

UC Leuven & UC Limburg

INSTELLINGSREVIEW • BEOORDELINGSRAPPORT

28 MAART 2024



FONS LEROY (VOORZITTER) • YVETTE MICHOTTE, ROB VERHOFSTAD, DRIES MYNY, LISA
RONSYN (COMMISSIELEDEN) •
MARIANNE VAN DER WEIDEN • LIEN BEYLS (PROCESCOÖRDINATOR)

Inhoud

1	Abstract.....	5
2	Rapportage van het onderzoek van de commissie	6
2.1	Vorbereiding.....	6
2.2	Verkennd locatiebezoek.....	6
2.3	Onderzoeksvorstel	13
2.4	Vorbereiding verdiepend bezoek	14
2.5	Verdiepend bezoek: trail werking eigen regie.....	14
2.6	Verdiepend bezoek: trail relatie onderwijs-onderzoek-dienstverlening.....	24
2.7	Verdiepend bezoek: trail diversiteit en inclusie	28
3	Oordeel	34
	Bijlage 1: Samenstelling van de commissie.....	36
	Bijlage 2: Programma voor de dialoog met de instelling	37
	Bijlage 3: Verantwoording.....	39
	Bijlage 4: Overzicht van het bestudeerde materiaal	40
	Bijlage 5: Onderzoeksvorstel.....	41

1 Abstract

Dit evaluatierapport is tot stand gekomen in het kader van de instellingsreview van UC Leuven en UC Limburg (UCLL). De commissie die de instellingsreview aan UCLL uitvoerde beëindigde haar onderzoek met een positief oordeel. Daarmee geeft ze het advies tot positieve besluitvorming aan de NVAO.

De door de instelling aangeleverde kritische reflectie gaf de commissie een goed beeld van het onderwijsbeleid en het kwaliteitssysteem. De dialogen tijdens zowel het verkennende als het verdiepende locatiebezoek van de commissie toonden duidelijk het engagement van alle betrokkenen. UCLL is een ambitieuze hogeschool en kan op een breed draagvlak rekenen in de opleidingen om haar strategische prioriteiten te vertalen in beleid en bijbehorende acties. Er is een sterke kwaliteitscultuur, mede door de vele informele overleggen en de korte lijnen tussen lectoren, studenten en management. Studenten kunnen op veel manieren input en feedback geven, maar zijn nog niet in alle relevante gremia vertegenwoordigd. UCLL onderneemt gerichte acties om dit te verbeteren. De opleidingen voelen zich goed ondersteund door de partners van de centrale diensten. UCLL profileert zich als hogeschool voor en door Moving Minds. Dat houdt in dat zowel studenten als medewerkers zich onderscheiden als Moving Minds doordat ze bewogen worden (betrokkenheid), zelf meebewegen (inzet) en anderen tot bewegen aanzetten (impact). UCLL wil een inclusieve hogeschool zijn en toegankelijk en bereikbaar hoger onderwijs aanbieden. De maatschappelijke rol van UCLL blijkt ook uit de nauwe samenwerking met het werkveld in opleidingen en onderzoek.

UCLL maakt gebruik van een systematisch kwaliteitssysteem voor het borgen van de kwaliteit van haar opleidingen, waarin de blik van externen goed verankerd is. Dialoogcommissies met externe peers en deskundigen van buiten de opleiding en de instelling leveren aan het begin van de vijfjarige kwaliteitscyclus input voor het op te stellen beleidsplan. Onafhankelijke externe deskundigen maken deel uit van de managementcommissies die vervolgens aan het eind in de managementgesprekken vaststellen of een opleiding MM DNA/kwaliteitskenmerken borgt, het beleidsplan uitvoert en verbeteracties systematisch opvolgt. UCLL hanteert een groeimodel, waarin opleidingen zichzelf inschalen en in een afstemmingsgesprek met de programmadirecteur vaststellen of ze de MM DNA/kwaliteitskenmerken aanpakken op een activiteitengeoriënteerde, procesmatige of systeemgerichte manier. Opleidingen in de activiteitengeoriënteerde fase krijgen extra ondersteuning om door te groeien naar een hoger maturiteitsniveau. Deze aanpak bevordert de kwaliteitscultuur, doordat elke opleiding zelf weet waar ze staat en ook ziet waar verbetering mogelijk of nodig is. Dit leidt tot een gezond zelfbewustzijn en structurele kwaliteitsverbetering. Ook bij de thematische kwaliteitsbewaking zet UCLL expertenpanels in van buiten de opleiding en de instelling.

Naast alle sterke punten die in de loop van het onderzoek zijn aangeraakt, doet de commissie in haar beoordelingsrapport ook enkele aanbevelingen aan de hogeschool. Ze wil daarmee gezinszins afbreuk doen aan haar positief advies:

- Formuleer de ambities scherp en zorg voor duidelijke verwachtingen en doelstellingen; expliciteer daarbij ook milestones en kritische succesfactoren;
- Onderzoek wat de beste methode is om vooruitgang op complexe beleidsthema's te meten en formuleer SMART indicatoren om de voortgang op dergelijke thema's te kunnen vaststellen;
- Versterk de studenten- en werkveldbetrokkenheid in de Permanente Onderwijscommissies (POC), formaliseer de aanpak en houd daar toezicht op;
- Definieer en dissemineer de werkzame elementen van het groeimodel zodat opleidingen sneller naar een meer mature fase kunnen doorgroeien;
- Onderzoek of het groeimodel ook gebruikt kan worden op specifieke beleidsthema's;
- Blijf de nodige aandacht besteden aan de werkdruk van lectoren;
- Verhoog de 'sense of urgency' om de lectorenkamer diverser te maken.

2 Rapportage van het onderzoek van de commissie

2.1 Voorbereiding

Op 11 september 2023 ontving de commissie de kritische reflectie van UC Leuven en UC Limburg (voluit: University Colleges Leuven-Limburg, verder: UCLL) ter voorbereiding op de instellingsreview. UCLL is werkzaam in de regio's Leuven en Limburg en verzorgt haar opleidingen op acht campussen.

De commissie had een eerste online kennismakingsgesprek op 15 september 2023. De eerste indrukken en de vragen die op grond van de kritische reflectie naar voren kwamen waren onderwerp van gesprek in de online voorbereidingsbijeenkomst van de commissie op 7 november 2023.

In dat gesprek noteerden de commissieleden een aantal sterke punten. Uit de goed uitgewerkte en onderbouwde kritische reflectie blijkt een consistente onderwijsvisie. Het concept Moving Minds is een sterk merk. Het geeft de organisatie focus op alle niveaus van de organisatie. Op basis van de kritische reflectie ziet de commissie een robuust systeem van kwaliteitszorg en een duidelijke PDCA (Plan Do Check Act)-cyclus, waarin, naast de strategische prioriteiten de kwaliteitskenmerken van Moving Minds – die de NVAO-kwaliteitskenmerken omvatten – als referentiekader gelden. Er is aandacht voor de professionalisering van lectoren, wat blijkt uit de tijd en financiële middelen die daarvoor vrijgemaakt worden. De commissie vindt het een sterk punt dat UCLL een open oog heeft voor de buitenwereld. Dat blijkt uit de grote betrokkenheid van het externe werkveld, de samenwerking met buitenlandse partners en de aandacht voor de Sustainable Development Goals (SDG) en duurzaamheidscriteria. De instelling heeft een gedegen afdeling Research & Expertise (R&E) en heeft op het vlak van onderzoek grote investeringen gedaan.

Tijdens het verkennende locatiebezoek wil de commissie vooral nagaan hoe het beschreven beleid in de praktijk is uitgewerkt. De commissie vraagt zich daarnaast af hoe UCLL zorgt voor eenheid van beleid en uitvoering in de twee regio's en op de acht campussen. De vragen die ze tijdens het verkennende locatiebezoek wil stellen worden vooraf verzameld en besproken tijdens een vooroverleg op 13 november 2023, direct voorafgaand aan het bezoek.

2.2 Verkennend locatiebezoek

Op 14 november 2023 vindt het verkennende locatiebezoek plaats. Het bezoek begint met een informele Meet & Greet waarin de hogeschool en commissie met elkaar kennismaken. In korte videopresentaties maakt de commissie kennis met de acht locaties, een aantal van hun opleidingen en specifieke faciliteiten zoals het leercentrum en het onderzoekscentrum.

Dialogsessie 1: strategie

Als start van het gesprek krijgt de commissie een presentatie over het huidige strategisch plan, hoe de strategische prioriteiten worden uitgerold en opgevolgd, hoe de realisatie ervan gecheckt wordt en leidt tot input voor een nieuw strategisch plan. De kenmerken van Moving Minds zitten herkenbaar in het DNA van alle opleidingen: bewogen worden (betrokkenheid), zelf meebewegen (inzet) en anderen tot bewegen aanzetten (impact).

De commissie stelt als eerste vraag in hoeverre Moving Minds, als kenmerk van de onderwijsvisie, al is ingebed in de opleidingen en in hoeverre er ruimte is voor eigenheid bij de invulling. Uit de antwoorden komt naar voren dat Moving Minds geen stip aan de horizon is. Uit evaluaties blijkt dat Moving Minds nu al zeer herkenbaar is voor studenten en lectoren. Opleidingen hebben een centrale rol en kunnen in hun beleidsplannen op eigen ritme elementen kiezen uit de prioriteiten van het Moving Minds DNA om aan te werken, bijvoorbeeld ondernemende netwerken, of internationalisering. Zij worden bij de uitwerking ondersteund door de centrale diensten. De gesprekspartners zijn van mening dat Moving Minds kenmerkend is voor de bedrijfscultuur van UCLL. In functioneringsgesprekken met leidinggevendenden en ook in vergaderingen van het bestuursorgaan is Moving Minds een vast

thema. Moving Minds heeft geholpen de verschillende campussen meer met elkaar te verbinden, maar een zekere eigenheid blijft mogelijk.

Concreet stellen de opleidingsverantwoordelijken hun beleidsplan op, met aandacht voor de strategische prioriteiten en de invulling van MM DNA/kwaliteitskenmerken. Zij bekijken wat in hun opleiding belangrijk is voor de komende periode. Een opleiding die op twee locaties aangeboden wordt, heeft één Permanente Onderwijscommissie (POC) en schrijft één regio-overschrijdend beleidsplan. Accentverschillen zijn wel mogelijk. Opleidingen worden door de schil van partners uit de ondersteunende diensten geholpen om een goede match te vinden tussen wat top-down en bottom-up nodig is. Medewerkers van de ondersteunende diensten passen hun eigen beleidsplannen aan op de behoeften van de opleidingen. De ondersteuning kan de vorm krijgen van meedenken door de opleidingspartners uit het domein Kwaliteit of partners vanuit de dienst Onderwijs & Studenten, maar kan ook heel praktisch zijn. Om de focus op de strategische prioriteiten te leggen, wordt gebruik gemaakt van een sjabloon waarbij opleidingen of domeinen bij elk van de doelstellingen moeten aangeven bij welke strategische prioriteit deze doelstelling aansluit.

Daarnaast worden de beleidsplannen van opleidingen op programmaniveau door de programmadirecteur naast elkaar gelegd, om te bezien of opleidingen elkaar kunnen ondersteunen als ze tegen dezelfde problemen aanlopen. Deze intervisie vindt niet alleen plaats tussen opleidingsverantwoordelijken, maar ook met de ondersteunende partners.

De commissie vraagt welke indicatoren UCLL gebruikt om te meten of beleidsplannen gerealiseerd worden. In rapportages wordt met kleuren (rood/geel/groen) gewerkt, maar welke gegevens liggen daaraan ten grondslag? In afstemmingsgesprekken houdt het management de opleidingsverantwoordelijken een spiegel voor of een opleiding op schema ligt. Dat kan leiden tot scherpere doelstellingen, maar ook tot beperking van de ambities, om tot meer focus te komen. In deze gesprekken is het vooral van belang dat een opleiding ontwikkeling laat zien. In de antwoorden beluistert de commissie dat men enerzijds de behoefte voelt om tot scherpere doelstellingen en meer concrete criteria te komen, maar anderzijds de valkuil wil vermijden om lijstjes met KPI's (Key Performance Indicators) af te vinken. UCLL voert een veelheid aan bevragingen uit op verschillende niveaus met als doel beleidsacties en kwaliteit te monitoren. De instelling erkent dat overbevraging en gebrek aan voldoende participatie hen ertoe heeft aangezet het format en de frequentie van de bevragingen te herzien. Verder doorgaand op dit onderwerp benadrukken de gesprekspartners dat het om een continu gesprek gaat over wanneer je tevreden bent. Het streven is de criteria concreter te formuleren naargelang een thema (bijvoorbeeld duurzaamheid) langer een beleidsonderwerp is. Bij het meten van impact worden ook netwerkverbanden benut.

Een ander thema voor de commissie is de interactie tussen onderwijs en onderzoek. De aanwezigen leggen uit dat UCLL als doelstelling heeft dat onderzoek verweven is in het onderwijs, bijvoorbeeld in de opleidingsonderdelen (OPO's). Zij vinden dat de structuren binnen UCLL hieraan bijdragen. De afgelopen periode heeft de dienst R&E als aparte entiteit een duidelijker positie gekregen. Het is een gedeelde verantwoordelijkheid van onderzoekers en opleidingsverantwoordelijken om mogelijkheden voor vervlechting van onderwijs en onderzoek in het curriculum te vinden. Dit is onderdeel van de beleidsplannen en de programmadirecteuren bewaken het. Het is behulpzaam dat van de 400 onderzoekers van UCLL de meesten ook een onderwijsopdracht hebben. Bij een onderzoeksproject wordt steeds de vraag gesteld of studenten erbij betrokken kunnen worden. Dit past bij het DNA van Moving Minds, namelijk dat studenten worden opgeleid tot onderzoeker en dienstverlener. Overigens leren alle studenten onderzoeksvaardigheden in hun opleiding, ook als ze niet meedraaien in een onderzoeksproject.

De commissie vraagt naar de rol van het bestuursorgaan. Dit blijkt intensief betrokken te zijn bij de strategische prioriteiten en de opvolging daarvan, zowel in de maandelijkse vergaderingen als op de jaarlijkse beleidsdag. Het bestuursorgaan heeft twee studentleden.

Er is een vast formulier om de opvolging in de PDCA-cyclus na te gaan. Een vast agendapunt is ook de studentinput. Bij gelegenheid denken de bestuursleden ook mee op detailniveau, bijvoorbeeld bij het starten van een nieuwe opleiding. Algemeen vindt men dat er sprake is van open gesprekken met het directieteam. Daardoor houden de bestuurders zicht op en vertrouwen in het functioneren van UCLL. De intervisie op bestuurlijk niveau met de KU Leuven over kwaliteitszorg vindt men positief.

Bij alles wat verwacht wordt kan het welbevinden van het personeel onder druk komen te staan. De commissie vraagt naar de stand van zaken op dat punt. Naar aanleiding van vrij slechte bevragingsuitkomsten in 2018 heeft UCLL op teamniveau veel acties ingezet. Dat heeft inmiddels geleid tot verbetering van verschillende welzijnsindicatoren met daarbij ook het behoud van een grote bevoegenheid en betrokkenheid, maar het welzijn blijft onder druk staan. Positief vindt men op medewerkersniveau dat werknemers actief in werkgroepen worden betrokken, bijvoorbeeld over het vergaderbeleid, de functieclassificatie of allocatiemodellen. Bij besparingsmaatregelen worden medewerkers uitdrukkelijk gevrijwaard, en zoekt het management het eerder in besparing op huisvesting. Onder dankzegging aan de aanwezigen sluit de voorzitter het gesprek af.

Terugblik

Terugkijkend op dit gesprek vindt de commissie het positief dat de hogeschool vertrouwen uitstraalt in haar beleid, en zich tegelijkertijd bewust is van de stappen die nog gezet moeten worden, bijvoorbeeld in het formuleren van KPI's. Moving Minds blijkt goed te werken als samenbindend concept, ook tussen opleidingen en teams die fysiek op flinke afstand van elkaar liggen. Positief is ook de actieve betrokkenheid van het bestuursorgaan. De commissie heeft niet alle vragen gesteld die ze vooraf geformuleerd had, maar het eerste gesprek heeft de commissie al veel inzicht gegeven.

Dialogsessie 2: onderwijsbeleid: hoe leiden we op tot Moving Minds

Om te beginnen krijgt de commissie een presentatie over de bouwstenen (wat) en ontwerpprincipes (hoe) van Moving Minds en hoe de DNA-helix de verwevenheid hiervan zichtbaar maakt. Na het algemene kader krijgt de commissie een toelichting over drie specifieke voorbeelden:

- (1) Challenge your Talents, een opleidingsonderdeel in de Professionele Bacheloropleiding (PBA) Verpleegkunde, waarin groepjes van 4-6 studenten werken aan een challenge uit het werkveld;
- (2) Cross courses, een hogeschoolbreed aanbod van multi-, inter- of transdisciplinaire OPO's, waarin studenten van verschillende opleidingen samen aan een challenge werken, met inbreng van de dienst R&E;
- (3) XP-Lab, een samenwerking met R&E waarin studenten bij een onderzoeksproject een stage kunnen lopen die past bij hun opleiding.

De commissie vindt de genoemde projecten mooie voorbeelden van Moving Minds. Ze vraagt of Moving Minds daarnaast zichtbaar en merkbaar is voor alle studenten en opleidingen, ook als studenten de terminologie van Moving Minds niet hanteren. De aanwezigen bevestigen dit: de gewenste beweging (Move) wordt in de opleidingsspecifieke leerresultaten vertaald in indicatoren die in alle ECTS-fiches worden gebruikt. Aan het eind van hun opleiding voeren studenten een move-out-gesprek om aan te tonen hoe ze de doelen van Moving Minds hebben gerealiseerd. Daarbij gebruiken ze het studentportfolio waarin ze vanaf dag 1 hun evolutie zichtbaar hebben gemaakt, inclusief zelfreflectie. Deze aanpak werkt goed bij zowel bachelor- als graduaatsopleidingen. UCLL werkt nog aan uitbreiding van het aantal cross courses en transdisciplinaire projecten. Het streven is dat in 2030 alle studenten minstens één cross course hebben opgenomen. De aanwezigen benadrukken echter dat studenten ook zonder cross courses al interdisciplinair leren samenwerken in externe stages, opdrachten en microprojecten.

Naar aanleiding van de voorbeelden vraagt de commissie wanneer de opleidingen tevreden zijn over de invulling van Moving Minds. Daarop krijgt de commissie twee typen antwoorden.

Tevredenheid over het effect van Moving Minds op de eindcompetenties van studenten meet men vooral af aan de tevredenheid van het werkveld over alumni en van de studenten zelf tijdens het move-out-gesprek. Er zijn geen criteria per bouwsteen van Moving Minds. Sommige aanwezigen vinden dat dat een volgende stap zou zijn in de continue verbetering. Overigens zijn er al wel veel opleidingen die indicatoren over de studiejaren heen hebben geformuleerd, gekoppeld aan Moving Minds. Deze worden gebruikt bij programmatisch evalueren. Hierin hebben opleidingen een zekere vrijheid. Het tweede type antwoord betreft het effect van Moving Minds als onderwijsconcept. Er is nu een gemeenschappelijke taal. Iedereen werkt met hetzelfde kader en beweegt in dezelfde richting. Ook het werkveld begint hierin mee te gaan. Over deze ontwikkeling is men erg tevreden.

