousiaste docenten spreken, die verschillende voorbeelden gaven van beleidsimplementering van de strategische krachtlijnen. In het tweede locatiebezoek wou de commissie, met name in de verticale trail, nagaan in hoeverre deze gedragenheid in bredere lagen van de organisatie kenbaar is. De commissie wou daarbij ook beter grip krijgen op hoe men op opleidingsniveau de inspanningen ervaart om het evenwicht te vinden tussen gedeeld beleid en lokale autonomie.

Op het vlak van de kwaliteitszorg maakte de commissie tijdens het eerste locatiebezoek kennis met twee parallelle monitoringsystemen. Enerzijds is er de 'harde' route, waarin cijfers worden verzameld en indicatoren als uitgangspunt dienen voor discussie, beleid en bijsturing. De commissie heeft opgemerkt dat op dit vlak nog veel componenten in opbouw zijn. Tijdens het tweede locatiebezoek wou de commissie daarom, met name in de verticale trail, meer grip krijgen op de stand van zaken van de uitbouw van dit meetbeleid. Dit betekent ook dat de commissie een duidelijker beeld moest krijgen van de stand van zaken van de ontwikkeling van de indicatoren en het datamanagementsysteem dat geaggregeerde informatie moet aanleveren.

Anderzijds werd een 'zachte' route uitgetekend, die bestaat uit het netwerk van 'lokale' onderwijsondersteuners die samen met een centrale coördinator een functioneel netwerk vormen, dat relevante beleidslijnen in de breedte top-down doet sijpelen en mogelijke aandachtspunten bottom-up op de agenda doet komen. De commissie wou tijdens het tweede locatiebezoek meer zicht krijgen op de manier waarop deze 'zachte' route functioneert. Met betrekking tot de onderwijsondersteuners vernam de commissie

dat ze grotendeels gerekruteerd worden uit de studiegebieden. De commissie is het er mee eens dat dit het uittekenen van oplossingen op maat van opleidingen bevordert, maar stelt zich eveneens de vraag of deze personen dan voldoende de rol van kritische spiegelende partij kunnen innemen. Ze wou daarbij ook een beter zicht krijgen op hoe het functioneren van deze sleutelpersonen wordt nagegaan. Door zowel de 'harde' als de 'zachte' route verder te exploreren, wou de commissie een duidelijk zicht krijgen op de vraag of deze beide waardevolle en aanvullende werkwijzen, samen ervoor zorgen dat de PDCA-cyclus op alle niveaus wordt gesloten. De commissie wou hierbij met name ook nagaan of de directie over de nodige informatie beschikt om als eindverantwoordelijke voor de kwaliteit van de opleidingen op te treden en of ze, indien noodzakelijk, de nodige beslissingen/bijsturingen kan nemen.

De commissie stelde vast dat in de nasleep van de fusie een aanzienlijk deel van de bestuursenergie gericht is geweest op kortetermijnacties en –problematieken. De realisatie, opvolging en bijsturing in de PDCA-cyclus van visie, missie en beleid vraagt echter voldoende aandacht voor de langetermijnvisie, zowel op instellingsniveau (naar welk punt op de horizon wil de instelling evolueren) als op opleidingsniveau (wat beweegt er in het werkveld en in het wetenschappelijke veld en hoe beïnvloedt dat de opleiding). De commissie kreeg heel verscheiden voorbeelden van hoe Vives via verschillende initiatieven de externe blik op beleid en beleidsuitvoering garandeert. Tijdens het tweede locatiebezoek wou ze, voornamelijk in de horizontale trail, verder peilen in hoeverre de gekozen methoden garanties inbouwen dat deze externe blik een voldoende kritisch gehalte heeft, en niet louter ter aftoetsing, maar ook voor het vormgeven van de langere termijn toekomstvisie wordt ingezet.

De commissie besprak met de instelling in welke studiegebieden en opleidingen de review trails konden worden uitgevoerd. Besloten werd om de verticale trail uit te voeren in een studiegebied waarin het nieuwe onderwijsbeleidsmodel al in een gevorderd stadium van implementatie is, zodat de commissie het vertrouwen kan bevestigen dat het uitgerolde model werkt. Voor de horizontale trail werd voorgesteld om gesprekspartners uit opleidingen, diensten en het beleid te zien. Voor de derde trail zouden de reeds uitgevoerde pilots gebruikt worden ter illustratie. Afgesproken werd om de gesprekken voor deze trail waar mogelijk te combineren met die van de verticale trail, zodat dezelfde betrokkenen geen tweemaal met de commissie in gesprek hoefden te gaan.

### **3.3 Tweede locatiebezoek**

#### *Verticale trail*

Tijdens het aanvangsgesprek met de AD, de directeur onderwijsbeleid en het diensthoofd kwaliteitszorg ontving de commissie een schema van de Vives-kwaliteitsstructuur, dat per beleidsniveau een overzicht geeft van de cyclus die wordt doorlopen met het oog op kwaliteitsontwikkeling en kwaliteitszorg. Dit schema gaf aan de commissie een solide basis van waaruit ze verder kon verkennen hoe de beleidsinstrumenten en –processen op verschillende beleidsniveaus ingezet worden, enerzijds met het oog op de vertaling en realisatie van de Vives-visie; en anderzijds om een zicht te krijgen op de realisatie van het gevoerde beleid.

Met het oog op de verdere verkenning van hoe dit instrumentarium wordt ingezet in de praktijk, ging de commissie met directie, studiegebieddirecteurs, opleidingshoofden, docenten, studenten en beleidsmedewerkers in gesprek over hoe op opleidingsniveau de beleidscycli worden doorlopen. Voor wat betreft de eenjarige PDCA-cyclus, die Vives-breed wordt uitgerold, stelde ze vast dat de kwaliteitscoördinator, die in de studiegebieden het ankerpunt vormt van het onderwijsdomein kwaliteitszorg, de



opleidingshoofden ondersteunt bij het opmaken van het jaarplan. Mogelijke prioriteiten voor het komende academiejaar worden in het jaarplan opgenomen, waarbij wordt gekeken naar niet gerealiseerde actielijnen uit het vorige jaarplan. De template voor de jaarplannen, zo constateerde de commissie, voorziet dat acties gelinkt kunnen worden aan doelstellingen van het onderwijsbeleidsplan en aan de criteria van het Vives-kwaliteitskader. De kwaliteitscoördinator is er mee verantwoordelijk voor dat acties geformuleerd worden met het oog op het realiseren van de onderwijsbeleidsdoelstellingen. De monitoring van de uitvoering van het jaarplan op het niveau van de opleiding gebeurt doorlopend via de OMT's, waar kwaliteitszorg een vast agendapunt is. Een tussentijdse evaluatie van het jaarplan vindt plaats in het midden van het academiejaar door het opleidingshoofd, die hierin wordt ondersteund door de kwaliteitscoördinator. Hierbij wordt aan elke actie een score gekoppeld, die aangeeft wat de vorderingsstaat is. Aan het einde van het academiejaar wordt op dezelfde manier een eindevaluatie opgemaakt, die meteen de input biedt voor het volgende jaarplan. De tussentijdse evaluaties van de opleidingsjaarplannen worden op het niveau van het studiegebied gezamenlijk met alle opleidingshoofden en onderwijsondersteuners besproken. De studiegebieddirecteurs en opleidingshoofden drukten hun waardering uit voor de opportuniteiten voor kennisdeling, die dit overleg met zich meebrengt. In de periode januari–juni rapporteren alle studiegebieddirecteurs op hun beurt op de directieraad over de stand van zaken van de jaarplannen binnen hun studiegebied.

De zesjarige PDCA-cyclus werd aan de Vives-kwaliteitsstructuur toegevoegd naar aanleiding van het wegvallen van de klassieke externe opleidingsvisitaties en wordt uitvoerig besproken in het adviesrapport over de regierapportage van Vives. In deze cyclus vormen de kritische zelfreflectie en het rapport van een externe auditcommissie de basis voor een managementgesprek tussen opleidingshoofd, studiegebieddirecteur en directiecomité, dat vervolgens zijn neerslag vindt in een meerjarenplan. Na vier jaar volgt een tweede managementgesprek, dat de voorbije periode evalueert. De commissie stelde vast dat deze managementgesprekken nog niet hebben plaatsgevonden, omdat de eerste pilots van de opleidingsaudits net zijn afgerond. Tegelijkertijd werd er in de gesprekken herhaaldelijk op gewezen dat deze managementgesprekken door studiegebieddirecteurs en opleidingshoofden als een cruciaal onderdeel beschouwd worden in het afstemmen van wat in opleidingen en studiegebieden plaatsvindt, en wat top-down door Vives geambieerd wordt. In het licht van de vaststelling dat de managementgesprekken nog van start moeten gaan, peilde de commissie herhaaldelijk naar de manieren waarop de connectie tussen het studiegebied- en het directieniveau nu reeds wordt gelegd. Daarbij werd ten eerste verwezen naar de presentaties over de stand van zaken van de jaarplannen in de directieraad. De directie wees ten tweede op de vele informele gesprekken die nu al plaatsvinden. Ten derde stromen via het circuit van de expertisenetwerken relevante elementen door tot op het niveau van de directieraad. De managementgesprekken, zo werd aan de commissie uitgelegd, bieden echter een duidelijke toegevoegde waarde omdat ze de periodieke afstemming structureel inbouwen. Prioriteiten zullen in overleg worden vastgelegd. Hierbij zullen ook duidelijke afspraken gemaakt worden over elementen die de bevoegdheid van het studiegebied overstijgen, zoals toewijzing van personeel en middelen.

