


HOGESCHOOL VIVES

INSTELLINGSREVIEW • BEOORDELINGSRAPPORT

8 APRIL 2024



JAN BOGERD (VOORZITTER) • LIEN MAMPAEY, MARISKA WIT, VINCENT VAN  
MALDEREN, KAMILA PETERMANNOVA (COMMISSIELEDEN) •  
BEA BOSSAERTS (SECRETARIS) • VEERLE CONINGS (PROCESCOÖRDINATOR)



## Inhoud

<b>1. Abstract</b> .....	<b>2</b>
<b>2. Rapportage van het onderzoek van de commissie</b> .....	<b>5</b>
2.1. Eerste waardering door de commissie .....	5
2.1.1. <i>Lopend onderzoek naar algemeen directeur in de hogeschool</i> .....	5
2.1.2. <i>Gepercipieerde sterke punten van de hogeschool</i> .....	6
2.1.3. <i>Bedenkingen en vragen</i> .....	7
2.2. Verkennend locatiebezoek .....	7
2.2.1. <i>Dialog met de instelling</i> .....	8
2.2.2. <i>Conclusies van de commissie na het eerste bezoek</i> .....	11
2.3. Verdiepend locatiebezoek .....	12
2.3.1. <i>Vorbereiding van dit bezoek</i> .....	12
2.3.2. <i>Verloop van het verdiepende locatiebezoek</i> .....	14
<b>3. Oordeel</b> .....	<b>32</b>
<b>Bijlage 1: Samenstelling van de commissie</b> .....	<b>36</b>
<b>Bijlage 2: Programma voor de dialoog met de instelling</b> .....	<b>37</b>
<b>Bijlage 3: Verantwoording</b> .....	<b>44</b>
<b>Bijlage 4: Overzicht van het bestudeerde materiaal</b> .....	<b>45</b>

## 1. Abstract

De visitatiecommissie die de instellingsreview van Katholieke Hogeschool VIVES Noord en Katholieke Hogeschool VIVES Zuid – in de verdere tekst vermeld als Hogeschool VIVES – heeft uitgevoerd, adviseert de NVAO een positief besluit te nemen met beperkte geldigheidsduur. De periode zal in samenspraak met de instelling worden vastgelegd. Het bezoek, de gesprekken en de documentatie leverden de commissie een gemengd beeld op van de instelling met positieve punten en ernstige werkpunten, waarover dadelijk meer.

Om te beginnen stelde de commissie veel positieve punten vast. Op de werkvloer wordt in de hogeschool zeer goed werk geleverd. De commissie heeft vastgesteld dat de hogeschool over een onderwijsbeleid beschikt dat is afgestemd op haar onderwijsvisie en voeling heeft met de maatschappelijke context in de regio. Sinds de fusie in 2014 ontwikkelt de hogeschool zich door in systemen, tools en infrastructuur, met de steun van de lokale en VIVESbrede onderwijsondersteuners van de dienst Onderwijsbeleid en Internationalisering en de ondersteuning van de andere algemene diensten. Ze hanteert een beleidsinstrumentarium waarmee in de richting van haar vooropgestelde doelen wordt gewerkt en beschikt over een degelijk kwaliteitszorgsysteem waarmee ze zelf de kwaliteit van haar opleidingen kan borgen. De sterke punten en de verbeterpunten worden op basis van alle input duidelijk geformuleerd in het borgingsbesluit door de algemeen directeur, de directeur onderwijsbeleid en internationalisering en de groepsdirecteur, in aanwezigheid van de domeincoördinator kwaliteitszorg, zoals bekrachtigd door het instellingsbestuur.

De commissie oordeelt dat het onderwijs van VIVES van voldoende kwaliteit is. Ze heeft tijdens de gesprekken verschillende elementen van de kwaliteit van opleidingen onder de loep genomen, waaronder de inhoud, de afstemming op het werkveld, de begeleiding van studenten, de relatie docent-student, de beschikbare flexibele faciliteiten voor studenten. De commissie stelt ook vast dat er in veel geledingen een kwaliteitscultuur leeft.

De gesprekken verliepen in een open sfeer en hielpen de commissie om het beeld van de instelling te vervolledigen, naast alle documenten waarover ze kon beschikken. De commissie spreekt haar waardering uit voor het werk op het niveau van de opleidingen en de groepen. De in de onderwijsvisie beoogde 'drive' en 'connectie' worden volgens de commissie op die niveaus goed gerealiseerd.

De uitdagingen voor VIVES situeren zich vooral op het beleid op de hogere niveaus (bestuursorgaan, directieraad, hr-beleid ...) dat niet optimaal loopt. Daar is ruimte voor verbetering inzake transparante beleidscultuur, beleidsontwikkeling en good governance, zowel in bottom-up als top-down werken. Dat bleek uit de twee onderzoekstrails die de commissie in overleg met de instelling voor het verdiepend locatiebezoek had uitgezet. In de eerste trail werd onderzocht hoe de instelling langs de verticale lijn in de organisatie onderwijsbeleid voert, met inbegrip van de VIVES-kwaliteitszorgcyclus. De tweede trail volgde het spoor van een onderwijsbeleidsplandoel (i.c. inclusieve leeromgevingen) door de onderwijsbeleidscyclus heen. De problemen op de hogere niveaus werden ook bevestigd in het vertrouwelijke open spreekuur, waarvan personeelsleden gebruik hebben gemaakt.

De commissie stelt tijdens de gesprekken vast dat de beoogde cultuurverandering in de top vandaag wel in aanzet aanwezig is, maar nog verder aan slagkracht en draagvlak moet winnen. Het concept van actieplan dat voorligt komt aan de bezorgdheden van de commissie tegemoet met drie hoofdprocessen: een cultuurtraject (kwaliteitscultuur), beleidsontwikkeling (o.m. inzake diversiteit) en governance (bv. rol van het bestuursorgaan). Het plan heeft expliciet aandacht voor een transparante beleidscultuur, een veilige werkomgeving en consequent ethisch handelen. In de meest recente versie (7 maart) is er nog een actie toegevoegd over lerend vermogen over de groepen heen. Dit alles geeft de commissie vertrouwen in de toekomst.

De uitvoering daarvan zal volgens de commissie hogeschoolbreed ruimte geven voor toekomstigbestendige ontwikkelingen, bv. systematische contacten met en systematische analyse van de externe omgeving opzetten in functie van maatschappelijke transitie van de toekomst, verder doorontwikkelen van de VIVES-kwaliteitszorgcyclus, in de werking van de opleidingsaudit nieuwe kansen benutten voor leren en innoveren, de implementatie van de onderwijsbeleidsplandoelen hogeschoolbreed aanpakken. De commissie vindt het bv. aangewezen om het thema diversiteit (trail 2) in te bedden in een breder organisatiebeleid en realistische heldere doelen op te stellen, wat medewerkers in de organisatie duidelijkheid en legitimiteit geeft om ermee aan de slag te gaan en bestaande materialen en tools instellingsbreed te verspreiden.

De commissie waardeert het dat de ontwikkelingsgerichtheid vandaag al duidelijk zichtbaar is in het nieuwe systeem van publieke informatie van de hogeschool, dat de commissie degelijk en navolgbaar vindt. Het vermeldt zowel de sterke punten als de verbeterpunten en schetst een betrouwbaar beeld van de opleidingen. Ook positief is het systeem van monitoring en data, dat instellingsbreed en voor elke groep en opleiding zicht geeft op de stand van zaken in de uitvoering, de opvolging en de bijsturing van het onderwijsbeleid. Voor alle opleidingen die in de VIVES-kwaliteitszorgcyclus zitten heeft VIVES vandaag een zicht op de kwaliteit.

De commissie kan evenwel vandaag niet ten volle vaststellen dat de kwaliteit voor de komende zes jaar geborgd is omdat er nog veel onzekerheden zijn rond het afronden en realiseren van het actieplan en er aan bepaalde voorwaarden voldaan moet zijn inzake bestuur en organisatie.

Qua onzekerheden ziet de commissie:

- de aanstelling van een algemeen directeur;
- de vaststelling van een definitief plan van aanpak in functie van het actieplan;
- het verwerven van een draagvlak voor het te realiseren actieplan in alle geledingen van de organisatie.

Als essentiële voorwaarden stelt de commissie:

- herdefiniëring van de governance (het bestuursorgaan, de algemeen directeur, de directieraad, de groepen, de business units, de diensten);
- ontwerp van een coöperatief en dynamisch organisatiemodel en bijbehorende processen.

Daarom besluit de commissie tot een positief besluit met beperkte geldigheidsduur. Deze periode zal in samenspraak met de instelling worden vastgelegd. Het volgende bezoek van de commissie is beperkt tot het formuleren van een oordeel over de vraag of de onzekerheden rond het af te ronden en te realiseren actieplan zijn weggenomen en of de bovenvermelde essentiële voorwaarden aanwezig zijn om de beoogde doelstellingen te gaan realiseren.

De commissie is ervan overtuigd dat VIVES met de realisatie van het actieplan in zijn nog overeen te komen definitieve vorm de huidige knip tussen het bestuursorgaan en de directieraad enerzijds en de lagere geledingen anderzijds kan wegwerken. Een cultuurtraject vraagt uiteraard om een langere doorlooptijd, het wegnemen van onzekerheden en het realiseren van voorwaarden kan sneller. Het concept van actieplan geeft zelf aan dat de meeste randvoorwaarden in 2024 moeten zijn gerealiseerd.

De commissie is benieuwd naar de totstandkoming van de definitieve vorm van het actieplan en hoopt bij haar volgende bezoek minstens veranderingen te kunnen waarnemen in de coöperatieve processen die de hogeschool ter beschikking heeft om tot gedragen beleid te komen. Het nadenken over de vormgeving van de directieraad, de besluitvorming in de directieraad en het bestuursorgaan en de interne communicatiestrategieën om draagvlak te creëren voor beslissingen lijken hierbij cruciaal.

Het is nadrukkelijk niet de bedoeling van de commissie de volledige organisatie met een nieuwe instellingsreview te belasten. Het accent ligt bij de directieraad en het bestuursorgaan, niet bij de andere rollen en functies in de opleidingen en de centrale en lokale ondersteuningsdiensten.

De commissie stelt vast dat het actieplan verwijst naar documenten van de associatie en benadrukt dat dit nuttig kan zijn. De verbinding van de hogeschool met de associatie gebeurt overigens op verschillende niveaus en wordt intern sterk positief gewaardeerd, zo stelt de commissie vast. Ze benadrukt evenwel dat de hogeschool haar eigen identiteit en het oog voor haar regionale context niet mag verliezen.

## 2. Rapportage van het onderzoek van de commissie

### 2.1. Eerste waardering door de commissie

De commissie hield op 23 oktober 2023 een eerste voorbereidend overleg online na lezing van de Kritische Reflectie van VIVES. De commissieleden bespraken er op basis van hun schriftelijke eerste waardering de sterke punten en hun vragen en aandachtspunten. Om te beginnen ging het evenwel eerst over een hangende kwestie in de hogeschool die via de media recent naar buiten was gekomen: een lopend onderzoek naar de algemeen directeur van de hogeschool.

#### 2.1.1. Lopend onderzoek naar algemeen directeur in de hogeschool

De commissie wilde graag meer weten over de context van het lopend onderzoek naar de algemeen directeur bij VIVES. Hij heeft voorlopig een stap opzijgezet en is vervangen door een algemeen directeur a.i. van de associatie KU Leuven als directeur ad interim. De commissie was van mening dat ze de gangbare kwaliteitscultuur aan de hogeschool niet kon onderzoeken zonder eerst meer duidelijkheid te krijgen over deze kwestie. Ze wil in alle transparantie omgaan met dit gegeven en tegelijk hiervan geen object van het onderzoek maken omdat dit haar zou afleiden van haar beoordelingsopdracht.

De hogeschool van haar kant had gevraagd om een korte kennismaking te plannen bij de start van het online overleg, een verzoek dat de commissie heeft aanvaard. Waren aanwezig: VIVES algemeen directeur a.i., directeur onderwijsbeleid en internationalisering, domeincoördinator kwaliteitszorg, domeincoördinator onderwijsontwikkeling en professionalisering en projectmedewerker instellingsreview. De commissie had verwacht dat zij de kwestie van de algemeen directeur op tafel zouden leggen, maar dat is niet gebeurd. De hogeschool heeft enkel een korte toelichting gegeven bij het programma dat ze had voorbereid. De voorzitter van de commissie heeft nadien nadere toelichting gevraagd in een bijkomend kort online gesprek, dat dezelfde dag heeft plaatsgevonden met de directeur a.i., de directeur onderwijsbeleid en de domeincoördinator KZ, in aanwezigheid van de procescoördinator van de NVAO.

De voorzitter van de commissie en de procescoördinator vernamen van de algemeen directeur a.i. dat de kwestie sterk leeft op de werkvloer. Er zijn twee klachten ingediend over de algemeen directeur, respectievelijk daterend van juni en september 2023. Deze klachten worden onderzocht door de externe preventieadviseur IDEWE, die een rapport zal opleveren binnen de wettelijk bepaalde termijn van zes maanden na elke klacht, dus uiterlijk in december 2023 en in februari 2024. Dat betekent dat beide rapporten verwacht worden tussen het eerste en het tweede locatiebezoek van de commissie. De lijn vanuit het dagelijks bestuur van de hogeschool is dat de aanbevelingen uit beide onderzoeken worden afgewacht vooraleer men hiermee aan de slag gaat.

Er is begrip bij VIVES dat de commissie deze kwestie niet onbenoemd kan laten in de instellingsreview wanneer er gesproken wordt over governance, kwaliteitscultuur en HR-beleid en leiderschap, zo geven de gesprekspartners aan. Daarom zal de algemeen directeur a.i. op de vooravond van het eerste locatiebezoek, op 7 november 2023, kort aansluiten na het voorbereidend overleg van de commissie om de volledige commissie uit eerste hand te informeren en eventueel een update van de informatie te bezorgen.

In het bovenvermelde gesprek zijn de volgende werkafspraken gemaakt:

- De algemeen directeur a.i. zal de commissie op de hoogte houden over de verdere evoluties gedurende de periode waarin de instellingsreview loopt.
- De commissie zal terugkoppelen aan de algemeen directeur a.i. indien gesprekspartners tijdens de IR-procedure, buiten de scope van de onderzoeksvragen, informatie ter sprake brengen over de kwestie rond de algemeen directeur die (tijdelijk) zijn functie niet opneemt.

### 2.1.2. Gepercipieerde sterke punten van de hogeschool

Het eigenlijke online vooroverleg van de commissie handelde vooral over de sterke punten en de aandachtspunten die ze op basis van de Kritische Reflectie vaststelde.

VIVES hogeschool bezorgde aan de commissie een vlot leesbare en mooi vormgegeven Kritische Reflectie met een duidelijk en sterk verhaal met de trein als metafoor en met daaraan verbonden veel extra online informatie. Het document is reflectief en helder over mogelijke verbeterpunten, zo vindt de commissie.

De commissie vindt dat op basis van de Kritische Reflectie een beeld naar voor komt van een ondernemende hogeschool. De missie en strategische doelstellingen geven de identiteit aan van VIVES en zijn herkenbaar doorgetrokken naar een concrete en aansprekende onderwijsvisie, die voldoende richting en houvast kan bieden voor doorvertaling naar het onderwijs.

Met de kernwoorden drive, connectie en innovatie verwijst de hogeschool naar passie en engagement, inclusiviteit en waardering, creatief en baanbrekend werk. Daarmee speelt ze volgens de commissie duidelijk in op de leefwereld en de autonomie van de studenten en kan ze studenten de beoogde 'goesting om te leren' meegeven.

Heel wat processen lijken op de rails te zitten, zo is de indruk van de commissie op basis van de Kritische Reflectie. Het is ook duidelijk dat VIVES op heel wat vlakken in beweging is of een ware transformatie doorloopt, o.m. vijf campussen, de delegatie van bevoegdheden naar het directieorgaan, het invoeren van managementgesprekken. Er is ook een visie en strategie ontwikkeld in verband met datamanagement.

De commissie waardeert het omgaan met onderwijstechnologie, blended leren en afstandsonderwijs in de hogeschool. Ook het GOAL-kader, een methodiek om studenten meer verantwoordelijkheid te geven over hun leerproces, vindt de commissie boeiend. De commissie apprecieert ook de focus bij diversiteitsmanagement op taalvaardigheid als eerste stap naar het verwerven van brede arbeidsmarktgerichte competenties als kritisch denken, probleemoplossend vermogen, creativiteit en ondernemen. VIVES lijkt ook sterk bezig te zijn met interprofessioneel samenwerken, gesterkt via het connected curricula principe.

Door te focussen op de vervlechting tussen onderzoek en onderwijs en het betrekken van verschillende stakeholders bij dit proces wordt de expertise op verschillende niveaus verhoogd.

De kwaliteitszorgcyclus vindt de commissie helder, dynamisch en toegankelijk beschreven met oog voor verschillen tussen bachelor- en graduaatsopleidingen. Ze heeft ook de indruk dat de hogeschool de studenten goed lijkt te laten participeren aan het beleid en de kwaliteitszorg.



### 2.1.3. Bedenkingen en vragen

De commissieleden hadden na lezing van de Kritische Reflectie ook een aantal vragen en aandachtspunten.

Het gewaardeerde opzet van de Kritische Reflectie belet niet dat de commissie ook een minpunt vaststelt. De publicatie geeft in zijn totaliteit een zekere indruk van fragmentatie en van een gebrek aan een rode draad/consistentie door het veelvuldige gebruik van aansprekende voorbeelden, testimonials en casuïstiek. Tijdens haar bezoeken wil de commissie op zoek gaan naar die rode draad en die consistentie.