De commissie gaat nader in op de relatie met het werkveld. Hoever verwacht UCLL dat het werkveld meegaat, bijvoorbeeld bij het leren in de praktijk (werkplekleren, stages)? De aanwezigen zijn van mening dat de competenties van Moving Minds coherent zijn met wat in het werkveld gevraagd wordt. De werkveldvertegenwoordigers vinden dat Moving Minds een naam geeft aan hoe men zich al langer inzet om goede professionals op te leiden. Daarbij gaat het vooral om de mindset, meer dan om specifieke kennis. Men heeft behoefte aan krachtige collega's die durven vragen en onderzoeken, die ergens voor staan en die hebben geleerd interdisciplinair te werken. Het opzetten van samenwerkingsverbanden met het werkveld om samen te werken aan leren in de praktijk en levenslang leren is een van de kerndossiers in UCLL. De specifieke aanpak van UCLL leidt er anderzijds ook soms toe dat een bedrijf of organisatie liever voor een andere hogeschool als partner kiest.

Aandacht voor diversiteit is een van de prioriteiten van UCLL. De commissie vraagt hoe dat gerelateerd is aan Moving Minds. Uit de antwoorden blijkt dat UCLL veel nadruk legt op de start van een opleiding, door een on-boarding programma en de kick-start. Studenten die zichzelf identificeren als pionierstudenten krijgen een speciaal programma om hen te helpen starten in het hoger onderwijs. Studenten kunnen taalondersteuning krijgen en extra begeleiding. Studenten met bijvoorbeeld dyslexie kunnen langere examentijd aanvragen. Gaandeweg kwam UCLL tot de conclusie dat het een uitdaging is om inclusie het maatwerk te laten overstijgen. Men merkte dat het bieden van maatwerk voor iedereen praktisch onhaalbaar werd en dat de extra faciliteiten en begeleiding voor alle studenten een meerwaarde kunnen hebben. Daarom is het streven nu om bij studentenbegeleiding geen onderscheid te maken tussen specifieke groepen, maar een inclusief beleid te voeren. Dat betekent dat UCLL bij alle studenten hun sterke kanten wil benutten en rekening wil houden met specifieke noden, zonder dat daar een etiket op geplakt wordt. Zolang deze uitdaging nog niet gerealiseerd is wordt er nog steeds gebruik gemaakt van faciliteiten via een bijzonder statuut voor wie specifieke noden heeft. Het streven naar sterkte-gebaseerd werken, met de nodige ondersteuning geldt ook voor medewerkers en de afdeling HR (Human Resources).

Tot slot vraagt de commissie naar de samenwerking tussen onderwijs en onderzoek en naar de ambities voor onderzoeksvaardigheden van studenten. De commissie krijgt een aantal voorbeelden van de wijze waarop onderzoekers studenten betrekken bij projecten. Een groot aantal lesgevers is zelf actief in onderzoek. De onderzoekscompetenties van studenten worden vanaf het begin aangeleerd en getoetst bij de bachelorproef. De voorzitter van de commissie dankt de aanwezigen voor hun inbreng en de inzichten die zij de commissie gegeven hebben.

Terugblik

Terugkijkend op dit gesprek stelt de commissie vast dat ze mooie voorbeelden heeft gehoord, zowel van de aanpak van Moving Minds als van diversiteitsbeleid. De visie en ambitie zijn er en de goede beweging is ingezet. Het is duidelijk dat de goesting en drive in ruime mate aanwezig zijn. De studenten die deelnamen aan het gesprek, onderschreven dit ook met hun getuigenissen over hoe zij tot Moving Minds opgeleid werden, en hoe zij een grote meerwaarde vonden in de cross courses en het opleidingsonderdeel 'Challenge your Talents'. De volgende stap is de doelen scherper te definiëren en een meer planmatige aanpak te hanteren. De C in de PDCA-cyclus lijkt nog te weinig expliciet nu. Dit zou het onderwerp van

een trail tijdens het verdiepende bezoek kunnen zijn. De commissie vraagt zich af welke ondersteuning er is voor de lectoren, die veel ambities moeten waarmaken. Overigens vindt de commissie dat de lerende cultuur in UCLL sterk is.

Dialogsessie 3: kwaliteitszorg

Als start van deze sessie krijgt de commissie een presentatie over het systeem van kwaliteitszorg. Opleidingen krijgen ondersteuning bij de implementatie van hun PDCA-cyclus. Als referentiekaders gelden de strategische prioriteiten en de DNA-kenmerken van Moving Minds. In een kwaliteitsvolle opleiding wordt MM DNA/kwaliteitskenmerken geborgd, wordt het beleidsplan uitgevoerd en vindt systematische opvolging van verbeteracties plaats. De commissie krijgt drie voorbeelden gepresenteerd:

- (1) de wijze waarop een opleiding een beleidsplan opstelt en daarbij gebruik maakt van input vanuit het werkveld, dat vertegenwoordigd is in een dialoogcommissie;
- (2) thematische kwaliteitsbewaking in een opleiding met inbreng van een expertenpanel dat op maat van het thema is samengesteld door de diensten Onderwijs en Kwaliteit. Een opleiding kiest één van de vier thema's die op centraal niveau zijn gedefinieerd op basis van wat bij de opleidingen speelt;
- (3) het managementgesprek: een dialoog met externen (twee onafhankelijke externen, een alumnus en een programmadirecteur van een ander programma) met als doel de kwaliteit van een opleiding te beoordelen.

De commissie merkt met waardering op dat uit de kritische reflectie een ambitieuze visie op kwaliteit blijkt. Ze vraagt waar de hogeschool nu staat in die ontwikkeling. De gesprekspartners zeggen blij te zijn met de evolutie van de eigen regie en een eigen kwaliteitszorgsysteem omdat het leidt tot regelmatige momenten van reflectie. Veel meer dan vroeger (ten tijde van het visitatiesysteem) zijn opleidingen vanuit intrinsieke motivatie continu bezig met kwaliteit. Doordat binnen de UCLL-kaders autonomie geboden wordt, kunnen opleidingen hun kwaliteitszorg zelf invullen. Dat leidt tot meer betrokkenheid. Men is zich ervan bewust nog lerende te zijn: de continue kwaliteitszorg is ook van toepassing op het kwaliteitszorgsysteem. Zo moet een aantal processen nog nader uitgewerkt worden, bijvoorbeeld een betere integratie van het groeiemodel met de andere kwaliteitszorgprocessen (opstellen beleidsplan,...). Ook zijn er veel stappen gezet met betrekking tot het versterken van exetrene betrokkenheid.

De commissie vraagt naar de rol en samenstelling van werkveldcommissies. Dat blijkt per opleiding te verschillen. Alle opleidingen hebben vaste partners. Die kunnen hun inbreng leveren als lid van een werkveldcommissie, maar ook als stage-aanbieder of in aparte werkveldbijeenkomsten. Externen bevestigen tegenover de commissie dat de brede betrokkenheid bij kwaliteitszorg en de kenmerken van Moving Minds duidelijk voelbaar zijn.

Een volgende vraag betreft het vaststellen van de kwaliteit van een opleiding. Een advies aan het directieteam wordt geformuleerd door de managementcommissies op basis van drie vragen: wordt MM DNA/kwaliteitskenmerken geborgd, wordt het beleidsplan uitgevoerd en vindt systematische opvolging van verbeteracties plaats? De antwoorden leiden tot inschaling in een 3x3-evaluatiematrix. De uitkomst wordt gevalideerd door het directiecomité in een borgingsbesluit en bekrachtigd door het bestuursorgaan. De aanwezigen vinden dit een goede aanpak. Met het groeiemodel slaagt UCLL erin draagvlak te creëren voor de uitspraak dat een opleiding haar kwaliteit nog niet zelf kan borgen. Op dit moment zijn zes bacheloropleidingen op dit vlak nog onder de maat (activiteitengeoriënteerd). Zij krijgen extra begeleiding en financiële ondersteuning om een verbeterplan uit te werken en over twee jaar opnieuw in gesprek te gaan. De meeste opleidingen bevinden zich in de procesgeoriënteerde fase, zes in de systeemgeoriënteerde fase. Het streefdoel van UCLL is dat alle opleidingen zich nog verder ontwikkelen en dus in een nog verdere fase zitten. Het is nog niet helemaal duidelijk wat een dergelijke mate van maturiteit betekent, bijvoorbeeld of de planlast dan verminderd kan worden.

Gevraagd naar de planlast blijkt dat na een eerste aarzeling ('weer een nieuw model') de acceptatie groot is. Het streven nu is de verschillende onderdelen (groeimodel, opleidingsbeleidsplannen, thema's) meer te integreren. De ondersteuningspartners van opleidingen zullen meer tijd moeten krijgen voor implementatie, de C en A van de PDCA-cyclus. Het uiteindelijke doel is dat kwaliteitszorg tot betere resultaten leidt. Om de werkdruk en planlast van opleidingen te verminderen en zo het draagvlak te behouden streven de partners uit de ondersteunende diensten naar een meer dienende en 'lean' aanpak. De ervaring laat zien dat opleidingen op het hogere niveau in het groeimodel kwaliteitszorg minder als last ervaren, omdat het op dat niveau eigenlijk automatisch gaat.

Een belangrijk aspect van kwaliteitsverbetering is professionalisering van lectoren. De commissie ziet dat UCLL daar veel in investeert en vraagt hoe dat er in de praktijk uitziet. Het gaat om twaalf werkdagen per jaar (6,5% van de arbeidstijd), in een combinatie van team- en individueel niveau. In functioneringsgesprekken bespreken medewerkers met hun leidinggevende welke inhoudelijke opleiding hun kwaliteit kan verhogen. Het kan daarbij ook gaan om werkveldprofessionalisering, door een halve of hele dag mee te draaien op een stageplaats. Voor meer onderwijskundige onderwerpen worden vaak themadagen voor een team georganiseerd. Men vindt het belangrijk dat de aanwezige kwaliteit in teams wordt benut en dat lectoren bij elkaar terecht kunnen. Op die manier kan extra planlast voorkomen of beperkt worden.

De commissie vraagt hoe UCLL de decretale verplichting invult dat kwaliteitsinformatie per opleiding toegankelijk en vindbaar is. De hogeschool heeft ervoor gekozen deze informatie per opleiding op de website te plaatsen, niet bij marketing of op een pagina met alle kwaliteitsfiches. In de kwaliteitsfiches krijgt de lezer een samenvatting van de feedback van de verschillende kwaliteitszorgprocessen, inclusief aandachtspunten. Met de afdeling Communicatie is gecheckt of de informatie tijdig gepubliceerd wordt en of de taal voldoende duidelijk is, maar dat kan waarschijnlijk nog verbeterd worden. In het algemeen denkt men niet dat ouders deze informatie lezen. Volgens de aanwezigen baseren studenten zich bij hun keuze voor UCLL meer op het algemene kwaliteitsoordeel dan op de kwaliteitsfiches per opleiding.

Dat leidt tot de vraag naar de rol van studenten bij kwaliteitszorg. Uit de antwoorden blijkt het om een combinatie van formele en informele betrokkenheid te gaan. Elke POC heeft een aantal studentleden en ook in het bestuursorgaan zijn studenten vertegenwoordigd. Daardoor zijn studenten in alle fasen van beleidsvorming betrokken. Om studenten bereid te vinden lid te worden van een POC is het behulpzaam als lectoren in de eerste opleidingsfase studenten hierover informeren en daarna ook individuele studenten aanspreken. Ook is het motiverend als zij wijzen op het effect van eerdere studentenfeedback. Er zijn participatiecoaches om studenten in hun vertegenwoordigende rol te ondersteunen. Informeel krijgen lectoren feedback doordat ze goed bereikbaar en aanspreekbaar zijn. Daarnaast krijgen ze feedback van studenten via de studentvertegenwoordigers per klas, uit bevestigingen en in focusgesprekken die georganiseerd worden om feedback op thema's te verzamelen. Onder dankzegging aan de aanwezigen sluit de voorzitter het gesprek af.

Terugblik

In dit verhelderende gesprek heeft de commissie gehoord hoe de verschillende onderdelen van het kwaliteitszorgsysteem in elkaar haken. De indruk is dat het om een behoorlijk zwaar proces gaat, met veel gesprekken en veel commissies. De commissie vraagt zich af of dit proces lichter is bij opleidingen die in het groeimodel hoger zijn ingedeeld. Dat is een vraag die in het verdiepende bezoek nader onderzocht kan worden door met een van de opleidingen te spreken die activiteitengeoriënteerd dan wel systeemgeoriënteerd werken. Ook zou de commissie in een trail meer inzicht willen krijgen in de afstemming binnen een opleiding die op twee campussen wordt verzorgd. Als thema in een horizontale trail denkt de commissie aan de samenhang tussen strategisch beleid en onderwijsbeleid.

Dialogsessie 4: studenten aan het woord

Via een rondleiding op de campus illustreren studenten hun ervaringen als student aan UCLL. De rondleiding wordt georganiseerd door studenten Eventmanagement. Daarnaast nemen ook studentenvertegenwoordigers en studenten van andere Leuvense campussen deel. De studenten weten aan deze rondleiding een speelse en creatieve vorm te geven. Ze laten de commissie de verschillende faciliteiten zien: onderwijsruimten waar studenten in kleine groepen aan opdrachten kunnen werken, het leercentrum en de bibliotheek, de afdeling studentenbegeleiding, de ICT-dienst, het contactpunt voor internationale studenten, de cafetaria, podcaststudio, en tot slot de pingpongtafel en coffee lounge.

Bij de verschillende onderdelen geven ze nadere toelichting. Bijvoorbeeld wat betreft studentenbegeleiding vertellen ze dat deze op diverse vlakken betrekking heeft. Zo heeft elke student een van de lectoren als vaste trajectcoach, en zijn op de campus een ombudspersoon en een psycholoog aanwezig. Studenten met een functiebeperking worden zorgvuldig begeleid, niet alleen tijdens, maar zelfs ook al voor aanvang van de studie. Studenten kunnen als jobstudent actief zijn bij de ICT-dienst, bij open informatie- en lesdagen en bij buddyprojecten. De pingpongtafel is er gekomen op initiatief van Student Centraal op campus Proximus, Student Centraal is de samenwerking tussen de studentenvertegenwoordigers op een campus, die acties onderneemt o.a. samen met de medewerkers aan die campus. De klasambassadeurs zijn het nauwste contact tussen de opleiding en de studenten, vooral belangrijk voor de werking in de opleidingen doordat zij als intermediair signalen van studenten oppikken en doorgeven in de opleidingsstudentenraden en POC's.

Terugblik

De commissie spreekt haar appreciatie uit voor de creatieve organisatie van de rondleiding door de studenten. Ook waardeert de commissie dat ze studenten als herkenbare gezichten doorheen de dag heeft als begeleiders. De studenten spraken over een sterk campusgevoel, en hebben de commissie dat ook via de rondleiding laten ervaren. Meer in het algemeen stelt de commissie vast dat ze in alle gesprekken in de loop van de dag een grote openheid en eerlijkheid ervaaarde.

Intern overleg

De commissie stelt op basis van de gesprekken vast dat Moving Minds een sterk merk is dat overall in de organisatie aanwezig is. Er is een duidelijke leercultuur. Leren vindt plaats door te bewegen, zowel op niveau van studenten als van de hogeschool. De commissie ziet de bewogenheid ook terug op emotioneel vlak, namelijk in bevlogenheid, engagement en binding met groepen in de samenleving die dat nodig hebben. UCLL werkt aan een eigen ecosysteem met gedeelde waarden en normen, zowel intern als extern. Deze ambitie met de bijbehorende actie en dynamiek verdient waardering en aanmoediging.

Andere sterke punten zijn de grote externe betrokkenheid en de toegankelijkheid van lectoren en management. De hogeschool slecht drempels en creëert vertrouwdheid. Vanaf het begin is er een sterke studentenbegeleiding, bijvoorbeeld qua taal. Elke student heeft een studietrajectcoach. Extra engagement is mogelijk in een honoursprogramma. De samenwerking tussen studentenraden en management/bestuur lijkt goed te functioneren. De commissie heeft meer inzicht gekregen in wat internationalisering in de praktijk betekent.

De commissie vindt dat visie en strategie helder zijn. Het kwaliteitszorgsysteem is robuust en is in de organisatie goed doorleefd. Mogelijke aanbevelingen betreffen vooral de operationalisering in tussenstappen en -doelen en het gebruik van concrete criteria als KPI's. Van de noodzaak daartoe is men zich bewust.

Een onderwerp voor verder onderzoek is hoe UCLL werkt aan diversiteit en inclusie. De commissie heeft in de loop van de dag voorbeelden van een inclusieve aanpak gehoord die ook voor studenten zonder bijzonder statuut goed uitwerken. Er lijkt een cultuur voor inclusiviteit en diversiteit te zijn als onderdeel van de UCLL-identiteit, maar dat is op dit moment niet geformuleerd als beleidsvisie of uitgewerkt in een PDCA-cyclus. Vragen van de

commissie zijn bijvoorbeeld of er verschil in aanpak is tussen Leuven en Limburg, of het een beleidsdoel is qua studentenpopulatie om een afspiegeling te zijn van de omgeving, in hoeverre UCLL gebruikmaakt van studentgegevens, hoe inclusie en diversiteit gedefinieerd en gemeten worden, en hoe lectoren competenties aangereikt krijgen om met diversiteit om te gaan. Een ander onderwerp betreft de vraag of de verbinding tussen onderwijs, onderzoek en dienstverlening in de hogeschool optimaal georganiseerd is: is er voldoende onderling contact of werkt men teveel in silo's, zijn de onderdelen gelijkwaardig vertegenwoordigd op managementniveau?

Nadenkend over de inrichting van het verdiepende bezoek wil de commissie voorstellen om ter beantwoording van grondvragen 1 en 2 (over de samenhang van beleid en uitvoering) in een horizontale trail nader in te gaan op de relatie tussen top-down beleid versus autonomie van opleidingen: wat is bijvoorbeeld de rol van de programmadirecteur bij de consolidatie en de vertaling van instellingsbeleid op programma- en opleidingsniveau? Ook wil de commissie inzicht krijgen in het effect van meerdere campussen, bijvoorbeeld in de studenteninspraak: hoe vinden studentvertegenwoordigers elkaar? Streeft UCLL in alle processen naar een identieke aanpak of mogen hierin regionale verschillen (blijven) bestaan? Thema's om deze vraag te onderzoeken zijn (1) de aanpak van diversiteit en het streven naar een inclusieve hogeschool en (2) de link tussen onderwijs, onderzoek en dienstverlening.

Om grondvraag 3 te beantwoorden (borging van opleidingskwaliteit in eigen regie) wil de commissie in een verticale trail inzoomen op een opleiding in de activiteitengeoriënteerde en een in de systeemgeoriënteerde fase van het groeimodel: wat is het effect hiervan op de verhouding tussen systeem en cultuur en bijvoorbeeld op de planlast? Een aantal concrete vragen betreft de wijze waarop beleidsaccenten verweven worden in de kwaliteitszorg, de rol van programmadirecteuren, de uitwerking van studentenparticipatie. Grondvraag 4 (kwaliteitscultuur) zal in alle drie trails aan de orde komen.