De commissie stelde tijdens het eerste locatiebezoek vast dat Vives studiegebieden en opleidingen toelaat om in verschillende snelheden het onderwijsbeleidsplan in te voeren. Ze onderzocht met verschillende gespreksgroepen hoe Vives niettegenstaande deze vrijheidsgraad stuurt op de realisatie van de beleidsdoelstellingen en welke hefboomen ze hiertoe ter beschikking heeft. Ze kreeg verdere evidentie van hoe Vives in de periode van het beleidsplan 2014-2017 ingezet heeft op indirecte sturing. De lokale beleidsmedewerkers, zoals de coördinator

kwaliteitszorg en de onderwijscoach, zorgen er enerzijds voor dat acties die in lijn zijn met het beleidsplan in de jaarplannen worden opgenomen, en ondersteunen anderzijds docenten in het realiseren ervan. Daarnaast wordt expertisedeling als een belangrijke hefboom gezien. De commissie nam kennis van talrijke kennisdelingsinitiatieven op verschillende beleidsniveaus.

De commissie vernam dat opleidingen het Vives-referentiekader en het onderwijsbeleidsplan dienen te gebruiken om aan hun jaarplan vorm te geven. In gesprekken met opleidingshoofden werd het de commissie duidelijk dat het Vives-referentiekader ingezet wordt met het oog op het bereiken van de basiskwaliteit van de opleidingen, waarbij het onderwijsbeleidsplan mee bepaalt hoe elementen uit het referentiekader, die soms op een hoog abstractieniveau geformuleerd zijn, ingevuld kunnen worden in de volgende vijf jaar.

Er was een grote openheid bij directie, studiegebieddirecteurs en diensthoofden over het feit dat in de huidige vormgeving van de kwaliteitscyclus, nog te weinig sturing op prioritaire doelstellingen voorhanden is. De commissie kreeg inkijk in het nieuwe in ontwikkeling zijnde onderwijsbeleidsplan (2017-2022) en stelde vast dat indicatoren aan de doelstellingen worden gekoppeld en minimumrichtlijnen worden geformuleerd, waardoor de beleidsdoelstellingen concreter en meetbaarder worden, en de opvolging ervan verzekerd wordt. Het diensthoofd kwaliteitszorg en de directeur onderwijsbeleid legden uit hoe via een bevraging vastgesteld is dat het invoeren van deze minimumrichtlijnen door het Vives-middenkader gedragen zijn, wat in 2014 nog niet het geval was. Tegenover elke doelstelling met minimumrichtlijnen worden bovendien engagementen van de ondersteunende diensten gesteld. Daarnaast werd ook verduidelijkt dat uit de pilots van de opleidingsaudits is gebleken dat de Vives-doelstellingen duidelijker en concreter in het Vives-referentiekader moeten doorklinken. Op die manier wordt verzekerd dat de gedeelde en evoluerende Vives-beleidsplannen worden meegenomen in de opleidingsaudits.

Bij het doorspreken van de totstandkoming van het nieuwe onderwijsbeleidsplan en het doornemen van de documenten stelde de commissie vast dat een uitgebreid consultatie- en afstemmingsproces werd opgezet, waarbij de verschillende geledingen van de Vives-gemeenschap werden betrokken. De commissie vernam dat het nieuwe plan zal worden voorgesteld op de Vives beleidsdag in mei 2017 en wordt uitgerold vanaf het academiejaar 2017-2018.

Tijdens het eerste locatiebezoek stelde de commissie al vast dat Vives via een combinatie van 'harde' en een 'zachte controls' de vinger aan de pols houdt inzake de realisatie van het beoogde beleid. Voor het optimaal functioneren van de 'soft controls' zijn de mensen die deze bevolken essentieel. Tegen die achtergrond ging de commissie in gesprek met verschillende coördinatoren kwaliteitszorg en onderwijscoaches over de manier waarop ze hun functie, die ze vaak in combinatie met het docentschap uitvoeren, invullen. De coördinatoren gaven aan dat hun rol ondersteunend en niet controlerend is. Desalniettemin kunnen ze in bilaterale gesprekken met de studiegebieddirecteurs aansturen op gerichte opvolging. Het diensthoofd kwaliteitszorg illustreerde bovendien dat in de expertisegroep kwaliteitszorg deze zaken naar boven gebracht worden, en vervolgens verder opgevolgd worden. Dat de coördinatoren kwaliteitszorg met twee voeten in de opleidingen staan, geeft hen meer voeling met eventuele punten die op een ander niveau verdere opvolging behoeven. Dit neemt niet weg dat de coördinatoren toegaven dat hun dubbele rol soms ook een uitdaging vormt.

De commissie kreeg via een presentatie een beter zicht op het cijfermateriaal dat verzameld wordt en dat, in aanvulling tot de zachte circuits, 'harde' informatie aanlevert op basis waarvan discussies gestart en beslissingen genomen kunnen worden. Het onderwijstdashboard bevatte op het moment van het locatiebezoek al een visuele

weergave van instroom, studievoortgang, diplomering en drop-out. Er werd verdere toelichting gegeven bij hoe het platform via afstemming binnen de Associatie KULeuven tot stand kwam. De commissie vernam dat er een duidelijke planning is uitgewerkt voor het verder integreren van gegevens in het dashboard. In de nabije toekomst wil men het dashboard o.a. uitbreiden met data over de studentenbevragingen.

Op basis van de vaststelling dat de verzamelde informatie vooral gericht is op het realiseren van de basiskwaliteit van opleidingen, ging de commissie dieper in op welke cijferinformatie aanwezig is over het bereiken van de doelstellingen uit het onderwijsbeleidsplan. Aangestipt werd dat de meer algemene, meer synthetische KPI's (accreditatie opleidingen, studierendement, aantal studenten, tevredenheid studenten, tevredenheid personeel, aantal projecten maatschappelijke dienstverlening) die op instellingsniveau opgevolgd worden, aangeven dat met het onderwijsbeleidsplan in de juiste richting wordt gewerkt. Het diensthoofd internationalisering lichtte toe dat recent de data over inkomende en uitgaande studenten- en docentenmobiliteit zijn opgenomen. De commissie vernam dat in een volgende fase ook de data die informatie leveren over de indicatoren van het beleidsplan 2017-2022, zullen worden ontsloten. Uitgelegd werd dat informatie over de realisatie van de doelstellingen bovendien is opgenomen in de verschillende jaarplannen: elke actie in het jaarplan wordt gelinkt aan een doelstelling uit het onderwijsbeleidsplan. Daarenboven wordt de realisatiegraad van elke actie aangeduid bij de evaluatie van het jaarplan.

De vaststelling dat de kwaliteit van de mensen in het systeem van zachte controles essentieel is, in combinatie met de observatie dat personeelsbeleid en taakbelasting in enquêtes en audits structureel als een van de verbeterpunten naar voren komt, deed de commissie besluiten om ook in gesprek te gaan met de HR-dienst. De commissie vernam dat een eerste belangrijke opdracht bij de oprichting van de dienst in 2015 het opstellen van competentieprofielen was. Deze werden vervolgens gelinkt aan de functioneringsgesprekken die, in hun nieuwe vorm, volop worden uitgerold. De functioneringsgesprekken worden voortaan door de opleidingshoofden gevoerd, in plaats van door de studiegebieddirecteurs (en vroeger de departementshoofden). Er wordt verplicht ingegaan op professionaliseringsactiviteiten en op de acties naar aanleiding van de opleidingsonderdeel (OPO)-docentbevragingen. In een volgende fase is het de ambitie de competentieprofielen te linken aan het aanwervingsbeleid. Van de dienst HR vernam de commissie dat het de bedoeling is in de toekomst steeds te werken met een assessment voor de aanwerving van kader en middenkader. De commissie ging met de HR-dienst ook in op het thema van de werkdruk. Op basis van de ondermaatse resultaten in de instellingsevaluatie van 2015 werd in focusgesprekken gepeild naar de belangrijkste onderliggende redenen voor deze gepercipieerde werkdruk. Vastgesteld werd dat een aantal randvoorwaarden van het onderwijsproces, zoals ICT-ondersteuning, roostering, enz., verantwoordelijk waren voor een belangrijk aandeel van de gevoelde stress. Er werd werk gemaakt van stappen om deze randvoorwaarden te verbeteren, wat bevestigd werd door verschillende gesprekspartners.