De commissie merkt verder een leemte op in het document: de context van de hogeschool, de wijze waarop de context in kaart wordt gebracht, de manier waarop de hogeschool op die context inspeelt en laat doorwerken in haar visie en beleid komen in de Kritische Reflectie nauwelijks aan bod, terwijl dit een belangrijk element vormt bij de instellingsreview (cfr. de vier samenhangende vragen bij de beoordeling).

De cultuur bij leiderschap en de governancestructuur in de instelling verdienen volgens de commissie extra aandacht, bv. de plaats van de dienst HR, het omgaan met het welzijn en de werkdruk van medewerkers.

De commissie heeft bovendien vragen over de gemeenschappelijkheid van opleidingen die op verschillende campussen worden gegeven en over de eigenheid van de campussen en de opleidingen versus het instellingsbrede onderwijsbeleid.

Ze is benieuwd hoe de studenten en de docenten dat onderwijsbeleid ervaren, bv. het GOAL-kader op weg naar zelfsturing en blended leren. Ze wil graag meer weten over de diversiteit van studenten, de evenredige vertegenwoordiging van diverse groepen en de stappen van de hogeschool inzake internationalisering.

De commissie wil tot slot na lezing van de Kritische Reflectie graag meer duidelijkheid over hoe de kwaliteitszorg wordt toegepast op de werkvloer, in de opleidingen en op de campussen. Ze is ook benieuwd om te ontdekken of de vooropgezette VIVESbrede kwaliteitscultuur er echt leeft.

## 2.2. Verkennend locatiebezoek

Aan de vooravond van het verkennend locatiebezoek heeft de commissie nogmaals een voorbereidende vergadering. De voorzitter vestigt er de aandacht op dat de vragen die de commissieleden hadden voorbereid, geformuleerd zijn op basis van de Kritische Reflectie en niet n.a.v. de kwestie met de algemeen directeur, hoewel thema's als leiderschap en kwaliteitscultuur wel door deze kwestie beïnvloed kunnen zijn. De door de commissie voorgestelde en besproken thema's en vragen blijven relevant, zo geeft hij aan. Een aantal daarvan kunnen aan bod komen in het programma dat de hogeschool heeft opgesteld om de Kritische Reflectie verder toe te lichten. Sommige thema's waarover de commissie meer wil weten, komen in het programma van het verkennend bezoek blijkbaar niet expliciet aan bod, bv. de context van de instelling en de wijze waarop ze daarop inspeelt, en het omgaan met de verschillende campussen.

Op vraag van de voorzitter sluit na afloop van het commissie-overleg de algemeen directeur a.i. aan om een update te geven over de zaak van de algemeen directeur. De commissie verneemt van haar dat er twee klachten zijn ingediend tegen hem: een anonieme klacht over toxisch leiderschap en een klacht over seksueel overschrijdend gedrag door drie medewerkers, naar aanleiding waarvan een akkoord is gemaakt met de algemeen directeur om tijdens het onderzoek een stap opzij te zetten.

De algemeen directeur a.i. kan een update toevoegen aan deze informatie. Vorige week heeft ze het rapport van de externe preventieadviseur over de eerste klacht ontvangen. Het tweede rapport wordt voor het einde van het jaar verwacht. Het eerste rapport zal de volgende week toegelicht worden op een extra raad van bestuur. De algemeen directeur a.i. schetst kort dat het proces van implementeren van het nieuwe organigram op niveau van de werking van de directieraad en het bestuursorgaan niet afgerond is. Hier liggen nog uitdagingen, zo geeft ze aan. Veel heeft te maken met de fusie van de verschillende West-Vlaamse katholieke hogescholen naar één hogeschool VIVES in 2014 en de dynamiek die dat heeft meegebracht. In lijn met de aanbevelingen van de eerste instellingsreview in 2017 heeft het bestuursorgaan en de directie in 2020 het initiatief genomen tot een nieuw organigram. Het ontbreekt hierbij nog aan samenwerking en integratie tussen bepaalde diensten. De algemeen directeur a.i. benadrukt evenwel dat de diensten goed werken leveren en dat de huidige instellingsreview goed is voorbereid. De voorzitter stipt aan dat de commissie het thema governance al op basis van de Kritische Reflectie had aangeduid als aandachtspunt voor het bezoek.

### 2.2.1. Dialoog met de instelling

Het programma dat de hogeschool heeft opgesteld voor het verkennend locatiebezoek bestaat uit vier grote delen. Tijdens de voormiddag wordt er toelichting gegeven bij de missie, de visie en het onderwijsbeleid ('de bestemming') evenals de kwaliteitszorg ('de treinbegeleiding'). In de namiddag komt de vertaling van het beleid in de dagelijkse werking aan bod met pitches in drie van de opleidingsgebouwen ('de reisroute'). Telkens gaat het om presentaties met mogelijkheid tot vraagstelling door de commissie. Tot slot komen de studenten aan het woord met posterpresentaties en nadien een gesprek.

Het programma begint met een geanimeerde 'meet & greet', waar de commissie veel enthousiaste medewerkers van de hogeschool ontmoet. Het valt de commissieleden meteen op dat de medewerkers vaak verschillende taken combineren en dat de organisatie complex blijkt. Spontaan geeft een gesprekspartner aan de voorzitter aan dat het verhaal van de algemeen directeur een directieprobleem is, dat geen impact heeft op de kwaliteit van het onderwijs.

#### Gesprek 1: De bestemming

Het eerste gesprek dat is gepland gaat over het beleid ('de bestemming'), opgesplitst in twee delen. Er wordt eerst een toelichting gegeven bij het proces van de instellingsreview, van de onderwijsvisie en het onderwijsbeleidsplan. Nadien komt de groepswerking aan bod in de groep Gezondheidszorg en Sociaal-Agogisch Werk over de uitrol van het onderwijsbeleid in de groep en de opleidingen, en de ondersteuning in de opleidingen. Er worden ook documenten uitgedeeld om dit thema te verhelderen (zie bijlage 4).

De commissie krijgt in dit gesprek een aantal mooie voorbeelden te horen, bv. over het uitwisselen van good practices tussen campussen en de lokale verankering van de ondersteunende diensten. Ze krijgt echter geen duidelijk antwoord op haar vraag vanuit welke context de hogeschool werkt en hoe ze daarop inspeelt. Er wordt verwezen naar voorbeelden als de krapte van de arbeidsmarkt in West-Vlaanderen, wat resulteert in een grote aandacht in de hogeschool voor levenslang leren. Een concrete contextanalyse en een manier om daarop in te spelen komen echter niet aan bod.

De commissie stelt ook vast dat ze in dit gesprek geen volledig beeld heeft gekregen van de aansturing centraal en decentraal. Verandermanagement en implementatie lijken vooral adaptief te zijn met een lerende aanpak, het delen van good practices en een horizontale verbinding via medewerkers van de diensten. Horizontale afstemming en verbinding in de lijngremia (bestuursorgaan en directieraad) lijkt beperkt aanwezig. Voor collectieve sturing geldt hetzelfde. Het blijft een gefragmenteerd verhaal waarbij de rol en de sturing van de directie niet duidelijk is. In tegenstelling tot wat de Kritische Reflectie doet vermoeden, krijgt de commissie niet de indruk dat het om één hogeschool gaat.

Vanuit de verschillende campussen blijkt men niet tot een eenduidig verhaal te komen. Het lijkt de belangrijkste taak van de opleidingshoofden de autonomie van hun opleiding te bewaken, niet om de hogeschoollijn toe te passen die vertrekt vanuit de maatschappelijke context en wordt vertaald vanuit het bestuursorgaan en de directieraad naar de opleidingshoofden en de medewerkers. Veel overleg blijkt informeel te gebeuren. Dat heeft connectie teweeggebracht en resultaten opgeleverd, op de werkvloer loopt het vermoedelijk wel. Maar na tien jaar zou men meer mogen verwachten, zo vindt de commissie. Het is ook niet duidelijk geworden welke de doelen waren van de fusie en of die ook behaald zijn. Een korte historiek in de KR had wellicht een en ander kunnen verhelderen voor de commissie. In de metafoor van de treinreis lijkt het of de commissie op een rijdende trein springt, zonder goed te weten waar de rit begonnen is en door welke omgeving de trein zijn route volgt.

## **Gesprek 2: De begeleiding**

Een volgend gesprek betreft de kwaliteitsborging ('de begeleiding'), met focus op de groep Handelswetenschappen, Bedrijfskunde en Toegepaste Informatica en de groep Biotechniek & Technology. De vraag die voorligt is hoe de hogeschool haar stakeholders betreft bij haar opleidingen en hoe ze in de opleidingsaudits de externe blik binnenbrengt. Ook de verdediging van de bachelorproef komt aan bod. Ook in dit gesprek worden documenten verspreid bij de commissieleden (zie bijlage 4).

De commissie stelt tijdens het gesprek vast dat er op het vlak van kwaliteitszorg veel gebeurt, met veel drive en in een sfeer van connectie. Het ontwerp van de cyclus is transparant en volledig. Het omvat zowel de kwaliteit van het onderwijs als de implementatie van onderwijsbeleid. De betrokkenheid van stakeholders in deze cyclus is evident en met aansprekende voorbeelden toegelicht.

Het is de commissie evenwel nog niet duidelijk of de pdca-cirkel consequent wordt doorlopen. De commissie stelt bv. in een van de bijlagen vast dat verbeterpunten die worden vastgelegd in een managementgesprek niet opnieuw worden opgepakt tijdens het evaluatiegesprek. Het is tevens nog niet helder hoe de governance in de diverse fasen is ingericht en of er ook meta-analyses worden gemaakt die tot bijstellingen in het beleid en/of VIVESgenerieke inzichten en aanpassingen leiden.

De publieke informatie die uit de cyclus volgt heeft meerdere verschijningsvormen, zo blijkt. Ze is over de diverse opleidingen heen niet synchroon en door een gebrek aan data over het geheel niet erg toegankelijk. Veel toelichting blijft ook nu weer steken op het niveau van casuïstiek en voorbeelden. Een algemeen overzicht en bestuurlijke duiding ontbreken. Ook vanuit het bestuursorgaan blijkt er geen vraag te zijn naar een totaalbeeld. De commissie heeft vragen over het verloop en de timing van de kwaliteitszorgcyclus en de rol van het bestuursorgaan in die cyclus: zijn ze mee verantwoordelijk voor de borgingsbeslissing? Er werd een filmpje getoond met de getuigenis van een commissielid voor de audit kleuteronderwijs 2022. Het is niet duidelijk geworden of dit een los voorbeeld is, dan wel of de externe blik structureel is ingebouwd in een algemene werkwijze voor alle opleidingen. Ook blijven er vragen over het omgaan met data in de kwaliteitszorgcyclus. Verder is het nog niet duidelijk welke criteria worden gehanteerd voor de opleidingsaudit en voor het partnerschap met bedrijven. Waaraan moeten die partners voldoen om zoals door de hogeschool beoogd futureproof te zijn?

Wat betreft de bachelorproef, vindt de commissie het positief dat studenten goed worden ondersteund en bruikbare feedback krijgen, zo blijkt uit hun getuigenis. Interessant vindt ze dat de samenstelling van jury's voor de bachelorproef gebeurt tijdens een groot event, waarbij het ruime werkveld (de laatste keer ging het om 1580 personen) ook bevraagd wordt over zijn wensen met betrekking tot de hogeschool en de opleidingen: breed opgeleide of gespecialiseerde afgestudeerden, wat vinden ze van het curriculum, zijn ze tevreden over het niveau van de bachelor- en de graduaatsproeven/de afgestudeerden?

Het is evenwel niet duidelijk geworden hoe dit leidt tot een eventuele aanpassing van de opleidingen en/of van bepaalde processen in de hogeschool als geheel. Bv. het werkveld stipt het belang van soft skills aan in een filmpje dat wordt getoond tijdens het gesprek. Het wordt evenwel niet duidelijk of dit dan verder wordt afgetoetst en kan leiden tot verbeteracties op het centrale niveau. Er wordt ook aangegeven dat de evaluatie van de bachelor- en graduaatproeven en de stages op dit moment anders verloopt in de verschillende groepen, terwijl het volgens de dienst Onderwijsbeleid en Internationalisering in het kader van kwaliteitszorg aangewezen is hierover voor de buitenwereld meer uniformiteit te creëren, met de nodige ruimte voor de specificiteit van elke opleiding.

### **Gesprek 3: de reisroute – VIVES on tour**

Tijdens 'VIVES on tour' kan de commissie kennismaken met illustraties van de drie grote principes die in de onderwijsvisie van de hogeschool centraal staan: drive, connectie en innovatie. De commissie wordt opgesplitst in twee groepjes voor een rondleiding met busjes naar de gebouwen van verschillende groepen: House of wellbeing, SIMlab, Tuin van Onderwijs en verder STUVO (Maaklab valt weg wegens tijdgebrek). Tijdens de tour stelt de commissie vast dat de hogeschool beschikt over veel ruimte en veel voorzieningen, die ook aansluiten bij de leefwereld van de studenten en maakt ze kennis met interessante best practices op verschillende domeinen.

In het House of Wellbeing werd een presentatie gegeven over internationalisering en taalcoaching in de groep Handelswetenschappen, Bedrijfskunde en Toegepaste Informatica. Daar kwamen de warme hogeschool en de beoogde connectie meteen om de hoek kijken: inkomende buitenlandse studenten krijgen bv. studiepunten om mee te werken aan het taalbeleid. De commissie merkt op dat het taalbeleid zich op het niveau van de groepen blijkt te situeren en niet op instellingsniveau. Voor een ander groepje werd het concept van het leerbedrijf toegelicht, inclusief een rondleiding door het House of Wellbeing. De commissie vindt dit een mooi concept van een rijke leeromgeving, dat evenwel nog verder geëxploreerd kan worden voor andere studierichtingen en/of opleidingsfasen.

Ook het bezoek aan het SIM-lab over innovatie in onderwijs en onderzoek was boeiend. De commissie kon er kennismaken met de beschikbare innovatieve tools van de instelling (bv. 3D-brillen en een simulatie lab). Het valt haar echter op dat deze innovatieve tools in de multicampuscontext ad hoc worden ingezet 'voor wie het nodig heeft'. Een visie en structureel beleid hierrond is nog niet volledig ontwikkeld. Dat is evenmin het geval voor wat betreft de inbedding van onderzoek in onderwijs, zo bleek.

Bijzonder interessant vond de commissie de presentatie over de Tuin van Onderwijs, die een eerlijke weergave bracht van het proces om voor eenzelfde opleiding van verschillende curricula op verschillende campussen naar een gezamenlijk curriculum toe te werken. Hoe tijdens de fusie verschillende perspectieven samen werden gebracht en met de steun van onderwijscoaches gewerkt werd aan een gezamenlijk curriculum voor de onderwijsopleidingen, 'ondanks het protectionisme van de campussen'. Ook de voorstelling van de ontwikkeling en de commercialisering van FONEMI-app voor kleuters in de derde kleuterklas ter voorbereiding van het leesonderwijs was boeiend om een concreet beeld te krijgen van de samenwerking tussen onderwijs en onderzoek, evenals de toelichting over de samenwerking met een aantal scholen in een opleidingstraject voor zij-instromers in het onderwijs. De vraag van de commissie bij deze voorbeelden blijft evenwel hoe ze vertrokken zijn vanuit een breder beleid.

Bij een bezoek aan STUVO, waarbij ook uitleg kwam van collega's STB-GOK (studie- en trajectbegeleiding en gelijke onderwijskansen), kreeg de commissie informatie over ondersteuning van studenten, huisvesting en studentenwerking. De commissie vindt het positief dat STUVO en STB-GOK ook impact hebben op het onderwijsbeleidsplan, bv. het belang in cursussen van een heldere structuur en een toegankelijk taalgebruik. De dienst Onderwijsbeleid en Internationalisering zal alle cursussen hierop screenen.

Het valt de commissie op dat op de vraag over aandacht voor diversiteit verwezen wordt naar mensen met een beperking, zij-instromers en topsporters, niet naar studenten met migratieachtergrondkenmerken.

#### **Gesprek 4: studenten**

Tijdens het laatste gesprek ontmoet de commissie enthousiaste en geëngageerde STUW-leden, die bottom-up goede initiatieven ontwikkelen en deze voorstellen aan de hand van posters. Ze geven voorbeelden waaruit blijkt dat ze resultaten boeken, waaronder genderneutrale toiletten, diversiteit in het aanbod van voeding (halal, vegan, etc.), fietsenstallingen, een compensatieregeling in het onderwijs- en examenreglement. Het valt de commissie op dat de STUWers een zeer goede band hebben onderling en met de coaches/docenten die hen begeleiden.

De STUWers houden zich evenwel vooral bezig met praktische zaken en praktische problemen, zo stelt de commissie vast. Het valt op dat ze weinig kritisch zijn over het beleid en geen beleidsmatige of onderwijsinhoudelijke voorstellen formuleren. De rol van de lokale STUWers in de permanente onderwijscommissie (POC) en de STUWERS hogeschoolbreed in het bestuursorgaan en de Academische Raad blijkt zeer beperkt.

Een aantal studenten waren ook lid van de Raad van Inspiratie, die van de hogeschool een plek wil maken waar iedereen zich goed voelt. Ze bespreken kwesties als racisme, vooroordelen en sociale integratie en hebben daar vorig jaar acties rond gevoerd. Het valt de commissie op dat er daarover dit jaar niets gepland is en ook binnen STUW is het stil rond (culturele) diversiteit. Bij het thema diversiteit wordt vooral verwezen naar de verhouding man-vrouw, online studenten en anderstalige Erasmusstudenten. De commissie stelt weinig diversiteit vast bij de STUWers waarmee ze in dialoog ging.

Tot slot van het gesprek wordt aan de STUWers gevraagd om VIVES in één woord te typeren. De antwoorden gaan in twee richtingen: enerzijds 'leerrijk, innovatief, studentenstad, zelfontwikkeling', anderzijds 'thuis, familiegevoel, warmte, gemeenschap'. De commissie had het gevoel dat de antwoorden van de studenten oprecht waren. Ze blijken graag te studeren aan VIVES.