Terugkoppeling

In de terugkoppeling aan het instellingsbestuur presenteert de voorzitter de conclusies uit het intern overleg, alsmede de voorstellen voor trails tijdens het verdiepende bezoek. In overleg zullen de trails en de keuze van daarbij te betrekken opleidingen nader uitgewerkt worden.

In een reactie spreekt de instelling haar dank uit voor de waarderende woorden. De drie voorgestelde trails lijken een logische keuze. Ook in dit verkennende bezoek ging het gesprek daar immers over. UCLL en commissie kijken uit naar het verdiepende bezoek in februari 2024.

2.3 Onderzoeksvoorstel

Ter voorbereiding op het verdiepende bezoek komt het onderzoeksvoorstel tot stand (zie bijlage 5 voor het volledige voorstel). In de verticale trail wil de commissie zich verdiepen in de werking van de eigen regie. De commissie wil een concreet zicht krijgen op hoe de eigen regie de instelling in staat stelt de opleidingskwaliteit op internationaal aanvaardbare wijze te garanderen, op welke wijze eventuele verbeterpunten aan het licht komen en welke interventies bestaan wanneer opleidingen niet blijken te beantwoorden aan de verwachtingen rondom de onderwijskwaliteit. De commissie wil daarbij duidelijke aandacht hebben voor het groeimodel en hoe dat doorwerkt in de PDCA-cyclus. Ook is de commissie benieuwd naar de wijze waarop beleidsaccenten verweven zijn in de kwaliteitszorg. De commissie vraagt de instelling twee opleidingen voor te stellen, één die zich in het groeimodel in de activiteitengeoriënteerde fase bevindt en één in de systeemgerichte oriëntatie. In overleg kiest de commissie voor de PBA Sociaal werk en de PBA Biomedische laboratoriumtechnologie.

Binnen de horizontale trails wil de commissie onderzoeken op welke manier het strategisch beleid en het onderwijsbeleid tot op het niveau van de opleiding en binnen de eigen regie gemonitord worden. De commissie wil voornamelijk inzicht verkrijgen in de PDCA-cyclus op niveau van beleidsvoering wat betreft twee thema's: (1) de relatie tussen onderwijs,

onderzoek en dienstverlening, en (2) het diversiteitsbeleid en de wijze waarop inclusie nagestreefd wordt. Leidende vragen zijn op welke manier het beleid vorm krijgt en in een bepaalde richting beweegt. Daarbij worden enkele opleidingen ter illustratie genomen. Voor de eerste trail (de relatie tussen onderwijs, onderzoek en dienstverlening) wordt gekozen voor de opleidingen Educatieve Bachelor (EBA) Secundair onderwijs, PBA Bedrijfsmanagement en PBA Sociale readaptatiewetenschappen. Voor de tweede trail (diversiteit en inclusie) gaat het om de opleidingen PBA Organisatie en management, PBA Verpleegkunde en EBA Kleuteronderwijs.

Daarnaast heeft de commissie enkele feitelijke vragen over de benaming van de hogeschool, het organogram en het personeelsbeleid.

2.4 Voorbereiding verdiepend bezoek

Op basis van het onderzoeksvoorstel levert de hogeschool een aanvulling op de kritische reflectie aan ter voorbereiding op het verdiepende bezoek. Op basis daarvan formuleren de commissieleden de vragen die ze tijdens het bezoek willen inbrengen. De voorzitter van de commissie destilleert hieruit de belangrijkste thema's, die in een vooroverleg op 26 februari 2024 in de voltallige commissie besproken worden. De commissie stelt vast dat de aanvullende documenten op een overzichtelijke en goed gestructureerde manier zijn voorgesteld en zeer goed inzichtelijk maken op welke manier, over de jaren heen, UCLL werkt aan het ontwikkelen van de onderwijskwaliteit. In de gesprekken wil de commissie in de verticale trail nader ingaan op het streefdoel van de transitie naar een systeemgerichte aanpak, het valideringsproces, de externe blik en de publieke informatie. Voor de trail over de relatie tussen onderwijs, onderzoek en dienstverlening is de commissie benieuwd naar de kloof tussen visie en praktijk, bijvoorbeeld wat betreft de studentenparticipatie, de rol van R&E bij het aanleren van onderzoekende vaardigheden door de studenten en de ambities om de samenwerking tussen de componenten structureel te versterken. Voor de trail diversiteit en inclusie richten de vragen zich met name op het meten en versterken van de impact op het personeelsbeleid en de studentbetrokkenheid. De commissie vindt de antwoorden op de feitelijke vragen bevredigend en heeft geen behoefte hier in de gesprekken nader op in te gaan.

2.5 Verdiepend bezoek: trail werking eigen regie

Dialogsessie 1: directie- en beleidsniveau

De commissie vraagt de gesprekspartners naar de ambities voor het maturiteitsniveau van de opleidingen. Na de eerste cyclus die nu heeft plaatsgevonden, streeft UCLL ernaar dat alle opleidingen ten minste procesgeoriënteerd zijn. Nog mooier zou zijn als de helft proces- en de helft systeemgeoriënteerd zou zijn, met enkele positieve uitschieters naar de externe oriëntatie. Dat laatste lijkt voor twee opleidingen al het geval te zijn. Er zijn geen specifieke KPI's geformuleerd, maar het is bemoedigend dat bijvoorbeeld de graduaatsopleidingen zich allemaal in fase 2 (proces) of 3 (systeem) bevinden. Deze zijn pas later met het model gaan werken, maar het effect van het kwaliteitszorgsysteem is nu al duidelijk merkbaar. De commissie verneemt dat een hoger maturiteitsniveau voorlopig nog niet leidt tot een 'leaner' systeem en minder planlast. UCLL wil eerst twee cycli doorlopen hebben, om zeker te zijn dat overal de basiskwaliteit op orde is. Wel merkt de instelling dat de kwaliteitszorg in opleidingen met een hoger maturiteitsniveau meer geïntegreerd is en dat die opleidingen meer eigenaarschap ervaren. Er is daar geen verdere aansturing nodig van het kwaliteitszorgsysteem. Vermoedelijk, zo denken de gesprekspartners, wordt daarom ook niet gevraagd om minder planlast. Bij opleidingen in de activiteitengeoriënteerde fase is echter wel ondersteuning van buiten nodig om het systeem te laten draaien.

In het systeem is een centrale rol weggelegd voor de POC. De commissie is benieuwd hoe toegezien wordt op de samenstelling en goede werking ervan. Er blijkt een organiek reglement te zijn, dat aan de commissie bezorgd wordt. Daaruit blijkt dat de POC regio- en campusoverstijgend werkt. Ze bestaat uit een afvaardiging van de lectoren en studenten, op voorstel van de opleidingsverantwoordelijke, die ook als voorzitter optreedt. De

programmadirecteur toetst af of de POC uit de juiste leden bestaat om het beleidsplan te kunnen uitvoeren en goed werkt. Studenten kunnen een derde van de leden uitmaken, maar ook als dat niet het geval is kan de POC geldige beslissingen nemen. Partners van de ondersteunende diensten kunnen voor de POC worden uitgenodigd. Als een POC niet goed functioneert kunnen zij dat als externe vriend via hun leidinggevende onder de aandacht brengen van de programmadiirecteur.

De commissie verneemt dat er veel manieren zijn om best practices binnen UCLL te delen. De opleidingspartners spelen hierbij een belangrijke rol. Zij wisselen hun ervaringen uit in hun teamoverleg en daarnaast op de startdag in augustus met een breed publiek van opleidingsverantwoordelijken en eventueel ook lectoren. De dienst Kwaliteitszorg heeft naar aanleiding van alle beleidscyclusen van opleidingen en diensten een algemeen rapport gemaakt voor de directie en bestuursorgaan om sterktes en aandachtspunten te delen. Enkele jaren geleden kwam hieruit het thema studentenparticipatie als werkpunt naar voren. In de programmateams komen de opleidingsverantwoordelijken bij elkaar en kunnen zij van elkaar leren en tot slot zijn er netwerkbeleidsdagen om thema's te agenderen.

Uit het gesprek blijkt dat een opleiding ingeschaald kan zijn in de systeemgeoriënteerde fase, terwijl ze op enkele aspecten op een activiteiten- of procesgeoriënteerd niveau functioneert. Met die aspecten gaat de opleiding dan met voorrang aan de slag, ondersteund door de partners. Bij veel opleidingen geldt dit bijvoorbeeld voor de studentenparticipatie, een thema dat in de prioritering niet altijd voorrang krijgt. Studentenparticipatie heeft dan ook als bestuurlijk thema extra aandacht gekregen. Er is een plan ontwikkeld om studenten te informeren over de verschillende aspecten van het kwaliteitszorgsysteem en hen voor te bereiden op hun rol daarin. Studenten zijn vertegenwoordigd in de academische raad en in principe in de POC's. Opleidingsverantwoordelijken gaan via de studentenraad van hun opleiding in gesprek met de studenten. De lectoren krijgen daar verslagen van, waardoor actiepunten vaak direct opgevolgd worden. Studenten hebben daarnaast direct contact met de lectoren. De gesprekspartners denken dat die contacten zo goed zijn dat studenten niet sterk de behoefte voelen om in een vertegenwoordigend orgaan zitting te nemen. UCLL heeft twee participatiecoaches aangesteld, één in Leuven en één in Limburg. Zij ondersteunen de studentenvertegenwoordigers en helpen de studentleden onder andere bij de voorbereiding van de vergaderingen van de academische raad en de planning van de algemene studentenraden.

Een belangrijk onderdeel van de eigen regie is het borgingsbesluit over de kwaliteit van opleidingen. Evenals tijdens het verkennende bezoek (zie pagina 10), krijgt de commissie een nadere toelichting op de totstandkoming ervan. Onafhankelijke externe deskundigen maken deel uit van de managementcommissies die een opleiding in een managementgesprek beoordelen op drie criteria: de opvolging van afspraken die in het afstemmingsgesprek met de programmadiirecteur zijn gemaakt, de aanpak van het beleidsplan en de borging van de MM DNA/kwaliteitskenmerken. In de Moving Minds DNA-kwaliteitskenmerken zijn de kwaliteitskenmerken van de NVAO geconcretiseerd. Opleidingen die niet aan de criteria voldoen, moeten een projectplan opstellen en krijgen nog geen positief borgingsbesluit. Dat speelt nu bij zes opleidingen. De uitkomst wordt gevalideerd door het directiecomité in een borgingsbesluit en besproken en bekrachtigd door het bestuursorgaan. Het bestuursorgaan houdt de vinger goed aan de pols.

De commissie vraagt naar de rol van externen bij de kwaliteitszorg. Die zijn in alle fasen betrokken, zij het op verschillende manieren. Bij de dialoogcommissie zijn externen uit het werkveld betrokken met wie de opleiding al regelmatig inhoudelijk contact heeft. Bij het managementgesprek gaat het om mensen die meer afstand tot de opleiding hebben en vooral het beleidsvoerend vermogen kunnen beoordelen. Bij de thematische kwaliteitszorg zijn de externe leden afkomstig uit een andere instelling of een andere opleiding binnen UCLL. De commissie krijgt een schriftelijk overzicht van de externe betrokkenheid, met duidelijke profielen en onafhankelijkheidscriteria. Wanneer opleidingen zichzelf inschalen in het groeimodel vindt kalibratie plaats met andere opleidingen doordat de programmadiirecteur

en de ondersteunende partners door hun kennis van andere opleidingen kunnen inschatten of de voorgestelde inschaling terecht is.

Wat betreft de publieke informatie heeft UCLL ervoor gekozen de kwaliteitsfiches op de website te plaatsen op de opleidingsspecifieke pagina's (zie ook pagina 11). Daarin zijn de sterktes en aandachtspunten uit de managementgesprekken samengevat. De commissie beaamt dat de informatie hierdoor accuraat en betrouwbaar is, al is ze door de omvang minder toegankelijk. Ze is het met de hogeschool eens dat populariserende samenvattingen al snel minder accuraat zijn en herkent het dilemma van UCLL. De informatie staat helemaal onderaan op de opleidingspagina's en is daardoor niet zo goed vindbaar. Tijdens het gesprek komt de suggestie naar voren om een link naar de kwaliteitsfiches bovenaan de pagina te plaatsen en daar ook een verwijzing op te nemen naar het kwaliteitszorgsysteem. Dat biedt de lezer inzicht in de context. Dit zou een goede aanpak kunnen zijn, waarbij UCLL ambitie heeft dit aan te pakken. De commissievoorzitter bedankt de aanwezigen voor hun bijdrage en sluit de dialoog af.

Terugblik

De commissie stelt vast dat de eigen regie in het algemeen goed georganiseerd is. Wel is de vraag hoe sterk het centrale niveau toezicht houdt en actie onderneemt als bijvoorbeeld een POC niet goed functioneert. Hierin is een grote rol weggelegd voor de programmadirecteuren. Zij hebben goed zicht op de kwaliteit van de opleidingen en zijn verantwoordelijk voor het functioneren van de POC's. De studentenparticipatie in de POC's verdient meer actie en zou niet achtergesteld moeten worden bij andere prioriteiten. De commissie meent dat het goed zou zijn de werking en bemensing van de POC's te formaliseren en daar dan vervolgens op toe te zien. De commissie waardeert de ondersteuning die opleidingen met een lagere maturiteit krijgen, omdat zelfregie voor hen nog niet goed mogelijk is. Ze heeft nog geen goed zicht gekregen op de indicatoren die in de afstemminggesprekken worden gehanteerd en hoopt daar in de gesprekken met de opleidingen meer over te horen. De inzet van externen is goed georganiseerd.

Dialoogsessie 2: Eigen regie in de praktijk, PBA Sociaal werk, dialoog met management

De PBA Sociaal werk verkeert in de activiteitengeoriënteerde fase en had in de afgelopen periode niet altijd een goed functionerende POC. De commissie vraagt wat de situatie en ambities nu zijn. De nieuwe opleidingsverantwoordelijke licht toe dat de opleiding zich ervan bewust was dat een aantal zaken organisatorisch niet goed verliep. Zo slaagde de opleiding er niet in het nieuwe toetsbeleid, de uitkomst van thematische kwaliteitszorg, te implementeren. Verbeteringsprocessen vielen steeds stil. Elke lector werkte vanuit het eigen perspectief en er was geen langetermijnvisie of gezamenlijke aanpak. De inschaling in het groeimodel maakte inzichtelijk wat het probleem was. Het gaf een kader om de situatie te objectiveren. Met alle lectoren is in een participatief proces een SWOT-analyse (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) gemaakt. Deze SWOT vormde een brug naar het kwaliteitszorgsysteem, maar achteraf gezien had de opleidingsverantwoordelijke de voorkeur gegeven aan het groeimodel boven de SWOT. Dat sluit immers nog beter aan op de kwaliteitszorgsystematiek. Na een jaar liggen er nu een nieuwe visie en missie, die als basis dienen voor een curriculumherziening. Alle lectoren zijn in de dialoog betrokken. Er is een nieuwe POC, zij het nog zonder studentleden. De studentenparticipatie is al wel versterkt door de oprichting van een formele studentenraad. De volgende stap is dat deze studentenraad volgend jaar een student afvaardigt naar de POC. Een procesbegeleider ondersteunt de opleiding om zich te ontwikkelen naar de procesoriëntatie. Ook de ondersteunende partners zijn cruciaal. Zij zorgen voor voortdurende kritische reflectie.

De aanwezigen, inclusief de vertegenwoordiger van het werkveld, benadrukken dat de resultaten en bevragingen van de studenten ook in die achterliggende periode altijd positief zijn geweest. Het afleveren van goede studenten bleef de belangrijkste drive van lectoren en daar zijn ze fier op.

De commissie vraagt naar de werkbelasting van de lectoren. Hier heeft de opleiding aandacht voor. Om overbelasting te voorkomen worden vragen vooral neergelegd bij lectoren met een substantiële aanstelling van minimaal 40%. De ondersteunende partners letten hier ook op en zorgen ervoor dat informatie afgestemd wordt op wat een lector nodig heeft. De betrokkenheid is toegenomen en de opleidingsverantwoordelijke ervaart veel steun van het team, zowel de domeinverantwoordelijken als de lectoren.

Desgevraagd noemen de aanwezigen mogelijke bijstellingen die het systeem nog beter zouden maken. Vooral de afstemming tussen de verschillende stappen in het kwaliteitszorgsysteem kan nog beter. Het afstemmingsgesprek (met de inschaling in het groeiemodel) volgde te snel op het managementgesprek, zodat er onvoldoende tijd was om bijsturing te laten zien. Dat gaat nu anders ingericht worden, zodat er twee jaar tussen beide stappen zit en een opleiding halverwege het beleidsplan zit. Dat geeft meer mogelijkheden om te signaleren als het proces niet goed verloopt. Een tweede aanpassing betreft de thematische kwaliteitszorg. Dat werd vaak als een extra belasting ervaren. Het beleid is nu om meer maatwerk te leveren. Opleidingen met een projectplan focussen zich daarop en doen tijdelijk niet mee aan de thematische kwaliteitszorg. Andere opleidingen kunnen zelf beslissen welk thema ze kiezen en wanneer ze de analyse opstellen en met externen in gesprek gaan. Zo kunnen ze dat onderdeel beter integreren in hun kwaliteitszorgproces en voelt het minder aan als iets extra's.

De gebruiksvriendelijkheid van instrumenten is belangrijk. In de eerste cyclus scoorde het inschalingsproces in het groeiemodel slecht op dat vlak. De tweede keer was dat al veel beter. Om de lectoren in de processen te betrekken is ook transparantie essentieel. Leden van de POC en het beleidsteam zijn vanzelf goed op de hoogte. Daarnaast is er iemand nodig die het hele proces ziet, bewaakt en ondersteunt en dat aan de lectoren kan uitleggen, zodat die hun rol in het geheel kunnen zien.

Tot slot vraagt de commissie om verheldering van een beleidsdoel, namelijk dat er meer studenten afstuderen. Ze vraagt zich af of dat niet het risico van niveaudaling met zich meebrengt. De opleiding kan zich die redenering voorstellen, maar licht toe dat het gaat om een stabilisatie van het aantal instromende studenten en een curriculumhervorming om studenten naar het afstuderen te begeleiden. Er zijn maatregelen genomen om de opleiding sterker te profileren en zo de motivatie van studenten te versterken. Studenten worden beter begeleid (o.a. door te werken in kleinere groepen, taalcoaching en een inclusieve aanpak). Ook is er een werktraject opgezet voor een ander publiek (zij-instromers, heroriënteerders). Op die manier vallen minder studenten uit en halen meer van hen het diploma. De opleiding vindt dat de formulering van de doelstelling daarom uitgebreid zou moeten worden met 'met behoud van kwaliteit'. Hier is de commissie het mee eens. De voorzitter sluit onder dankzegging het gesprek.