De commissie onderzocht bovendien het remediërvormogen van Vives. Ze kreeg voorbeelden van verbeteracties in verschillende studiegebieden, zoals de interdisciplinaire keuzetrajecten in het studiegebied SAW; het Zorglab en de interdisciplinaire adviesraad in de studiegebieden Paramedische beroepen en Verpleegkunde-Vroedkunde; en het taalbeleid in het studiegebied Biotechniek. Op het niveau van de instelling leidde de instellingsevaluatie van 2015, die onder andere aangaf dat internationalisering, taakbelasting en personeelsbeleid verbeterpunten waren, tot doortastende actie op deze beleidsdomeinen. De commissie stelde op basis van de gesprekken vast dat deze initiatieven op verschillende wijzen getriggerd

worden, zoals bevestigingen van het werkveld en studenten, of kritische elementen die uit een opleidingsvisite naar boven kwamen. Een studiegebieddirecteur onderstreepte echter dat de verbeteracties in Vives vaak ook proactief worden geïnitieerd. De commissie kreeg inderdaad voorbeelden van curriculaanpassingen die niet het gevolg waren van gedetecteerde problemen, maar ontstaan waren uit de ambitie om beter te doen.

De commissie peilde naar de studentenbetrokkenheid in Vives en stelde vast dat de studenten in alle openheid met de commissie spraken. In lijn met het eerste locatiebezoek onderstreepten de studenten dat de directe link met docenten ervoor zorgt dat punten die opvolging behoeven vaak op informele wijze geregeld worden. Studenten bevestigden tevreden te zijn van hun betrokkenheid bij de beleidsontwikkeling op verschillende niveaus en het gevoel te hebben dat met hun inbreng rekening wordt gehouden. Ze drukten hun appreciatie uit voor de faciliteiten die aan studentenvertegenwoordigers geboden worden; tegelijkertijd stelde de commissie ook vast dat sommige studenten hiervan niet op de hoogte waren. De commissie ging herhaaldelijk na of studenten op de hoogte worden gebracht van de resultaten van bevestigingen en van eventuele verbeteracties die hieruit volgen. Ze vernam dat de resultaten van perceptiemetingen op de POC's worden besproken, waar studenten ook deel van uitmaken. De commissie stelde vast dat voor de terugkoppeling van de docent-OPO-bevestigingen geen beleid is ontwikkeld, en dat het aan de docenten zelf wordt overgelaten hoe ze hiermee omgaan. Ook hoorde de commissie dat ondernomen verbeteracties nog niet op een structurele wijze met de studenten worden gedeeld.

#### *Horizontale trail*

De commissie verkende hoe Vives in haar beleid en beleidsuitvoering structureel verankert dat kritische, toekomstgerichte externe invloeden worden meegenomen, zowel in het uitwerken van visie en beleid op instellingsniveau, als in het vormgeven van toekomstgerichte opleidingen. Op opleidingsniveau voorziet Vives ten eerste via de aanwezigheid van alumni en werkveldvertegenwoordigers in de POC's dat inbreng van buitenaf bij reflectie over het curriculum wordt meegenomen. De commissie vernam dat in de POC's bovendien ook de coördinatoren van de expertisecentra aanwezig zijn, zodat ook zij hun kennis van de laatste evoluties in onderzoek en werkveld kunnen inbrengen. Uit de POC-verslagen die de commissie kon inkijken, stelde de commissie echter vast dat de concrete themazetting van de POC's en de inbreng van de verschillende stakeholders varieert. Ten tweede beschikken opleidingen over een externe adviesraad, die wordt samengeroepen telkens er zich ingrijpende wijzigingen voordoen in het curriculum. Aan de commissie werd uitgelegd dat het de rol van de studiegebieddirecteurs is om erover te waken dat in deze commissies ook leden aanwezig zijn die de opleiding niet kennen en een echte externe en kritische blik kunnen inbrengen. Een derde manier waarop het Vives-beleid ervoor zorgt dat op opleidingsniveau de externe blik binnensijpelt, is de opleidingsaudit. De commissie ging over de samenstelling van de auditcommissies uitgebreid in gesprek met de opleidingen die al een audit doorliepen in de pilootfase. Ze kreeg verschillende voorbeelden van hoe bij de samenstelling op zoek gegaan werd naar leden met een kritische invalshoek. Dit wordt in meer detail besproken in het adviesrapport over de regierapportage.

De commissie verkende met verschillende gespreksgroepen hoe ook bij het uitwerken van het nieuwe onderwijsbeleidsplan de blik voldoende breed wordt gehouden. Uit het stappenplan voor de opmaak van het onderwijsbeleidsplan stelde de commissie vast dat voor de gegevensverzameling zeer breed binnen de Vives-gemeenschap geconsulteerd is, waarbij expliciet de vraag gesteld werd naar externe noden en brede

maatschappelijke ontwikkelingen. Het uiteindelijke onderwijsbeleidsplan zal ook voorgelegd worden ter goedkeuring aan de RvB.

Vives ziet het curriculum en de leeromgeving als belangrijke hefboomen om studenten voor te bereiden op de werkvloer van de toekomst. De commissie vernam dat verschillende checks worden ingebouwd om ervoor te zorgen dat bij curriculumwijzigingen stilgestaan wordt bij het binnenbrengen van de externe blik. Zo werd een 'quicksan' uitgewerkt, die de POC moet doorlopen bij curriculumwijzigingen. In het Vives-referentiekader wordt de externe blik structureel meegenomen via criteria rond de aansluiting van de leerresultaten bij de internationale eisen (criterium 1.3.); het voorzien van een leeromgeving waarin studenten complexe problemen dienen op te lossen in het werkveld waarvoor ze worden opgeleid (criterium 3.6.); en de actieve betrokkenheid van het afnemende beroepenveld bij de kwaliteitszorg (criterium 6.3.). Vives streeft bovendien naar leeromgevingen die zich laten inspireren door de maatschappij, het werkveld en de uitdagingen daarin. Doorheen de gesprekken nam de commissie kennis van verschillende verwezenlijkingen, die illustreren dat deze ambitie gerealiseerd wordt. Het Zorglab en het Maaklab, waarbij ingezet wordt op het creëren van interdisciplinaire, interprofessionele leeromgevingen, met een directe link naar het werkveld en het onderzoek dat in Vives wordt uitgevoerd, zijn hier enkele sprekende voorbeelden van.

Tijdens de horizontale trail gaven vertegenwoordigers van de verschillende geledingen in Vives inzicht in hoe het internationaliserings- en onderzoeksbeleid en de link met het lokale werkveld ertoe bijdragen de blik te verruimen in het curriculum. Naast studentenmobiliteit zet Vives ook in op 'internationalization at home' en het creëren van de 'international classroom'. Studenten haalden de internationale week aan, die jaarlijks wordt georganiseerd. Studenten en docent-onderzoekers konden ook verschillende voorbeelden aanhalen van hoe de onderzoeksvaardigheden worden ontwikkeld en hoe steevast naar manieren wordt gezocht om studenten bij lopende onderzoeksprojecten te betrekken. Studenten werden doorheen de gesprekken bevraagd over de manier waarop ze aangezet worden hun perspectief te verruimen, via actieve leeromgevingen, via de ontwikkeling van de competenties van de 21<sup>ste</sup> eeuw of via leren op de werkplek. Conform de keuze van Vives om verschillen in implementatiesnelheid van beleid toe te laten, stelde de commissie vast dat deze verschillende beleidslijnen in verschillende fasen van uitrol zijn.

Toekomstgerichte opleidingen kunnen alleen gerealiseerd worden indien ook de docenten een voldoende ruime blik op hun vakgebied hebben. Daarom ging de commissie uitgebreid in gesprek over het professionaliseringsbeleid van Vives. De commissie vernam dat Vives een vast professionaliseringsbasisaanbod heeft en dat de deelnamegraad hoog is. Vives organiseert ook centrale events, vaak rond welbepaalde thema's (bv. de jaarthema's), die lesvrij worden gemaakt, om zo docenten te stimuleren hieraan deel te nemen. Op deze events worden enerzijds externe sprekers uitgenodigd, anderzijds wordt hier ook expertisedeling gestimuleerd.

De expertisecentra onderzoek, het internationaliseringsbeleid en de contacten met het werkveld zijn andere middelen om te verzekeren dat docenten hun blik verruimen. De commissie vernam dat dat vele docenten een taak als onderzoeker met een taak als docent combineren. Docenten en onderzoekers zijn actief in het opbouwen van internationale netwerken. Door in de toekomst beleid te ontwikkelen op het selecteren van preferentiële partners wil Vives de kwaliteit van de samenwerking met partners verbeteren en daarbij ook de mogelijkheden tot benchmarking van curriculum en werkvormen die deze internationale contacten bieden.

*Afsluitend gesprek met de instelling*

De commissie kreeg doorheen de gesprekken inzicht in de wijze waarop Vives haar onderwijsbeleid vormgeeft, implementeert en opvolgt. Tijdens het afsluitende gesprek besprak ze met Vives welke sterke en welke verbeterpunten ze tijdens beide locatiebezoeken had vastgesteld. Vives gaf aan dat het zich in het geschetste beeld duidelijk kon herkennen en vulde op bepaalde plaatsen het beeld met extra informatie of nuances aan.