#### **2.2.2. Conclusies van de commissie na het eerste bezoek**

Met de mooie woorden van de studenten begint de voorzitter het afsluitend gesprek met de instelling. Hij benadrukt dat de commissie ook bij de medewerkers veel enthousiasme en trots heeft gezien en de aansprekende praktijken en de prachtige voorzieningen waardeert waarmee ze tijdens de tour heeft kennisgemaakt.

---

Na het eerste bezoek zijn er een aantal thema's en vragen overgebleven die aansluiten bij de vier grote vragen die de commissie tijdens de instellingsreview moet beantwoorden. Vanuit de kritische reflectie, het verkennend locatiebezoek en het afsluitend gesprek formuleert de commissie haar onderzoeksvoorstel voor het verdiepende locatiebezoek in twee onderzoekstrails.

##### **Onderzoekstrail 1: Hoe voert de instelling onderwijsbeleid, met inbegrip van de VIVES-kwaliteitszorgcyclus, langs de verticale lijn in de organisatie? *Policy into practice***

Deze meest uitgebreide trail heeft als eerste focus: hoe gaat de instelling langs de verticale lijn van contextanalyse naar onderwijsbeleid, onderwijsontwikkeling en kwaliteitszorg van de opleiding? Is er congruentie op het niveau van de instelling, de groep en de campus in het werken aan de gestelde onderwijsbeleidsplandoelen die voortkomen uit de context?

Hoe heeft de nieuwe governancestructuur gewerkt bij de totstandkoming en de monitoring van het onderwijsbeleid van de instelling? Kortom, de commissie stelt zich de vraag naar de eenheid van Hogeschool VIVES. De kritische reflectie geeft een beeld van eenheid, maar de commissie stelde in het verkennend locatiebezoek vast dat de eenheid vanuit de lijn van verantwoordelijken niet steeds en overal geëxpliciteerd wordt. Ze wil ook meer zicht krijgen op de betrokkenheid van studenten bij de vorming van het onderwijsbeleid.

De tweede focus van de commissie is de vraag: hoe kan de VIVES-kwaliteitszorgcyclus het onderwijsbeleid monitoren? Hoe houdt de hogeschool er zicht op dat de opleidingen de onderwijsbeleidsplandoelen en kwaliteit nastreven en behalen? Hoe werkt de VIVES-kwaliteitszorgcyclus in de praktijk? Wat is daarbij de rol van externen? De commissie vraagt aan Hogeschool VIVES om **hiervoor twee opleidingen** te kiezen: één opleiding met een sterk uitgebouwde kwaliteitszorgcyclus en één opleiding met een begeleidingstraject in de kwaliteitszorgcyclus. De hogeschool heeft hiervoor respectievelijk de opleiding educatieve bachelor lager onderwijs en de bachelor elektromechanica uitgekozen.

### **Onderzoekstrail 2: Hoe loopt het onderwijsbeleidsplandoel ‘VIVES ontwerpt inclusieve leeromgevingen’ door de onderwijsbeleidscyclus heen?**

‘VIVES ontwerpt inclusieve leeromgevingen (connectie)’ is een van de vier onderwijsbeleidsplandoelen van de hogeschool. Dit doel wordt als volgt omschreven: ‘Een inclusieve leeromgeving is een leeromgeving die kwaliteitsvol onderwijs mogelijk maakt voor alle studenten, ongeacht beperking, etniciteit, sociale afkomst, taal, gender, enzoverder.’ Dit onderwijsbeleidsplandoel is uitgesplitst in twee delen: enerzijds interculturele competenties en taalontwikkelen lesgeven (een diversiteitsresponsieve cultuur) en anderzijds screening en remediëring van studenten inzake digitale vaardigheden en digitaal zelfvertrouwen.

De commissie wil nagaan hoe dit onderwijsbeleidsplandoel vorm krijgt, uitgerold en opgevolgd wordt. Ze wil de doorwerking zien van dit beleid in onderwijsgroepen, ondersteunende diensten, de bijpassende jaarplannen op dit thema, monitoring door middel van data of andere vormen van monitoring van boven naar beneden en verantwoording van beneden naar boven. Alleen zo kan men de goede dingen behouden en verspreiden, en ingrijpen als het verkeerd loopt. De commissie is ook benieuwd naar het lerend vermogen ter zake door de organisatie heen.

## **2.3. Verdiepend locatiebezoek**

### **2.3.1. Voorbereiding van dit bezoek**

#### **Aangeleverde documentatie en informatie**

De hogeschool heeft aan de commissie een aanvullend document bezorgd met informatie betreffende deze onderzoekstrails, met verwijzing naar de documenten die ze op VIVESnet kan raadplegen.

De hogeschool bezorgde ook haar persbericht van 8 januari 2024 dat de algemeen directeur van Hogeschool VIVES met onmiddellijke ingang zijn mandaat neerlegt en geen andere functies meer blijft vervullen in de instelling. Er is een vacature opengesteld voor een nieuwe algemeen directeur. De algemeen directeur a.i. blijft aangesteld als algemeen directeur ad interim.

#### **Presentatie onderwijs datasets VIVES**

Op 7 februari 2024 werd door de hogeschool een online presentatie voor de commissie georganiseerd over de data informatie systemen van VIVES. De commissie kreeg een demonstratie van de softwaresystemen die VIVES gebruikt om data in kaart te brengen en te visualiseren: Power Business Intelligence (BICC), onderwijsdashboards en VIVESnet.

**Power BI** levert aan de directeurs, beleidsmedewerkers en opleidingshoofden – onder meer vanuit de werkruimten BICC-studenten en BICC-studiepunten – een speeltuin aan harde data over de in-, door- en uitstroom van studenten in het (afstands)onderwijs, per campus, voor de bachelor- en graduaatsopleidingen. Het reikt informatie aan over marktaandeelen en zo meer.

VIVES zet in op het koppelen van deze data aan de nulmeting van het onderwijsbeleidsplan. Dit gebeurt op het niveau van de doelen, subdoelen, en dit VIVES-breed en op niveau van het diploma (bachelor, graduaat) of de opleiding. De opleidingen gebruiken deze gegevens in de kritische reflectie en tijdens de management- en evaluatiegesprekken.

Een beleidsverantwoordelijke kan voor de monitoring van het onderwijsbeleid vanuit Power BI informatie zoeken op geaggregeerd niveau en op niveau van groepen en opleidingen.

De eerste voorbereidingen zijn gestart om een brug te bouwen tussen de harde data die studentenzaken aanlevert uit Power BI en de zachte data die kwaliteitszorg aanlevert uit de perceptiemetingen. VIVES wil hiermee een volgende stap zetten in data-analyse en beleidsvorming.

Het **onderwijsdashboard**, dat als instrument aangeleverd is vanuit de associatie KU Leuven, wordt in elke opleiding gebruikt als basis voor de kwaliteitszorgcyclus. Ook dit instrument is toegankelijk voor de opleidingshoofden, directeurs, het domein kwaliteitszorg, het domein onderwijsontwikkeling en professionalisering en de beleidsmedewerkers. Het visualiseert data op diplomaniveau, op niveau van dagonderwijs en afstandsonderwijs. Het levert gegevens aan over in-, door- en uitstroom, m/v-ratio, vooropleiding en studievoortgang. Het brengt 'struikelopleidingsonderdelen' in kaart. Het levert data aan waarmee beleid kan gevoerd worden in de Noord-Zuid werking (bijvoorbeeld rondom studenten-docenten-ratio's).

VIVES geeft aan dat effect- en impactdata, zoals slaagpercentages en uitstroominformatie, vooral terugkomen in dit onderwijsdashboard. Het middellange termijnstreven van VIVES is enerzijds om meer Power BI-data te integreren in de SharePointomgeving VIVESnet.VIVES.be, en anderzijds om perceptiemetingen te koppelen aan de harde data. Voor VIVES is het onderwijsdashboard momenteel leidend in de reflectie van een opleiding doorheen de kwaliteitszorgcyclus. De data uit Power BI zijn daarbij aanvullend.

Op het intranet **VIVESnet.VIVES.be** kunnen alle personeelsleden informatie consulteren over de monitoring van het onderwijsbeleidsplan. Met het oog op interactieve opvolging is transparant informatie beschikbaar over het vorige onderwijsbeleidsplan, de nulmeting, de acties en de jaarlijkse voorgangsmetingen van het huidige onderwijsbeleidsplan. Het tweede interactieve luik zijn de jaar- en meerjarenplannen, met een overzicht van de recente aanpassingen, en de link tussen het jaarplan en het onderwijsbeleidsplan. Vanuit VIVESnet.VIVES.be is voor elke opleiding de informatie beschikbaar over het tijdsplan van de kwaliteitszorgcyclus en dit per academiejaar, met archiveringsfunctie. Personeelsleden kunnen meerdimensionaal navigeren op het niveau van de groep, de graad (graduaat, bachelor en bachelor-na-bachelor) en de opleiding; er is transparantie over wie in een academiejaar in de scope komt.

VIVESnet.VIVES.be leent zich als instrument momenteel minder om op geaggregeerd niveau – de instellingsbrede foto – de kwaliteitszorgcyclus op te volgen. Wel is die monitoring van de kwaliteitszorgcyclus gegarandeerd op niveau van de opleidingen, zo geeft de instelling aan.

Tot slot wordt nog aangegeven dat de **publieke informatie** voor alle opleidingen te vinden is op <https://www.VIVES.be/nl/over-VIVES/kwaliteitszorg>.

### **Feedback en overleg van de commissie**

Op 28 februari wisselde de commissie onderling haar feedback uit op de documenten die ze ter voorbereiding van het verdiepende bezoek had ontvangen en werden de prioritaire vragen voor dit bezoek vastgelegd.

### **2.3.2. Verloop van het verdiepende locatiebezoek**

Hieronder vindt u de neerslag van de overwegingen en de bevindingen van de commissie op basis van het onderzoek dat ze heeft gevoerd ter voorbereiding van en tijdens het locatiebezoek. Het betreft alle thema's die gelieerd zijn aan de onderzoekstrails, beschreven onder 2.2.2. Vervolgens komt het open spreekuur heel kort aan bod en volgt het verslag van het gesprek met de directieraad aan het einde van het bezoek, o.m. over het recente actieplan van de instelling.

#### *2.3.2.1. Trail 1: Hoe voert de instelling onderwijsbeleid, met inbegrip van de VIVES-kwaliteitszorgcyclus, langs de verticale lijn in de organisatie? Policy into practice*

Deze trail wil een antwoord geven op twee grote vragen:

- A. hoe gaat de instelling langs de verticale lijn van contextanalyse naar onderwijsbeleid, onderwijsontwikkeling en kwaliteitszorg van de opleidingen?
- B. hoe kan de VIVES-kwaliteitszorgcyclus het onderwijsbeleid en de kwaliteit van het onderwijs monitoren in de praktijk?
  - Voorbeeld bachelor elektromechanica
  - Voorbeeld educatieve bacheloropleiding lager onderwijs

#### **A. Van contextanalyse naar onderwijsbeleid, onderwijsontwikkeling en kwaliteitszorg van de opleidingen**

##### **Contextanalyse en betrokkenheid van externen**

De commissie is benieuwd hoe de externe stakeholders (werkveld, alumni) en onafhankelijke peers/experten betrokken zijn bij de onderwijsontwikkeling en de kwaliteitszorg van de opleidingen en de beoordeling van de opleidingskwaliteit op macroniveau. Er komen in het gesprek met deze stakeholders mooie vormen van samenwerking aan bod, bv. voor werkplekleren, levenslang leren, service learning, duaal leren, incompany-trajecten, jury's van bachelorproeven, samenwerking rond kwaliteit en innovatie binnen de Associatie KU Leuven. De aanwezigen hebben de indruk dat er naar hun adviezen wordt geluisterd. Ze ervaren een open houding in de hogeschool en geven aan dat de hogeschool een regionale connectie heeft met het werkveld en tegelijk een open blik voor de grote transitie van de toekomst. Dit komt onder meer aan bod in de Wetenschapsbars, waar onderzoekers zich voorstellen aan het werkveld (bv. rond het voor de hogeschool belangrijke thema voeding).

De commissie stelt vast dat VIVES nauw verbonden is met de regionale samenleving. De hogeschoolbrede contextanalyse is evenwel fragmentair. Uit de gesprekken blijkt dat de hogeschool op instellingsniveau geen stakeholdermanagement heeft. Het gaat vaak om 1-op-1 gesprekken met externen of overleg binnen de associatie, die op heel wat punten ter zake een duidelijke visie vooropzet.

De hogeschool zelf blijkt niet echt een langetermijnagenda te hebben bij de ontwikkeling van onderwijs. Er wordt eerder projectgericht en vanuit de groepen gewerkt aan activiteiten die zeker nuttig en relevant zijn, maar die niet van de marge naar de kern van de organisatie – groepsoverstijgend – worden gebracht. De hogeschool stapt ook niet naar voor om partijen samen te brengen en het gesprek over de toekomst aan te zwengelen. De doorvertaling van de analyse van de omgeving naar de opleidingen blijkt sterk gestuurd vanuit de regionale en lokale contacten.



De commissie ziet hier nog ontwikkelruimte voor regievoering en agendazetting en suggereert dat VIVES de regionale verankering stelselmatig inhoudelijk oppakt, met oog voor het behoud van haar autonomie in de associatie.

### **Onderwijsbeleid en onderzoek sinds de fusie**

Uit het gesprek met de directie en het bestuursorgaan verneemt de commissie waar de instelling tegenaan is gelopen na de fusie in 2014 en de doorvertaling van het beleid naar de verschillende lagen en campussen van de organisatie. Er leefde geen inhoudelijke ambitie voor de fusie, zo wordt aangegeven. Er lagen enkel bedrijfseconomische argumenten aan de grondslag daarvan.

Meteen na de fusie is er geen onderwijsvisie van bovenaf opgelegd. Er zijn eerst gesprekken gevoerd op alle campussen om tot een visie te komen.

Het ontwikkelen van het multicampusonderwijs blijkt in de realiteit niet eenvoudig wegens de grote verschillen van de regio's binnen de provincie op het vlak van inkomen en graad van deelname aan het hoger onderwijs. De invloed van de vroegere hogescholen is vandaag minder voelbaar, maar de cultuur van de verschillende steden is nog duidelijk aanwezig. De locaties waar bepaalde opleidingen aangeboden worden zijn momenteel onderwerp van gesprek. Ook de overlapping van bepaalde opleidingen met de centra voor volwassenenonderwijs (CVO's) is op dit ogenblik een aandachtspunt, zo blijkt. Het stoppen van de braindrain uit de provincie is een achterliggende bezorgdheid. Er zijn elementen van antwoord, maar nog geen geïntegreerde visie ter zake, zo wordt aangegeven.

Op financieel vlak zijn alle ondersteunende en sturende processen VIVESbreed uitgewerkt. De commissie verneemt dat ook HR sinds de fusie alle systemen en sturende documenten (bv. arbeidsreglement) heeft aangepast voor de volledige hogeschool. Het HR-beleid kan evenwel nog niet voldoende inspelen op de uitdagingen van de verschillende campussen en de subregionale verschillen. De dienst HR tracht iedereen samen te brengen en impact te hebben op een eengemaakte cultuur, met een groot aanbod naar leidinggevenden (groepsdirecteurs en opleidingshoofden). Tegelijk helpt de instroom van nieuw personeel sinds de fusie bepaalde kantelingen te maken, zo wordt aangegeven.

De commissie is benieuwd hoe de instelling oppikt wat er leeft in de verscheiden regio's en dit doorvertaalt naar ondernemende en baanbrekende onderwijsactiviteiten. Uit het gesprek blijkt dat hierin de permanente onderwijscommissies (POC's) een grote rol spelen waarin internen en het werkveld input geven, evenwel enkel op het niveau van de opleiding of de groep en niet van de instelling.

Qua onderzoek zijn door de fusie de krachten gebundeld, mede dankzij de associatie, zo wordt aangegeven. Het blijkt dat binnen de associatie regionale en Vlaanderenbrede speerpunten worden geformuleerd met de betrokken hogeschooldirecties, bv. rond voeding en zorgtechnologie. Het is voor de commissie duidelijk dat VIVES hieraan veel kracht ontleent.

Ze wil graag weten of de hogeschool zelf ook speerpunten voor onderzoek heeft geformuleerd buiten de associatie in het beleidsoverleg van de hogeschool. Aan de commissie wordt meegegeven dat er een beleidsplan onderzoek is.

De algemeen directeur a.i. verwijst naar een recent actieplan, dat onder meer wil inzetten op een transparante beleidscultuur en de rollen van alle lagen in de organisatie. Dat actieplan wordt dezelfde dag nog aan de commissie aangereikt en zal in de verdere gesprekken nog uitgebreid aan bod komen.

Het valt de commissie tijdens het gesprek met de directie en het bestuursorgaan en in de verdere gesprekken op dat er met de nieuwe algemeen directeur a.i. een transitie is ingezet.

De HR-tools en het financieel systeem zijn vanuit het perspectief beheersing instellingsbreed op orde. De inhoud, de waarden en het leiderschap kunnen nu meer aandacht krijgen, zo stelt ze vast.

### **Rol van de verschillende geledingen in onderwijsbeleid en kwaliteitszorg**

De commissie is benieuwd naar de rol van de directieraad in het onderwijsbeleid. Aangegeven wordt dat er om de twee jaar een check-up gebeurt van het onderwijsbeleidsplan met de directieraad, alle groepsdirecteurs en directeurs van ondersteunende diensten om een connectie te maken tussen de verschillende domeinen en beleidsplannen. Problemen kunnen evenwel tussentijds aan de orde komen, informeel en via managementgesprekken, zo wordt gezegd.

Het valt de commissie op dat er in het onderwijsbeleid een sterke rol is weggelegd voor de associatie, bv. rond opleidingen in een samenwerking KULAK-VIVES, afstandsonderwijs, levenslang leren/kader rond microcredentials, service learning, master basisonderwijs.