Terugblik

De commissie is onder de indruk van wat ze gehoord heeft. De opleiding heeft zich uit een moeilijke periode gewerkt, mede door de verbindende kracht van de betrokkenen. Het kwaliteitszorgsysteem, met de inschaling in het groeiemodel, heeft de opleiding geholpen. Er is aandacht voor de tijdlijn in de kwaliteitszorgcyclus. De studenten zijn klaar om deel te nemen aan de POC, maar mogen pas volgend jaar meedoen. Dat zou meer prioriteit moeten krijgen. In het volgende gesprek wil de commissie nagaan wat de ervaringen van lectoren en studenten zijn met het kwaliteitszorgsysteem in hun opleiding.

Dialogsessie 3: Eigen regie in de praktijk, PBA Sociaal werk, dialoog met lectoren, studenten en werkveld

Aan het begin van het gesprek krijgt de commissie zowel van studenten als werkveld voorbeelden van hoe er naar hen geluisterd wordt en hun feedback gebruikt wordt voor verbetering. De lectoren beamen de goede band met beide geledingen en hoe dat bijvoorbeeld zichtbaar wordt in de begeleiding en beoordeling van stages. De studenten vinden het contact met de lectoren zo laagdrempelig dat de meesten niet de behoefte voelen

deel te nemen aan formele vertegenwoordiging in de POC. Wanneer het informele contact met een lector moeilijk verloopt, geven de studenten aan dat ze bij de partner Studenten terecht kunnen voor hulp. Een aantal studenten heeft mede onder initiatief van een lector en de partner Studenten een studentenraad opgezet. Het is niet gemakkelijk de studenten bij elkaar te krijgen, bijvoorbeeld door de afwezigheid wegens stages. Volgende stappen zijn de studentenraad bekender te maken en vandaaruit volgend jaar deel uit te maken van de POC.

De commissie vraagt naar de werkbelasting van lectoren nu de opleiding met een doorstart bezig is. Dit jaar vindt maandelijks weer een algemeen opleidingsoverleg plaats. Er is een nieuw projectplan gemaakt met concrete prioriteiten. Daarvan wordt het komende anderhalf jaar werk gemaakt. Daarnaast moet men werken aan een nieuw beleidsplan. Het groeimodel vinden de lectoren een fijne schaal. Het geeft handvatten voor de te zetten stappen en maakt het werk minder ad hoc en meer gestroomlijnd. Het is veel werk, beamen de lectoren, maar blijven stilstaan vinden ze geen oplossing. Er is veel goesting om systematisch aan de verbetering te werken, maar ook bezorgdheid. Lectoren zitten vaak in meerdere werkgroepen. De werklast is gestegen en nadert een kantelpunt. Het opleidingsmanagement bewaakt dit door in overleg met de domeinverantwoordelijken prioriteiten te stellen. De UCLL heeft een welzijnsbeleid voor lectoren. Na een nulmeting enkele jaren geleden zijn acties ondernomen en is de situatie enigszins verbeterd. Er is een rekenmethode om de onderwijstaken jaarlijks te verdelen, het UOTR (Uniforme opdrachttoekenning en -registratie).

Werkveld en studenten laten weten dat ze niets gemerkt hebben van de moeilijke situatie die de opleiding de laatste jaren doormaakte. Het werkveld benadrukt dat studenten kritische vaardigheden en een autonome houding aanleren. Stagebegeleiders zitten op dezelfde golflengte als de lectoren. Hoewel het werkveld niet goed bekend is met het groeimodel beamen de vertegenwoordigers wel dat een gemeenschappelijke taal en doel voor opleidingen cruciaal zijn om verbeteringen in gang te zetten. Het is dus goed als het groeimodel daaraan bijdraagt.

Tot slot vraagt de commissie de studenten wat ze vinden van de informatie over hun opleiding op de website van UCLL. Uit hun antwoord blijkt dat ze de keuze voor hun opleiding daar niet op baseren. Ze vinden de informatie op opendeurdagen nuttiger, in rechtstreeks contact met lectoren en ouderejaarsstudenten. Dat geeft hun een goed beeld van waar ze voor worden opgeleid. Dit beeld wordt in het eerste studiejaar goed aangevuld door werkbezoeken aan organisaties in het veld. De commissie bedankt alle aanwezigen voor hun inbreng.

Terugblik

De commissie kijkt terug op een eerlijk en open gesprek. Het is duidelijk dat iedereen gemotiveerd is de studenten goed op te leiden en dat men elkaar daarin goed weet te vinden. De commissie beluisterde dat de lectoren het groeimodel een goed instrument vinden, maar miste wel een inzicht in het systeem van kwaliteitszorg. Ze vraagt zich af of de generieke kwaliteitszorg teveel bij de opleidings- en domeinverantwoordelijken ligt en is benieuwd of dat in de gesprekken met de systeemgeoriënteerde opleiding anders zal zijn. Het is goed dat studenten voorbereid worden op deelname in de POC. De commissie is benieuwd naar het rekenmodel UOTR en wil graag aan het eind van de dag een nadere toelichting daarop.

Dialogsessie 4: Eigen regie in de praktijk, PBA Biomedische laboratoriumtechnologie, dialoog met management

Op haar vraag naar de ambities van de opleiding en de borging van kwaliteit verneemt de commissie dat de POC samen met alle lectoren jaarlijks in een opleidingsvergadering bespreekt hoe het staat met de uitvoering van het beleidsplan. Met elke prioriteit van het beleidsplan zijn kleine teams van lectoren uit beide campussen actief. Daar doen ook de ondersteunende partners aan mee. De lectoren waren tot nu toe door de timing van het proces vooral betrokken bij het beleidsplan, de opleidingsverantwoordelijken bij het

groeimodel. In de volgende cyclus zullen beide beter op elkaar afgestemd worden en spelen de lectoren ook een rol bij het groeimodel.

De motor om tot een hoger niveau in het groeimodel te komen wordt gevormd door de POC. Het is belangrijk de lectoren steeds goed mee te nemen in het proces. De ambitie is om met voorrang te werken aan de aspecten die nog niet op systeemniveau zijn ingeschaald, voordat toegewerkt wordt naar de externe oriëntatie. Het is weliswaar het streven om in UCLL toe te werken naar de hoogste niveaus in het groeimodel, maar dat is geen doel op zich. Het belangrijkste is een betere realisatie van de opleidingsspecifieke leerresultaten (OLR) en de strategische prioriteiten (zoals betere afgestudeerden, meer succes in de regio, betere wereldburgers etc.). Op basis van kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren wordt steeds gemeten hoe effectief en systematisch de opleiding hieraan werkt.

Het is belangrijk daarbij prioriteiten te stellen en de werkdruk in het oog te houden. De werklast is beter verdeeld dan voorheen: niet alles ligt bij de opleidingsverantwoordelijke en kwaliteitszorg is een continu proces (in tegenstelling tot de vroegere visitaties). POC-leden zijn nauwer betrokken dan andere lectoren, maar betrekken hun collega's bij de prioriteiten waar ze verantwoordelijk voor zijn. De dienst Kwaliteit helpt bewaken dat het beleidsplan een plan van de hele opleiding is en dat alle onderdelen, ook de thematische kwaliteitszorg, op elkaar inhaken. De programmadirecteur heeft de opleiding meer tijd gegeven om te werken aan effectieve implementatie en het effect te zien (D en C in de PDCA-cyclus) van het beleidsplan. Op die manier blijft de motor draaien en loopt het proces niet vast. Volgens de aanwezigen werkt het feedbacksysteem goed. Opleidingsverantwoordelijken hebben een sterke link met de partners en organiseren enkele beleidsdagen per jaar waar ideeën en uitwerkingen met de lectoren worden besproken. Als lectoren op een andere manier iets inbrengen op systeemniveau komt dat via de programmadirecteur of de partners altijd terecht bij de academische raad.

De commissie is benieuwd wat het effect is dat de opleiding op twee campussen wordt verzorgd. Het blijkt om één opleiding te gaan met één POC. Op beide campussen werkt men vanuit dezelfde visie en met hetzelfde kader, maar de concrete uitwerking mag verschillen. Wat in Leuven werkt, hoeft niet noodzakelijkerwijs in Limburg effectief te zijn, en andersom. De opleidingsverantwoordelijken van beide campussen komen wekelijks bij elkaar om feedback uit te wisselen. Zo kan men van elkaar leren.

De meerwaarde van het kwaliteitszorgsysteem op opleidingsniveau is volgens de programmadirecteur dat het dwingt een paar keer per jaar na te denken over de kwaliteit van de opleiding. Het werkveld evolueert snel en de opleiding moet bijblijven. Dit inhoudelijke aspect komt aan bod in het beleidsplan. Het groeimodel voegt daar specifieke kwaliteitskenmerken op beleidsniveau aan toe waar extra ambitie getoond kan worden, zoals studentenparticipatie en professionalisering van lectoren. De gesprekspartners waarderen deze fijnmazige insteek en vinden dat de opleiding op het juiste niveau is ingeschaald.

De commissie gaat nader in op de studentparticipatie en vraagt hoe de studenten betrokken zijn bij kwaliteitszorg en de POC. De aanwezigen noemen verschillende manieren waarop studenten om hun inbreng wordt gevraagd: resonantiegroepen per opleidingsfase met leden van de studentenraad, klassenbijeenkomsten, OPO-bevragingen en bevragingen op UCLL-niveau. De respons op bevragingen is hoog (bijna 100%), doordat hiervoor een uur wordt ingeroosterd. Eén student uit Leuven maakt deel uit van de POC. Deelname vanuit Limburg is roosterteknisch lastig: om de Limburgse lectoren in staat te stellen aan de POC-vergaderingen deel te nemen zijn voor de studenten op die momenten gastlessen ingepland. De aanwezigen delen de visie dat studenten de feedbackloop moeten sluiten en daarom op de verschillende niveaus (campus, opleiding, bestuursorgaan) vertegenwoordigd moeten zijn. Praktische bezwaren zouden die visie niet moeten belemmeren. Toch hoort de commissie daar nog enkele voorbeelden van, zoals dat studenten in de eerste fase nog erg nieuw zijn en in de derde fase vaak stage lopen. Om de drempel iets te verlagen heeft de opleiding de eis losgelaten dat het studentlid van de POC ook lid van de studentenraad moet zijn, en wil ze

coaching en begeleiding bieden door participatiecoaches. Er is afgesproken dat de deelname van studenten gevaloriseerd wordt door er drie studiepunten aan toe te kennen. Dat is passend omdat participatie aansluit bij het Moving Minds DNA en de competenties die studenten moeten ontwikkelen. De opleiding is optimistisch dat ze het doel van studentenparticipatie als onderdeel van het volgende beleidsplan gaat halen. De commissievoorzitter herkent in dit gesprek de systeemoriëntatie, terwijl verbeterpunten niet uit het oog worden verloren. Hij hoopt dat dit een stimulans kan zijn voor andere opleidingen.

Terugblik

De commissie vindt dat ze vertrouwenwekkende antwoorden heeft gekregen over de werking van het systeem. Alle lectoren zijn betrokken geweest bij het opstellen van het beleidsplan en in de tweede cyclus zal dat ook zo zijn bij het groeimodel. De meerwaarde van het groeimodel is duidelijk geschetst. De wijze waarop de opleiding omgaat met regioverschillen is positief. De opleiding zet goede stappen om tot structurele studentenparticipatie te komen, maar mag wat de commissie betreft nog wel proactiever zijn. Praktische bezwaren staan participatie nog te vaak in de weg.

Dialogsessie 5: Eigen regie in de praktijk, PBA Biomedische laboratoriumtechnologie, dialoog met lectoren, studenten en werkveld

Als eerste vraagt de commissie naar de verhouding tussen de drie partijen (lectoren, studenten en werkveld). De studenten vertellen dat ze regelmatig op verschillende manieren (resonantiegroepen, opleidings- en OPO-bevragingen) feedback kunnen geven, bijvoorbeeld over de studiebelasting. Ze waarderen het dat hun feedback gebruikt wordt om het onderwijs te verbeteren en dat ze daarover geïnformeerd worden. Ook de werkveldvertegenwoordigers merken dat hun input op prijs wordt gesteld. Dat merken ze in contact met lectoren om OPO's actueel te houden, als stagebieders, in formele overlegmomenten elke twee à drie jaar en eventueel als lid van een adviesraad. Het werkveld heeft input geleverd bij de opstelling van het beleidsplan. Alle lectoren, ook als ze geen lid van de POC zijn, vinden dat ze goed geïnformeerd worden over de kaders die ze moeten hanteren in het onderwijs, over de prioriteiten van het beleidsplan en over de ambities van het groeimodel.

De afstemming tussen de twee campussen gebeurt doordat vaklectoren in domeinwerkgroepen samenwerken en materialen uitwisselen. Binnen de vastgestelde kaders is een zekere eigenheid mogelijk. Er vindt veel ad hoc overleg plaats. Om dubbel werk te voorkomen neemt soms de ene campus het voortouw in het ontwikkelen van studiemateriaal of de inzet van nieuwe methoden. Het komt voor dat een OPO op de ene campus in het eerste, en op de andere campus in het tweede semester wordt gegeven. Zo kunnen lectoren leren van elkaars ervaringen.

De commissie vraagt wat volgens de aanwezigen de meerwaarde van het groeimodel is, nadat het beleidsplan er al lag. Het groeimodel richt zich vooral op de C in de PDCA-cyclus. De acties die eraan gekoppeld zijn, richten zich zo sterk op de eigen OPO's dat het niet als extra belasting aanvoelt. Het zet de lectoren in een continu proces aan om de eigen OPO's up-to-date te houden. Het werkveld werkt niet met beleidsplannen en groeimodel. Bijsturing gebeurt voor hen in rechtstreeks contact met de opleiding, bijvoorbeeld bij stagebegeleiding en op werkdagen. Daar krijgen en geven ze de informatie die voor hen nodig is.

Gevraagd naar de motor in het kwaliteitszorgsysteem noemen de lectoren de fierheid om goede studenten af te leveren en de kruisbestuiving met het werkveld, o.a. door gastlectoren in de OPO's. Lectoren kunnen zaken op de agenda van de POC zetten. Ze vinden dat de opleidingsverantwoordelijke en de ondersteunende partners in het proces een belangrijke rol hebben door de werkbelasting te bewaken en prioriteiten te stellen. De studenten voelen zich actief betrokken door de resonantiegroepen en bevragingen, en daarnaast in de OPO's doordat lectoren actief om feedback vragen.

Studenten vinden dat de website duidelijk inzicht geeft in de vakken van de opleiding. Die informatie benutten ze ook. Voor hun studiekeuze gebruiken ze niet de kwaliteitsfiches op de

website, maar bezoeken ze de open dag. Ze waarderen dat ze dan de ervaring van andere studenten horen en een rondleiding krijgen.

De studentvertegenwoordiger uit Leuven in de POC kan wegens verblijf in het buitenland niet bij dit gesprek aanwezig zijn. De studenten laten de commissie weten dat hij goed in staat is te verwoorden wat er onder de studenten leeft. Hij vraagt zijn Leuvense medestudenten actief welke punten hij kan inbrengen. In Limburg vindt de studenteninbreng plaats in de resonantiegroepen. De aanwezige studenten vinden dat breder, en daarom beter, dan één studentvertegenwoordiger. De resonantiegroepen worden ingeroosterd in de lessentabel zodat iedereen kan deelnemen, en worden voorgezeten door de opleidingsverantwoordelijke, zonder dat lectoren aanwezig zijn. Studenten vinden dat ze daar vrijuit kunnen praten en veel input kunnen leveren.

De volgende fase in het groeimodel is de externe oriëntatie. De commissie vraagt wat er nog nodig is om in die fase ingeschaald te worden. De lectoren zijn van mening dat de opleiding inhoudelijk al systematisch en sterk gericht is op het werkveld en dat het niet efficiënt is het werkveld formeel op te nemen in bijvoorbeeld de POC. De commissie suggereert dat het om een subcommissie van de POC zou kunnen gaan, en dat op die manier op een snelle manier het volgende niveau in het groeimodel behaald kan worden. De aanwezigen willen hier nog verder over nadenken.

Tot slot vraagt de commissie of de aanwezigen nog advies hebben aan andere opleidingen over het samen uitdragen van beleid. Suggesties daarvoor zijn zaken op de agenda van de POC zetten, kijken wie een bepaalde prioriteit wil uitwerken en daar in kleine groepjes mee aan de slag gaan. Het advies is om de afstand klein te houden: niet werken aan een abstract beleidsplan, maar aan concrete thema's. Binnen de PBA Biomedische laboratoriumtechnologie zijn Leuven en Limburg om de beurt als eerste aan zet. De commissievoorzitter bedankt alle aanwezigen voor hun inbreng en sluit het gesprek af.

Terugblik

Uit het gesprek blijkt dat alle deelnemers geïnformeerd en gemotiveerd zijn. Lectoren in Leuven en Limburg zijn goed op elkaar afgestemd. De structuur zit goed in elkaar en werkt zoals bedoeld, met de POC als motor. Ook lectoren die geen lid zijn van de POC, zijn op de hoogte. Wat betreft de studentenparticipatie valt het de commissie op dat er door het buitenlandverblijf van het huidige studentlid dit semester geen studentvertegenwoordiging in de POC is en dat studentenparticipatie in realiteit dus niet gegarandeerd is in de POC.

Intern beraad, afronding trail eigen regie

De commissie inventariseert de punten die haar in de gesprekken zijn opgevallen en bereidt het gesprek over de bevindingen voor.

Aftoetsing bevindingen werking eigen regie met directie en opleidingsmanagement

Ter afsluiting van de trail naar de werking van de eigen regie vat de commissie haar bevindingen kort samen. De commissie stelt vast dat het systeem van de eigen regie werkt in opleidingen op verschillende maturiteitsniveaus. Het groeimodel heeft duidelijke meerwaarde, ook op het hogere niveau. Het model heeft breed draagvlak in beide opleidingen die de commissie gesproken heeft, en sluit aan op de eigen verbeter- en beleidsplannen waar men al mee bezig was. Moving Minds is als baseline aanwezig in beide opleidingen, zowel bij de opleidingsverantwoordelijken als bij lectoren. De commissie ziet in beide opleidingen een positieve dynamiek, ook als er nog veel te doen is, en fierheid om goede studenten af te leveren.

De POC staat centraal in de kwaliteitszorgstructuur en de goede werking ervan dient daarom serieus genomen te worden. De commissie beveelt een systeem aan om de werking te monitoren en tijdig te kunnen signaleren als een POC niet goed functioneert. Studenten worden in UCLL op veel manieren betrokken en naar hun mening gevraagd, in informeel contact met lectoren, resonantiegroepen en bevragingen. De commissie beveelt aan deze

inbreng traceerbaar te maken en te formaliseren in de structuur. Hier zijn 'quick wins' mogelijk. Het is positief dat studentenparticipatie als thema is genoemd in het nieuwe strategische plan. De commissie beveelt aan te zorgen voor een duidelijke visie en ervoor te zorgen dat praktische problemen de uitwerking ervan niet uithollen.

De commissie waardeert de actieve en betrokken rol van de raad van bestuur. Zij dragen het kwaliteitszorgmodel mee uit.