De open en transparante sfeer waarin de gesprekken tijdens beide locatiebezoeken konden plaatsvinden, is voor de commissie een belangrijke indicator dat de kwaliteitscultuur in Vives sterk ontwikkeld is. De medewerkers streven ernaar om hun werking voortdurend te verbeteren, zelfs wanneer de huidige situatie geen directe aanleiding tot remediëring geeft. Vives heeft verschillende structuren en instrumenten uitgewerkt die ervoor zorgen dat docenten en studenten geïnspireerd worden door nieuwe tendensen in het werkveld en onderzoek. De expertisecentra spelen een centrale rol in het binnenbrengen van deze nieuwe evoluties in de opleidingen en in de distributie van kenniselementen naar docenten. Het is de commissie duidelijk geworden dat Vives zowel op het vlak van onderzoek, als op het vlak van het curriculum en de werkvormen binnen onderwijs, steeds vaker de grens tussen disciplines opzoekt en hiermee de vinger aan de pols houdt van evoluties in het werkveld. De blik van de docenten wordt verder verruimd door uitgaande mobiliteit, die hen in staat stelt de eigen opleiding internationaal te benchmarken. Expertisedeling staat centraal en wordt Vives-breed als een belangrijke hefboom beschouwd voor innovatie. De commissie vindt het sterk dat Vives inzet op professionalisering en stelde vast dat er een hoge deelnamegraad van docenten aan de professionaliseringsactiviteiten is.

De commissie vindt de structuur die Vives heeft uitgebouwd met het oog op kwaliteitszorg en kwaliteitsontwikkeling erg solide. Ze gaf aan dat ze op het hoogste bestuursniveau nog kansen ziet om de fusie af te ronden en de slagvaardigheid van het beleid te vergroten. Vives beaamde dat werk gemaakt dient te worden van een duidelijke delegatie van de bevoegdheden van de RvB naar de directie. Gewezen op de nood aan een verdere integratie van de eengemaakte RvB wees de AD erop dat een inventarisatie is gemaakt van de competenties waarover Vives in de RvB wil beschikken, zodat dit richting kan geven wanneer nieuwe leden worden aangezocht. Op die manier zal onder meer de kritische, externe blik ook in dit gremium beter vertegenwoordigd zijn.

De commissie is van mening dat bij het ontwikkelen van het nieuwe onderwijsbeleidsplan de hogeschoolgemeenschap betrokken is. Ze kreeg inzicht in het intensieve proces van voorbereiding, waarbij uiteenlopende stakeholders betrokken zijn en bevroegd werden. De commissie observeerde dat de betrokkenheid van opleidingen bij dit proces nu groter is, omdat opleidingen een beter zicht kregen in wat de onderwijsvisie van Vives voor het eigen beleid kan betekenen en een gezamenlijk vocabularium werd ontwikkeld.

De commissie kreeg veel evidentie dat vanuit het centrale beleidsniveau in de aanvangsfase na de fusie zeer veel werk is verricht. Tijdens het eerste locatiebezoek stelde de commissie al vast dat dit er echter voor zorgde dat het onderwijsbeleidsplan voor de periode 2014-2017 als een top-down opgelegd beleidsinstrument werd gepercipieerd en aanvankelijk weinig gedragen was. Het tweede locatiebezoek gaf de commissie verder inzicht in hoe hierdoor op directieniveau het besef groeide dat voor de doorvoering van het beleid aan de Vives-gemeenschap tijd gegund moest worden. Via doorgedreven interne communicatie en initiatieven zoals jaarthema's en beleidsdagen is ingezet op het creëren van een gemeenschap rond de kern van de beleidsdoelstellingen. Vives en de commissie waren het erover eens dat deze werkwijze ervoor gezorgd heeft dat het beleid steeds meer gedragen wordt.

De ruimte die in de periode van het beleidsplan 2014-2017 voorzien werd met het oog op het creëren van gedragenheid, heeft er volgens de commissie ook voor gezorgd dat er aanvankelijk minder sturing was op het realiseren van een duidelijk Vives '-merk'. In overleg met Vives werden enkele initiatieven overlopen die meer sturing zouden

kunnen teweegbrengen bij de invoering van het nieuwe onderwijsplan. Het nieuwe onderwijsbeleidsplan, ten eerste, is meer gefocust, met minder, concretere en onderling samenhangende doelstellingen, en met indicatoren en minimumdoelstellingen die door alle opleidingen behaald moeten worden. Ten tweede wordt het Vives-referentiekader aangepast zodat de doelstellingen van het onderwijsbeleidsplan hier duidelijker in doorklinken. Ten derde stemmen de beleidsondersteunende diensten hun aanbod af op deze beperktere set van doelstellingen. De managementgesprekken, ten slotte, beschouwen commissie en Vives als een essentieel instrument om top-down sturing en bottom-up dynamiek verder te connecteren.

Tijdens het tweede locatiebezoek stelde de commissie vast dat de 'hard controls' enerzijds nog in opbouw zijn, maar dat er anderzijds al veel werk is verricht. Uit haar onderzoek naar de kwaliteit van de 'zachte' monitoring concludeerde de commissie dat de coördinatoren in de studiegebieden, die hun functie vaak combineren met het docentschap, zich bewust zijn van de uitdagingen die de dubbele loyaliteit met zich meebrengt en op adequate en zelfkritische wijze hiermee omspringen. Vives gaf aan dat ze het HR-beleid als cruciaal beschouwt, aangezien ze voor beleidsuitvoering en monitoring sterk afhankelijk is van de kwaliteit van de menselijke keten. Een tevredenheidsenquête in november 2015 was het startpunt voor een nieuw HR-beleid. Doel is om de juiste mensen op de juiste plek te krijgen en hen te laten groeien tot enthousiaste Vives-medewerkers. Men is gestart met de opmaak van competentieprofielen en men wil de individuele medewerker ondersteunen in ontwikkeling, vorming, innovatie en professionalisering. De commissie ondersteunt de plannen van de HR-dienst en moedigt aan om door te gaan op de ingeslagen weg.

De commissie kwam samen met Vives tot het beeld dat de synergie tussen harde en zachte monitoring toelaat dat de verschillende beleidsniveaus van Vives over rijke informatie beschikken op basis waarvan verbeterinitiatieven kunnen worden opgezet. De oorspronkelijke twijfel van de commissie of de informatie voldoende doorstroomt vanuit de opleidingen tot op het directieniveau, werd bijgesteld op basis van het overzicht van de vele en gevarieerde instrumenten die aanwezig zijn: de KPI's op het niveau van de hogeschool geven een voortdurende, zij het ruwe indicatie van de situatie van de hogeschool; gegevens uit het dashboard bieden 'live', op verschillende aggregatieniveaus, informatie over de basiskwaliteit van opleidingen; perceptiemetingen op instellings- en opleidingsniveau geven de insteek van studenten, alumni en medewerkers over het gevoerde beleid, de kwaliteit van de opleidingen en de werkomgeving; de opendeurpolitiek laat toe dat verbeterpunten informeel aan de oppervlakte kunnen komen; overlegorganen met vertegenwoordiging van de stakeholders zorgt dat dit via formele weg kan; de expertisegroepen zorgen voor adequate horizontale en verticale communicatielijnen; daarnaast zijn er de vele gesprekken in verband met de opvolging van de jaarplannen op verschillende beleidsniveaus. De managementgesprekken vormen volgens de commissie een noodzakelijke aanvulling op dit geheel, waarbij het van belang is dat gekeken wordt naar een goed opvolgsysteem voor de gemaakte afspraken.



### 3.4 Beoordeling door de commissie

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

Vives heeft bij haar ontstaan in 2013 een nieuwe onderwijsvisie uitgewerkt, met bijhorende strategische krachtlijnen. De duidelijke keuze voor interdisciplinaire samenwerkingen en leeromgevingen, gebaseerd op recente evoluties in het werkveld, en voor het inzetten op de competenties van de 21<sup>ste</sup> eeuw, illustreren dat Vives professionele bachelors wil afleveren, die in staat zijn om met hedendaagse maatschappelijke uitdagingen om te gaan. Vives is er gaandeweg in geslaagd een brede gedragenheid te bereiken voor deze onderwijsvisie en het flankerende beleid. Centrale elementen hierin zijn het temporiseren van de uitrol van het beleid, rekening houdend met de fase van het fusieproces en het inzetten op interne communicatie en expertisedeling. Dit draagvlak was zeker bij de gesprekspartners van de commissie evident, maar men was eveneens open dat het verder uitbreiden ervan blijvende inspanningen vraagt.

De commissie vindt het bovendien sterk dat Vives transparant maakt dat het onderwijsbeleidsplan leidend is en dat andere beleidsplannen (onderzoek, HR) hierop afgestemd worden. De commissie stelde vast dat voor de totstandkoming van het Vives-beleid een duidelijk proces aanwezig is dat alle stakeholders in staat stelt een actieve rol te spelen.