Het multicampusonderwijs blijkt op groepsniveau invulling te krijgen, zo stelt de commissie vast. Ze merkt ook op dat de opleidingshoofden, de onderwijscoaches en de coördinatoren kwaliteitszorg zeer actief zijn en een vorm van netwerk hebben ontwikkeld in de hogeschool. De afspraken binnen de POC worden per groep en per campus gerealiseerd door het onderwijsmanagementteam (OMT). Het OMT is een lokaal overlegorgaan van alle opleidingshoofden per groep, de groepsdirecteur, de kwaliteitszorgcoördinator en één van de onderwijscoaches van de groep. Daarnaast is er voor elk van de domeinen van de dienst Onderwijsbeleid en Internationalisering (kwaliteitszorg, onderwijsontwikkeling en professionalisering, internationalisering, onderwijstechnologie, studie- en trajectbegeleiding) een expertisegroep die de lokale en VIVESbrede ondersteuners van het domein over de groepen heen samenbrengt. Er zijn eveneens overlegmomenten binnen de docententeams in connectie met de algemene diensten en de lokale ondersteuning. Allen samen zijn zij in staat geweest om de horizontale samenwerking te faciliteren, wat zeer veel waard is voor de organisatie.

Tegelijk blijkt uit de gesprekken met deze betrokkenen dat er overkoepelende onderwijsthema's zijn die centraal worden aangestuurd c.q. tot stand lijken te komen, wat ze positief vinden. Ze spreken van een sterke wisselwerking in de algemene diensten en de lokale ondersteuning tussen de verschillende lagen en over de groepen heen. Er worden tijdens de gesprekken een aantal voorbeelden genoemd, bv. het opstellen van FAQ rond AI (na een beurs) en rond toetsing, wat zal leiden tot aanpassingen en verdere afstemming van het toetsbeleid. Om de studenten voor te bereiden op de arbeidsmarkt, heeft de hogeschool beslist om drie hogeschoolbrede vakken te geven in alle opleidingen, waaronder Emerging technologies, die ook verbonden zijn aan de onderzoeksagenda. Om afgestudeerden te stimuleren tot levenslang leren, worden postgraduat en incompany-opleidingen in bedrijven in kleinere units opgesplitst.

De commissie heeft evenwel de indruk dat vooral het werk aan de basis zeer omvangrijk is. Ze ziet de positieve kanten van dit bottom-up werk, maar ook risico's, m.n. voor de work-life balance, het psychosociaal welzijn en de systematiek van werken. Ze waarschuwt ook voor het risico dat stafleden meer verantwoordelijkheid nemen dan hen toekomt en geeft de suggestie dit goed op te volgen. Een gedragen praktijk van leren van en met elkaar op alle niveaus van de instelling kan hierin behulpzaam zijn.

In de loop van de gesprekken krijgt de commissie de indruk dat er een knip zit tussen wat er (tot) op groepsniveau gebeurt en de beleids- en bestuursniveaus daarboven. Dit maakt het moeilijk om een draagvlak te ontwikkelen voor hogeschoolbrede beleidskeuzes, zo stelt ze vast. De fusie is verteerd, maar een 'silo-werking' tekent zich af op het niveau van de groepen. Er is onvoldoende vertaalslag naar het beleid (bottom up) en beleidsmatige teruggave aan andere groepen (top down), terwijl er op de werkvloer inspirerende dingen gebeuren die in een hogeschoolbrede systematiek opgenomen zouden kunnen worden.

De commissie ziet eveneens geen tekenen van een systematische VIVESbrede veranderkundige aanpak.

De commissie ziet nood aan een meer transparante structuur, waarbij er o.m. meer gemeenschappelijkheid komt in de rol van de groepsdirectie, zowel binnen de directieraad als in de eigen groep. De huidige verschillen in vertaling naar de eigen groep zijn in de ogen van de commissie niet altijd functioneel. De autonomie in de governancelagen onder het groepsniveau is volgens de commissie wel functioneel en moet zeker worden behouden. Voor de commissie gaat het hier om de passende balans tussen richting en ruimte. Operationele autonomie op het niveau van opleidingen is cruciaal om de professionals in hun kracht te zetten en eigenaarschap te stimuleren. Gemeenschappelijkheid en collectiviteit is cruciaal om de potentiële synergie van de VIVES-organisatie optimaal te benutten. Besturen vraagt om de vaardigheid de passende balans te vinden tussen richting en ruimte. Dit betreft dan niet de individuele keuze van een directeur maar juist een permanente collectieve kalibratie.

### **Monitoring onderwijsbeleid via de kwaliteitszorgcyclus**

Wat betreft de kwaliteitsborging heeft de commissie een relatief positieve indruk nadat ze externe commissieleden heeft gehoord die aanwezig waren bij opleidingsaudits van VIVES. Elk lid krijgt daarin een afgelijnde rol en de bijpassende voorbereiding en ze vinden dat ze zo een bijdrage leveren aan de onderwijskwaliteit, zo blijkt. Ze geven aan dat er verbetering zit in de systematiek van de opleidingsaudits. Voor de commissie is het evenwel nog niet heel helder of de externe blik voldoende onafhankelijk is.

De commissie is benieuwd naar de rol van de directieraad en het comité Beleidsplannen in de kwaliteitsborging. De gesprekspartners geven aan dat die enkel speelt bij de terugkoppeling van de management- en evaluatiegesprekken en dat die rol sterker moet worden, zoals uitgeschreven in het actieplan van de hogeschool. Men wil op dit punt een omslag van de cultuur krijgen.

Het valt de commissie op dat er in de kwaliteitszorg een sterke rol is weggelegd voor de associatie, bv. rond intervisie in al zijn aspecten en formele governance op niveau van besluitvorming.

### **Participatie van studenten**

De studenten geven tijdens de gesprekken aan dat ze tevreden zijn over het onderwijsbeleid. Ze hebben het ook over voldoende inspraak, met als opvallend voorbeeld de aanpassing van andere OPO's na de invoering van drie VIVESbrede OPO's, waarbij goed naar de studenten is geluisterd.

### **Reflecties van de commissie - Trail 1 - Gesprekken externe en interne stakeholders (dagdeel 1, gesprek 1 - 3)**

De commissie stelt in het gesprek met de externe stakeholders vast dat VIVES dicht verbonden is met de samenleving en de regio. De hogeschool heeft op instellingsniveau evenwel geen systematische contacten met de externe omgeving. De commissie ziet ontwikkelruimte in regievoering, agendazetting en partijen bij elkaar brengen.

Voor de kwaliteitsborging krijgt elk commissielid in de opleidingsaudit een eigen rol die afgelijnd is. Een commissielid is positief over de interne rol in onderwijskwaliteit. Vraag blijft voor de commissie of de externe blik voldoende onafhankelijk is.

In de twee gesprekken met de interne stakeholders kwam de vraag aan bod hoe de externe omgeving wordt doorvertaald naar de interne omgeving en de sturing. Het blijkt dat dit niet systematisch gebeurt, maar decentraal en gefragmenteerd binnen de organisatie. Sturing en beleid instellingsbreed is er op dit punt niet en verder is de rol van de hiërarchische lijn niet duidelijk geworden. Binnen de groepen en de opleidingen en met steun van lokale en VIVESbrede ondersteuners in de algemene diensten zijn er evenwel netwerken gegroeid en wordt er zeer mooi werk geleverd dat aansluit bij het onderwijsbeleidsplan. Tegelijk krijgt de commissie de indruk dat de relatie docent-student goed zit in de organisatie. De beoogde drive en connectie zijn bij hen duidelijk aanwezig.

In de postfusieperiode ontwikkelt de hogeschool zich door in systemen, tools, infrastructuur, met de steun van de lokale en VIVESbrede werking van de vijf domeinen van de dienst onderwijsbeleid en internationalisering. De commissie heeft er vertrouwen in dat de systemen en werkwijzen die VIVES heeft om onderwijskwaliteit van de opleidingen te monitoren en bij te sturen goed is. De basis is nu gelegd voor doorontwikkeling naar een synergie, die evenwel meer een discours vraagt op inhoud, op waarden, op verbinding, op betekenis. De directieraad heeft hier als sturend gremium nog een weg te gaan, zo vindt de commissie.

De verbinding van de hogeschool met de associatie gebeurt op verschillende niveaus en wordt intern sterk positief gewaardeerd, zo stelt de commissie vast. VIVES ontleent kracht uit de associatie, bv. voor de opleiding zorgtechnologie en de koppeling aan onderzoek. De hogeschool moet zich profileren in de spread tussen de associatie en de verbinding met de eigen regio, zo stelt de commissie vast.

### **Trail 1 - Voorbeeld 1: KZ-cyclus in de bachelor elektromechanica**

De bachelor elektromechanica werd gekozen als voorbeeld van een opleiding met een begeleidingstraject in de kwaliteitszorgcyclus. Deze opleiding wordt gegeven in Brugge en in Kortrijk. In een gesprek met de **rechtstreeks betrokkenen bij de opleiding** constateert de commissie dat de VIVES-kwaliteitszorgcyclus in eigen regie doorlopen wordt en werkt. Men is tevreden over het traject, de resultaten, de aanbevelingen van 'kritische vrienden'.

De kwaliteitszorgcyclus werd door de betrokkenen in eerste instantie ervaren als verantwoording afleggen. De commissie stelt vast dat er nu voor de tweede cyclus een doorontwikkeling plaatsgehad heeft van toetsen op basiskwaliteit naar toetsen van onderwijsdoelen en het onderwijsbeleidsplan, bv. in verband met internationalisering. Daarbij heeft men oog voor het belang van databeheer, zo merkt de commissie op. De dynamiek om beter te willen worden, vergt evenwel ook systematiek, leiderschap en dialoog.

De commissie verneemt dat in de vorige Kritische Reflectie van de bachelor elektromechanica iedere campus voor zich sprak, terwijl er nu een gezamenlijk stuk is opgesteld.

De betrokkenen blijken ook tevreden over het feit dat de opleiding nu zelf voorstellen kan doen voor de samenstelling van de nieuwe opleidingsauditcommissie, waarbij men de ambitie hoog wil leggen om nieuwe dingen te kunnen leren, aansluitend bij de eigen visie en strategie die de groep heeft ontwikkeld voor de STEM-opleidingen en die gealigneerd is op de onderwijsvisie van de hogeschool.

Het groepsniveau ervaart de management- en evaluatiegesprekken als stimulerend omdat ze zaken kunnen blootleggen die ze zelf niet meer zien. Er is sprake van een voorstel voor overleg (delen van resultaten, ervaringen en inzichten m.b.t. gerealiseerde onderwijskwaliteit) onder groepsdirecteurs. De cultuur van openheid groeit, zo stelt de commissie vast, maar er is nog een weg af te leggen.

Desgevraagd geven de studenten aan dat maatschappelijke thema's en innovatie in de opleiding binnenkomen via bezoek aan beurzen, bedrijfsbezoeken, contacten van docenten met bedrijven enz. Ze merken op dat vrijwel alle opleidingsonderdelen jaarlijks worden aangepast of verder uitgebreid met de meest actuele informatie. Het opleidingshoofd grijpt in als dit niet gebeurt, zo blijkt. De commissie ziet hier ook een rol over de opleidingen heen voor de groepsdirecteur, m.n. het evenwicht bewaren tussen sterke basiskennis en nieuwe evoluties.

Docenten geven aan dat ze bijblijven door het volgen van studiedagen, lidmaatschap van verenigingen, literatuur enz. Er leeft bij hen een lerende houding om de evoluties in het eigen vakgebied bij te houden, zo stelt de commissie vast. Een systematiek rond bijscholing van docenten heeft de commissie niet kunnen achterhalen. Wel worden de data over gevolgde bijscholing in een systeem verzameld.

In de bacheloropleiding elektromechanica wordt diversiteit als belangrijk aangezien. Men tracht vooral om via gerichte communicatie meer meisjes voor de opleiding aan te trekken. Verder is er aandacht voor mensen met een fysieke of psychische beperking en mensen met een migratieachtergrond. In het onderwijsbeleidsplan wordt nu de diversiteitsscan gepromoot om de opleidingsonderdelen te analyseren, tegen 2025 moet elke opleiding die hebben uitgevoerd (meer daarover in trail 2).

**Het werkveld** geeft aan dat ze goed worden voorbereid op hun rol als commissielid in een opleidingsaudit via een gesprek met de domeincoördinator kwaliteitszorg en via documentatie (kritische reflectie, resultaten van bevragingen enz.). De interne medewerkers en de commissieleden blijken invloed te hebben op de opleiding. Ze onderstrepen o.m. het belang van basiskennis, praktijkbezoeken en stages.

Bij de **lokale ondersteuners van de opleiding en de groep** is er waardering voor de VIVES-kwaliteitszorgcyclus, zo blijkt uit het gesprek. De opleidingsaudit heeft een aantal moeilijke punten benoemd en heeft ook geleid tot meer samenwerking tussen de campussen in Kortrijk en Brugge, mede dankzij de werking van de domeinen van de dienst onderwijsbeleid en internationalisering, aangestuurd door de domeincoördinatoren.

De commissie ziet in dit gesprek een bevestiging dat er in het fusieproces stappen zijn gezet en dat de fusie verteerd is. De samenwerking VIVESbreed neemt toe, wat wordt geduid als heel positief en als voorwaarde voor een goede kwaliteitszorgcyclus. De ondersteuners werken vanuit heldere rollen en er is een sterke samenwerking over de rollen heen, wat veel power en stimulans geeft voor de opleidingen. De transitie die wordt ingezet, is verlopen via de route van ondersteuning.

De cycli blijven evenwel complex. In het geval van de opleiding bachelor elektromechanica blijkt dat er tussen de opleidingsaudit in 2018 en de start van het opvolgingstraject in 2022 weinig is gebeurd, hoewel er jaarplannen waren. Aangegeven wordt dat er toen andere medewerkers bij betrokken waren.

Er was nog versnippering tussen de campussen (bv. twee kwaliteitszorgcoördinatoren, twee coördinatoren internationalisering) en nog geen controle vanuit de directieraad. Nu spelen de onderwijscoaches, aangestuurd door de dienst Onderwijsbeleid en Internationalisering, een cruciale rol voor de opvolging, met o.m. planning van de opleidingsraden en de POC's voor een volledig jaar. Bovendien zijn er nu tweemaal per jaar vooruitblikgesprekken, ingevoerd door de groepsdirecteur, wat de sleutel blijkt tot succes voor opvolging van de cyclus.

De commissie merkt op dat er een duidelijke sturing plaatsvindt, zowel van de groepsdirecteur als vanuit de dienst Onderwijsbeleid en Internationalisering, wat evenwel niet betekent dat er op instellingsniveau geen ruimte meer is voor verbetering m.b.t. in control zijn over de kwaliteitszorg in de instelling.

Tijdens de **tussentijdse aftoetsing met het kernteam van de instellingsreview** krijgt de commissie nog aanvullende informatie over de kwaliteitszorgcyclus. Er wordt nu een terugkoppeling over de opvolging van de opleidingsaudits georganiseerd in de directieraad om de twee jaar. De KZ-coördinator maakt jaarlijks een stand van zaken met het opleidingshoofd, zonder terugkoppeling naar boven. Tussentijdse problemen kan de groepsdirecteur melden aan de directieraad indien nodig.

De commissie stelde verschillen inzake publieke informatie vast tussen de beide opleidingen die als voorbeeld tijdens het bezoek aan bod komen. Het kernteam IR geeft aan dat de publieke informatie voor de opleiding bachelor elektromechanica nog volgens het oude systeem is uitgewerkt. Nu is de manier van rapporteren anders: de ontwikkelingsgerichtheid wordt nu in de nieuwe publieke info opgenomen, evenals de samenstelling van de opleidingsauditcommissies. Dit vergroot de navolgbaarheid van de publieke informatie voor externen.

Desgevraagd verneemt de commissie dat de borgingsbeslissing wordt genomen na een deliberatie op basis van alle input en het laatste evaluatiegesprek, door de algemeen directeur, de directeur onderwijsbeleid en internationalisering en de groepsdirecteur, in aanwezigheid van de domeincoördinator kwaliteitszorg.

Voor de onderwijskundige expertise in de opleidingsauditcommissies zoekt de instelling de combinatie van de interne en de externe blik, gericht op ontwikkeling en verbetering. De onderwijsdeskundige expertise komt vaak uitsluitend van internen. Er is een systematiek aanwezig om te beoordelen of externen beantwoorden aan de standaard. Ze worden, net als de studenten, opgenomen in een databank, die waar nodig kan worden aangepast. De criteria zijn recent strenger geworden. Stagebegeleiders kunnen bv. geen commissielid meer zijn. Op de vraag naar hogeschoolbrede criteria voor internationale deskundigheid, kan niet onmiddellijk worden geantwoord. In een later gesprek wordt gezegd dat het VIVESbreed criterium voor internationale deskundigheid is: iemand die niet in Vlaanderen werkt. De kwaliteit van het internationale werk wordt niet ingeschat vanuit de hogeschool, maar vanuit de opleiding en de domeincoördinator kwaliteitszorg.

De studenten uit de opleiding bachelor elektromechanica geven aan dat ze worden gehoord in focusgesprekken en bevestigingen over OPO's op Toledo. Sommigen zijn niet op de hoogte van de resultaten daarvan, anderen geven aan dat er wordt geluisterd en dat studentenparticipatie tot resultaten leidt. Er zijn ook studenten aanwezig die zitting hebben in het POC van de opleiding en daar bv. toelichting kunnen geven bij de slaagcijfers. Ze stellen vast dat er daarop actie volgt, maar dat het sluiten van de PDCA-cyclus van de POC beter zou kunnen, met name de terugkoppeling over gerealiseerde acties naar het werkveld en de studenten.