De externe onafhankelijke blik is voldoende verankerd. Er zijn directe en open relaties met het werkveld. De inbreng van het werkveld wordt benut voor bijsturing van de curricula. In de managementgesprekken is de rol van onafhankelijke externe experts goed georganiseerd. Dat zijn sterke punten. Om tot nog hogere maturiteit te komen kan de feedback van het werkveld meer traceerbaar gemaakt en geformaliseerd worden, bijvoorbeeld door de instelling van een POC-werkveldcommissie. Ook dit punt beschouwt de commissie als een mogelijke 'quick win'.

Wat betreft de ambitie om systematisch en organisatiebreed tot hogere maturiteitsniveaus te komen adviseert de commissie een instellingsbrede doelstelling voor 2030 te formuleren, uitgewerkt in meetbare doelstellingen, termijnen en indicatoren van succes. De commissie ziet grote potentie om in de toekomst data sterker bij het beleidsproces te betrekken.

Uit de gesprekken is duidelijk dat de publieke informatie voor studenten een beperkte rol vervult. Zij baseren hun studiekeuze meer op open dagen en rondleidingen. Omdat transparante en betrouwbare publieke informatie over de opleidingen een formele vereiste is, moedigt de commissie UCLL aan te blijven zoeken naar manieren om de kwaliteitsinformatie meer zichtbaar te maken.

De interregionale samenwerking tussen de campussen werkt goed. Sinds de fusie is op dat vlak grote vooruitgang geboekt. Binnen de vastgestelde kaders is maatwerk mogelijk en de teams weten elkaar te vinden voor onderlinge afstemming binnen de opleiding.

Lectoren, werkveld en studenten zijn positief over UCLL. De onderlinge relaties zijn goed en de betrokkenen zijn fier op hun werk. Ook als de opleidingsstructuur tijdelijk niet goed functioneert, blijven lectoren en werkveld samen met de studenten werken aan kwaliteitsvol onderwijs.

In reactie op deze samenvatting laten directie en management weten dat alle gesprekspartners de open manier waarderen waarop de commissie de gesprekken heeft gevoerd. Dat heeft geleid tot authentieke antwoorden. Men is blij te horen dat de commissie vertrouwen heeft in de kwaliteit en fierheid van UCLL en verwelkomt de genoemde 'quick wins'.

Gesprek met studentenvertegenwoordigers

De commissie heeft gevraagd om een extra ontmoeting met studentenvertegenwoordigers om meer zicht te krijgen op de studentenparticipatie. In dit gesprek wil de commissie graag horen hoe zij, buiten de lessen, in de organisatie functioneren. De commissie ontmoet drie klasambassadeurs, twee leden van een opleidingsspecifieke studentenraad en een van de algemene studentenraad. De klasambassadeurs brengen verbeteringsuggesties in bij de opleidingsverantwoordelijke en de docenten en zijn een aanspreekpunt voor (nieuwe) medestudenten. Het kan gaan om verbeteringen in het curriculum of om praktische zaken op de campus. Ze vinden dat er goed naar hen geluisterd wordt en zijn blij met de ondersteuning door het participatieanker van hun opleiding en een medewerker van de dienst Studentenbegeleiding. Binnenkort wordt een bijeenkomst georganiseerd waarin de klasambassadeurs van verschillende opleidingen elkaar ontmoeten en ervaringen uitwisselen. De opleidingsspecifieke studentenraden brengen eventuele inhoudelijke en organisatorische/praktische knelpunten via een afgevaardigde in bij de POC van hun opleiding. Vanuit de algemene studentenraad is de vertegenwoordiging van studenten

geregeld in de academische raad, het Bestuursorgaan en Stuvo. De studenteninbreng is daar een vast agendapunt.

Tijdens de corona-periode was de studentenparticipatie gedaald. Daarna is UCLL begonnen met Studentenparticipatie 2.0 voor een meer planmatige en gestructureerde aanpak. Per regio is een participatiecoach aangesteld. De studentenraad is sindsdien gaandeweg gegroeid en de wisselwerking met management en docenten is toegenomen. Het komt steeds vaker voor dat een dienst een probleem aankaart en om input van studenten vraagt. De studentenraad wil inzetten op de verdere ontwikkeling van studentenparticipatie, door toe te werken naar een cyclus waarin steeds nieuwe studenten betrokken worden. In het algemeen is er in UCLL veel aandacht voor studentenparticipatie op de verschillende niveaus (klas, opleiding, campus, hogeschool). Nog niet elk element is even sterk ontwikkeld, maar er is volgens de studenten een duidelijke drive om daarnaartoe te werken. Studenten krijgen veel kansen, docenten zijn goed aanspreekbaar, er is een ruim budget voor acties en promoties, en er is ondersteuning door de participatieankers en -coaches bijvoorbeeld de dienst Communicatie. De participatieankers proberen actief meer studenten te betrekken.

De studentenparticipatie is gesplitst in een raad voor Leuven en een voor Limburg. Ook op opleidings- en klasniveau is dat het geval, omdat elke campus een eigen opleidingsverantwoordelijke heeft. Tot nu toe was er weinig regio-overstijgend contact, maar de studenten vinden het wel interessant om samen te werken en ervaringen uit te wisselen. Daarbij willen ze rekening houden met de verschillen in studentprofielen per regio. Voorop staat waar per opleiding behoefte aan is.

Terugblik

De commissie kijkt terug op een nuttig gesprek, waarin de motivatie en passie van de studenten duidelijk naar voren kwamen. De commissie heeft er vertrouwen in dat zij klaar zijn om in de formele structuren hun inbreng te leveren. Het is de commissie niet helemaal duidelijk waardoor het moeilijk is studenten voor POC's te vinden. De commissie meent dat het kan helpen als het minimum op meer dan één student per POC wordt gesteld.

Toelichting UOTR

Op verzoek van de commissie krijgt ze een toelichting op de UOTR. Dit rekenmodel beoogt tegemoet te komen aan drie noden: (1) vervanging van de veertien tools die in UCLL gebruikt werden voor berekening van de personele inzet; (2) onderwijsinnovatie stimuleren door docent-uren niet alleen toe te kennen op basis van contacturen; (3) een meer centrale rol geven aan de POC bij beslissingen over uren voor lectorenteams per onderwerp of thema.

Een opleiding krijgt opleidingsuren toegekend op basis van het aantal studiepunten dat ze verzorgt en het aantal studenten. De formule voor die toekenning gaat niet alleen uit van contacturen, maar houdt rekening met alle aspecten van onderwijs, zoals andere onderwijsvormen, evaluatie en feedback. Een POC kan van deze formule afwijken en in overleg met POC-leden en programmateams tot een andere verdeling komen. Dat dient onderbouwd te worden op basis van parameters als de te kiezen onderwijsvormen en groeps grootte. De POC voert een inhoudelijk gesprek aan de hand van de toegekende uren: hoe kun je met deze uren een onderdeel ontwikkelen met passende onderwijsvormen en evaluatie? Het POC-voorstel wordt besproken in de opleidingsvergadering en getoetst op transparantie en draagvlak door de personeelsvertegenwoordiging. Na akkoord kan het onderwijs voor het nieuwe studiejaar vormgegeven worden. Op UCLL-niveau is het rekenmodel gekoppeld aan de personeelsadministratie en financiën. Op termijn is het streven ook onderzoeksopdrachten te koppelen aan het UOTR-systeem. De commissie bedankt voor de toelichting.

2.6 Verdiepend bezoek: trail relatie onderwijs-onderzoek-dienstverlening

Dialogsessie 1: beleid

De commissie merkt op dat UCLL een koppositie inneemt in onderzoek en een sterke visie heeft op de vervaechting van onderwijs, onderzoek en dienstverlening. In bevragingen zeggen niet alle studenten echter dat ze betrokken zijn bij onderzoek. De commissie vraagt naar de ambitie om de kloof met het onderwijs en de studenten te dichten. R&E en de expertisecentra zien goede mogelijkheden om op dat vlak samen met de opleidingen te groeien. Het onderzoekend vermogen is een belangrijk element in het Moving Minds DNA en opleidingen zijn zich bewust van de vervaechting als strategische prioriteit. Onderzoek kan aan de orde komen in diverse werkveldcontexten, zoals stages.

De commissie vraagt zich af of de grotere aandacht voor onderwijs ten koste zal gaan van de koppositie in onderzoek. Daar zijn de gesprekspartners niet bezorgd over: onderzoek blijft een decretale opdracht van de hogeschool. Wel verschuift het accent van omzet naar impact: het valoriseren van onderzoek. Er is nog geen duidelijke en meetbare definitie van impact, maar het afleveren van afgestudeerden met probleemoplossende en onderzoekende competenties hoort daar zeker bij. In de volgende cyclus moet de impactmeting nader uitgewerkt worden.

Vervolgens gaat het gesprek over de nadere doelstelling van de samenwerking tussen onderwijs en onderzoek. Op dit moment zeggen slechts de helft van de lectoren en de studenten betrokken te zijn bij onderzoek. De ambitie is dat 80% van de lectoren een aanstelling heeft als lector-onderzoeker en dat 80-100% van de studenten met onderzoek in aanraking komt. Centraal staat dat onderzoekers en lectoren elkaar en hun expertisevelden moeten weten te vinden. R&E-onderzoekers gaan actief op pad en nodigen mensen uit om de connectie sterker te maken. Er zijn twee communicatiepartners aangesteld om intern en extern zichtbaar te maken wat er op vlak van onderzoek gebeurt. VODO (vervleahting onderwijs-onderzoek-dienstverlening) komt expliciet aan de orde in de beleidsplannen van opleidingen en in managementgesprekken, met de POC als sturend orgaan. Jaarlijks vindt in het directieteam overleg plaats over de VODO-middelen. De afspraak is dat 1 à 2% van het budget effectief vrijgesteld is voor VODO, bijvoorbeeld voor onderzoeksprojecten binnen een bepaalde opleiding. VODO was voor alle opleidingen het thema bij de eerste ronde van de thematische kwaliteitsbewaking.

De commissie vraagt wat de bovengenoemde doelstelling (80% lector-onderzoekers) betekent voor de werklust van de lectoren en of zij over voldoende onderzoeksvaardigheden beschikken. De gesprekspartners herkennen deze punten. De dubbelrol (onderwijs en onderzoek) zal niet van iedereen verlangd worden. Voor lectoren met een 20% onderzoekstaak wordt de onderzoekstijd beter beschermd door een dag per week vrij te roosteren voor onderzoek. Het UOTR-model nodigt opleidingsverantwoordelijken uit om het gesprek aan te gaan met de lectoren over hun taakinvulling en te voorkomen dat ze overbelast raken. Wat betreft de onderzoeksvaardigheden wordt ingezet op structurele ondersteuning van de lectoren in functie van het Moving Minds DNA, inclusief het onderzoekend vermogen. Medewerkers van de mediatheek ondersteunen hierbij.

Het onderzoekend vermogen van lectoren wordt een kernelement in de komende strategische prioriteitstelling. De gesprekspartners benadrukken dat ook lectoren die zelf niet bij onderzoeksprojecten betrokken zijn, studenten de vaardigheden moeten aanleren om evidence informed te werken, passend bij de beroepscontext van de opleiding. Ze voegen daaraan toe dat lectoren in deze opdracht niet alleen staan, maar dat het een opdracht van het hele onderwijsteam is. Ook in onderwijs zijn lectoren gewend om in teams aan een OPO te werken. Het gaat om het vinden van de juiste balans, waarin ruimte is voor lectoren die zich meer op onderwijs dan wel op onderzoek willen richten. De opleidingsverantwoordelijke heeft hier aandacht voor bij werving en in functioneringsgesprekken. De KPI's voor VODO en het onderzoekend vermogen mogen volgens de aanwezigen sterker geformuleerd worden,

maar moeten wel herkenbaar blijven voor de betrokkenen en ondersteund door navorming op individueel en teamniveau.

De commissie vraagt zich af of hetzelfde geldt voor de studenten: niet iedereen is mogelijk geïnteresseerd in onderzoek. Welke middelen zijn er om hen toch bij onderzoek te betrekken? De gesprekspartners vinden het belangrijk aan te geven dat het om onderzoek én dienstverlening gaat. Niet elke student hoeft diep in onderzoek te duiken, maar elke opleiding omvat een leerlijn en OLR gericht op eindcompetenties in onderzoekend vermogen. In het afstudeerproject wordt dit meegenomen, wat het voor studenten quasi-evident maakt. Voorbeeldrollen zijn belangrijk om studenten te enthousiasmeren, bijvoorbeeld door studenten op infodagen een project te laten presenteren. Het werkveld herkent de aandacht voor probleemoplossend en onderzoekend vermogen van studenten. Deze mindset sluit aan bij wat in de beroepscontext nodig is. Zowel in onderwijs als bij onderzoeksprojecten werkt men daarom graag samen met UCLL.

Als de commissie vraagt waar men zich hypothetisch inschaalt in het groeimodel, menen de gesprekspartners dat ze zich op het vlak van VODO op procesgeoriënteerd niveau bevinden. Het proces genereert intern nog niet zijn eigen vliegwiel. Daarom kijkt men nu naar de nodige extra mogelijkheden om meer structureel te werken, zoals de nucleus-nexus-novus-structuur (het 3N-model). Op die manier wil men best practices beter benutten. De commissievoorzitter bedankt iedereen voor de inbreng en sluit het gesprek af.

Terugblik

In dit gesprek heeft de commissie met instemming vernomen dat het onderwijs in UCLL studenten wil meenemen in onderzoek. Niet noodzakelijkerwijs door hen te laten meewerken in onderzoeksprojecten, maar in ieder geval door hen op te leiden tot onderzoekende professionals en hen evidence based te leren werken, op een manier die past bij de beroepscontext van de opleiding. In stages is veel ruimte om onderzoek uit te voeren. Ook is het goed dat ze leren slecht onderzoek te onderscheiden van goed onderzoek. In het volgende gesprek wil de commissie navragen hoe men dit beleid in de praktijk uitwerkt en of de lat op de juiste hoogte ligt. Wat betreft de docenten meent de commissie dat de eis aan onderzoeksvaardigheden terecht op teamniveau gelegd wordt en niet per individu. Het is wel realistisch deze eis aan nieuw aan te nemen lectoren te stellen. In het algemeen meent de commissie dat UCLL op een volwassen manier werkt aan VODO. Het staat goed op de agenda en de communicatiepartners spelen een sterke rol. De commissie vraagt zich af of de grotere nadruk op vervlechting met onderwijs in eerste instantie ten koste zal gaan van de koppositie in onderzoek. Die positie wordt nu gemeten in omzet. Als dat verandert naar impact is de vraag hoe dat gemeten kan worden.

Dialogsessie 2: illustratie vanuit opleidingen

Het gesprek begint met korte introducties door de drie opleidingen die aanwezig zijn: EBA Secundair onderwijs, PBA Bedrijfsmanagement en PBA Sociale readaptatiewetenschappen. Zij beschrijven hoe VODO in hun opleidingen gestalte krijgt: door wetenschappelijke inzichten in te brengen in het onderwijs, structurele samenwerking met R&E, de koppeling van onderzoeklijnen aan leerlijnen en het bachelorproject als motor, samen met het werkveld. Gemeenschappelijk in de voorbeelden is de inkanteling van onderzoek in het onderwijs, mede door lector-onderzoekers. Onderzoek is altijd praktijkgericht, uitgaande van maatschappelijke problemen. Resultaten worden vertaald naar het werkveld (deels door levenslang leren) en naar het onderwijs (via lector-onderzoekers in OPO's, in gastcolleges of op een bijscholingsdag). Er is constante interactie.

De aanwezigen vinden het onderzoek naar problemen in het werkveld het leukst. Het moeilijkst is onderzoeksresultaten te laten landen in lesinhouden. Gezien de beperkt beschikbare tijd moeten er keuzes gemaakt worden. Cruciaal voor de samenwerking tussen onderwijs, onderzoek en dienstverlening is een ecosysteem te creëren met een goede wisselwerking tussen onderzoekers, lesgevers en mensen uit de praktijk. Zo kunnen thema's voor bachelorproeven geformuleerd worden die aansluiten op onderzoeksprojecten van R&E

en inspelen op vragen uit het werkveld. Het is voor de gesprekspartners duidelijk wat de doelstelling van UCLL is, vanuit het Moving Minds DNA, ook al is dat moeilijk in KPI's te kwantificeren.

Een van de doelen is dat elke student met onderzoek in aanraking komt. De commissie vraagt de aanwezige studenten of dat realistisch is en zij beamen dat. De vrij lage percentages uit bevestigingen geven een ander beeld, maar dat komt volgens hen omdat studenten zich niet genoeg bewust zijn van wat onderzoek is. Ook de vakken in de onderzoeksleerlijn, projectweken en opdrachten in het werkveld waarbij analyses gemaakt moeten worden, tellen mee. Daardoor is het percentage feitelijk 100%. Het zou helpen als de lectoren studenten hiervan bewuster maken, door de onderzoeksaspecten in het onderwijs expliciet te benoemen. Een van de lectoren herkent dit: studenten leren kritisch denken en vragen stellen en krijgen een venster op de wereld, maar benoemen dat niet meteen als onderzoek. Voor hen is het praktijkonderzoek in het laatste jaar pas 'echt' onderzoek, maar in feite zijn ze er al veel eerder mee bezig.

De commissie vraagt hoe onderzoek gemeten wordt, nu UCLL overstapt van output naar outcome en impact. De aanwezigen beschrijven dat als een participatief proces samen met de opdrachtgevers uit het werkveld, met als doel samen een beweging in gang te zetten. Onderzoek is vaak actiegericht en dienstverlenend, in kleine stappen. In bachelorprojecten krijgen studenten de kans zelf naar oplossingen te zoeken. Impact teweegbrengen is het ultieme aspect van Moving Minds, maar dat is eerder kwalitatief dan kwantitatief.

De commissie heeft nu gehoord dat alle studenten met onderzoek in aanraking komen en vraagt of dat ook geldt voor de lectoren. Een lector die ook goesting heeft in onderzoek beschouwt men als de gedroomde combi, maar het is niet de ambitie dat iedereen dat moet doen. Wel moet elke lector voldoende onderzoeksvaardig zijn om evidence based content in hun lessen op te nemen. Men zet in op duurzaam personeelsbeleid met sterke onderzoekers en sterke lesgevers, rekening houdend met de expertise en voorkeur van de lectoren. Om de behoeften op elkaar af te stemmen is het belangrijk dat de opleidingsverantwoordelijken en R&E elkaar weten te vinden. Men vindt dat daarvoor structurele stappen zijn gezet, zodat programma's elkaar ontmoeten en personeel en financiën met elkaar bespreken.

Om goed onderzoek te doen vinden de aanwezigen een minimumpercentage van 20% nodig. Daarnaast is 6,5% beschikbaar voor professionalisering, ook op het vlak van onderzoekend vermogen. Hier zijn trajecten voor. Het leercentrum van UCLL is een goede partner voor het ontwikkelen van de onderzoeks- en informatievaardigheden van lectoren. Een sterk team ontstaat door de combinatie van verschillende componenten, waarbij ook de verbinding met het werkveld niet vergeten moet worden. Het is niet mogelijk deze drie componenten in één persoon te combineren, maar op teamniveau kan dat wel, met ankerpunten en subteams. Men vindt het belangrijk mee te bewegen met wat medewerkers energie geeft en merkt op dat opdrachten na een aantal jaren ook weer kunnen veranderen.