Hoewel het in het onderwijsbeleidsplan 2014-2017 volgens de commissie nog aan een duidelijke focus en samenhang ontbrak, is bij de uitwerking van het onderwijsbeleidsplan 2017-2022 het fusieproces ver genoeg gevorderd om naar een beperktere, concretere en beter gefocuste set aan doelstellingen te evolueren, met indicatoren en minimumnormen. Terwijl de sturing vanuit het directieniveau op het realiseren van de onderwijsbeleidsdoelstellingen in de voorbije jaren vooral gebeurde via overleg in de expertisegroepen, krijgt de connectie tussen directieniveau en studiegebied-/opleidingsniveau een structureel karakter in de vorm van de managementgesprekken, waarin prioriteiten gesteld kunnen worden en het gesprek over personeel en middelen kan worden aangegaan. Bovendien stemmen de ondersteunende diensten van Vives in het kader van het nieuwe onderwijsbeleidsplan hun dienstverlening enerzijds op elkaar, en anderzijds op het beleidsplan af, zodat van hieruit ook meer sturing kan uitgaan. De commissie is van mening dat de enthousiaste, zelfkritische medewerkers van Vives de aanwezige kwaliteits- en leercultuur illustreren.

De commissie vindt de structuur die Vives heeft uitgewerkt om kwaliteitszorg en kwaliteitsontwikkeling mee vorm te geven, erg solide. De dubbele lusbenadering die Vives in haar beleidscyclus hanteert, met aandacht voor kwaliteitszorg en kwaliteitsontwikkeling, draagt mee bij tot de kwaliteitscultuur. Dat Vives de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie legt en flankerend beleid voorziet om dit op een kwaliteitsvolle manier te realiseren, vindt de commissie lovenswaardig. Opleidingshoofden zijn in eerste lijn verantwoordelijk voor de kwaliteit van de eigen opleiding, maar worden in deze taak ondersteund door lokale ankers van de onderwijsondersteunende diensten en door de dienst HR. De commissie is het er met Vives over eens dat de manier waarop via de studiegebieddirecteurs een niveau van toezicht en aansturing, dichtbij de opleidingen, wordt voorzien, effectief is. Ze vindt het bovendien terecht dat Vives de expertisegroepen steeds weer aanhaalde als de spil in de dynamiek tussen top-down beleid en bottom-up initiatieven. Ze functioneren als schakelplatform waarlangs goede praktijken uitgewisseld worden, informatie rond sterke en verbeterpunten vanuit de studiegebieden 'opstijgt' en beleidsvoornemens via

een menselijke keten tot bij de opleidingen kunnen geraken. De OMT's en POC's zijn de motor voor de realisatie van de PDCA-cyclus op opleidings- en studiegebiedniveau. De commissie heeft vastgesteld dat men de problematiek van de taakbelasting in het vizier heeft en dat verbeterinitiatieven werden opgezet. De commissie ondersteunt de voornemens van de instelling om verdere aandacht te besteden aan het aanwervingsbeleid en de implementatie van de functioneringsgesprekken. Tegen die achtergrond onderschrijft ze de verdere uitwerking en versterking van de HR-dienst.

De complementariteit van 'harde' en 'zachte' monitoring stelt Vives volgens de commissie in staat om via alternatieve paden op verschillende beleidsniveaus over rijke informatie te beschikken over de realisatie van de beleidsdoelstellingen. Sinds de fusie is veel werk verricht met het oog op het ontsluiten van een breed palet aan gevalideerd cijfermateriaal, dat geaggregeerd wordt aangeleverd aan de verschillende beleidsniveaus. De commissie stelde vast dat deze gegevens in eerste instantie informatie bieden over de basiskwaliteit van de opleidingen. Er is een duidelijke planning voor het verzamelen van geaggregeerde informatie over de realisatie van de beleidsdoelstellingen. De commissie onderschrijft het belang om hier prioritair verder op in te zetten. Tegelijkertijd is er veel informatie over de realisatie van de doelstellingen aanwezig in de jaarplannen. De commissie suggereert dat Vives nadenkt over een systeem dat op toegankelijke en overzichtelijke wijze de ondernomen acties voortdurend inventariseert, en dat raadpleegbaar is voor de verschillende beleidsniveaus. Niettegenstaande dat er voor de uitwerking van de 'harde' monitoring nog een verbeteringslag te realiseren is, stroomt informatie ook tot op het directieniveau door via de zachte monitoring, via de expertisegroepen en de meetings op het niveau van het studiegebied en de directieraad over de realisatie van de jaarplannen. De managementgesprekken, die in 2017 van start gaan, vormen hierop volgens de commissie een doordachte aanvulling.

De commissie is van mening dat Vives erin slaagt om alle stakeholders te betrekken bij de evaluatie. Wel vindt ze dat de selectiecriteria en –procedures voor externe adviesraden en commissies van opleidingsaudits verder aangescherpt kunnen worden, zodat de kritische, toekomstgerichte blik maximaal wordt meegenomen, inclusief die van studenten. Op instellingsniveau ondersteunt de commissie dat gereflecteerd wordt over de profielen die in de RvB aanwezig dienen te zijn om de rol van extern klankbord ten volle te kunnen spelen.

Op het vlak van de studentenbetrokkenheid apprecieert de commissie dat Vives hard werkt om studenteninbreng in het formuleren van het beleid te faciliteren en dat met hun opmerkingen rekening wordt gehouden. Wel vindt de commissie dat Vives grondig dient na te gaan hoe studenten feedback krijgen over de resultaten van bevestigingen enerzijds en de opvolging van verbeteracties anderzijds.

De commissie kreeg doorheen de gesprekken veel evidentie van de dynamiek, het zelfkritische vermogen en de verbeterbereidheid in Vives. Vives is erin geslaagd een lerende organisatie te creëren en beschikt over verschillende hefboomen om haar onderwijs voortdurend te innoveren. Op basis van de steekproef van medewerkers waarmee de commissie sprak, constateert ze dat alle geledingen actief mee vorm geven aan het verbeterbeleid. Hiervoor wordt enerzijds gebruik gemaakt van de evaluatiegegevens die voorhanden zijn. Anderzijds wordt ook proactief gewerkt, met inbreng van externe inzichten, om voortdurend te verbeteren met het oog op het realiseren van opleidingen die toekomstgericht zijn. De commissie vindt het vertrouwenwekkend dat Vives, in navolging van de instellingsevaluatie in 2015, op snelle en efficiënte wijze een HR- en internationaliseringsbeleid uitwerkte, dat reeds zijn ingang heeft gevonden in de organisatie. Ook de opvolging van de aanbevelingen uit de proefinstellingsaudit geven de commissie evidentie dat input aangegrepen wordt om snel en systematisch te verbeteren.

De commissie is er zich van bewust dat een aantal van de componenten in de kwaliteitsstructuur van Vives nog in ontwikkeling zijn of nog een eerste keer moeten worden uitgerold. Tijdens beide locatiebezoeken verzamelde de commissie echter voldoende evidentie om Vives het vertrouwen te geven dat deze initiatieven op adequate wijze verder ontwikkeld zullen worden. Ze put dit vertrouwen ten eerste uit de inkijk die ze kreeg in de plannen voor deze initiatieven, die reeds gevorderd zijn en voorzien zijn van een duidelijke timing. De realisaties die kunnen voorgelegd worden enkele jaren na de fusie sterken de commissie ten tweede in het vertrouwen in de daadkracht die binnen de organisatie aanwezig is. Ten derde trof de commissie een zelfkritische houding aan en een duidelijk remediëringsvermogen. De commissie is ten slotte van mening dat de uitstekende infrastructuur waarover Vives beschikt, toelaat om het uitgetekende onderwijsconcept en de onderwijsvernieuwingen in praktijk om te zetten.

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

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

## 4 Beoordeling

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

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

## Aanbevelingen en suggesties

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

1. De managementgesprekken vormen een essentieel instrument in het sluiten van de kwaliteitszorgcirkel en het connecteren van het niveau van de studiegebieden/opleidingen en het directieniveau. De commissie benadrukt dat het cruciaal is dat de verschillende beoogde doelstellingen van de managementgesprekken worden ingevuld en dat geborgd worden dat de uitkomsten van de gesprekken worden opgevolgd, bijvoorbeeld in de jaarplannen.
2. De commissie is van mening dat Vives nog een verbeterslag te maken heeft in het uitwerken van een systeem dat aangeeft wat Vives-breed de stand van zaken is in het realiseren van de beleidsdoelstellingen. De commissie raadt de hogeschool in dit kader aan verder werk te maken van de integratie van de indicatoren uit het onderwijsbeleidsplan in het BI-systeem. Ze beveelt Vives bovendien aan na te denken over een informatiesysteem dat, los van de cijfers, op het centrale niveau een overzicht biedt van de vorderingsstaat van de jaarplannen en de afspraken die gemaakt werden in de managementgesprekken.
3. De commissie beveelt aan dat Vives blijvend toezicht houdt op de aanwezigheid van de kritische externe blik in alle componenten van kwaliteitsontwikkeling en kwaliteitszorg. Dit geldt zowel op het niveau van de opleidingen en opleidingsvisie, als op het niveau van Vives en de langetermijn-instellingsvisie. De commissie nodigt Vives uit om verder te reflecteren over de vraag of ze op instellingsniveau voldoende instrumenten ter beschikking heeft om deze externe blik mee te nemen.
4. De commissie juicht de plannen van de HR-dienst toe en ziet het slagen van het HR-beleid als een belangrijke factor in het realiseren van de beleidsplannen. Ze moedigt de instelling daarom aan om blijvend te investeren in de werking van de HR-dienst.
5. De commissie raadt Vives aan na te gaan hoe studenten feedback krijgen over de resultaten van bevragingen enerzijds en de opvolging van verbeteracties anderzijds.
6. De commissie is van mening dat de directie een duidelijke bevoegdheidsdelegatie dient te krijgen vanuit de RvB, zodat ze waar nodig snel en slagvaardig kan optreden.