### **Reflecties commissie - Trail 1 - opleiding BA Elektromechanica (Eigen Regie met begeleidingstraject) (dagdeel 2, gesprek 4-6)**

De commissie ziet in de gesprekken voor deze trail een fusieorganisatie die ontwikkelt naar een eenheid. Onderweg zijn er onderdelen gestandaardiseerd, maar de stap naar het bereiken van de synergie en de dynamiek is nog niet helemaal gevonden. Die ziet de commissie wel bij de ondersteuners uit de domeinen van de dienst Onderwijsbeleid en Internationalisering en ICT en bij de staf die zichzelf aan het vernetwerken is. Er zit een team waar power en stimulans richting de opleiding zit met veel verantwoordelijkheid, scherpe duidingen, goede analyse. Wat de rol is van de directieraad en de rol van de lijn in het proces is nog niet helder geworden.

De commissie merkt op dat de organisatie sterk verbonden is met de omgeving in operationele zin, bv. stages. Ze heeft nog niet kunnen vaststellen dat de hogeschool op een systematische manier de omgeving analyseert en ter zake een VIVESbreed beleid realiseert.

De studentenparticipatie in de opleiding werkt naar behoren, zo blijkt. Er is wel ruimte voor verbetering in de terugkoppeling van het POC.

De commissie heeft voor deze opleiding grondig de kwaliteitszorgcyclus bekeken, die zeer goed navolgbaar is. Ze ziet dat de systematiek, de documenten en de producten kloppen. De kwaliteitszorgcyclus is qua opzet en bestaan prima in orde, maar het is nog niet duidelijk hoe hij werkt. Dit wil de commissie bij het volgende voorbeeld verder onderzoeken: leidt het functioneren van de kwaliteitszorgcyclus ook tot doorontwikkeling en innovatie van opleidingen?

### **Trail 1 - Voorbeeld 2: KZ-cyclus in de opleiding educatieve bachelor lager onderwijs**

De opleiding educatieve bachelor lager onderwijs werd uitgekozen als voorbeeld van een opleiding met een sterk uitgebouwde kwaliteitszorgcyclus. De opleiding wordt gegeven in Brugge, Kortrijk en Torhout.

Tijdens het gesprek met de **rechtstreekse opleidingsbetrokkenen** heeft de commissie uitgebreid de kwaliteitszorgcyclus doorgesproken. Ze is positief verrast over de cyclus en de positieve duiding van hoe de cyclus werkt.

Deze opleiding geeft een mooi voorbeeld van een manier om campussen met eigen sterktes uit te bouwen, zo stelt de commissie vast. De drie betrokken lerarenopleidingen leggen vanuit hun tradities elk eigen accenten, bv. in Kortrijk de educatieve binnentuin en afstandsonderwijs, in Brugge het spellenlab en het muzische aspect, in Torhout taalinitiatie en kleinschaligheid. Ze hebben samen de kritische reflectie geschreven onder impuls van en met ondersteuning van o.m. het opleidingshoofd, de onderwijscoaches en de onderwijssteuners. Dat proces heeft docenten, werkveld en studenten van de verschillende campussen dicht bij elkaar gebracht. Men is ook tevreden over de aanwezigheid van werkveldpartners in de POC, die geregeld feedback gaven tijdens het proces dat voor hen tot meer uniformiteit geleid heeft, bv. dezelfde stageformulieren en evaluatieformulieren.

De keuzes die de opleiding maakte binnen haar missie en haar visie ziet de opleiding door de opleidingsaudit bevestigd. Ze waardeert het ook dat er zinvolle werkpunten werden geformuleerd om de opleiding nog te verbeteren. Het jaarplan van het studiegebied is vertaald naar de opleidingen met de aanbevelingen van de opleidingsaudit. De relatie tussen het VIVES-referentiekader kwaliteitszorg en het onderwijsbeleid blijkt duidelijk te zijn.

Het managementgesprek en het gesprek in het Comité Beleidsplannen werden als enthousiasmerend en stimulerend ervaren.

Er kwamen problemen aan bod zoals de werklast van studenten, service learning en de evaluatie van studenten, bv. derdejaarsstudenten die niet slagen in hun stage. Dat het borgingsbesluit pas op het einde van de cyclus wordt genomen, vindt men geen probleem.

De plannen en acties stromen doorgaans vlot door naar de docenten. Soms worden er evenwel onverwachte beslissingen genomen die tot commotie leiden. Zo was er door de directieraad zonder inspraak het besluit genomen om de bibliotheek om te vormen tot een exclusief digitaal gebeuren, zonder de raadpleegbaarheid van boeken, onder de naam CoCon, met focus op digitale competenties en taal- en informatiecompetenties, wat vooral in deze opleiding/deze groep bij docenten en studenten niet op begrip kon rekenen. De studenten in de lerarenopleiding geven aan dat ze nood hebben aan prentenboeken e.d. in het kader van het taalbeleid in het onderwijs. Ze hebben ook handleidingen voor hun stages nodig, methodes die online niet beschikbaar zijn en boeken om zaken in op te zoeken. Studenten in STUW en het personeel hebben kunnen bekomen dat alsnog aan deze noden tegemoet is gekomen via amendementen op de genomen beslissing. De commissie stelt vast dat dergelijke onderhandelingen deel hadden moeten zijn van de besluitvorming, in plaats van eerst een besluit te nemen en het nadien aan te passen. Een betere communicatie zou hierbij ook behulpzaam kunnen zijn. Eén van de aanwezige studenten vermeldt overigens expliciet de voordelen van de CoCon om vlot online te leren werken.

In een later gesprek met het kernteam wordt gewezen op de lange geschiedenis van de CoCon en de motieven die daaraan ten grondslag liggen, nl. ondersteuning inzake kennis van het Nederlands en inzake digitale competenties. Dit kon niet in de context van de bibliotheken worden gerealiseerd, maar het overleg en de communicatie daarover zijn misgelopen.

Ook de top-down invoering van de VIVESbrede OPO's heeft in de opleiding educatieve bachelor lager onderwijs tot commotie geleid omdat er vanuit het werkveld en experts juist wordt aangegeven meer vakdidactiek in de opleiding te brengen. Daarvoor is nu weinig ruimte. Men heeft het gevoel dat de noden van de opleiding te weinig worden beluisterd. Tot op het niveau van de groepsdirecteur is er een sterke bottom-up cultuur, daarboven komt het soms tot een clash, zo wordt gezegd. Het blijkt dus nog zoeken naar een connectie tussen een VIVESbrede visie en de visie van de groep of de opleiding, studenten en docenten, zo stelt de commissie vast.

Het personeel legt ook nog het probleem van de werkdruk op tafel en stipt aan dat de 'energievreters' vooral van boven komen. Er wordt m.n. verwezen naar het wat genoemd wordt 'ondoordachte financieringsbeleid van de Vlaamse overheid voor het hoger onderwijs'.

De studenten van deze opleiding voelen zich in het algemeen wel gehoord en de studentenraad wordt sterk bij de opleiding betrokken, zo wordt aangegeven. Er vindt follow-up plaats. Voor het nieuwe curriculum zijn evaluaties voor OPO's gevraagd en er is ruimte om mondeling te communiceren hierover. Er zijn altijd laagdrempelige contacten mogelijk met docenten en het opleidingshoofd.

Aangegeven wordt nog in dit gesprek dat naast de formele kwaliteitszorg een sterke informele kwaliteitscultuur van belang is, die duidelijk zichtbaar is in deze groep.



### Reflecties van de commissie – Trail 1 – educatieve bachelor lager onderwijs - rechtstreeks betrokkenen (dagdeel 3 - gesprek 1)

In dit gesprek constateert de commissie dat de VIVES-kwaliteitszorgcyclus werkt. Die wordt vooral ervaren als verantwoording en leidt slechts in beperkte mate tot doorontwikkeling en innovatie van opleidingen.

De commissie ziet ook de verbinding tussen kwaliteitszorg en het onderwijsbeleidsplan. Initiatieven over uitwisseling van best practices en lessons learned onder groepsdirecteurs vinden niet systematisch plaats. De mechanismen om te leren zijn persoonsafhankelijk.

Het verhaal over de digitale transformatie van de bibliotheken illustreert dat er verbeter ruimte is voor de directieraad in de dialoog en het onderhandelen met de andere geledingen vooraleer beslissingen te nemen. De huidige situatie creëert voor de groepsdirecteurs een spreidstand tussen hun verbondenheid met het groepsniveau en met het directieniveau, zo stelt de commissie vast.

De participatie van studenten blijkt goed te functioneren en te worden opgevolgd.

In het tweede gesprek over de KZ-cyclus in de opleiding educatieve bachelor lager onderwijs kwamen **de lokale onderwijsondersteuners en de externe betrokkenen** aan het woord. Er wordt o.m. opgemerkt dat het interessant was dat bachelorproeven en stageverslagen ter tafel kwamen. Dit gesprek vormde voor de commissie een bevestiging van hoe de cyclus werkt en hoe de rollen zijn verdeeld. In de VIVES-kwaliteitszorgcyclus zit zowel verantwoording als stimulansen om te leren. Het blijkt dat de ondersteuners goed hun werk doen en mooie praktijken ontwikkelen, die maandelijks via expertisegroepen worden gedeeld ter inspiratie.

De alumni merken op dat er na afstuderen geen systeem beschikbaar is om hun feedback en suggesties te capteren. De commissie vindt het aangewezen dat hun input systematisch wordt verzameld om de afstemming op de arbeidsmarkt ook via die weg vorm te geven.

De commissie merkt op dat er een samenwerking is ontstaan tussen de domeincoördinatoren van de dienst Onderwijsbeleid en Internationalisering en de groepsdirecteurs, bv. rond evaluatie en onderwijstechnologie. Er vindt ook uitwisseling plaats met de associatie.

Er wordt ook ingezoomd op hoe de opvolging van de jaarplannen plaatsvindt. Die blijkt vlot te verlopen en staat binnen deze groep onder de controle van de adjunct-directeur. De hogeschool wil dit nu in de tweejaarlijkse cyclus inbrengen. Het werken met het nieuwe meerjarenplan blijkt moeilijker en ook de combinatie met alle andere plannen en documenten (o.m. groepsplan, opleidingsplannen, opleidingsbevestigingen) blijkt complex.

De cycli van kwaliteitszorg (bv. bevestigingen van studenten) en HR (bv. evaluatiegesprekken van medewerkers) zijn niet op elkaar afgestemd en sturing ontbreekt, zo stelt de commissie nog vast.

Het thema diversiteitsresponsiviteit komt aan bod in de opleiding, onder meer op de onderwijsdagen. Op de vraag hoe deze opleiding minderheidsgroepen aanspreekt, wordt verwezen naar acties van de opleiding voor studenten die niet goed scoren op de door de Vlaamse overheid verplichte starttoetsen voor lerarenopleidingen.

Een probleem dat nog wordt aangestipt is de hoofddoek op stage in het katholiek onderwijs, dat zich overigens ook voordoet in de gezondheidszorg. Er was een denkgroep (de Raad van inspiratie) opgestart, maar die is sinds Corona niet meer samengekomen, zo blijkt. De hogeschool zelf geeft alle studenten en medewerkers de ruimte om zich religieus of cultureel te uiten, waaronder het dragen van een hoofddoek. Het thema diversiteit komt verderop ruim aan bod in de tweede trail.

## **Reflecties van de commissie – Trail 1 – educatieve bachelor lager onderwijs - lokale onderwijsondersteuners en externen (dagdeel 3 – gesprek 2)**

Dit gesprek bevestigt voor de commissie dat het fusieproces verder gevorderd is. De samenwerking VIVESbreed groeit en die ontwikkeling wordt positief geduid, wat een succesfactor is in verband met de VIVES-kwaliteitszorgcyclus.

De ondersteuners werken vanuit heldere rollen en een sterke vernetwerking. Er zit een team waar power en stimulans richting de opleiding zit. De rol van de hiërarchische lijn in de kwaliteitsborging lijkt nog duidelijker te kunnen.

De casuïstiek van de CoCon bevestigt voor de commissie dat de loyaliteit bij de medewerkers doorgaans in de groep ligt, inclusief de groepsdirecteur. Voor wat van hogerop komt is de acceptatie minder groot. De commissie denkt dat dit vooral haar oorzaak vindt in het onvoldoende participatief en kwalitatief doorlopen van het besluitvormings- en communicatieproces.

### **Slotsom trail 1**

Voor de commissie werden in deze trail het beeld van de werking van de VIVES-kwaliteitszorgcyclus en de rollen daarin bevestigd. De rol van de managementgesprekken en het borgingsbesluit is duidelijk. Het gesprek in het comité wordt als ondersteunend en inspirerend ervaren. Op grond van de verslagen lijkt dit zakelijk, maar in de praktijk zit er meer dynamiek in. Mensen voelen zich gewaardeerd en uitgedaagd.

De opleidingsauditcommissies worden deels intern bevolkt en deels extern. Het studentenperspectief en de onderwijsdeskundige expertise komt vaak uitsluitend van internen, zo blijkt. De commissie vindt het aangewezen om voldoende experts (inclusief studenten) van buiten VIVES naar binnen te halen om een spiegel voor te houden en innovatie te stimuleren.

Inzake publieke informatie is er een nieuw systeem opgesteld door de hogeschool met aandacht voor de ontwikkelingsgerichtheid, dat de commissie degelijk en navolgbaar vindt. De commissie wil als suggestie meegeven dat het goed zou zijn om nog eens na te denken over de timing van de borgingsbeslissing in de kwaliteitszorgcyclus. Is het niet beter aansluitend op een opleidingsaudit het besluit te nemen – wanneer de externe onafhankelijke blik nog recent is en extra kracht bijzet aan een borgingsbeslissing.

De rol van ondersteunende functies en netwerking in goede praktijken is er, maar er is onvoldoende instellingsbrede sturing. De hoofddoek op stage bv. vormt een casuïstiek die vertaald moet worden naar beleid en die van het groepsniveau naar het instellingsniveau moet worden getild.

De basisconclusie van de voorbeelden van de eerste trail is voor de commissie dat de onderwijskwaliteit van de opleidingen via de VIVES-kwaliteitszorgcyclus van de instelling op zich geborgd is.

### 2.3.2.2. *Trail 2: Hoe loopt het onderwijsbeleidsplandoel 'VIVES ontwerpt inclusieve leeromgevingen' door de onderwijsbeleidscyclus heen?*

'VIVES ontwerpt inclusieve leeromgevingen' is één van de vier onderwijsbeleidsplandoelen. Dit wordt als volgt omschreven: 'Een inclusieve leeromgeving is een leeromgeving die kwaliteitsvol onderwijs mogelijk maakt voor alle studenten, ongeacht beperking, etniciteit, sociale afkomst, taal, gender, enzoverder.' Om die leeromgevingen waar te maken, wil de hogeschool de komende jaren aan een diversiteitsresponsieve aanpak werken in haar opleidingen. Deze doelstelling heeft twee subdoelen: interculturele competenties en taalontwikkelen lesgeven enerzijds en digitale vaardigheden anderzijds.

De commissie is benieuwd om te zien hoe dit doel door de onderwijsbeleidscyclus heen loopt en focust daarop in een tweede (beperkttere) trail.

#### **Een inclusieve / diversiteitsresponsieve leeromgeving**

Het valt de commissie op dat de gesprekspartners die ze voor deze tweede trail kan spreken een verschillende invulling blijken te geven aan het begrip diversiteit. Het gaat van 'zichzelf zijn' over 'we helpen iedereen, we doen ons best om de student te ondersteunen' tot 'diversiteit is een rijkdom om tot innovatie te komen'.

De commissie merkt op dat ook in de stukken waar diversiteit wordt benoemd, sprake is van **verschillende termen**: diversiteitssensitief, diversiteitsresponsief, inclusief. Desgevraagd geven de gesprekspartners aan dat de hogeschool sensitief is of responsief (term van het onderwijsbeleidsplan) voor diversiteit in tal van vormen, maar dat het streefdoel inclusie is van studenten met beperkingen, verschillende etnisch-culturele achtergronden, gezinssituaties en seksuele geaardheid, gender. Ook non-binariteit leeft, maar enkel bij de studenten (met bv. de invoering van genderneutrale toiletten) en niet bij de docenten, zo wordt nog aangegeven in het gesprek. Men wilde het onderwijsbeleidsplan voor alle opleidingen en alle diensten haalbaar maken en daarom is de lat wat betreft minimaal te behalen doelen niet te hoog gelegd. Er zijn wel optionele streefdoelen voorzien voor opleidingen die een stap verder willen zetten.

**De graduaten en het afstandsonderwijs** zijn volgens de gespreksdeelnemers twee belangrijke domeinen in de leeromgeving om diversiteit te realiseren, zo stelt de commissie vast. De toenemende doorstroming en samenwerking tussen graduaten en bachelors geeft daarbovenop nieuwe kansen, mede onder impuls van het inspirerend associatieoverschrijdend overleg.

De hogeschool benadrukt het ontwikkelen van een aangepaste leeromgeving in de lessen om studenten in hun diversiteit te ondersteunen. Studenten kunnen met hun vragen altijd terecht bij de docent. Alle beginnende studenten worden daarover geïnformeerd. De **verplichte participatie** in veel lessen maakt een goede opvolging van studenten mogelijk. Indien nodig worden ze doorverwezen naar stuvo.

Het systeem van **studentenbegeleiding** vormt een ander onderdeel in het ontwerpen van inclusieve leeromgevingen, met aangepaste studie- en trajectbegeleiding. De commissie stelt vast dat het systeem van studie- en trajectbegeleiding goed op orde is.