De commissie vraagt hoe de onderzoeksagenda wordt bepaald. Vanuit onderwijs komen thema's op tafel uit het werkveld of de expertise van lectoren. Deze thema's worden dan de basis voor onderzoeksprojecten en komen terug in leerlijnen en bachelorproeven. Vanuit R&E zijn er per expertisecentrum verschillende focuslijnen met kernthema's en daaraan gekoppelde projecten. Hierbij wordt rekening gehouden met Europese en Vlaamse prioriteiten om als hogeschool op de relevante thema's aanwezig te zijn. Daarnaast vindt men het belangrijk dat de thema's resoneren met het onderwijs en het werkveld, om succesvolle doorwerking (impact) te realiseren. Actuele thema's betreffen bijvoorbeeld duurzaamheid, nanotechnologie, groene energie en artificial intelligence (AI). Het 3N-model is bedoeld om tot duidelijke keuzes te komen om op langere termijn financieel weerbaar te zijn. Maandelijks komen de clusters samen op directieniveau om prioriteiten te stellen op basis van de voorstellen die er liggen. Opleidingen praten mee over de kern (nucleus en nexus) waardoor de thema's meer participatief bepaald worden en onderzoek en onderwijs dichter bij elkaar komen. Ook de witruimte, de flexibele schil (novus) voor nieuwe kleinere projecten die in de

loop van het jaar op tafel komen, wordt gezamenlijk ingevuld. Door gezamenlijk overleg tussen opleidingen en expertisecentra komen kruisbestuivingen tot stand, wat leidt tot multi- en transdisciplinair onderzoek en de cross courses.

Er gebeurt al veel, hoort de commissie. Ze vraagt waar de opleidingen nog willen versnellen, of eventueel vertragen. De gesprekspartners willen op dit moment niet zozeer versnellen, maar liever consolideren en het accent leggen op professionalisering en disseminatie. Onderzoek zit stevig verankerd in het onderwijs. De studenten beamen dat en geven enkele voorbeelden. Opleidingsverantwoordelijken kunnen keuzes aanpassen zolang ze binnen het Moving Minds DNA en het 3N-model blijven. Die kaders laten voldoende ruimte voor ondernemingszin en engagement. De ambitie is nu gericht op de versterking van het onderzoekend vermogen bij alle lectoren en doelgerichte disseminatie van onderzoeksresultaten naar het onderwijs en het werkveld, bijvoorbeeld door navormingen te organiseren.

Volgens de aanwezigen zijn er voldoende structuren voor een goede interactie tussen onderzoek en onderwijs: R&E en expertisecentra sluiten regelmatig aan bij de POC's, de verantwoordelijken van de expertisecentra en kernonderzoekers nemen regelmatig deel aan de vergaderingen van de programmateams, een praktijkbureau zorgt voor de link met het werkveld. De criteria voor een POC bevorderen dat lectoren-onderzoekers als lid benoemd worden. Voor interdisciplinaire samenwerking moet nog naar de beste manier gezocht worden, maar in het algemeen is men tevreden.

Intern beraad, afronding trail relatie onderwijs-onderzoek-dienstverlening

De commissie komt tot een positief oordeel en inventariseert de punten die haar in de gesprekken zijn opgevallen.

Aftoetsing bevindingen trail relatie onderwijs-onderzoek-dienstverlening met directie en opleidingsmanagement

De commissie oordeelt na alle gesprekken positief over de relatie tussen onderwijs, onderzoek en dienstverlening. Ze vat een aantal sterktes en opportuniteiten samen.

Een sterk punt is de grote maturiteit in samenwerking tussen onderwijs, onderzoek en dienstverlening. Het Moving Minds DNA leeft en zorgt voor beweging. De nauwe relatie met het werkveld is de motor op dat vlak en zorgt voor inbedding van onderzoek en dienstverlening in de verschillende opleidingen. Het biedt studenten de kans werkervaring op te doen en hun onderzoekend vermogen te ontwikkelen. De transitie naar het 3N-model is geslaagd en wordt op de werkvloer breed gedragen.

R&E is volgens de commissie een 'goudmijn', mede door de bewuste keuze om wetenschappelijk en praktijkgericht onderzoek in te zetten voor maatschappelijke problemen en vragen. Het heeft geleid tot een koppositie van UCLL in onderzoek. De witruimte in het 3N-model biedt goede kansen om flexibel te kunnen inspelen op nieuwe vragen. De heterogene invulling van onderzoek in opleidingen weerspiegelt de heterogeniteit van de maatschappij en de opleidingen. Het advies is daarom het VODO-beleid op maat in te vullen.

Een sterke troef is ook dat er naast veel formeel overleg ook veel informeel samenspel is. Er zijn binnen UCLL geen silo's met eigen doelstellingen, maar er is juist veel interactie.

Het is naar het oordeel van de commissie de juiste keuze om rekening te houden met impact als maat voor succes van onderzoek. In Europese en Vlaamse context wordt in onderzoekscalls immers ingezet op grote maatschappelijke thema's zoals de energietransitie en sociale ongelijkheid, waarbij impact als verwachte output verlangd wordt. De commissie adviseert daarbij wel de oude doelstelling, die tot de huidige koppositie heeft geleid, niet te vervangen voordat duidelijk is wat impact betekent en hoe dat weerspiegeld kan worden in de bestaande heterogeniteit.

De sterke positie van R&E was minder duidelijk aanwezig in het gesprek met de opleidingen. Het onderzoek voor het werkveld is vaak gekoppeld aan bachelorproeven en stages, waardoor het logischerwijs meer casematig wordt aangepakt. Een maatschappelijke organisatie als een hogeschool dient zich echter ook te richten op de grote maatschappelijke issues. Naar het oordeel van de commissie liggen hier veel opportuniteiten, zowel in kleine organisatiegerichte opdrachten op korte termijn als voor de onderzoeksagenda op langere termijn.

De commissie adviseert UCLL goed te definiëren wat ze onder onderzoek en onderzoekend vermogen verstaat. De lage betrokkenheid van studenten bij onderzoek zoals uit bevragingen naar voren kwam, blijkt eerder een perceptiekwestie dan een structureel probleem. Studenten zijn namelijk vaak bezig met elementen van onderzoek zonder dat ze dat beseffen. Lectoren kunnen dat beter benoemen. Het is ook belangrijk te definiëren wat verstaan wordt onder impact, met respect voor de heterogeniteit van opleidingen.

Wat betreft de ambitie om elke lector een drievoudige opdracht te geven (onderwijs, onderzoek, dienstverlening/beroepspraktijk) begrijpt de commissie dat dit meer genuanceerd ligt dan ze eerst meende gehoord te hebben. Op individueel niveau is dit voor de meeste lectoren onrealistisch, maar op teamniveau is het zeker een goed streven. De directie bevestigt dat de ambitie vooral als trigger bedoeld was.

De commissie ziet dat er veel communicatielijnen zijn tussen onderwijs en onderzoek. Vooral de programmateams spelen daar een rol in. POC's werden niet als uitgesproken actor genoemd, terwijl dit orgaan in de trail over de eigen regie wel als centraal punt genoemd werd. De commissie suggereert aandacht voor onderzoek (het 3N-model) te verwerken in het POC-reglement.

De instelling waardeert de opmerkingen van de commissie. Men herkent de diversiteit die de commissie signaleert en voelt ook zelf de behoefte aan herkalibratie. Men is blij dat uit de gesprekken blijkt dat het model gedragen is en herkend wordt. UCLL zal zeker aan de slag gaan met de opmerkingen van de commissie, bijvoorbeeld over de huidige koppositie in relatie tot impactmetingen. Onder wederzijdse dankzegging wordt deze trail afgesloten.

2.7 Verdiepend bezoek: trail diversiteit en inclusie

Dialogsessie 1: beleid

Diversiteit en inclusie zijn een belangrijk maatschappelijk thema dat terugkomt in de visie van Moving Minds. De commissie is benieuwd hoe UCLL de gewenste inclusieve hogeschool wil worden. De gesprekspartners lichten toe dat dit is vastgelegd in de missie en visie en in een charter, en vervolgens vertaald moet worden in de organisatie. Het is een van de nieuwe strategische prioriteiten. Jaarlijks bespreekt het directiecomité de voortgang aan de hand van het 7S-model van McKinsey (systeem, strategie, structuur, shared values, skills, staf, stijl). Het gaat om drie dimensies: cultuur, inclusief beleid en inclusieve praktijk.

De aanwezigen benadrukken dat diversiteit veel verschillende aspecten betreft, waarvan gender het meest zichtbare is. De studentenpopulatie is nog geen goede afspiegeling van de maatschappelijke diversiteit. UCLL wil het doelgroepenbeleid overstijgen door acties uit te breiden naar meerdere doelgroepen of alle studenten. Bijvoorbeeld door verder te gaan dan een doelgroepenbeleid gefocust op studenten met een migratieachtergrond gaan ze stigmatisering uit de weg. UCLL zet in op een gericht beleid voor pioniersstudenten, die een groot percentage van hun studenten vormen. Het beleid is niet alleen gericht op verhoging van de instroom, maar ook op een goede doorstroom. UCLL wil uitval voorkomen door drempels te slechten en studenten niet los te laten tijdens de studie. De aanpak verschilt per campus en per opleiding. UCLL benut haar netwerk en werkt samen met welzijnsactoren om te achterhalen wat belemmerende factoren zijn (financiële haalbaarheid, mobiliteit, herkenbaarheid, netwerk). Zo wil ze tot een integrale aanpak komen. De graduaatsopleidingen zijn een goed vangnet om afhakers terug op te nemen. Studenten met

behoefte aan extra ondersteuning kunnen terecht bij studie- en trajectbegeleiders. Om stigmatisering te voorkomen streeft UCLL naar inclusiviteit van maatregelen, het zogenaamd universeel ontwerp. Extra examentijd hoeft niet aangevraagd te worden, maar is er voor alle studenten. In plaats van gebedsruimtes stelt UCLL stille ruimtes ter beschikking die voor iedereen toegankelijk zijn.

De commissie vraagt hoe UCLL de voortgang meet en vaststelt dat de doelen gerealiseerd worden. Hiervoor gebruikt men studentbevestigingen en de managementgesprekken. Het gaat vooral om de cultuur, die niet evident te meten is in KPI's met streefpercentages. Daarom hanteert men het 7S-model om te zien of de cultuur in beweging is. Het kernteam analyseert samen met de dienst Kwaliteit de bevestigingen. Het expertisecentrum Inclusive society doet onderzoek, bijvoorbeeld naar micro-agressie. De uitkomsten daarvan worden benut voor beleid, de onderwijspraktijk en verder onderzoek.

UCLL heeft volgens de commissie een aantal sterktes, waaronder een sterke band met het werkveld. De commissie is benieuwd hoe deze contacten gebruikt worden om tot grotere inclusiviteit te komen. Er zijn grote verschillen in diversiteit in het werkveld. Belangrijk is voortdurend het gesprek aan te gaan en pragmatische oplossingen te zoeken, want iedereen is nodig op de arbeidsmarkt. Soms is de opleiding een voorloper in ontwikkelingen en maakt ze het werkveld bewust van veranderingen, zoals het omgaan met hoofddoeken en ramadan.

Op eenzelfde manier maakt men met de studenten zaken bespreekbaar en leert men hen om te gaan met verschillen. Zelfregie en het ontwikkelen van soft skills horen hierbij. Voor lectoren is er een vormingsaanbod van de dienst Onderwijs & studenten om het empathisch vermogen te versterken en na te gaan hoe inclusiviteit ingebed kan worden in onderwijs, bijvoorbeeld door studenten taalondersteuning te bieden. UCLL nodigt ouders uit voor ouderavonden. Ook gaan UCLL of haar welzijnspartners, bijvoorbeeld in Genk, zelf naar ouders toe, want de herkenbaarheid van een hogeschool is niet voor iedereen evident en de drempel moet niet onderschat worden. De commissie vindt dit mooie voorbeelden van een outreachende aanpak.

Binnen UCLL worden goede voorbeelden gedeeld in POC's via de dienst Studenten & onderwijs. Opleidingen kunnen ook advies vragen aan de ondersteunende partners van de dienst. Partners delen hun kennis over praktijkparels onderling en organiseren een studiedag voor lesgevers over kansrijk onderwijs. Beleidskeuzes zijn gebaseerd op het 7S-model. Het beleid is op alle campussen gericht op bereikbaarheid en een verwelkomende omgeving, maar de acties kunnen verschillen per campus. In een tweewekelijks beleidsoverleg bespreken de campushoofden de aanpak met studenten en lectoren en delen ze good practices.

De commissie vraagt naar de diversiteit in het eigen personeel van UCLL. Inclusief personeelsbeleid wil kansen geven om te groeien en zet in op verschillende aspecten: werving, begeleiding, groei in leiderschap, integratie, participatie, soft skills, veiligheid creëren door vertrouwenspersonen en het uitwisselen van best practices om van elkaar te leren. Het is belangrijk dat het personeelsbestand een betere afspiegeling wordt van de maatschappij omdat lectoren als rolmodel kunnen fungeren. UCLL onderzoekt of er andere wervingsmechanismen nodig zijn en of deze lectoren andere behoeften hebben waar ze op moet inspelen.

Tot slot vraagt de commissie hoe de aanwezigen zich hypothetisch inschalen in het groeimodel op dit thema. Men vindt dat de aanpak sowieso procesgeoriënteerd is en deels al systeemgeoriënteerd. Opleidingen, onderzoeksgroep en kernteam zijn goed bezig, op het gebied van personeel is nog doorgroei nodig. Er gebeurt veel, maar niet alles kan tegelijk. Onder dankzegging rondt de commissievoorzitter het gesprek af.

Terugblik

De commissie kijkt terug op een mooi gesprek met schwing en ambitie, en tegelijk erkenning van wat er nog nodig is op het personeelsterrein. Er zijn geen indicatoren om de uitvoering te checken, maar de commissie is het met UCLL eens dat voor een cultuurgerichte verandering een andere aanpak nodig is. Het 7S-model is een goede keuze. Er zijn veel data over studentkenmerken beschikbaar. Dat kan worden gecombineerd met kwalitatieve informatie uit gesprekken met studenten. Het is positief dat alle studenten ruimte en ondersteuning krijgen, ook zonder dat ze dat moeten aanvragen.

In vergelijking met het gesprek tijdens het verkennende bezoek heeft de commissie een veel breder beeld gekregen. Beleid en uitvoering zitten goed in elkaar. De commissie beveelt aan verder na te denken over hoe de uitvoering gecheckt kan worden. Ze vraagt zich af of bij dit onderwerp een PDCA-aanpak wel de geëigende methode is. Wellicht zou kunnen worden overwogen om op dit onderwerp ook met het groeimodel te werken.

Dialogosessie 2: illustratie vanuit opleidingen

Het gesprek begint met korte introducties door de drie opleidingen die aanwezig zijn: PBA Organisatie en management, PBA Verpleegkunde en EBA Kleuteronderwijs. Zij beschrijven hoe diversiteit en inclusie in hun opleidingen gestalte krijgt. De voorbeelden betreffen o.a. extra taalonderwijs in Nederlands of een andere taal die nodig is voor het werkveld, alternatieve eindproducten voor de bachelorproef, excellentietrajecten, professionalisering van lectoren, screening van onderwijsmateriaal in OPO's en verkorte trajecten. De opleidingen lichten toe dat de dienst Onderwijs & Studenten een nota heeft opgesteld over het principe van universeel ontwerp, om het onderwijs inclusief te maken zonder onderscheid te maken naar doelgroep. Opleidingen vertalen de UCLL-beleidsvisie naar hun eigen onderwijs en kunnen eigen thema's en prioriteiten toevoegen. Dat gesprek vindt plaats in de POC, samen met de partners Kwaliteit en de studentleden. Metingen van het beleid vinden in het algemeen plaats door welzijnsbevragingen.

Taalondersteuning is een belangrijk thema. Lectoren in de opleiding Verpleegkunde krijgen training in inclusief begeleiden en taalontwikkeland lesgeven. Aan het begin van de opleiding Organisatie en management krijgen studenten een startscreening van het taalniveau, waarin de trajectcoach uitlegt dat de student welkom is en hulp kan krijgen als dat nodig is. De opleiding Kleuteronderwijs heeft een taalcoach om studenten te helpen. Daarnaast krijgt elke opleiding in UCLL middelen voor studietoetscoaching.

Opleidingen willen de studenten een veilige omgeving bieden. UCLL hanteert een begeleidingscontinuüm, van basisbegeleiding tot externe begeleiding. Op basis van een intakegesprek bespreken opleiding en student wat de student nodig heeft bij lessen, examens en stage. Alle studenten zijn gebaat bij een leerlijn persoonlijke ontwikkeling en de principes van universeel ontwerp. Indien nodig krijgt de student extra ondersteuning. Er zijn diversiteitslunches waar studenten en lectoren met een diverse achtergrond elkaar treffen. Lectoren merken dat de polarisatie in de samenleving doorwerkt op de campussen en daar soms leidt tot intolerantie tussen studenten. Zij vinden dat het een taak is voor begeleiders en coaches om te werken aan een goede onderlinge verstandhouding.

De studenten bevestigen dat hun opleiding een veilig klimaat weet te realiseren. Studenten ervaren soms wel enige angst of dat in het werkveld, tijdens de stage, ook zo zal zijn. Lectoren bereiden de studenten op die situatie voor. De stagebegeleider is het eerste aanspreekpunt voor de student en kan in gesprek gaan met de stagementor. Bij Verpleegkunde wordt de stagebeleving gemeten en teruggekoppeld aan de afdeling waar de stage plaatsvond, zodat een eventueel onveilig werkklimaat bespreekbaar gemaakt wordt.

Tijdens hun opleiding leren de studenten samen te werken met medestudenten die variëren in bijvoorbeeld leeftijd, gender, afkomst of fysieke gesteldheid. Studenten Verpleegkunde oefenen zich in multidisciplinair en interprofessioneel werken door simulatieonderwijs met geneeskundestudenten en in de toekomst ook graduaatstudenten. Ze leren daarbij voor zichzelf en hun patiënt op te komen en ontwikkelen op die manier leiderschap als belangrijke

competentie. Studenten ontwikkelen hun interculturele en internationale competenties door internationale mobiliteit en in excellentietrajecten waar ze met Engelstalige studenten samenwerken. UCLL startte het project 'comprehensive internationalisation' om de internationale en interculturele perspectieven binnen te brengen in onderwijs, onderzoek en ondersteuning. Het kan om iets kleins gaan, maar ook om een project van een semester of meer.

Groei is volgens de aanwezigen nog mogelijk door een meer proactieve aanpak in personeelsbeleid, om meer diverse lectoren aan te trekken zodat alle studenten zich kunnen spiegelen. Het helpt als lectoren zich presenteren als rolmodel, bijvoorbeeld als pionierstudent, zoals UCLL ook studenten inzet met een diverse achtergrond als rolmodel bij infomomenten. Een andere mogelijkheid is de inzet van gastdocenten met een andere achtergrond. Men hoopt dat het gemakkelijker wordt divers personeel aan te trekken als de studentenpopulatie en daarna de groep afgestudeerden diverser is, maar dat duurt een aantal van de aanwezigen te lang.