## Bijlage 1: Samenstelling van de commissie

Alle commissieleden hebben een onafhankelijkheidsverklaring ingevuld en ondertekend.

**Harry Martens** is emeritus hoogleraar Organische Chemie en Biochemie aan de Universiteit Hasselt. Van 1988 tot 2004 was hij rector van het Limburgs Universitair Centrum, later Universiteit Hasselt. Momenteel is hij voorzitter van de overkoepelende Vlaamse Onderwijsraad (VLOR), waar hij voordien voorzitter was van de Raad Hoger Onderwijs. Hij is ook voorzitter van de Raad van Bestuur van de Vlaamse Instelling voor Technologisch onderzoek (VITO) en lid van de Adviesraad van de NVAO.

**Jan Ginneberge** is onderwijskundige met dertig jaar internationale bedrijfservaring in management, professionele en organisatieontwikkeling. Hij is Executive Advisor Learning & Development en adviseert internationale organisaties en hun dienstverleners rond effectiviteit en impact van leren en ontwikkeling. Als Senior Advisor draagt hij bij tot EFMD's business education netwerken en accreditatie en certificatieportfolio. Hij is ook medestichter van een Business Mentors netwerk dat bedrijfsleiders en HR-professionals ondersteunt in transformatieprojecten.

**Alexander Hybrechts** studeert geneeskunde aan de Universiteit Antwerpen. Hij is voormalig lid van de Studentenraad en de Raad van Bestuur van de Universiteit Antwerpen. Voorheen was hij voorzitter van de Belgian Medical Students' Association (BeMSA vzw), waar hij ervaring opdeed in de internationale studentenvertegenwoordiging.

**Anneke Luijten-Lub** heeft ruime ervaring als zowel leidinggevende, beleidsmedewerker en onderzoeker in het (Nederlandse) Hoger Onderwijs. Sinds 1 januari 2016 is zij directeur Onderwijs en Onderzoek van de Hanze Hogeschool in Groningen. Daarvoor was zij hoofd Onderwijs en Onderzoek van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Na haar studie Bestuurskunde aan de Universiteit Twente is zij gepromoveerd op Internationalisering van Hoger Onderwijsbeleid bij het Center for Higher Education Policy Studies (CHEPS) aan diezelfde universiteit.

**Vincent Wertz** is gewoon hoogleraar toegepaste wiskunde aan de Université catholique de Louvain (UCL), Louvain School of Engineering. Van 2009 tot 2014 was hij vice-rector onderwijs van UCL en van 2009 tot 2016 was hij ook lid van de bestuursraad van AEQES (kwaliteitsagentschap voor hoger onderwijs van Franstalige gemeenschap), waarvan hij van 2010 tot 2014 ondervoorzitter was.

## Bijlage 2: Programma's van de locatiebezoeken

### Eerste locatiebezoek

Dag 1: donderdag 9 februari 2017

Locatie: Campus Kortrijk

Tijd	Onderwerp Aanwezigen uit de instelling
09.00-10.00	<b>Meet-and-Greet</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– voorstelling instellingsreviews en aanpak (procescoördinator NVAO; 5 min)</li><li>– korte voorstelling reviewcommissie (voorzitter; 5 min)</li><li>– korte voorstelling organisatie instellingsreview en gesprekspartners (instelling; 5 min)</li><li>– speeddating.</li><li>–</li></ul>
10.00-10.50	<b>Gesprek 1: Ontwikkeling centraal beleid</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Herman Vanlerberghe, voorzitter raad van bestuur</li><li>– Joris Hindryckx, algemeen directeur</li><li>– Piet De Leersnyder, algemeen beheerder</li><li>– Patricia Waerniers, directeur onderwijsbeleid</li><li>– Veerle Dekocker, studiegebieddirecteur sociaal-agogisch werk</li><li>– Wim Haegeman, studiegebieddirecteur industriële wetenschappen en technologie</li><li>– Arnold Stael, docent agro- en biotechnologie en lid van het hogeschool onderhandelingscomité</li><li>– David Dhaenens, alumnus verpleegkunde, voorzitter studentenraad 2015-2016</li><li>– Francis De Nolf, bestuurder bij Roularta Media Group en lid van de raad van bestuur Vives</li></ul>
10.50-11.10	<b>Terugkoppelingspauze</b>
11.10-12.00	<b>Gesprek 2: Centrale beleidsuitvoering</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Joris Hindryckx, algemeen directeur</li><li>– Patricia Waerniers, directeur onderwijsbeleid</li><li>– Jan Vandekerckhove, studiegebieddirecteur paramedische beroepen en biotechniek</li><li>– Delphine Wante, domeincoördinator onderwijsontwikkeling en professionalisering</li><li>– Tine Ternest, domeincoördinator internationalisering</li><li>– Nele Verstraete, opleidingshoofd verpleegkunde, docent en lid academische raad</li><li>– Stephen Bonte, student maatschappelijke veiligheid en lid academische raad</li><li>– Conny Van Gheluwe, directeur TUA West (Technische Universitaire Alliantie West-Vlaanderen)</li></ul>
12.00-13.00	<b>Lunch</b> (besloten)
13.00-13.30	<b>Aanvullende informatie</b> (mondeling en/of schriftelijk)

13.30-14.20	<p><b>Gesprek 3: Beleidsuitvoering op niveau van de opleiding</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Noël Selis, studiegebieddirecteur onderwijs</li> <li>- Bianca Corneillie, diensthoofd studentenzaken</li> <li>- Katrijn Mestdach, diensthoofd HR</li> <li>- Michel Maricau, diensthoofd kwaliteitszorg en strategie</li> <li>- Wouter Leplae, opleidingshoofd orthopedagogie, studiegebiedcoördinator kwaliteitszorg sociaal-agogisch werk</li> <li>- Wouter Vandekerckhove, stafmedewerker onderwijsontwikkeling, professionalisering, onderwijsmedia</li> <li>- Michèle Inghelbrecht, docent verpleegkunde en studiegebiedcoördinator kwaliteitszorg verpleegkunde-vroedkunde</li> <li>- Jelske Vandormael, docent sociaal-agogisch werk, lid van het hogeschool onderhandelingscomité</li> <li>- Febe Vandewalle, ondervoorzitter studentenraad en studente orthopedagogie</li> </ul>
14.20-14.40	<b>Terugkoppelingspauze</b>
14.40-15.30	<p><b>Gesprek 4: Betrekken van stakeholders</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Johan De Langhe, studiegebieddirecteur handelswetenschappen en bedrijfskunde</li> <li>- Isabel Vanslembrouck, directeur onderzoek en dienstverlening</li> <li>- Hans Dhondt, diensthoofd studentenvoorzieningen</li> <li>- Wannes Huyben, opleidingshoofd en docent bouw</li> <li>- Isabelle Degezelle, coördinator en docent afstudeerrichting landbouw</li> <li>- Tine Vanderplancke, beleidsmedewerker verpleegkunde-vroedkunde en coördinator expertisecentrum zorginnovatie</li> <li>- Deniza Miftari, studente orthopedagogie en voorzitter studentenraad 2016-2017</li> <li>- Febe Vandewalle, studente orthopedagogie en ondervoorzitter studentenraad 2016-2017</li> <li>- Evelyn Dekyvere, hoofdcoördinator hoger onderwijs VLAJO (Vlaamse Jonge Ondernemingen)</li> </ul>
15.30-16.00	<b>Aanvullende informatie</b>
16.00-16.45	<p><b>Studenten</b></p> <p>De studenten hebben een (virtuele) campustoer uitgewerkt waarbij voor elk studiegebied activiteiten worden toegelicht. De toer eindigt in het STUVO-gebouw waar het open spreekuur doorgaat.</p>
16.45-17.00	<b>Break</b>
17.00-18.00	<b>Open spreekuur</b>