De commissie wil graag meer weten over het ontstaan en de werking van de **diversiteitsscan**. De gesprekspartners geven aan dat dit initiatief volgde op een analyse van de etnisch-culturele diversiteit bij studenten en docenten, waaruit bleek dat VIVES inzake etnisch-culturele diversiteit geen afspiegeling vormt van de situatie in de regio. De dienst onderwijsbeleid en internationalisering die de bewustwording onder docenten rond diversiteit wil stimuleren op alle vlakken was hier de initiatiefnemer. De scan focust op diversiteit in zijn verschillende gestalten (etnisch-cultureel, gender, beperkingen enz.) en wordt gebruikt om de afbeeldingen en de taal in leermateriaal te screenen op diversiteit.

De scan blijkt impact te hebben op hogeschoolbrede onderwijskeuzes, zo stelt de commissie vast. De opleidingen moeten die scan dit of volgend academiejaar uitvoeren voor al hun opleidingsonderdelen. Het kan een opstap zijn om met docenten in gesprek te gaan over het omgaan met diversiteit onder studenten, zo wordt gezegd. Een van de groepsdirecteurs wil inzake diversiteit tot een professionele code voor de medewerkers komen. Een aantal opleidingen heeft actiepunten ter zake opgenomen in het meerjarenplan.

Er is een specifiek beleid voor **studenten met een functiebeperking**. Zo zijn de nieuwe gebouwen van de hogeschool rolstoeltoegankelijk. Studenten met een erkende functiebeperking hebben altijd recht op faciliteiten. Studenten met dyslexie bv. kunnen voorleessoftware gebruiken, die nu overigens is opgenomen in het standaardpakket voor elke student.

Er wordt in de hogeschool ook gewerkt aan de **diversiteit in het docententeam**. Er zijn in dat verband gesprekken geweest met HR over het aanwervingsbeleid, wat geleid heeft tot een kleine eerste stap in de diversiteit binnen het docentenkorps.

Aangegeven wordt dat er nog meer uitdagingen inzake een inclusieve leeromgeving aangepakt moeten worden. Zo bijvoorbeeld moet er VIVESbreed beleid worden ontwikkeld voor een correcte omgang met studenten tijdens de **stages**, wat niet op alle stageplekken evident is, zoals ook bleek uit het gesprek met de educatieve bachelor lager onderwijs over hoofddoeken op stage in katholieke scholen.

Ook de **studenten** nemen initiatieven rond diversiteit, bv. een project menstruatiearmoede, waarbij studenten uit gezinnen in armoede input geven.

### **Interculturele competenties en taalontwikkelen lesgeven**

Inzetten op interculturele competenties en taalontwikkelen lesgeven zijn voor de hogeschool cruciaal in het bereiken van een inclusieve leeromgeving.

Rond taalontwikkelen lesgeven werd een groepje docenten samengebracht door het domein onderwijsontwikkeling en professionalisering omdat werd vastgesteld dat steeds meer studenten minder hoog scoren op schrijfcompetenties. Deze groep heeft aan intervisie gedaan om good practices met betrekking tot taalontwikkelen lesgeven te verzamelen, die in de opleidingen worden verspreid. Er is ook praktische informatie voor alle docenten beschikbaar op VIVESnet. Bij de voorbereiding op de bachelorproef krijgen studenten de kans om veel te leren over schrijven. Verder is er een aanbod van taalcoaches in de leercentra van de CoCon op elke campus voor studenten die extra taalondersteuning nodig hebben.

Aandacht voor interculturele competenties is er bv. in een van de VIVESbrede OPO's en in een interdisciplinair keuzetraject rond interculturele competenties.

### **Digitale vaardigheden**

Aangezien digitale vaardigheden van belang zijn om te slagen in onderwijs en afstandsonderwijs, heeft de hogeschool hiervoor bijzondere aandacht. Ze gebruikt een **digitale scan** om de generieke digitale competenties van vooral graduaatsstudenten te toetsen, met veel aandacht voor het kritisch kijken naar info op het internet en efficiënt werken met bepaalde tools. Aan de scan is een remediëringstraject verbonden. Het oorspronkelijke doelpubliek van zij-instromers is inmiddels verruimd tot alle studenten.

In het OPO informatievaardigheden wordt nu een taskforce opgestart over artificiële intelligentie. Onderwijstechnologen en onderwijscoaches houden daar een vinger aan de pols.

## Hoe kijkt VIVES vanuit het beleid naar diversiteit?

De commissie had een tweede gesprek over diversiteit met beleidsmensen en ondersteuners, dat vooral handelde over het diversiteitsbeleid in de instelling.

Een centrale actor is de domeincoördinator Studie- en Trajectbegeleiding en Gelijke Kansen die deel uitmaakt van de dienst Onderwijsbeleid en Internationalisering. Diversiteit komt evenwel ook aan bod in de andere domeinen van de dienst: onderwijsontwikkeling, onderwijstechnologie, internationalisering, kwaliteitszorg.

De aanpak is geëvolueerd van enkel individuele ondersteuning en faciliteiten naar het wegwerken van structurele drempels, zo wordt aangegeven. Iedere student moet zich bv. herkennen in cursusmateriaal en activiteiten, ongeacht zijn kleur, functiebeperking enz. Er wordt dan ook gespeurd naar aanwezige drempels, bv. via focusgroepen en onderzoek. Samen met de associatie wordt diversiteit in de hogeschool zichtbaar gemaakt via presentaties voor laatstejaarsleerlingen in het secundair onderwijs waarbij alumni met diverse achtergronden als rolmodel fungeren.

Een van de drempels voor bepaalde studenten kan de stage zijn. Een student met hoofddoek wordt soms geweigerd op de stageplaats. Als gesprek in zo'n geval niets uithaalt, krijgen studenten een nieuwe stageplek. Het is in de zoektocht naar stageplekken vaak niet mogelijk om de samenwerking definitief stop te zetten met die plek. Soms haalt de pragmatiek het op de waarden. Bovendien creëren stageplaatsen die tegen hun zin een stagiair zouden opnemen geen veilig klimaat voor de betrokkene. Het is een thema op de Onderwijsdagen van de hogeschool en intern moet dit ook worden besproken, zo wordt aangegeven.

Men wil ook inzetten op een juiste houding bij het eigen personeel. Bij aanwervingen wordt de visie rond diversiteit besproken. Er wordt ingezet op het verbeteren van assessments. Via vorming van elke leidinggevende is er aandacht voor het voeren van een selectiegesprek met oog voor diversiteit. Als een personeelslid zich niet houdt aan de waarden, dan grijpt VIVES in. Bv. een docent die niet wilde lesgeven aan studenten met een migratieachtergrond, is ontslagen.

Docenten die geen educatieve opleiding genoten hebben, worden via een TOP-traject (traject onderwijskundige professionalisering) een jaar begeleid op het vlak van basisdidactiek. Inclusiviteit zit erin vanuit de principes van Universal Design for Learning, bv taalontwikkelen lesgeven. Dit zit nu ook in het professionaliseringsaanbod voor docenten.

De commissie wil van dit panel weten wat de verhouding is tussen faciliteren en sturen, bv. bij de diversiteitsscan. Aangegeven wordt dat iedere opleiding verplicht is zijn opleidingsonderdelen door de scan te halen. Dit is onderdeel van de jaarplannen van de opleidingen.

De hogeschool heeft vrij recent een gendergelijkheidsplan uitgewerkt met doelstellingen en bijhorende acties om de gelijkheid tussen mannen en vrouwen in onderwijs en onderzoek te realiseren. Men is van plan om een interne werkgroep rond diversiteit op te starten.

De hogeschool wijst erop dat ze studenten extra uitdagingen wil bieden en ook inzet op diversiteit 'naar de bovenkant', met trajecten voor Honours degree. Verder zijn er faciliteiten voor doelgroepen als student-ondernemers, topsportstatuut, mantelzorgers ...

De commissie wil graag weten hoe men verder wil gaan met de digitale scan. De gesprekspartners geven aan dat er momenteel data voorhanden zijn over de digitale startcompetenties van enkele duizenden studenten, gebaseerd op het European framework. De groep studenten met een problematisch niveau is beperkt voor de volledige scan, maar op bepaalde onderdelen daarvan blijken de uitdagingen groter. Dit wordt opgevolgd in de managementcyclus.

De commissie is benieuwd of data rond diversiteit centraal worden opgevolgd en beheerd. Dat gebeurt door de studie- en trajectbegeleiders binnen de dienst Onderwijsbeleid en Internationalisering, zo blijkt. Elke student met faciliteiten wordt ook bijgehouden in een faciliteitentool (bv. extra tijd, over studiegebieden en groepen heen). De opleidingshoofden volgen dit ook jaarlijks op in het onderwijsbeleidsplan.

De algemeen directeur a.i. heeft in het kader van het nieuwe actieplan recent de opdracht gegeven om een visietekst uit te werken en met de directieraad te bekijken wie diversiteit gaat volgen op de directieraad, zodat de verantwoordelijkheden duidelijk zijn en het beleid vanuit elke dienst in de organisatie wordt meegenomen en omgekeerd.

### **Reflecties van de commissie - Trail 2**

De commissie ziet dat diversiteit in de hogeschool intentioneel breed wordt omarmd. Het thema sluit aan bij de ziel van de instelling, een warme organisatie met een sterke oriëntatie op de student. Dat maakt dat er intentioneel ook een grote behoefte is om op het vlak van diversiteit het nodige te bereiken.

Op het niveau van het onderwijsbeleid zijn inzake diversiteit al heel wat stappen gezet. Er zijn elementen van diversiteit in het onderwijsbeleidsplan opgenomen. Er worden activiteiten, tools en producten gegenereerd door geëngageerde mensen. Een inclusieve leeromgeving, interculturele competenties, taalontwikkelen lesgeven en aandacht voor digitale basisvaardigheden zijn belangrijke actiethema's.

Tegelijk constateert de commissie dat het hogeschoolbrede diversiteitsbeleid in de kinderschoenen staat. VIVES is niet heel helder in haar visie, haar doelstellingen en haar terminologie rond diversiteit. Er is onduidelijkheid rond het beoogde ambitieniveau, dat soms verschillend wordt uitgelegd: 1. We zijn een warme toegankelijke hogeschool, 2. We zijn in staat om alle drempels weg te werken, 3. We omarmen diversiteit als een rijkdom waarbij diversiteit helpt om creatiever en innovatiever te zijn. De commissie heeft de indruk dat de hogeschool zich tussen stadium 1 en stadium 2 bevindt. In de zoektocht naar de context van diversiteit voor de hogeschool heeft de commissie weinig gezien van duidelijke analyses van de omgeving die leiden tot duidelijke doelen (bv. per doelgroep) en een helder en proactief diversiteitsbeleid.

De commissie vindt het aangewezen om het thema diversiteit in te bedden in een breder organisatiebeleid en realistische heldere doelen op te stellen, wat medewerkers in de organisatie legitimiteit geeft om ermee aan de slag te gaan en bestaande materialen en tools instellingsbreed te verspreiden. Ze ondersteunt de instelling om diversiteit niet enkel aan te pakken via pedagogiek en didactiek, maar ook sterk in te zetten op structurele drempels, onder meer via HR. Het kan nuttig zijn om inspiratie op te doen bij andere hogescholen in Vlaanderen en Brussel, zo meent de commissie.

### 2.3.2.3. *Open spreekuur*

Iedereen die zich niet anoniem heeft gemeld voor het open spreekuur, heeft de commissie gesproken.

De betrokken personeelsleden zijn blij dat ze bij VIVES werken en willen geen kwaad spreken over hun hogeschool, maar hebben toch nadrukkelijk de behoefte om iets te signaleren. Deze gesprekken bevestigen heel wat zaken die in de officiële gesprekken aan bod zijn gekomen. Zo bv. blijken degenen die zich aanmeldde een deel van de besluitvorming niet te begrijpen en niet te accepteren. Het gaat om beslissingen van de directieraad, bv. rond de digitale transformatie van de bibliotheken en het invoeren van hogeschoolbrede OPO's. Er wordt gesproken van 'giftig leiderschap', vriendsjespolitiek, gebrek aan medezeggenschap en er zijn vragen rond de expertise van bepaalde directieleden. Ook de zware workload en het probleem van het bepalen van de workload van docenten komen aan bod.

Verder blijken het multicampusonderwijs en de grootschaligheid van de hogeschool sommigen parten te spelen. Opleidingen moeten een lange weg bewandelen om centraal iets geregeld te krijgen, zo wordt gezegd.

Een student meldt zeer tevreden te zijn over het afstandsonderwijs, maar zou graag meer ondersteuning zien bij het zoeken naar stageplaatsen.

### 2.3.2.4. *Slotbespreking met directieraad over concept-actieplan van VIVES en laatste vragen aan het kernteam IR*

De eerste dag van het bezoek ontvangt de commissie het concept van het actieplan en op de derde dag nog een update, officieel 'Actieplan ter bevordering van een transparante beleidscultuur, een veilige werkomgeving en een consequent ethisch handelen binnen VIVES'. Dit wordt op de laatste dag besproken met de voltallige directieraad om de reikwijdte ervan te kunnen inschatten en om het commitment te kunnen taxeren. Veel van de constatering van de commissie sluit immers aan bij het actieplan.

Het directiecomité wil dit plan niet top-down invoeren, maar ze wil er samen aan werken met de syndicale delegatie en met het middenkader en de medewerkers. Bij een deel van de werkvloer is er immers al vele jaren ressentiment over de top en dat blijft doorwerken, zo wordt aangegeven.

Dit gesprek is belangrijk voor de commissie om te antwoorden op de vierde onderzoeksvraag die ze in deze instellingsreview moet beantwoorden: zien we een kwaliteitscultuur in alle geledingen van de organisatie? Voor tal van interessante initiatieven in de organisatie merkt de commissie dat er wel horizontale afstemming is, waarbij de ondersteuning van de diverse onderwijsondersteuners een belangrijke rol speelt. De verticale participatie lijkt evenwel te stoppen bij de groep. De beleidsontwikkeling die de commissie vaststelt, wordt meer geïmplementeerd via de staf en minder via de lijn.

In het actieplan ziet de commissie zaken die hieraan remediërend tegemoetkomen, bv. de actie: invoeren van een participatief en dynamisch organisatiemodel. De aanwezigen geven aan dat er stappen te zetten zijn tussen het bestuur en de directieraad, bv. om samen de doelen scherper te krijgen in de groepen, business units en diensten.

Een groepsdirecteur is het overigens niet eens met de analyse van de commissie en geeft aan dat er wel beleidsontwikkeling verloopt via de lijn: alle collega's communiceren naar de opleidingshoofden, vandaar naar de collega's via een opleidingsraad en indien nodig gaat het weer de omgekeerde weg. De onderwijsondersteuners spelen daarin inderdaad een belangrijke rol, die nog meer kan worden geformaliseerd.

Een andere groepsdirecteur benadrukt dat de staf die ontwikkeling niet kan doen als de directeurs hun rol niet spelen bij top-downbeslissingen. Het is de taak van de directeur om de *why* te vertalen. Er zijn de laatste jaren twee grote beslissingen geweest waarin de *why* onvoldoende uitgediscussieerd en gecommuniceerd is: de VIVESbrede OPO's en de CoCon. De onderliggende ultieme doelstelling van iedereen is zo goed mogelijk onderwijs leveren in deze hogeschool en in de eigen groep. Ook de rol van een opleidingshoofd is van belang in het loyaal uitvoeren van een beslissing van de directieraad, zo wordt nog gezegd. De bijdrage zien voor het geheel is echter vooral moeilijk in groepen waar er regelmatig wijzigingen geweest zijn van leidinggevend. Ook de historiek weegt door.

De commissie geeft aan dat het behulpzaam kan zijn om te expliciteren dat je ergens vandaan komt en ook ergens naartoe wil, zoals dat nu gebeurt met het actieplan dat relevante richting en acties weergeeft. In de inleidende paragraaf staan gedragsaspecten weergegeven. Onbevungen praten over waarden om te komen tot de beoogde cultuurverandering is van belang.

Sommigen geven aan dat dit nog moeilijk is 'omwille van de olifant in de kamer' (de leiderschapstijl die tot voor kort heerste in de instelling), waar ieder vanuit een eigen perspectief naar kijkt maar die nog niet benoemd wordt. Het is een pijnlijk verhaal met oude en nieuwe kwetsuren. Er is evenwel al veel vooruitgang geboekt sinds het aantreden van de algemeen directeur a.i., met een professionaliseringstraject op directieniveau. Dossiers worden beter voorbereid en er ontstaat meer en meer een echte dialoog. De fierheid over de waarderende hogeschool houdt iedereen samen, maar er is tijd nodig om over de kwetsuren heen te geraken en een psychologisch veilig klimaat op te bouwen.

Er wordt nog aangestipt dat de grootschaligheid van de hogeschool en de nood aan een beleid interne communicatie voor een deel tegen de vroegere natuur in gaat. Het is ook sterk om in een fase van crisis nog zaken te realiseren. De commissie benadrukt dat de aanstelling van een nieuwe algemeen directeur en het gevraagde profiel zeer belangrijk zijn voor het proces dat nu gestart is.

Aansluitend bij dit gesprek zijn nog een aantal vragen van de commissie besproken met het kernteam, de algemeen directeur a.i., de algemeen secretaris, de directeur financiën en HR, de directeur onderzoek en valorisatie en de directeur onderwijsbeleid en internationalisering.

De functieomschrijving en de rol van groepsdirecteur en adjunct van de directeur blijkt niet omschreven, voor functieomschrijvingen wordt nu samengewerkt met een adviesbureau.

Over de afstemming tussen cycli van KZ (zes jaar), HR (drie jaar) en financiën (één jaar) loopt nu een driejarige functionerings- en evaluatiecyclus op opleidingsniveau, waarvan de werkpunten in de hiërarchische lijn aan bod komen. Startende personeelsleden komen vaker (na zes en twaalf maanden) op gesprek.

Het onderwijsbeleid in de opleidingen wordt goed opgevolgd door de opleidingshoofden en de ondersteuning van de kwaliteitszorgcoördinatoren.