De aanwezige lectoren voelen zich ondersteund op het thema diversiteit en inclusie doordat het beleidsplan en het charter richting geven. Er is veel informatie beschikbaar op intranet en via de partners. Om lectoren te ondersteunen in hun begeleidende taak organiseert UCLL themadagen en een ruim vormingsaanbod, zoals bijvoorbeeld een basisopleiding suïcidepreventie, trainingen om faalangst te herkennen en vorming voor alle begeleiders rond welbevinden van studenten (hoe te detecteren, op in te spelen, door te verwijzen). De commissievoorzitter rondt het gesprek af. De koers op dit thema is de commissie in dit gesprek goed duidelijk geworden.

Intern beraad, afronding trail diversiteit en inclusie

Ook voor deze trail komt de commissie tot een positief oordeel. Ze benoemt de punten die ze wil inbrengen in het aftoetsende gesprek.

Aftoetsing bevindingen trail diversiteit en inclusie met directie en opleidingsmanagement

In het afsluitende gesprek vat de commissievoorzitter de bevindingen samen. De commissie vindt het een sterk punt dat studenten mogen zijn wie ze zijn, zoals een student het krachtig uitdrukte. Opleidingen bieden niet alleen een warme omgeving, maar letten ook op hoe het studenten daarna in de buitenwereld vergaat, en bereiden ze daarop voor.

De P en D van de PDCA-cyclus worden goed ingevuld. Er liggen een duidelijke beleidsvisie en -ambitie om een inclusieve hogeschool te zijn en er zijn veel instellingsbrede en opleidings specifieke acties en activiteiten om daar invulling aan te geven.

UCLL vult de definitie van diversiteit breed in. Dat leidt soms tot de vraag of het nog om diversiteit gaat, zoals taalondersteuning Frans in de opleiding Organisatie en management. De commissie wil dit voorbeeld niet problematiseren, maar vraagt zich af of er niet een interactie lijn moet zijn om het kader te bewaken. De commissie pleit er niet voor de brede definitie te verenigen, maar te begrenzen wat bij de normale opleiding hoort.

De C en A zijn in UCLL een vast onderdeel van de kwaliteitszorgprocessen, dus ook op dit thema. De C is bij een complex thema als diversiteit niet eenvoudig. Toch is het belangrijk te meten of er stappen vooruit gezet worden. Omdat sturing op kwantitatieve gegevens hier niet voor de hand ligt beveelt de commissie aan te zoeken naar meetbaarheid via kwalitatieve onderzoeksmethoden en/of met een ander model. Mogelijk kan het groei model gebruikt worden als aanvulling of vervanging. Een andere optie is doelstellingen te formuleren vanuit bepaalde aannames en na te gaan of die aannames bewaarheid worden.

De grootste uitdaging ligt in de diverse lerarenkamer. Het is nog een worsteling om de instelling zelf een afspiegeling te laten zijn van de maatschappelijke omgeving. De commissie ziet veel acties gericht op studenten die deels gebruikt kunnen worden voor lectoren. De

commissie erkent dat dit een ingewikkeld vraagstuk is, maar beveelt aan hier meer urgentie aan te geven.

Concluderend stelt de commissie vast dat UCLL het maatschappelijk belang van diversiteit en inclusie ziet en er met veel enthousiasme en passie aan werkt. Dat blijkt uit de vele initiatieven. Hiermee besluit de commissie de derde trail.

Intern beraad, slotreflectie

De commissie bespreekt de vier samenhangende vragen waar ze een antwoord op moet geven en komt tot een positief oordeel.

Slotreflectie met instellingsverantwoordelijken

De commissie vat haar slotreflectie samen. Ze complimenteert UCLL met de wijze waarop het onderwijs wordt georganiseerd en aangeboden. UCLL levert sterke studenten af, betrokken wereldburgers en bekwame professionals die doordrongen zijn van het Moving Minds DNA. Ook de lectoren zijn hiervan doordrongen en de organisatie zelf is immer in beweging met het oog op verbetering en aanpassing aan nieuwe uitdagingen. Studenten kunnen in UCLL 'zijn wie ze zijn'. Sterk zijn ook de samenwerking en interactie tussen onderwijs, onderzoek en dienstverlening en die met het werkveld, de nauwe interactie (formeel én informeel) tussen lectoren en studenten en het lerend vermogen van de organisatie. De commissie ziet een sterke visie, een betrokken raad van bestuur, lectoren die de missie en spirit van UCLL mee uitdragen, en grote maatschappelijke betrokkenheid in de hele organisatie.

De commissie beoordeelt de formele aspecten van de instellingsreview positief. De eigen regie werkt en biedt een meerwaarde voor alle opleidingen ongeacht de fase waarin ze verkeren (activiteiten-, proces- of systeemgericht). De kwaliteitscultuur is verankerd in de organisatie en tastbaar doorheen de opleidingen en binnen de diverse geledingen. Een sterke externe blik is verzekerd en er zijn duidelijke criteria die de onafhankelijkheid van deze blik waarborgen. Het werkveld is betrokken van het strategische tot en met het operationele niveau. Beleid en praktijk sluiten op elkaar aan. De veranderingen landen vrij snel op de werkvloer en worden door de participatieve aanpak breed gedragen. De procedures en cycli inzake kwaliteitsborging staan op punt en zijn transparant en consistent tot en met het borgingsbesluit. De publieke informatie is beschikbaar, betrouwbaar en verifieerbaar.

De organisatie is sterk en professioneel genoeg om opportuniteiten te omarmen. De koppositie inzake onderzoek biedt enorme opportuniteiten, ook op vlak van onderwijsvernieuwing. Het aanwezige leervermogen laat toe om quick wins te boeken door de vele praktijken en best practices te dissemineren en nog meer van elkaar te leren. De studenten zijn erg gemotiveerd om op alle niveaus te participeren, de nodige ondersteuning is aanwezig, dus 'now is the time' om te komen tot een volwaardige studentenparticipatie. Die is op de meeste niveaus al verzekerd maar moet nu ook op de ontbrekende niveaus ingevuld worden. De commissie moedigt UCLL aan de opportuniteiten uit de externe omgeving aan te grijpen: de maatschappelijke uitdagingen (klimaatverandering, vergrijzing en verkleuring, technologische ontwikkelingen zoals AI, etcetera) en de nieuwe focus op het genereren van impact die overheden en fondsen hanteren.

De commissie formuleert een aantal aanbevelingen. Die doen geen afbreuk aan de appreciatie over de onderwijsorganisatie, de kwaliteitsborging en de maatschappelijke rol van UCLL, maar zijn bedoeld om hiermee UCLL te steunen in het proces van voortdurende verbetering. In de aangehaalde punten ziet de commissie overigens evidenties in een aantal lopende oriëntaties, acties en methodes. Die kunnen worden benut.

- Blijf ambitieus maar stel de ambitie wel scherp. Zorg voor duidelijke verwachtingen en doelstellingen.
- Formaliseer de zaken die in feite al goed lopen, bijvoorbeeld met betrekking tot de studenten- en werkveldbetrokkenheid in de POC's. Verduidelijk het POC-reglement qua bevoegdheden en domeinen en versterk de studentenparticipatie.

- Dissemineer en definieer de werkzame elementen, de succesfactoren, zodat opleidingen sneller het groeimodel kunnen doorlopen.
- De commissie apprecieert hoe de PDCA-cyclus zowel horizontaal als verticaal wordt gebruikt in de organisatie. De commissie stelt vast dat de P en de D excellent worden aangepakt, maar dat er nog een groeimarge is inzake C en A. Het scherper stellen van verwachtingen en ambities kan hierbij helpen evenals het formuleren van SMART geformuleerde doelstellingen en indicatoren. Aanvullend beveelt de commissie aan te onderzoeken of het gehanteerde groeimodel ook gebruikt kan worden om thema's zoals diversiteit en inclusie of onderzoek-dienstverlening-onderwijs in kaart te brengen.
- Blijf de nodige aandacht besteden, zoals tot nu toe gebeurt, aan het opvolgen van het psychosociaal welzijn van lectoren. Verhoog de 'sense of urgency' om de lectorenkamer diverser te maken.

De vertegenwoordigers van UCLL bedanken de commissie voor haar werkwijze. Door de open manier van vragen stellen heeft iedereen naturel en authentiek inbreng kunnen leveren, en heeft de commissie een transparante blik op de organisatie gekregen. Het geschetste beeld is voor de organisatie herkenbaar, al legt de commissie soms andere accenten.

Desgevraagd benadrukt de commissie dat de PDCA-cyclus in UCLL goed werkt en dat er ook op C en A activiteiten zijn. Dat er nog groeimarge is betekent niet dat de commissie hier negatief over is. Ook wat betreft de studentenparticipatie is het de commissie duidelijk dat hieraan gewerkt wordt. In een brede analyse heeft UCLL immers zelf al geconstateerd dat dit een werkpunt is en hierbij actie ondernomen met o.a. een nieuw participatieplan. Er is beleid, de ondersteuning staat klaar, studenten hebben voldoende zelfvertrouwen en worden in sommige opleidingen al betrokken. Er is een sterke informele cultuur waarbij studenten en lectoren elkaar duidelijk vertrouwen. Er is nu geen reden meer om te wachten op volledige invoering.

UCLL is verheugd te horen dat Moving Minds een zeer sterke baseline is die zowel intern als extern erkend wordt. De commissie geeft als afsluiting mee dat UCLL trots mag zijn op het vermogen om haar eigen beleid te maken, bijvoorbeeld wat betreft onderzoek. Op het gebied van diversiteit en inclusie ligt er veel moois om op verder te bouwen. In alle opleidingen is fierheid zichtbaar om goede studenten af te leveren, ook op de lagere maturiteitsniveaus. De commissie wenst UCLL succes voor de toekomst.

3 Oordeel

UCLL profileert zich als hogeschool voor en door Moving Minds. Haar missie is dat zowel studenten als medewerkers zich onderscheiden als Moving Minds doordat ze bewogen worden (betrokkenheid), zelf meebewegen (inzet) en anderen tot bewegen aanzetten (impact). Dit is vertaald in de onderwijsvisie, het Moving Minds DNA, als richtinggevend kader: studenten en medewerkers zijn sterke authentieke persoonlijkheden, inspirerende professionals, innovatieve en ondernemende netwerkers en breeddenkende, geëngageerde wereldburgers. De commissie kon vaststellen dat de beleidskaders voor Moving Minds als centrale visie overal in de instelling goed zijn geland en op breed draagvlak kunnen rekenen, ook bij de externe werkveldpartners. De cultuur van Moving Minds was in alle gesprekken voelbaar.

De onderwijsvisie komt goed tot uitdrukking in centrale thema's waar UCLL aan werkt, zoals diversiteit en inclusie en de vervlechting van onderwijs met onderzoek en dienstverlening. De grote aandacht voor diversiteit en inclusie past bij het Moving Minds DNA en draagt bij aan toegankelijk en bereikbaar onderwijs. De vervlechting van onderwijs met onderzoek en dienstverlening, gebaseerd op het sterke onderdeel R&E, leidt tot afgestudeerden met robuuste onderzoekende en probleemoplossende vaardigheden en versterkt de relaties met het werkveld. Voor beide thema's liggen er een duidelijke beleidsvisie en -ambitie en zijn er veel instellingsbrede en opleidings specifieke acties en activiteiten om daar invulling aan te geven. Het onderwijsbeleid wordt zo in lijn met de visie en de maatschappelijke uitdagingen van de instelling ontwikkeld en uitgerold.

De hogeschool borgt door haar systematische aanpak dat het onderwijsbeleid toewerkt naar de vooropgestelde doelen en volgt dat structureel op. Het strategische beleidsplan verzekert een gelijke koers door de formulering van vier strategische prioriteiten, waar elke opleiding in de beleidsperiode naartoe werkt. Opleidingen worden voor de ontwikkeling van de doelstellingen in het onderwijs bijgestaan door partners uit de verschillende ondersteunende diensten. De rol van deze partners draagt sterk bij aan de disseminatie van best practices. De commissie merkte een grote waardering op voor de geboden instellingsbrede kaders als handvatten in combinatie met de ruimte voor de eigenheid van en de heterogeniteit tussen de verschillende opleidingen. In de uitwerking van het beleid op opleidingsniveau spelen de Permanente Onderwijscommissie een centrale rol.

De open en collegiale sfeer in de hogeschool en de vele mogelijkheden voor uitwisseling en professionalisering zijn sterke punten. Het hoge ambitieniveau van UCLL leidt wel tot een groot aantal beleidsplannen en een hoge werkdruk. De commissie beveelt aan prioriteiten te stellen om het werk beheersbaar te houden en de werkbelasting van lectoren te bewaken. Hoge streefpercentages kunnen een prikkel zijn voor betere prestaties, maar kunnen ook averechts werken als geen rekening wordt gehouden met de heterogeniteit van personeel. Streefpercentages op teamniveau passen daar beter bij.

UCLL maakt voor het borgen van de onderwijskwaliteit en haar doelstellingen in eigen regie gebruik van een systematische kwaliteitszorgcyclus. Bij de implementatie van de PDCA-cyclus gelden als referentiekaders de strategische prioriteiten en de DNA-kenmerken van Moving Minds. De kwaliteitskenmerken van de NVAO zijn verweven in de kwaliteitskenmerken van het Moving Minds DNA. De kwaliteitszorgcyclus verzekert op passende wijze de kwaliteitsborging van de individuele opleidingen op internationaal aanvaardbare wijze. Het systeem van eigen regie is transparant, hanteert een kritische vraagstelling en maakt gebruik van onafhankelijke externen. Externen leveren via de dialoogcommissies input voor het op te stellen beleidsplan en stellen in de managementgesprekken vast of MM DNA/kwaliteitskenmerken wordt geborgd, het beleidsplan wordt uitgevoerd en systematische opvolging van verbeteracties plaatsvindt. Het groeimodel waarin elke opleiding zich inschaalt op een maturiteitsniveau, bevordert de kwaliteitscultuur, doordat elke opleiding zelf weet waar ze staat en ook ziet waar verbetering nodig is. Dit leidt tot een

gezond zelfbewustzijn en structurele kwaliteitsverbetering. Validering en borgingsbesluit zijn op bestuurlijk niveau verankerd. De publieke informatie in de vorm van kwaliteitsfiches op de websitepagina's per opleiding is betrouwbaar, authentiek, valide en verifieerbaar, maar de vindbaarheid kan nog verbeterd worden.

UCLL gaat op alle beleidsterreinen systematisch na of de beleidsdoelen gerealiseerd worden, maar bij een thema als diversiteit en inclusie is het moeilijk daarvoor de juiste indicatoren te vinden. De commissie beveelt aan in de mate van het mogelijke te blijven zoeken naar kwantitatieve indicatoren, en in ieder geval de doelen SMART te formuleren om vrijblijvendheid tegen te gaan. Mogelijk kan het groeimodel ook voor dit onderwerp benut worden, met bijbehorende relevante rubrieken, gebaseerd op de werkzame elementen.

De commissie is positief over de kwaliteitscultuur in UCLL. Op alle niveaus in de organisatie is grote betrokkenheid zichtbaar. De lijnen in de instelling zijn kort en er is een open cultuur. De vele informele overleggen laten de onderlinge verbondenheid zien. Lectoren zijn benaderbaar en staan open voor vragen en feedback van studenten. De opleidingen voelen zich goed en op maat ondersteund door de centrale diensten. Externe stakeholders worden sterk betrokken in de instelling en het eigenlijke onderwijs. Studenten zijn erg gemotiveerd om op alle niveaus te participeren en de nodige ondersteuning daarvoor is aanwezig. Studentenparticipatie is op de meeste niveaus al verzekerd, maar dient nu ook op de ontbrekende niveaus ingevuld te worden.

De commissie concludeert haar onderzoek met een positief oordeel. Daarmee geeft ze het advies aan de NVAO tot positieve besluitvorming inzake de instellingsreview, en de daaruit volgende verlenging van de accreditatietermijnen voor geaccrediteerde opleidingen van de instelling.

De commissie formuleert in haar eindoordeel ook enkele aanbevelingen voor de hogeschool. Hiermee wenst de commissie geen afbreuk aan het positieve oordeel te doen:

- Formuleer de ambities scherp en zorg voor duidelijke verwachtingen en doelstellingen; expliciteer daarbij ook milestones en kritische succesfactoren;
- Onderzoek wat de beste methode is om vooruitgang op complexe beleidsthema's te meten en formuleer SMART indicatoren om de voortgang op dergelijke thema's te kunnen vaststellen;
- Versterk de studenten- en werkveldbetrokkenheid in de Permanente Onderwijscommissies (POC), formaliseer de aanpak en houd daar toezicht op;
- Definieer en dissemineer de werkzame elementen van het groeimodel zodat opleidingen sneller naar een meer mature fase kunnen doorgroeien;
- Onderzoek of het groeimodel ook gebruikt kan worden op specifieke beleidsthema's;
- Blijf de nodige aandacht besteden aan de werkdruk van lectoren;
- Verhoog de 'sense of urgency' om de lectorenkamer diverser te maken.

Bijlage 1: Samenstelling van de commissie

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

Fons Leroy (*voorzitter*) voormalig gedelegeerd bestuurder VDAB.

Yvette Michotte (*commissielid*) emeritus gewoon hoogleraar aan de Vrije Universiteit Brussel, Vicerector onderwijsbeleid Vrije Universiteit Brussel (2008-2016), Vakgroepvoorzitter Farmaceutische Wetenschappen en hoofd van de onderzoeksgroep Experimentele Farmacologie tot 2014. Tot op heden als beleidsadviseur verbonden aan het vicerectoraat onderwijs en het rectoraat van de VUB.

Rob Verhofstad (*commissielid*) voorzitter college van bestuur Hogeschool Arnhem Nijmegen.

Dries Myny (*commissielid*) verpleegkundig en paramedisch directeur in het Onze Lieve Vrouw van Lourdes ziekenhuis in Waregem en gastprofessor aan UGent.

Lisa Ronsyn (*student-commissielid*) recent afgestudeerd aan de master Biochemie en Biotechnologie aan UGent.

De commissie werd bijgestaan door:

- **Lien Beyls** (procescoördinator) beleidsmedewerker NVAO.
- **Marianne van der Weiden** (extern secretaris).

Alle commissieleden en de secretaris hebben de deontologische code van de NVAO ondertekend.