**Dag 2: vrijdag 10 februari 2017**

**Locatie: Campus Brugge**

<b>Tijd</b>	<b>Onderwerp</b> <b>Aanwezigen uit de instelling</b>
09.00-10.00	<b>Focusgesprek 1: Connectie</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Jan Vandekerckhove, studiegebieddirecteur paramedische beroepen en biotechniek</li><li>– Lies Lammaing, STUVO-medewerker studentenwerking</li><li>– Kristie De fauw, beleidsadviseur HR</li><li>– Carla Van Oost, domeincoördinator studie- en trajectbegeleiding</li><li>– Sofie Dossche, studie- en trajectbegeleider afstandsonderwijs, studiegebied Onderwijs</li><li>– Ans Missinne, studie- en trajectbegeleider studiegebied social-agogisch werk</li><li>– Karen Vandemeulebroucke, campusverantwoordelijke Brugge-Oostende</li><li>– Els Callens, studiegebiedcoördinator internationalisering, onderwijs</li><li>– Frederic Degroote, student bedrijfsmanagement, lid studentenraad en academische raad</li></ul>
10.00-10.15	<b>Terugkoppelingspauze</b>
10.15-11.15	<b>Focusthema 2: Activerende leeromgevingen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Nancy Boucquez, studiegebieddirecteur verpleegkunde-vroedkunde</li><li>– Delphine Wante, domeincoördinator onderwijsontwikkeling en professionalisering</li><li>– Kurt Galle, domeincoördinator onderwijsmedia en docent handelswetenschappen en bedrijfskunde</li><li>– Sabine Lamote, onderwijscoach en docent sociaal-agogisch werk</li><li>– Hilde Grobben, opleidingshoofd en docent lager onderwijs</li><li>– Ivan Becuwe, opleidingshoofd en docent luchtvaart</li><li>– Veerle Vandelacluze, docent onderwijs - afstandsonderwijs</li><li>– Kurt Lecompte, onderwijscoach verpleegkunde-vroedkunde en onderwijsinnovatie maaklab</li></ul>
11.15-11.30	<b>Terugkoppelingspauze</b>
11.30-12.30	<b>Focusgesprek 3: Governance</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Joris Hindryckx, algemeen directeur</li><li>– Patricia Waerniers, directeur onderwijsbeleid</li><li>– Nancy Boucquez, studiegebieddirecteur verpleegkunde-vroedkunde</li><li>– Michel Maricau, diensthoofd kwaliteitszorg en strategie</li><li>– Inge Serruys, opleidingshoofd en docent toerisme en recreatiemanagement</li><li>– Ruben Borremans, opleidingshoofd en docent autotechnologie</li><li>– Katrijn Mestdach, diensthoofd HR</li><li>– Marleen Laforce, studiegebiedcoördinator kwaliteitszorg industriële wetenschappen en technologie en docent</li><li>– Hanne Vrijsen, onderwijscoach verpleegkunde-vroedkunde</li></ul>

12.30-13.30	<b>Lunch</b> (besloten)
13.30-14.30	<b>Open uurtje</b>
14.30-15.30	<b>Besloten overleg reviewcommissie.</b>
15.30-17.00	<b>Co-creatie reviewcommissie en instelling</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Joris Hindryckx, algemeen directeur</li> <li>- Piet De Leersnyder, algemeen beheerder</li> <li>- Patricia Waerniers, directeur onderwijsbeleid</li> <li>- Isabel Vanslembrouck, directeur onderzoek en dienstverlening</li> <li>- Noël Selis, studiegebieddirecteur onderwijs</li> <li>- Wim Haegeman, studiegebieddirecteur industriële wetenschappen en technologie</li> <li>- Johan De Langhe, studiegebieddirecteur handelswetenschappen en bedrijfskunde</li> <li>- Nancy Boucquez, studiegebieddirecteur verpleegkunde-voedkunde</li> <li>- Jan Vandekerckhove, studiegebieddirecteur paramedische beroepen en biotechniek</li> <li>- Michel Maricau, diensthoofd kwaliteitszorg en strategie</li> </ul>

### Tweede locatiebezoek

**Dag 1: woensdag 8 maart 2017**

**Locatie: Campus Brugge**

<b>Tijd</b>	<b>Onderwerpen van de verticale trail en de regie</b>  <b>Aanwezigen uit de dienst onderwijsbeleid en de studiegebieden paramedische beroepen en sociaal-agogisch werk</b>
9:00-10:00	<b>Onthaal commissie</b> <b>Vorbereiding door de commissie van de gesprekken</b> <b>Raadplegen van de documenten</b>
10:00-10:30	<b>Onderwerp: kwaliteitszorg en regie (presentatie 10')</b> <b>Aanwezigen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Joris Hindryckx, algemeen directeur</li> <li>- Patricia Waerniers, directeur onderwijsbeleid</li> <li>- Michel Maricau, diensthoofd kwaliteitszorg en strategie en procesbegeleider opleidingsaudits</li> </ul>
10:30-10:45	<b>Terugkoppelingspauze</b>

10:45-12:00	<p><b>Onderwerpen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoe vertalen we op het niveau van een studiegebied en de opleidingen de centrale onderwijsvisie en het bijhorend beleid?</li> <li>- Implementatie van de regie</li> </ul> <p><b>Aanwezigen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jan Vandekerckhove, studiegebieddirecteur paramedische beroepen</li> <li>- Bart Baekelandt, opleidingshoofd voedings- en dieetkunde en docent</li> <li>- Wies Allemeersch, onderwijscoach paramedische en docent</li> <li>- Delphine Wante, domeincoördinator onderwijsontwikkeling en professionalisering</li> <li>- Ingrid Michaux, stagecoördinator logopedie en docent</li> <li>- Aline Ollevier, docent paramedische beroepen</li> <li>- Els Museeuw, lid POC Voedings- en dieetkunde – hoofddiëtiste AZ Damiaan Oostende</li> </ul>
12:00-13:00	<p><b>Lunch</b> (besloten)</p>
13:00-14:00	<p><b>Intern overleg</b>  <b>Vorbereiding door de commissie van de gesprekken</b>  <b>Raadplegen van de documenten</b></p>
14:00-15:15	<p><b>Onderwerpen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoe realiseren we deze studiegebied-/opleidingsspecifieke vertalingen?</li> <li>- Implementatie van de regie</li> </ul> <p><b>Aanwezigen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Veerle Dekocker, studiegebieddirecteur sociaal-agogisch werk</li> <li>- Nancy Boucquez, studiegebieddirecteur verpleegkunde-vroedkunde</li> <li>- Wouter Vandekerckhove, stafmedewerker onderwijsontwikkeling, professionalisering, onderwijsmedia</li> <li>- Sabine Lamote, onderwijscoach en docent sociaal-agogisch werk</li> <li>- Hilde Roeyers, opleidingshoofd logopedie en audiologie</li> <li>- Wouter Leplae, opleidingshoofd orthopedagogie, studiegebiedcoördinator kwaliteitszorg sociaal-agogisch werk</li> <li>- Tine Patteeuw, docent logopedie + betrokken bij IPS en verantwoordelijke practicum logopedisch/audiologisch onderzoek</li> <li>- Daisy Decoene, lid POC logopedie en audiologie, logopediste</li> <li>Dominiek Savio Gits</li> </ul>
15.15-15.45	<p><b>Terugkoppelingspauze</b></p>

15:45-17:00	<p><b>Onderwerpen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoe volgen we op dat het uitgerolde beleid effectief wordt gerealiseerd, met de gewenste resultaten?</li> <li>- Implementatie van de regie</li> </ul> <p><b>Aanwezigen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jan Vandekerckhove, studiegebieddirecteur paramedische beroepen</li> <li>- Michel Maricau, diensthoofd kwaliteitszorg en strategie</li> <li>- Bart Baekelandt, opleidingshoofd voedings- en dieetkunde en docent</li> <li>- Ophelie Creve: studiegebiedcoördinator kwaliteitszorg paramedische beroepen en docent</li> <li>- Michèle Inghelbrecht, studiegebiedcoördinator kwaliteitszorg verpleegkunde-vroedkunde en docent en secretaris opleidingsaudit logopedie en audiologie</li> <li>- Wies Allemeersch, onderwijscoach paramedische beroepen en docent</li> <li>- Ann Van Neygen, beleidsmedewerker van de algemeen directeur en procesbegeleider van de opleidingsaudits</li> <li>- Dirk Bogaert, verbindingssambtenaar politionele veiligheid Provincie West- Vlaanderen, betrokken bij de opleiding maatschappelijke veiligheid + deelname proefreview</li> </ul>
17:00-17:15	<p><b>Terugkoppelingspauze</b></p>
17:15-18:15	<p><b>Gesprek met studenten van de pilots en ruimer</b></p> <p><b>Aanwezigen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Emile Quartier, student voedings- en dieetkunde</li> <li>- Margaux Lecompte, studente voedings- en dieetkunde</li> <li>- Robbe Calcoen, student logopedie en audiologie</li> <li>- Sandra Plasschaert, student logopedie en audiologie</li> <li>- Sem Verbeke, student maatschappelijke veiligheid</li> <li>- Wouter Spenninck, student maatschappelijke veiligheid en lid van het POC</li> <li>- Lukas Stock, student verpleegkunde, voorzitter lokale studentenraad, lid van het POC en de academische raad</li> <li>- Hanne Devreker, studente verpleegkunde</li> </ul>

**Dag 2: donderdag 9 maart 2017**

**Locatie: Campus Kortrijk**

9:00-10:30	<p><b>Onderwerpen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Hoe sturen we bij (remediëringsvermogen, verbeteracties)?</li><li>- Voorbeelden remediëringsvermogen en verbeteracties (presentatie 10')<ul style="list-style-type: none"><li>o interdisciplinaire adviesraad</li><li>o zorglab</li><li>o ...</li></ul></li></ul> <p><b>Aanwezigen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Jan Vandekerckhove, studiegebieddirecteur paramedische beroepen</li><li>- Hilde Roeyers, opleidingshoofd logopedie en audiologie</li><li>- Tine Vanderplancke, beleidsmedewerker verpleegkunde-vroedkunde en coördinator expertisecentrum zorginnovatie</li><li>- Vincent Leroy, coördinator zorglab en IPS</li><li>- Veerle Dekocker, studiegebieddirecteur sociaal-agogisch werk</li><li>- Veerle Dupont, opleidingshoofd maatschappelijke veiligheid</li><li>- Elisabeth Vandenbogaerde, docent criminoloog en keuzetraject Herstelgericht werken en Afstandsonderwijs coördinator maatschappelijke veiligheid</li><li>- Wouter Leplae, opleidingshoofd orthopedagogie, studiegebiedcoördinator kwaliteitszorg sociaal-agogisch werk</li></ul>
10:30-11:00	<b>Terugkoppelingspauze</b>
11:00-11:30	<p><b>Onderwerp: HR-beleid</b></p> <p><b>Aanwezigen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Katrijn Mestdach, diensthoofd HR</li><li>- Kristie de Fauw, beleidsadviseur HR</li></ul>
11:30-12:00	<b>Raadplegen van de documenten</b>
12:00-13:30	<b>Lunch</b> (besloten)