Het is de commissie nog niet duidelijk hoe men op instellingsbreed niveau zicht krijgt op wat er gerealiseerd wordt in de opleidingen en of die realisaties voldoende voortgang maken. Aangegeven wordt dat er een tool is waarmee de dienst onderwijsbeleid en internationalisering de voortgang bewaakt en die jaarlijks per opleiding bespreekt met de domeincoördinatoren en de directeur onderwijsbeleid en internationalisering. Er is ook continue opvolging via domeincoördinator KZ. De groepsdirecteurs brengen ook periodiek een groepsbeeld voor op een geaggregeerd niveau voor de directieraad.

Over het verdwijnen van de Raad van inspiratie wordt verwezen naar de historiek. Het was een onderzoeksproject opgestart met focus op jongeren met migratieachtergrond die moeilijker doorstromen naar het hoger onderwijs. Dat project is intussen afgelopen, de taken zijn overgenomen door STUW.



Data over burnout zijn momenteel in opbouw. De directeur financiën en HR heeft de indruk dat de werkdruk gestegen is. Men is ook gestart met exitgesprekken. De commissie stelt vast dat er nog geen mechanisme is om alle aspecten van de workload te begrenzen, zowel van taaktoedeling, verhelderen van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden als van het zelf kunnen begrenzen van de eigen werklast tot haalbare doelen en acties. Voor blended leren is die ingeschat, maar voor het beantwoorden van vragen van studenten nog niet.

Ook voor de opleidingsontwikkeling vroeg de commissie door naar de betrokkenheid van internationale peers. Het kernteam IR lichtte toe hoe internationale samenwerking in de actuele onderwijsbeleidsplannen en de actieve inzet van internationale deskundigen een belangrijke plaats inneemt binnen hogeschool VIVES vanuit de doelstelling 'De opleiding realiseert wederkerige en duurzame lokale en/of globale partnerschappen' (3.1, OBP 2022-2028). Deze lijn van internationale onderwijspartnerschappen werkt al sinds de vorige onderwijsbeleidsplannen door in alle opleidingen. Uit de aangereikte documenten die een stand van zaken geven bij de internationale onderwijspartners en de link met het onderwijsbeleidsplan wordt helder dat VIVES een hogeschoolbreed beleid voert om voor opleidingen mobiliteitspartners (gericht op uitwisseling van studenten en personeel) en bevoorrechte partners (gericht op samenwerking in de kernopdrachten onderwijs, onderzoek en maatschappelijke dienstverlening) te bepalen. Instellingsbreed heeft VIVES haar strategische beleidspartners bepaald, om samen te werken op inhoudelijke punten die aansluiten bij de strategische keuzes van de hogeschool.

De inbreng van internationale deskundigheid in een opleiding gebeurt systematisch via de jaarlijkse internationale weken (in de studiegebieden Gezondheidszorg, SAW, HWB en Onderwijs), via inkomende docenten (in virtual exchange/COIL, gastlessen ...), via ongeveer 700 uitgaande docenten (in studiereizen, beurzenprogramma's ...), door het ontwikkelen van delen van curricula samen met een internationale partner. Dit heeft de commissie kunnen vaststellen vanuit de gesprekken.

### 3. Oordeel

De commissie heeft tijdens de gesprekken met alle geledingen van VIVES (directie, opleidingshoofden, docenten, studenten en rollen onderwijsontwikkeling en kwaliteitszorg, ondersteunende diensten en werkveld) veel enthousiasme en veel openheid opgemerkt. Omgekeerd heeft ook de instelling een positief beeld van de gesprekken met de commissie.

In het slotgesprek delen de commissie en de instelling de verworven inzichten op hoofdlijnen. De commissie heeft tijdens het hele proces, van Kritische Reflectie over het verkennend locatiebezoek tot het laatste gesprek van het verdiepend locatiebezoek altijd dezelfde zaken zien terugkeren, zo geeft ze aan.

De voorzitter overloopt de vier samenhangende vragen waarop de commissie volgens haar opdracht na de instellingsreview een antwoord moet geven.

**De eerste onderzoeksvraag** betreft de aansluiting van het onderwijsbeleid van de instelling bij haar onderwijsvisie en de maatschappelijke uitdagingen waarmee ze wordt geconfronteerd.

Hier is het antwoord van de commissie positief. Het onderwijsbeleid van de instelling is een logische doorwerking van haar onderwijsvisie. De aansluiting bij maatschappelijke uitdagingen blijkt voor de commissie helder op een aantal terreinen, bv. duurzaamheid, nieuwe technologieën (OPO Emerging technologies, breed aanbod van afstandsonderwijs), diversiteit. Het is de commissie evenwel niet duidelijk geworden dat er op systematische wijze een analyse van de omgeving plaatsvindt en dat die systematisch wordt doorvertaald naar het onderwijsbeleid. Ze stelt vast dat dit wel als actie in het recente concept van actieplan is opgenomen.

In de tweede trail wordt dit voor de commissie als volgt geïllustreerd. Op het niveau van het onderwijsbeleid zijn er inzake diversiteit al heel wat stappen gezet. Er zijn elementen van diversiteit in het onderwijsbeleidsplan opgenomen. Er worden activiteiten, tools en producten gegenereerd door geëngageerde mensen. Tegelijk constateert de commissie dat het hogeschoolbrede diversiteitsbeleid in de kinderschoenen staat. VIVES is niet heel helder in haar visie, haar doelstellingen en haar terminologie rond diversiteit, en dat heeft ook effect op het gevoerde onderwijsbeleid rond dit thema. Er is onduidelijkheid rond het beoogde ambitieniveau. In de zoektocht naar de context van diversiteit voor de hogeschool heeft de commissie weinig gezien van duidelijke analyses van de omgeving die leiden tot duidelijke doelen (bv. per doelgroep) en een helder en proactief diversiteitsbeleid.

**De tweede vraag** is of de instelling verzekert dat het onderwijsbeleid toe werkt naar de vooropgestelde doelen.

De commissie stelt vast dat het beleid duidelijk naar doelen is vertaald die doorwerken in de organisatie. Er is een stevig systeem van monitoring en bijsturing ingericht waarmee de realisatie van de doelen wordt opgevolgd. Zowel VIVESbreed als op het niveau van de groepen en de opleidingen kan men op elk moment een beeld krijgen van de realisatie van het onderwijsbeleidsplan. De datasystemen en monitoringtools zijn uitgebreid en in detail geïllustreerd aan de commissie. De commissie heeft kunnen vaststellen dat deze data worden gebruikt in het kritische gesprek tussen de relevante stakeholders met daarbij een positieve rol voor de ondersteunende teams, waardoor de commissie overtuigd een positief antwoord geeft op deze tweede vraag. Hier en daar is er evenwel nog ruimte voor verbetering, waarvoor de commissie in dit rapport een aantal suggesties heeft geformuleerd.

**De derde onderzoeksvraag** luidt of het beleid van de instelling op een internationaal aanvaarde wijze de kwaliteit van elk van haar geaccrediteerde opleidingen borgt.

Ook hier is het antwoord van de commissie 'ja'. De commissie oordeelt dat het onderwijs van VIVES van voldoende kwaliteit is. Ze heeft tijdens de gesprekken verschillende elementen van de kwaliteit van opleidingen onder de loep genomen, waaronder de inhoud, de afstemming op het werkveld, de begeleiding van studenten, de relatie docent-student, de beschikbare flexibele faciliteiten voor studenten. De commissie had ook veel aandacht voor het binnenbrengen van de externe blik in opleidingen en de voortgang van de kwaliteitszorgcyclus, die voor de commissie op orde blijken. Een vernieuwd sjabloon van publieke informatie zorgt voor betrouwbare informatie aan studiekeizers.

Ook hier ziet de commissie wel nog ruimte voor verbetering en heeft ze in dit rapport een aantal suggesties geformuleerd voor een verdere doorontwikkeling van de VIVES-kwaliteitszorgcyclus in eigen regie. Zo zou men bv. de verschillende cycli beter op elkaar kunnen afstemmen en het borgingsbesluit eerder in de cyclus leggen en niet op het einde, na het interne management- en evaluatiegesprek. Een ander voorstel van de commissie betreft het VIVES-referentiekader, en meer specifiek criterium 6.2 (de opleiding betreft in haar werking alle relevante belanghebbenden, intern en extern, voor overleg, advies en besluitvorming). Daarin zijn vandaag de internationale deskundigheid, de vakdeskundigheid en de werkvelddeskundigheid helder bepaald met het oog op het borgen van de onderwijskwaliteit en de onderwijsontwikkeling. VIVES doet er volgens de commissie goed aan om bij het aantrekken van deze deskundigen niet enkel te focussen op de verantwoordingsfunctie van kwaliteitszorg, maar ook op ontwikkeling, leervermogen en innovatie.

In dat kader doet de commissie ook de suggestie om in de samenstelling van de commissies voor de opleidingsaudits het evenwicht te bewaken tussen interne en externe experts, en af en toe ook studenten van buiten VIVES te laten participeren. Dit zijn voor de commissie evenwel geen kritische succesfactoren die de kwaliteit van de opleidingen in het gedrang brengen.

**De vierde vraag** luidt of de instelling blijk geeft van een kwaliteitscultuur op alle niveaus.

Die vraag leverde de commissie een gemengd beeld op. Ze heeft enerzijds heel veel sterke elementen en een sterke kwaliteitscultuur gezien in de onderwijsprocessen. Ze waardeert bijzonder het werk op de werkvloer van de docenten, de onderwijsondersteuners, de medewerkers in de algemene diensten en de lokale ondersteuning, de opleidingshoofden, de (adjunct-)groepsdirecteurs. De in de onderwijsvisie beoogde 'drive' en 'connectie' worden volgens de commissie op die niveaus goed gerealiseerd. Anderzijds stelt ze vast dat dit op de hogere niveaus (bestuursorgaan, directieraad, hr-beleid ...) minder het geval is. Daar zijn grote stappen te zetten inzake transparante en coöperatieve beleidscultuur, beleidsontwikkeling en good governance, zowel in bottom-up als top-down werken. Dat is een constatering van de commissie tijdens de gesprekken, die ook wordt bevestigd in het vertrouwelijke open spreekuur, waarvan personeelsleden gebruik hebben gemaakt. De commissie stelt tijdens de gesprekken vast dat de beoogde cultuurverandering in de top vandaag wel in aanzet aanwezig is, maar nog aan slagkracht en draagvlak moet winnen. Trail 2 die het spoor volgde van een onderwijsbeleidsplandoel (i.c. inclusieve leeromgevingen) door de onderwijsbeleidscyclus heen, vormt hiervan een stevige illustratie.

Tegelijk stelt de commissie vast dat **het concept van actieplan** dat door het bestuursorgaan en de directieraad zeer recent ontwikkeld wordt voor een groot deel tegemoetkomt aan haar bezorgdheden die in dit rapport aan bod komen. Het betreft drie hoofdprocessen: een cultuurtraject (kwaliteitscultuur), beleidsontwikkeling (o.m. inzake diversiteit) en governance (bv. rol van het bestuursorgaan). Het plan heeft expliciet aandacht voor een transparante beleidscultuur, een veilige werkomgeving en consequent ethisch handelen. In de meest recente versie (7 maart) is er nog een actie toegevoegd over lerend vermogen over de groepen heen. Dit alles geeft de commissie vertrouwen in de toekomst.

Toch kan ze met de kennis van nu niet ten volle vaststellen dat de kwaliteit voor de komende zes jaar geborgd is omdat er veel randvoorwaarden nog onduidelijk zijn c.q. het concept van actieplan met onzekerheden is omgeven, bv. de aanstelling van een nieuwe algemeen directeur en het verwerven van een draagvlak voor het te realiseren plan in alle geledingen van de organisatie. Die zaken kunnen overigens ook impact hebben op de andere drie onderzoeksvragen.

Daarom besluit de commissie tot een **positief besluit met beperkte geldigheidsduur**. Deze periode zal in samenspraak met de instelling worden vastgelegd. Zelf denkt de commissie aan de periode van een jaar. Het volgende bezoek van de commissie is beperkt tot het **formuleren van een oordeel over de vraag of de onzekerheden rond het af te ronden en te realiseren actieplan zijn weggenomen en of de voorwaarden aanwezig zijn om de beoogde doelstellingen te gaan realiseren**.

Qua **onzekerheden** ziet de commissie:

- de aanstelling van een algemeen directeur;
- de vaststelling van een definitief plan van aanpak in functie van het actieplan;
- het verwerven van een draagvlak voor het te realiseren actieplan in alle geledingen van de organisatie.

Als **essentiele voorwaarden** stelt de commissie:

- herdefiniëring van de governance (het bestuursorgaan, de algemeen directeur, de directieraad, de groepen, de business units, de diensten);
- ontwerp van een coöperatief en dynamisch organisatiemodel en bijbehorende processen.

Het actieplan is bedoeld als een dynamisch instrument om samen met interne stakeholders een omslag te bewerkstelligen op het vlak van een transparante en coöperatieve beleidscultuur en een kwaliteitscultuur op alle niveaus. De commissie is ervan overtuigd dat VIVES met de realisatie van het actieplan in zijn nog overeen te komen definitieve vorm de huidige knip tussen het bestuursorgaan en de directieraad enerzijds en de lagere geledingen anderzijds kan wegwerken. Een cultuurtraject vraagt uiteraard om een langere doorlooptijd; het wegnemen van onzekerheden en het realiseren van randvoorwaarden kan sneller. Het concept van actieplan geeft zelf aan dat de meeste randvoorwaarden in 2024 moeten zijn gerealiseerd.

De commissie is benieuwd naar de totstandkoming van de definitieve vorm van het actieplan en hoopt bij haar volgende bezoek minstens veranderingen te kunnen waarnemen in de coöperatieve processen die de hogeschool ter beschikking heeft om tot gedragen beleid te komen. De commissie is er zich goed van bewust dat dit adaptieve veranderingen zijn die tijd kosten. Het transformatieproces kan daarom niet af zijn, maar de commissie wil wel in gang gezette veranderingen kunnen waarnemen. Het nadenken over de vormgeving van de directieraad, de besluitvorming in de directieraad en het bestuursorgaan en de interne communicatiestrategieën om draagvlak te creëren voor beslissingen lijken hierbij cruciaal.

Het is nadrukkelijk niet het advies van de commissie de volledige organisatie met een nieuwe instellingsreview te belasten. Het accent ligt bij de directieraad en het bestuursorgaan, niet bij de andere rollen en functies in de opleidingen en de centrale en lokale ondersteuningsdiensten.

Met dit besluit en deze voorwaarden wil de commissie bevestigen dat er op de werkvloer zeer goed werk wordt geleverd en dat de instelling op de goede weg is met het uittekenen van het actieplan. Ze wil de afronding en de realisatie van het actieplan op korte termijn ondersteunen zodat de pijnpunten meteen worden opgenomen en niet op de lange baan worden geschoven. Voor haar beoordeling heeft het actieplan het verschil gemaakt in positieve zin.

De commissie stelt vast dat het actieplan verwijst naar documenten van de associatie en benadrukt dat dit nuttig kan zijn, maar dat de hogeschool haar identiteit niet mag verliezen.

Tijdens de terugkoppeling geven deelnemers aan dat ze dit soort advies hadden verwacht. Ze erkennen de genoemde problemen en bevestigen dat ze nu op de goede weg zijn. De algemeen directeur a.i. heeft er vertrouwen in dat de instelling het actieplan kan finaliseren en implementeren op vrij korte tijd (een jaar).

## 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:

- **Jan Bogerd** (*voorzitter*), lid College van Bestuur a.i. Avans Hogeschool (sept. 2023 - heden), voorzitter College van Bestuur Hogeschool Utrecht (2015-2023), bestuurslid (vicevoorzitter) Vereniging Hogescholen (2018-2023);
- **Lien Mampaey** (*commissielid*), directeur onderwijsbeleid en kwaliteitszorg, Universiteit Hasselt;
- **Mariska Wit** (*commissielid*), directeur Rotterdam Business School;
- **Vincent Van Malderen** (*commissielid*), CEO Poolstok;
- **Kamila Petermannova** (*student-commissielid*), Karel de Grote hogeschool.

De commissie werd bijgestaan door:

- **Bea Bossaerts** (extern secretaris), freelancedacteur;
- **Veerle Conings** (procescoördinator), beleidsmedewerker NVAO;
- **Yorben Overdulve** (waarnemer), beleidsondersteuner NVAO.