Bijlage 2: Programma voor de dialoog met de instelling

Verkennd locatiebezoek 14 november 2023, Campus Proximus (Heverlee)

8.30u	Ontvangst	
8.30u-9.15u	Meet & Greet	Verwelkoming commissie
9.15u-9.30u	Pauze	
9.30u-11.00u	Hoe geven we onze strategie vorm in functie van onze context?	Presentatie (30 min) Dialoog met commissie (60 min)
11.00u-11.30u	Terugkoppelingspauze commissie	
11.30u-13.00u	Hoe leiden we studenten samen op tot Moving Minds?	Presentatie (30 min) Dialoog met commissie (60 min)
13.00u-14.00u	Lunch commissie	
14.00u-15.30u	Hoe zorgen we samen voor kwaliteitsvolle opleidingen?	Presentatie (30 min) Dialoog met commissie (60 min)
15.30u-16.00u	Pauze	
16.00u-17.00u	Studenten aan het woord	Rondleiding op de campus
17.00u-18.00u	Interne bespreking commissie	
18.00u-18.30u	Terugkoppeling door commissie naar instellingsbestuur en afsluiting	

Verdiepend locatiebezoek 27-28 februari 2024, Campus Diepenbeek

27 februari 2024

8.15u	Ontvangst	
8.30u-9.30u	Werking eigen regie: beleid	Dialoog met bestuur, directie, management en student
9.30u-9.45u	Intern beraad commissie	
9.45u-10.45u	Eigen regie in de praktijk: opleiding PBA Sociaal werk	Dialoog met management, opleidingspartners en externe deskundige expertenpanel
10.45u-11.00u	Intern beraad commissie	
11.00u-12.00u	Eigen regie in de praktijk: opleiding PBA Sociaal werk	Dialoog met lectoren, studenten en werkveld
12.00u-12.15u	Intern beraad commissie	
12.15u-13.15u	Lunch commissie	
13.15u-14.15u	Eigen regie in de praktijk: opleiding PBA Biomedische laboratoriumtechnologie	Dialoog met management, opleidingspartners en externe deskundige managementcommissie
14.15u-14.30u	Intern beraad commissie	
14.30u-15.30u	Eigen regie in de praktijk: opleiding PBA Biomedische laboratoriumtechnologie	Dialoog met lectoren, studenten en werkveld
15.30u-16.00u	Intern beraad commissie	
16.00u-16.15u	Aftoetsen bevindingen	Dialoog met directie en management
16.15u-16.45u	Studentenbetrokkenheid	Dialoog met studentenvertegenwoordigers
16.45u-17.05u	Intern beraad commissie	
17.05u-17.15u	Toelichting systeem UOTR (Uniforme opdrachttoekenning en -registratie)	Projectverantwoordelijken

28 februari 2024

8.15u	Ontvangst	
8.30u-9.30u	Relatie onderwijs-onderzoek-dienstverlening	Dialogo op beleidsniveau met management en werkveld
9.30u-9.45u	Intern beraad commissie	
9.45u-11.30u	Relatie onderwijs-onderzoek-dienstverlening: illustratie praktijk in de opleidingen EBA Secundair onderwijs, PBA Bedrijfsmanagement en PBA Sociale readaptatiewetenschappen	
11.30u-12.00u	Intern beraad commissie: afronding trail relatie onderwijs-onderzoek-dienstverlening	
12.00u-12.15u	Aftoetsen bevindingen	Dialogo met directie en management van de betrokken opleidingen
12.15u-13.15u	Lunch commissie	
13.15u-14.15u	Diversiteit en inclusie	Dialogo op beleidsniveau met management, experten, student en werkveld
14.15u-14.30u	Intern beraad commissie	
14.30u-16.15u	Diversiteit en inclusie: illustratie praktijk in de opleidingen PBA Organisatie en management, PBA Verpleegkunde en EBA Kleuteronderwijs	Dialogo met management, lectoren, opleidingspartners, studenten en werkveld
16,15u-16.45u	Intern beraad commissie: afronding trail diversiteit en inclusie	
16.45u-17.00u	Aftoetsen bevindingen	Dialogo met directie en management van de betrokken opleidingen
17.00u-17.45u	Intern beraad commissie: slotreflectie	
17.45u-18.15u	Slotreflectie met instellingsverantwoordelijken	Dialogo met bestuur, directie en management

Bijlage 3: Verantwoording

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

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

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

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

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

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

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

Bijlage 4: Overzicht van het bestudeerde materiaal

Documentatie beschikbaar gesteld bij de aanvraag

- Kritische reflectie UCLL Leidraad
- Kritische reflectie UCLL online

Documenten beschikbaar gesteld tijdens de verkennende dialoog

- Strategische prioriteiten 2019-2024. Een tussentijds rapport
- Moving Minds DNA. Beknopte gids. Februari 2019
- Moving Minds. Een jaaroverzicht. 2022
- Moving Minds DNA. Elke opleiding schrijft een eigen verhaal vanuit het Moving Minds DNA. Vertel waarom je doet wat je doet
- Moving Minds. Driving research, enabling expertise
- Studiekeuzer graduaten & bachelors 2023-2024
- Wat je over het hoger onderwijs moet weten als ouder of begeleider 2024-2025
- Onderwijs- en examenreglement Academiejaar 2023-2024

Documentatie beschikbaar gesteld ter voorbereiding van de verdiepende dialoog

- Aanvullende informatie instellingsreview online

Documenten beschikbaar gesteld tijdens de verdiepende dialoog

- PBA Sociaal werk en PBA Biomedische laboratoriumtechnologie:
 - Beleidsplan en -prioriteiten
 - Verslag dialoogcommissie
 - Feedbackrapport
 - Verslag afstemmingsgesprek
 - Projectplan
- Overzicht betrokkenheid externen in kwaliteitszorgsystematiek voor opleidingen
- Organiek reglement POC
- Posters:
 - MM DNA en MM DNA kwaliteitskenmerken
 - Strategische prioriteiten
 - 3N model
 - Wat betekent inclusief hoger onderwijs binnen UCLL?
 - Voorwaarden om inclusief hoger onderwijs waar te maken aan UCLL
 - Hoe willen we inclusief hoger onderwijs waarmaken aan UCLL?
 - Manifest voor een duurzame toekomst

Bijlage 5: Onderzoeksvoorstel

INSTELLINGSREVIEW UCLL

ONDERZOEKSVOORSTEL VAN DE COMMISSIE

november 2023

ONDERZOEKSVOORSTEL

De commissie heeft drie onderzoekstrails gekozen en deze geformuleerd op een manier dat ze antwoord kunnen bieden op de vier samenhangende vragen van de beoordelingsgrond uit het beoordelingskader voor de instellingsreview op maat van de eigen regie van de NVAO.

Vertrekkende vanuit de informatie die de commissie heeft kunnen doornemen alsook de verhelderende en informatieve gesprekken gedurende de verkennende dialoog, wil de commissie met haar onderzoeksvragen dieper graven naar een aantal thema's die haar onderzoek verder kunnen concluderen.

De commissie stelt de volgende onderwerpen voor:

1. WERKING VAN DE EIGEN REGIE

De commissie heeft middels de kritische reflectie en tijdens het verkennende bezoek een eerste toelichting gekregen over de systematiek van de instellingsbrede kwaliteitszorg en de borging van de onderwijskwaliteit in eigen regie.

In het verdiepende bezoek wil de commissie meer inzicht krijgen in de wijze waarop deze instellingsbrede kwaliteitszorg en -borging in de praktijk werkt.

Ze wil daarmee een concreet zicht krijgen op hoe de eigen regie de instelling in staat stelt de opleidingskwaliteit op internationaal aanvaardbare wijze te garanderen, op welke wijze eventuele verbeterpunten aan het licht komen en welke interventies bestaan wanneer opleidingen niet blijken te beantwoorden aan de verwachtingen rondom de onderwijskwaliteit. De commissie wil daarbij duidelijke aandacht hebben voor het groeimodel en hoe dat doorwerkt in de PDCA-cyclus. Ook is de commissie benieuwd naar de wijze waarop beleidsaccenten verweven zijn in de kwaliteitszorg.

Tijdens de verdiepende dialoog wil de commissie op basis van een verdiepende (verticale) trail in twee opleidingen een scherper beeld krijgen rondom het voorgestelde thema.

Vragen die hierbij aan bod kunnen komen zijn onder meer, zonder daarbij exhaustief te willen zijn:

- Hoe wordt bij de kwaliteitszorg in eigen regie onderzocht of en in welke mate de centrale beleidskeuzes van de instelling op opleidingsniveau invulling krijgen;
- Wat is het effect van de fase waarin een opleiding zich in het groeimodel bevindt (activiteitengeoriënteerd, procesgeoriënteerd, systeemgeoriënteerd) op de concrete invulling van de kwaliteitszorg, en welke invloed heeft dit op bijvoorbeeld de planlast;
- Hoe werkt de (in)formele kwaliteitscultuur op opleidingsniveau;
- Hoe werkt het proces van besluitvorming binnen de instelling (programmadirecteur, directieteam, bestuursorgaan), ook bij eventueel verschil van inzicht tussen deze niveaus;
- Hoe zijn de studenten betrokken bij de kwaliteitszorg in eigen regie;
- Hoe borgen opleidingen de kwaliteit van externe delen van de opleiding (stage, werkplekleren);
- Hoe gaat de opleiding na of de afgestudeerden het beoogde eindniveau behalen;

- Hoe verlopen de processen/dynamieken binnen de eigen regie wanneer eenzelfde opleiding met 1 beleidsplan op verschillende locaties wordt ingericht (incl. studentenparticipatie)

Keuze van de opleidingen

De commissie wil graag met de instelling afstemmen welke opleidingen hiervoor in aanmerking zouden kunnen komen. Ze kijkt dan ook de suggesties van de instelling tegemoet. De commissie is geïnteresseerd in een diepgaandere blik in een van de zes opleidingen die zich voor wat betreft de inschaling in het groeimodel grotendeels bevinden in de activiteitengeoriënteerde fase en op basis daarvan na het managementgesprek een besluit gekregen hebben dat er extra opvolging nodig is en dus een projectplan moeten uitwerken (kolom A voor onderwerp groeimodel, pagina 37 Kritische Reflectie) en langs de andere kant naar een van de zes opleidingen die zich grotendeels bevinden in de systeemgeoriënteerde fase (kolom C voor onderwerp groeimodel).

De commissie ziet graag dat ten minste één van de te kiezen opleidingen in beide regio's (Limburg, Leuven) wordt aangeboden, zodat de commissie inzicht kan krijgen in de afstemming tussen beide locaties.

Profielen

De commissie zou gedurende het locatiebezoek graag zeker spreken met een vertegenwoordiging van de volgende profielen in functie van de eigen regie: medewerkers van het beleidsteam onderwijs en studenten, van het beleidsteam ondersteuning en van de dienst Kwaliteitszorg, lesgevers (tevens externe vakexperts), studenten (tevens studentenvertegenwoordigers), werkveld (tevens uit de werkveldcommissie), alumni, voorzitters van de Permanente Opleidingscommissies, programmadirecteuren, externe leden die deelgenomen hebben aan de afstemmings- en de managementgesprekken, ...

De commissie hoort graag van de instelling welke andere profielen zij daarenboven relevant acht.

2. DIVERSITEIT EN INCLUSIE

Het is de commissie duidelijk geworden dat UCLL elk talent een kans wil geven en daarom inzet op diversiteit. De instelling beschouwt die diversiteit en persoonlijke begeleiding van studenten als een belangrijk deel van haar DNA en missie. Voor het nieuwe strategisch plan wordt 'inclusie' een centraal thema.

De commissie zou in het kader van de operationalisering van de onderwijsmissie tijdens het verdiepend locatiebezoek graag dieper ingaan op het diversiteitsbeleid en de wijze waarop inclusie nagestreefd wordt.

Binnen een horizontale trail zal de commissie onderzoeken op welke manier het strategisch beleid en het onderwijsbeleid tot op het niveau van de opleiding en binnen de eigen regie gemonitord worden. De commissie wil voornamelijk inzicht verkrijgen in de PDCA-cyclus op niveau van beleidsvoering binnen het thema diversiteit en inclusie: op welke manier krijgt het beleid vorm en beweegt het in een bepaalde richting? Daarbij kunnen enkele opleidingen ter illustratie genomen worden. Mogelijke vragen zijn:

- Welke doelen heeft de instelling ten aanzien van diversiteit en inclusie geformuleerd;
- Hoe definieert de instelling diversiteit en inclusie en welke indicatoren horen daarbij;
- Op welke manier komt de nagestreefde diversiteit tot uiting in het beleid en het onderwijs;
- Hoe zit het vandaag met de vertegenwoordiging van personen met diversiteitskenmerken bij de studenten en medewerkers;
- Hoe geeft de opleidingscommissie vorm aan diversiteit en inclusie in de organisatie van de opleidingen (toetsbeleid, inclusieve leeromgeving, ondersteuning van lesgevers...);

- Hoe komt een student van de opleiding in aanraking met het thema diversiteit en inclusie (in het lesmateriaal, stages...);
- Hoe meet de instelling in welke mate de beleidsdoelen gerealiseerd worden (met welke kwalitatieve en kwantitatieve methoden);
- Hoe ziet de PDCA-cyclus op beleidsniveau er voor dit thema uit?

Keuze van de opleidingen

De commissie wil graag met de instelling afstemmen welke opleidingen als illustratie in aanmerking zouden kunnen komen. De commissie denkt aan drie opleidingen waarbij zowel de regio Leuven als Limburg vertegenwoordigd zijn. De commissie ontvangt graag een longlist met opleidingen waaruit zij dan haar keuze kan bepalen.

Profielen

De commissie zou gedurende het locatiebezoek graag zeker spreken met een delegatie van volgende profielen: medewerkers van het beleidsteam onderwijs en studenten, van het beleidsteam ondersteuning en van de dienst Kwaliteitszorg, lesgevers, studentbegeleiders, studenten (tevens studentenvertegenwoordigers), voorzitters van de Permanente Opleidingscommissies, programmadirecteuren, alumni.

De commissie hoort graag van de instelling welke andere profielen zij daarenboven relevant acht.

3. RELATIE ONDERWIJS-ONDERZOEK-DIENSTVERLENING

Het is de commissie duidelijk geworden dat de vervlechting van onderwijs, onderzoek en dienstverlening en de verankering van de hogeschool in haar omgeving een belangrijk deel van de missie van UCLL uitmaken. De instelling beschouwt de dienst Research & Expertise als één van haar troeven. UCLL zet in op permanente vorming als onderdeel van haar maatschappelijke dienstverlening. Getuige de Kritische Reflectie wordt de relatie tussen Research & Expertise en de opleidingen gekenmerkt door de algemene cultuur van samen- en wisselwerking van UCLL.

De commissie zou tijdens het verdiepend locatiebezoek graag dieper ingaan op de samenhang tussen de domeinen onderwijs, onderzoek en dienstverlening.

Binnen een horizontale trail zal de commissie onderzoeken op welke manier het strategisch beleid en het onderwijsbeleid tot op het niveau van de opleiding en binnen de eigen regio gemonitord worden. De commissie wil voornamelijk inzicht verkrijgen in de PDCA-cyclus op niveau van beleidsvoering wat betreft de relatie tussen onderwijs, onderzoek en dienstverlening: op welke manier krijgt het beleid vorm en beweegt het in een bepaalde richting? Daarbij kunnen enkele opleidingen ter illustratie genomen worden. Mogelijke vragen zijn:

- Wat is het effect van de keuze voor Research & Expertise als aparte entiteit op de samenwerking met opleidingen en programma's; komt een accent op toegepast onderzoek in plaats van ondersteuning van de opleidingen en programma's;
- Zijn de domeinen gelijkwaardig vertegenwoordigd op managementniveau;
- Op welke manieren dragen de dienst Research & Expertise en de expertisecentra concreet bij aan het onderwijs;
- Hoe ziet de beleidscyclus eruit wat betreft de structurele samenwerking tussen opleidingen en Research & Expertise (beleidsdoelen, evaluatie, verbeteracties);
- Hoe komt het aanbod van navormingen tot stand?

Keuze van de opleidingen

De commissie wil graag met de instelling afstemmen welke opleidingen als illustratie in aanmerking zouden kunnen komen. De commissie denkt aan drie opleidingen waarbij zowel de regio Leuven als Limburg vertegenwoordigd zijn. De commissie ontvangt graag een longlist met opleidingen waaruit zij dan haar keuze kan bepalen.

Profielen

De commissie zou gedurende het locatiebezoek graag zeker spreken met een delegatie van volgende profielen: diensthoofd/medewerkers van de dienst Research & Expertise, medewerkers van expertisecentra, onderzoekers met een lesgevende taak, studenten, medewerkers van de dienst Onderwijs, programmadirecteuren, voorzitters van de Permanente Opleidingscommissies.

De commissie hoort graag van de instelling welke andere profielen zij daarenboven relevant acht.

TIMING EN DUUR VAN HET VERDIEPEND LOCATIEBEZOEK

De commissie stelt voor het verdiepende bezoek te laten plaatsvinden op 27 en 28 februari 2024. Ze doet daarbij het volgende voorstel tot duur voor de verschillende thema's van haar onderzoeksvoorstel:

- Voor de gesprekken in functie van 1. WERKING VAN DE EIGEN REGIE:2 dagdelen;
- Voor de gesprekken in functie van 2. DIVERSITEIT EN INCLUSIE: 1 dagdeel;
- Voor de gesprekken in functie van 3. RELATIE ONDERWIJS-ONDERZOEK-DIENSTVERLENING:1 dagdeel.

Op basis van de verdere concretisering van de relevante profielen en benodigde gespreksgroepen, alsook de reactie van de instelling op het onderzoeksvoorstel, ontvangt de commissie graag ten laatste 16 januari 2024 een eerste voorstel tot concreet bezoekschema en indien de instelling dit wenst een aanvulling op de kritische reflectie. De commissie vraagt de instelling daartoe in onderling overleg te gaan via de procescoördinator.

BIJKOMENDE DOCUMENTATIE

Als de instelling aanvullende documentatie voor de commissie nodig acht ter voorbereiding op het verdiepend bezoek, ontvangt de commissie deze informatie graag tijdig. Een richtdeadline rondom het aanleveren van de bijkomende stukken wordt gedefinieerd door het beoordelingskader. De commissie vraagt ook daarover concrete afspraken te maken via de procescoördinator.

Daarnaast verzoekt de commissie vooraf de volgende nadere informatie te bezorgen:

- Hoe komt het dat in bepaalde documenten gesproken wordt over UC Leuven en UC Limburg dan wel over UC Leuven-Limburg. Wat is de ratio achter het gebruik van de ene benaming dan wel de andere? Kan hierbij feitelijke informatie aan de beoordelingscommissie bezorgd worden;
- Hoe kwam de keuze voor het aanstellen van programmadirecteuren en de keuze voor een diensthoofd tot stand? Kan hierbij feitelijke informatie aan de beoordelingscommissie bezorgd worden? Dit in functie van het bevatten van het organogram;
- De commissie heeft een aantal vragen over het personeelsbeleid. Dit thema zal als belangrijk element van kwaliteitszorg in de trail regio aan de orde komen, met name over het beleid rond de verticale en horizontale mobiliteit van het onderwijzend personeel:
 - Hoe gebeurt de aanstelling voor een aantal belangrijke functies in het kader van het onderwijsbeleid en kwaliteitszorg: voorzitters van POC, programmadirecteuren,... ;

- Hoe gebeurt de doorstroming van lectoren naar beleidsfuncties;
- Wat is de looptijd van deze functies;
- Hoe gebeurt de evaluatie van de lectoren?

Kan de commissie vooraf feitelijke informatie hierover in een beknopt schriftelijk document ontvangen ter voorbereiding op de trail tijdens het bezoek?