Tijd	Onderwerpen horizontale trail Aanwezigen uit de dienst onderwijsbeleid en de studiegebieden
13:30-15:00	<p><b>Onderwerpen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Stimuleren en organiseren van externe blik (inleidende presentatie 10')</li> <li>– Onderwijsontwikkeling: voorbereiden op de beroepen van morgen (presentatie 10')</li> <li>– Professionalisering van docenten, o.a. in het stimuleren van docenten om de eigen horizon te verruimen</li> </ul> <p><b>Aanwezigen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Patricia Waerniers: directeur onderwijsbeleid</li> <li>– Delphine Wante, domeincoördinator onderwijsontwikkeling en professionalisering</li> <li>– Hanne Vrijzen, onderwijscoach verpleegkunde-vroedkunde</li> <li>– Wouter Vandekerckhove, stafmedewerker onderwijsontwikkeling, professionalisering, onderwijsmedia</li> <li>– Ilse Delbaere, opleidingshoofd vroedkunde</li> <li>– Daan Debuysere, docent onderwijs</li> <li>– Jitske Duryncx, alumnus orthopedagogie en honours degree 2015-2016</li> </ul>
15:00-15:30	<b>Terugkoppelingspauze</b>
15:30-16:30	<p><b>Onderwerp: Organisatie van onderzoek met link naar regionale en internationale partners (presentatie 10')</b></p> <p><b>Aanwezigen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Isabel Vanslembrouck, directeur onderzoek en dienstverlening</li> <li>– Matthias Malfrere, stafmedewerker onderzoek en dienstverlening</li> <li>– Nele Cox, docent en onderzoeker sociaal-agogisch werk</li> <li>– Kristof Van de Keere, EC coördinator onderwijsinnovatie en onderzoeker STEM</li> <li>– Sylke Vandercruysse, stafmedewerker onderwijsontwikkeling, integratie onderzoek in onderwijs</li> <li>– Ilse Vanhoorelbeke, docent en onderzoeker handelswetenschappen en bedrijfskunde</li> <li>– Isabel Lemahieu, alumnus, docent en onderzoeker dierenzorg</li> <li>– Kris Vermael, WZC Sint Jozef Kortrijk, betrokken bij onderzoek, bachelorproeven, honours degree</li> </ul>
16.30-17.00	<b>Terugkoppelingspauze</b>

17.00-18.00	<p><b>Onderwerp: Internationalisering (presentatie 10')</b></p> <p><b>Aanwezigen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Tine Ternest, domeincoördinator internationalisering</li> <li>– Bart Dhaenens, stafmedewerker internationalisering, onderwijsontwikkeling en kwaliteitszorg</li> <li>– Els Callens, studiegebiedcoördinator internationalisering onderwijs</li> <li>– Bart Vanhoenacker, anker internationalisering sociaal-agogisch werk</li> <li>– Arne Willems, externe partner VVOB</li> <li>– Stefan Lannoo, medewerker internationalisering provincie West-Vlaanderen (Wereldhuis)</li> <li>– Anna Szermuszyn, inkomende Erasmus-studente (Polen) – handelswetenschappen en bedrijfskunde</li> <li>– Vianney Le Questel, uitgaande student (China) – bedrijfsmanagement</li> </ul>
-------------	---

**Dag 3: vrijdag 10 maart 2017**

**Locatie: Campus Kortrijk**

Tijd	Onderwerp
	<b>Aanwezigen uit de instelling</b>
9:00-10:00	<p><b>Gesprek met diensten (presentatie dashboard 10')</b></p> <p><b>Aanwezigen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Patricia Waerniers, directeur onderwijsbeleid</li> <li>– Isabel Vanslebrouck, directeur onderzoek en dienstverlening</li> <li>– Delphine Wante, domeincoördinator onderwijsontwikkeling en professionalisering</li> <li>– Michel Maricau, diensthoofd kwaliteitszorg en strategie</li> <li>– Bianca Corneillie, diensthoofd studentenzaken</li> <li>– Jos Panen, diensthoofd IT</li> <li>– Kurt Galle, domeincoördinator onderwijsmedia</li> </ul>
10:00-11:30	<b>Intern overleg van de commissie</b>
11:30-12:30	<p><b>Gesprek met het centrale niveau</b></p> <p><b>Aanwezigen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Paul Cottenie, lid van de raad van bestuur</li> <li>– Joris Hindryckx, algemeen directeur</li> <li>– Piet De Leersnyder, algemeen beheerder</li> <li>– Patricia Waerniers, directeur onderwijsbeleid</li> <li>– Isabel Vanslebrouck, directeur onderzoek en dienstverlening</li> </ul>
12:30-13:30	<b>Lunch (besloten)</b>
13.30-15:30	<b>Beraadslaging commissie</b>

15.30-16:00

---

**Afsluitend gesprek**

**Aanwezigen:**

- Joris Hindryckx, algemeen directeur
- Patricia Waerniers, directeur onderwijsbeleid
- Isabel Vanslembrouck, directeur onderzoek en dienstverlening
- Michel Maricau, diensthoud kwaliteitszorg en strategie



### **Bijlage 3: Overzicht van de bestudeerde documenten**

Van tevoren zijn aan de commissie ter beschikking gesteld:

#### *Eerste locatiebezoek*

- Vives Kritische reflectie
- Vives Regierapportage
- Vives Onderwijsbeleidsplan 2014-2017
- Vives Onderwijsbeleidsplan bis
- Vives Kwaliteitszorg van een opleiding
- Vives Referentiekader
- Vives -visie internationalisering
- Overzicht onderwijspartnerschappen
- Personeelsbeleidsplan
- Krijtlijnen onderwijskundige professionalisering
- Adviesrapport proefaudit
- Sjabloon jaarplannen opleidingen
- Reglement POC
- Vives -toetsvisie

#### *Tweede locatiebezoek*

- Jaarplannen opleidingen studiegebied PMB
- Jaarplannen opleidingen studiegebied SAW
- Verslagen POC's PMB en SAW
- Verslagen OMT's PMB en SAW
- Rapporten pilots opleidingsaudits

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

#### *Eerste locatiebezoek:*

- Documentatiemap pilots opleidingsaudits, met o.a. de kritische reflecties
- Onderzoeksbeleidsplan 2016-2020
- Documentatiemap HR-beleid
- Jaarverslagen Vives (Campus Noord en Campus Zuid)
- Overzichten leeftijdsstructuur Vives Noord en Vives Zuid
- Documentatiemap PR Vives
- Vives -pockets, ondersteunende handleidingen en richtlijnen

#### *Tweede locatiebezoek:*

- Verslagen PMB-raad
- Documentatiemap pilots opleidingsaudits, met o.a. de kritische reflecties
- Charter voor de Vives uitwisselingsstudent
- Documenten rond voorbereiding onderwijsbeleidsplan 2017-2022
- Document 'Competenties voor de 21<sup>ste</sup> eeuw'
- Leeswijzer onderwijsdashboard
- Voorbeelden van verslagen OPO-bevragingen
- Documentatiemap HR-beleid
- Template functioneringsgesprekken
- Documentatiemap PR Vives
- Vives -pockets, ondersteunende handleidingen en richtlijnen

## Bijlage 4: Lijst met afkortingen

AD	Algemeen Directeur
ECTS	European Credit Transfer System
HR	Human Resources
KPI	Kritische Prestatie Indicatoren
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
OM	Onderwijsmanagementteam
OPO	Opleidingsonderdeel
PMB	Paramedische beroepen
PDCA	Plan-Do-Check-Act
POC	Permanente Onderwijscommissie
RvB	Raad van Bestuur
SAW	Sociaal-agogisch werk

## NVAO

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

**NVAO. Vertrouwen in kwaliteit.**

Het evaluatierapport is tot stand gekomen in opdracht van de NVAO met het oog op de beoordeling van de kwaliteit van het onderwijsbeleid van de Katholieke Hogeschool Vives. Dit evaluatierapport betreft Katholieke Hogeschool Vives Noord en Katholieke Hogeschool Vives Zuid.

Aanvraagnummer 4395

## Colofon

Evaluatierapport Instellingsreview  
Katholieke Hogeschool Vives  
April 2017  
Samenstelling: NVAO Afdeling Vlaanderen

### **NVAO**

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

[www.nvaio.net](http://www.nvaio.net)