*Alle commissieleden hebben de deontologische code van de NVAO ondertekend.*

## Bijlage 2: Programma voor de dialoog met de instelling

### Verkennd locatiebezoek Instellingsreview

Wanneer	Wat	Wie	Waar
08.30 – 08.40	Onthaal Commissieleden	Algemeen directeur a.i. Kernteam IR1 Voorzitter STUW- VIVES2	Raadzaal
08.40 – 09.30	Meet & Greet	Gesprekspartners van de dag	Forum
09.30 – 09.45	Pauze en intern reflectiemoment	Commissieleden	Raadzaal
09.45 – 10.30	Gesprek 1: De bestemming		
09.45-10.05	Procesbeschrijving IR Proces onderwijsvisie en OBP	Directeur onderwijsbeleid Domeincoördinator KZ Domeincoördinator OO-PRO	Speakerscorner CoCon Kortrijk
10.05-10.30	Groepswerking (OMT GEZ-SAW): hoe rol je onderwijsbeleid uit in de groep en in de opleidingen? - Werking van de groep - Ondersteuning in de opleidingen (lokale verankering)	Directeur Groep GEZ-SAW Coördinator KZ Opleidingshoofd Onderwijscoach Onderwijstechnoloog IT-medewerker	Speakerscorner CoCon Kortrijk
10.30 – 11.00	Pauze met een verkwikkend drankje & concentratieoefening Intern reflectiemoment	OH – student BA Wellbeing en Vitaliteitsmanagement Commissieleden	Raadzaal
11.00 – 11.50	Gesprek 2: De treinbegeleiding		
11.00-11.20	Kwaliteitszorg in VIVES: hoe betrekken we stakeholders bij onze opleidingen	Algemeen directeur a.i. Directeur onderwijsbeleid Domeincoördinator KZ Lid Bestuursorgaan	Speakerscorner CoCon Kortrijk
11.20-11.35	In Connectie met elkaar: POC in Hogeschool VIVES – hoe betrekken we stakeholders bij onze opleidingen	Directeur Groep HWB&TI Student HWB&TI en lid van STUW Opleidingshoofd HWB&TI	Speakerscorner CoCon Kortrijk
11.35-11.50	In Connectie met elkaar: Event BP-verdediging BIO-TECH	Adjunct directeur Groep BIO&TECH Opleidingshoofd Groep BIO&TECH	Speakerscorner CoCon Kortrijk
11.50 – 12.00	Intern reflectiemoment	Commissieleden	Raadzaal
12.00 – 13.00	Koude lunch	Commissieleden	Raadzaal
13.00-15.00	Gesprek 3: De reisroute – VIVES on TOUR  5' pitch (5' vraagstelling)		
13.00-13.15	Verplaatsing met busjes		
13.15-13.25	Parallele sessies (zorg voor elkaar – drive): House of Wellbeing: leerbedrijf Taalcoaching door buitenlandse studenten	Coördinator House of Wellbeing Directeur Groep HWB&TI	House of wellbeing
13u25-13u40	Verplaatsing met busjes		
13u40-13u50	Parallele sessies (innovatie in onderwijs en onderzoek): SIMlab  The Reef	Coördinator SIMlab Onderzoeker Directeur Groep GEZ-SAW  Projectmedewerker en docent Directeur Onderzoek	SIMlab
13u50-13u55	Verplaatsing stappen		
13u55-14u05	Tuin van onderwijs	Directeur Groep Onderwijs	Tuin Onderwijs
14u05-14u15	Parallele sessies (connectie met zij- instromers en leergoesting) : BOOST Fonemi-app	Projectcoördinator en docent Projectcoördinator en docent	Tuin Onderwijs
14u15-14u25	Verplaatsing met busjes		

14u25-14u35	Parallele sessies (link onderwijs- onderzoek- maatschappij): Maaklab  Integratie onderzoek in onderwijs	Onderzoeker en docent Directeur Groep BIO&TECH  Coördinator expertisecentrum en docent	Maaklab
14u35-14u45	Verplaatsing met busjes		
14u45-14u55	VIVES-ondersteuningsmodel voor studenten	Domeincoördinator STB Ondersteuner STB Diensthoofd studentenvoorzieningen	STUVO- gebouw
14u55-15u00	Stappen naar Forum		
15.00 – 15.20	Pauze en intern reflectiemoment	Commissieleden	Raadzaal
15.20 – 16.20	Gesprek 4: studenten	STUW-leden VIVES	STUW-zone CoCon
16.20 – 16.30	Pauze	Commissieleden	Raadzaal
16.30 – 17.30	Intern beraad	Commissieleden	Raadzaal
17.30 – 18.30	Afsluitend gesprek	Commissieleden Algemene directie Kernteam IR Groepsdirecteurs (4) ter beschikking	Raadzaal

- Kernteam IR = directeur onderwijsbeleid, domeincoördinator kwaliteitszorg, domeincoördinator onderwijsontwikkeling en professionalisering en beleidsondersteuner (= waarnemer)
- STUW-VIVES = studentenraad VIVES



## Verdiepend locatiebezoek Instellingsreview

Woensdag 6 maart 2024 – Campus Brugge

**Trail 1: Hoe voer je onderwijsbeleid, met inbegrip van de VIVES-kwaliteitszorgcyclus, langs de verticale lijn in de organisatie? Policy into practice**

**Dagdeel 1 – Context en de congruente doorvertaling naar beleid in de verschillende lagen**

8u30-9u30 – Gesprek 1: Externe stakeholders (werkveld, alumni) en externe en onafhankelijke peers/experten – Betrokkenheid van externen bij opleidingsontwikkeling en beoordeling van de opleidingskwaliteit; macro-niveau

<b>Functie</b>
TUA West-Vlaanderen – Directeur
VDAB
Academisch verantwoordelijke Vlaams netwerk voor service learning in hoger onderwijs
Extern commissielid bij meerdere opleidingsaudits in VIVES
Hoofddocent Faculteit Wetenschappen, directeur van de Postacademische Vorming, Campus Kulak Kortrijk
Medewerker VOKA
Vice-rector onderwijsbeleid - Associatie KU Leuven

9u30-10u00 – Intern overleg commissie en pauze

10u00-11u00 – Gesprek 2: Directieniveau, bestuursorgaan

<b>Functie</b>
Algemeen directeur a.i
Directeur Onderzoek en Valoriatie
Strategisch adviseur
Directeur onderwijsbeleid en internationalisering
Directeur HR en Financiën
Directeur Levenslang Leren
Directeur Studentenzaken en IT
Lid Bestuursorgaan
Algemeen secretaris

11u00-11u30 – Intern overleg commissie en pauze

11u30-12u30 – Gesprek 3: Opleidingshoofden, docenten, studenten, een vertegenwoordiging van diverse rollen onderwijsontwikkeling en kwaliteitszorg (uit algemene diensten, lokale ondersteuning, kwaliteitszorgcoördinatoren uit de opleidingen/groepen)

<b>Functie</b>
Opleidingshoofd Bacheloropleiding SAW – docent, AO-coördinator
Opleidingshoofd Graduaatsopleiding SAW – docent
Docent SAW – stage AO
Student dag SAW– STUW -graduaatsopleiding
Student SAW – graduaatsopleiding
Student SAW dag
Lokale coördinator kwaliteitszorg GEZ-SAW
Lokale Onderwijscoach – SAW
Domeincoördinator Kwaliteitszorg

OO-PRO dienst Onderwijsbeleid en Internationalisering en intern commissielid bij opleidingsaudits
Student-commissielid opleidingsaudit

12u30-13u30 – Intern overleg commissie en lunchpauze

## Dagdeel 2 – Onderwijsbeleid en de VIVES-kwaliteitszorgcyclus in opleiding BA Elektromechanica

13u30-14u45 – Gesprek 4: Rechtstreekse opleidingsbetrokkenen

Functie
Groepsdirecteur Bio&TECH
Adjunct van de groepsdirecteur Bio&TECH
Opleidingshoofd Elektromechanica, Brugge
Opleidingshoofd Elektromechanica, Kortrijk
Docent Elektromechanica campus Brugge
Docent Elektromechanica campus Kortrijk
Student Elektromechanica campus Kortrijk, afstudeerder
Student Elektromechanica campus Brugge, OF 2

14u45-15u00 – Intern overleg commissie

15u00-16u15 – Gesprek 5: Lokale ondersteuners en externen

Een vertegenwoordiging van diverse rollen uit directie onderwijs, kwaliteitszorgcoördinatoren uit de opleidingen/groepen. Werkveld, alumni, externen die deelnamen aan de opleidingsaudit (en bij uitbreiding de cyclus van interne kwaliteitszorg)

Functie
Lokale coördinator kwaliteitszorg Ba TECH
Onderwijscoach Bio&TECH
Studie- en trajectbegeleider TECH
Onderwijstechnoloog Bio&TECH
Coördinator Internationalisering TECH
Extern: bedrijf CNH, gesprekspartner opleidingsaudit/commissielid
Extern: Pre Construct Kortemark
Extern: TE Connectivity
Extern: alumni, Motion & Robotics

16u15-17u15 – Intern overleg commissie en pauze

17u15-18u15 – Online spreekuur

18u15-18u30 – Intern overleg commissie

18u30-19u00 – Gesprek 6: aftoetsen indrukken met kernteam IR

Kernteam IR
Directeur onderwijsbeleid en internationalisering/Kernteam IR
Domeincoördinator Onderwijsontwikkeling & professionalisering/Kernteam IR
Domeincoördinator Kwaliteitszorg/Kernteam IR
Projectmedewerker/Waarnemer/Kernteam IR
Algemeen directeur a.i.

**Donderdag 7 maart 2024**

**Trail 1: Hoe voer je onderwijsbeleid, met inbegrip van de VIVES-kwaliteitszorgcyclus, langs de verticale lijn in de organisatie? *Policy into practice***

**Dagdeel 3 – Onderwijsbeleid en de VIVES-kwaliteitszorgcyclus in opleiding Educatieve bachelor Lager Onderwijs**

9u00-10u15 – Gesprek 1: Rechtstreekse opleidingsbetrokkenen

<b>Functie</b>
Groepsdirecteur Onderwijs
Adjunct van de directeur OND
Opleidingshoofd OND, campus Kortrijk
Opleidingshoofd OND, campus Brugge
Docent OND, campus Brugge – gesprekspartner opleidingsaudit
Docent OND, campus Torhout (dag en avondonderwijs) – gesprekspartner opleidingsaudit
Docent OND, campus Kortrijk (dagonderwijs, AO en werkplekleren)– gesprekspartner opleidingsaudit
Student OND (OF2, dagonderwijs, STUW, POC), campus Brugge
Student OND, campus Torhout
Student OND (OF3, dagonderwijs, STUW), campus Kortrijk

10u15-10u45 – Intern overleg commissie, pauze

10u45-12u00 – Gesprek 2: Lokale ondersteuners en externen  
Een vertegenwoordiging van diverse rollen uit directie onderwijs, kwaliteitszorgcoördinatoren uit de opleidingen/groepen. Werkveld, alumni, externen die deelnamen aan de opleidingsaudit (en bij uitbreiding de cyclus van interne kwaliteitszorg)

<b>Functie</b>
Onderwijscoach OND, campus Brugge
Onderwijscoach OND, campus Kortrijk en Torhout
Studie- en trajectbegeleider OND, campus Kortrijk
Onderwijstechnoloog OND/ Docent, campus Brugge
Kwaliteitszorgcoördinator groep Onderwijs
Werkveld/ gesprekspartner opleidingsaudit - Directeur Onze-Lieve-Vrouwcollege Oostende afdeling Mariakerke
Werkveld/ gesprekspartner opleidingsaudit, Leerkracht en beleidsondersteuner in basisschool De vaart Moerbrugge
Alumni OND (dagonderwijs toen OF2, campus Torhout), schakelstudent
Alumni OND (AO, campus Kortrijk), nam deel aan gespreksgroep opleidingsaudit
Onderwijsdeskundige - Flankerend Onderwijsbeleid - Stad Brugge – commissielid opleidingsaudit
Werkveld leerkracht in De Revinze Torhout

12u00-13u00 – Intern overleg commissie, lunchpauze

## Trail 2: Hoe loopt het onderwijsbeleidsplandoel 'VIVES ontwerpt inclusieve leeromgevingen' doorheen de onderwijsbeleidscyclus? (1 dagdeel)

13u00-14u30 – Gesprek 3: Studenten en docenten

<b>Functie</b>
STUWER met statuut OPO studentenparticipatie Student graduaat Maatschappelijk werk, dit AJ gestart met het burgtraject Bachelor Sociaal Werk
AO-student met topsportstatuut Hij studeerde in AJ 22-23 af binnen de opleiding Marketing salesmanagement via afstandsonderwijs (campus Kortrijk). Dit AJ 23-24 volgt hij de opleiding Ba in de Rechtspraktijk via AO (campus Brugge).
Studie- en trajectbegeleider, individuele studentenbegeleider GR TECH
Docent GEZ, onderzoeker, lid traject taalontwikkeld lesgeven, lid adviesgroep Diversiteit
Opleidingshoofd Toegepaste Psychologie, Docent SAW, ging met haar team aan de slag met diversiteitsscan, ervaring als faciliteiten verantwoordelijke
Docent BIO, met Digitale startcompetenties aan de slag in GR
STUVO-medewerker: ervaring sociale dienst campus Brugge en Kortrijk
Student HWB, vorig jaar graduaatsopleiding, nu bacheloropleiding, vorig jaar stage gelopen in dienst onderzoek
Student 2e fase bachelor toerisme en recreatiemanagement

14u30-15u00 – Intern overleg commissie, pauze

15u00-16u30 – Gesprek 4: Directeur onderwijsbeleid en internationalisering, groepsdirecteurs, domeincoördinatoren en ondersteuners

<b>Functie</b>
Directeur onderwijsbeleid en internationalisering
Groepsdirecteur HWB
Groepsdirecteur GEZ-SAW
Domeincoördinator OO-PRO
Medewerker onderwijsontwikkeling rond taalontwikkeld lesgeven, trekker VIVES-netwerk Taal Telt
Domeincoördinator Studie- en trajectbegeleider en Gelijke kansen onderwijs
Medewerker STB rond inclusie
Domeincoördinator Onderwijstechnologie
Medewerker Onderwijstechnologie rond digitale startcompetenties
Medewerker HR-dienst, docent HR

16u30-17u45 – Intern overleg commissie, pauze

17u45-18u15 – Gesprek 5: aftoetsen indrukken met kernteam IR

<b>Kernteam IR</b>
Directeur onderwijsbeleid en internationalisering/Kernteam IR
Domeincoördinator onderwijsontwikkeling & professionalisering/Kernteam IR
Domeincoördinator kwaliteitszorg/Kernteam IR
Projectmedewerker/Waarnemer/Kernteam IR
Algemeen directeur a.i.

Vrijdag 8 maart 2024

9u00-10u00 – Gesprek 1: Gesprek met de voltallige directieraad Hogeschool VIVES

<b>Functie</b>
Algemeen directeur a.i., voorzitter directieraad
Directeur financiën en HR
Directeur infrastructuur en facilities
Directeur marketing en communicatie
Directeur onderwijsbeleid en internationalisering
Directeur studentenzaken, informatie en technologie
Directeur gezondheidszorg en sociaal-agogisch werk
Directeur handelswetenschappen, bedrijfskunde en toegepaste informatica
Directeur technologie en biotechniek
Directeur onderwijs
Directeur onderzoek en valorisatie
Directeur levenslang leren
Algemeen secretaris

10u00-12u00 – Intern overleg commissie – formuleren krijtlijnen van het advies en uitwerken argumentatie (met het oog op rapportage)

12u00-12u45 – Lunchpauze

12u45-13u45 – Gesprek 2: Interactieve reflectie over de bevindingen, gesprek met kernteam IR/ instellingsmanagement/STUW

<b>Functie</b>
Algemeen directeur a.i.
Algemeen secretaris
Voorzitter STUW VIVES
Directeur onderwijsbeleid en internationalisering/Kernteam IR
Domeincoördinator Onderwijsontwikkeling & professionalisering/Kernteam IR
Domeincoördinator Kwaliteitszorg/Kernteam IR
Projectmedewerker/Waarnemer/Kernteam IR
Groepsdirecteur Groep Onderwijs
Groepsdirecteur Groep GEZ-SAW
Groepsdirecteur Bio&TECH
Groepsdirecteur HWB
Directeur HR en Financiën

## 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 2023 Hogeschool VIVES
- Aanvullend document Kritische reflectie 2023 Hogeschool VIVES

### *Documenten beschikbaar gesteld tijdens de dialoog van het verkennend bezoek*

- Onderwijsbeleidsplan 2022-2028. Periode 1: 2022-2025.
- Kwaliteitszorg van een opleiding. VIVES-referentiekader 2022-2028
- Referentiekader voor de graduaatsopleidingen 2022-2028
- Pocket Dienst Onderwijsbeleid: Interdisciplinair onderwijs. Een VIVES-ontwerp kader voor opleidingen met inspirerende VIVES-praktijkvoorbeelden.
- Pocket Dienst Onderwijsbeleid: Leren op de werkplek.

### *Onderzoekstrail 1 - Informatie ter inzage*

- Grote lijnen van de historiek van Hogeschool VIVES
- Basisdocumenten voor een opleidingsaudit (voor de twee opleidingen)
- Documenten/rapportages uit de VIVES-kwaliteitszorgcyclus voor de twee opleidingen
- Databronnen die gebruikt worden binnen de VIVES-kwaliteitszorgcyclus (data-gedreven opvolging van de cyclus/ het onderwijsbeleid)
- Uittreksel uit verslaggeving bestuursorganen, directieraden ... ter illustratie tot het vormgeven, monitoren en goedkeuren van het onderwijsbeleid en de VIVES-kwaliteitszorgcyclus
- Illustratie van kwantitatieve bevragingen

### *Onderzoekstrail 2 – Informatie ter inzage*

- Inspiratiebronnen
- Uitwerkingen
- Zicht krijgen op de (digitale) toegankelijkheid van de opleidingsinformatie
- Data over monitoring van het onderwijsbeleidsplandoel
- Illustratie van kwantitatieve bevragingen

### *Andere documenten*

- VIVES KZ-cyclus: Welke opleiding staat waar in de uitvoering van de KZ-cyclus?
- Nota's directieraad: goedkeuring commissiesamenstelling opleidingsaudits (3)
- Documenten die commissieleden van een opleidingsaudit ontvangen: kritische reflectie van de opleiding, referentiekader bachelor of graduaat, onderwijsbeleidsplan, vragen gericht op kwaliteitsontwikkeling, voorbereidingsformulier
- Notitie omschrijving Raad voor Inspiratie
- Hogeschool VIVES. Rapport van de stuurgroep 'Diversiteit in het hoger onderwijs: instroom en doorstroom van studenten met een migratieachtergrond' (i.s.m. UCLL) (Vanobberghen et al., 2023)
- Hogeschool VIVES. Toolbox: professionaliseringstraject voor docenten i.s.m. Dienst Gelijke onderwijskansen en EC Onderwijsinnovatie Brugge (Vanobberghen, academiejaar 2023-2024)
- Hogeschool VIVES. Inbreng van internationale deskundigheid in een opleiding, internationale onderwijspartnerschappen en OBO, academiejaar 2023-2024
- Actieplan tot bevordering van een transparante beleidscultuur, een veilige werkomgeving en een consequent ethisch handelen binnen VIVES (ontwerpversie d.d. 7 maart 2024)







