

Evaluatierapport Instellingsreview Erasmushogeschool Brussel

NVAO | Afdeling Vlaanderen
April 2017

Eric Halsberghe (voorzitter);
Titia Bredée;
Sophie Péters;
Tom Coolen;
Inge Van de Caveye;
Barbara van Balen (secretaris).

Inhoud

1	Samenvatting	4
2	Inleiding en verantwoording	7
2.1	Samenstelling van de reviewcommissie	7
2.2	Werkwijze van de reviewcommissie	7
3	Rapportage van de bevindingen en overwegingen	10
3.1	Voorafgaand aan het eerste bezoek	10
3.2	Eerste locatiebezoek	10
3.3	Tweede locatiebezoek	17
4	Beoordeling	24
	Bijlage 1: Samenstelling van de commissie	25
	Bijlage 2: Programma's van de locatiebezoeken	27
	Bijlage 3: Overzicht van de bestudeerde documenten	36
	Bijlage 4: Lijst met afkortingen	41

1 Samenvatting

Op 16 en 17 februari en op 15,16 en 17 maart 2017 bezocht een reviewcommissie van de NVAO de Erasmushogeschool Brussel (EhB) voor een instellingsreview. De EhB is in 1995 opgericht na een fusie van twaalf hogescholen. De huidige EhB is gevestigd op zes campussen in Brussel en omvat vier departementen en twee schools: Design & Technologie (DT), Gezondheidszorg & Landschapsarchitectuur (GL), Management, Media en Maatschappij (MMM), Onderwijs & Pedagogie (EDU), Koninklijk Conservatorium Brussel School of Arts (KCB) en Royal Institute for Theatre, Cinema & Sounds School of Arts (RITCS). De EhB profileert zichzelf als een pluralistische hogeschool met een humanistische visie, die laagdrempelig openstaat voor alle potentiële studenten. In de visie van EhB staat vrijheid, menswaardigheid, geloof in menselijk kunnen en zelf verantwoordelijkheid nemen centraal. De EhB wil studenten onderdompelen in een context van diversiteit om zo de openheid tegenover diversiteit en de waarden van verbondenheid, inclusiviteit en emancipatie bij studenten te stimuleren.

De EhB heeft haar onderwijsvisie in vier duidelijke krachtlijnen aangegeven en haar strategische visie uitgewerkt in Strategische Plannen (SPE), die elkaar opvolgen. Inmiddels is de instelling toe aan SPE3. De ontwikkeling van dit laatste plan is gebaseerd op de evaluatie van SPE2 en tot stand gekomen met een sterke betrokkenheid van opleidingen, docenten, studenten en het werkveld. In de twee bezoeken aan de EhB heeft de reviewcommissie ervaren hoe doorleefd de vier krachtlijnen zijn in de organisatie.

De betrokkenen, studenten, docenten en leidinggevenden, maken allen een zeer enthousiaste indruk. De opleidingen verschillen sterk van elkaar, toch is er een gemeenschappelijke visie zichtbaar.


De reviewcommissie constateert dat de visie op de coachende docerestijl waarin de student centraal staat breed is gedragen. Er is een sterke congruentie zichtbaar tussen de onderwijsvisie en hoe de staf in de praktijk met de studenten omgaat. Voor de studenten werd dit al duidelijk tijdens de open dagen die ze bezochten en was deze aanpak één van de redenen om voor de EhB te kiezen. Ze zijn daarin niet teleurgesteld. Vanaf dag 1 is duidelijk dat je er niet alleen voor staat als student. Studenten hebben het idee dat de docenten weten wie ze zijn, wat hun verleden is en waar hun toekomst ligt. Men is bij naam gekend. Ook de docenten bevestigen dat ze heel dicht bij de studenten staan, ze zijn vlot bereikbaar voor de studenten en spreken van een student-gecentreerde begeleiding. EhB gaat voor studenten die durven, voor studenten die graag de grootstad willen ontdekken, en begeleidt de studenten daarin. De commissie heeft tijdens het bezoek, zowel in de gesprekken als door de studentenpresentaties, gezien dat de studenten zich goed voelen in hun opleiding en hun beroep, ze stralen uit dat ze weten wat ze willen, doen wat ze kunnen en weten wat ze met hun opleiding en in hun vak gaan doen.

Het viel de reviewcommissie op dat zowel de studenten als de docenten gepassioneerd over diversiteit spreken en dat de visie op diversiteit in de opleidingen heel goed werd onderbouwd. Het thema diversiteit heeft een nadrukkelijke plaats in de opleidingen. Docenten vermelden dat er ook een grote diversiteit is in de studentengroepen, die wordt gebruikt als input in de vakken. Er is binnen de EhB een uitgesproken diversiteitscultuur. De inbedding van opleidingen in de Brusselse grootstad leidt tot mooie initiatieven.

De reviewcommissie ziet het als een positieve ontwikkeling dat de nieuwe strategie SPE3 is ontwikkeld op basis van input van de werkvloer. De reviewcommissie heeft gezien dat studentenparticipatie op het niveau van de opleiding en het departement goed werkt en dat studenten betrokken zijn bij de ontwikkeling en evaluatie van beleid. De EhB doet veel inspanningen om de studenten te betrekken. De commissie pleit ervoor om nog sterker te werken aan het betrekken van de studenten bij het beleid op het niveau van de hogeschool. De werking van de STUVO-raad kan daarbij inspirerend werken. Naast participatie in de officiële organen kan ook gezocht worden naar andere vormen van betrokkenheid met focusgroepen en co-creatie initiatieven. De beleidsprocedures binnen de departementen zijn goed geregeld met veel aandacht voor de docenten en studenten. Opleidingen ontwikkelen jaaractieplannen (JAP) aan de hand van centrale kaders die worden geleverd door de centrale dienst strategische planning. Deze kaders worden gebruikt voor de 'bottom up' ontwikkeling van beleid. Opleidingen kiezen zelf hun prioriteiten en geven een budgettering aan naar mandagen en kosten. Naast het beleidsplan per opleiding is er ook een departementaal beleidsplan. Het is de verantwoordelijkheid van het departement om keuzes te maken uit de plannen van de opleidingen, waarbij de realiseerbaarheid uitgangspunt is. Het proces dat leidt tot de totstandkoming van de jaaractieplannen zit goed in elkaar. De reviewcommissie denkt dat deze JAP's nog effectiever gebruikt kunnen worden door minder en concreter doelstellingen vast te stellen en de doelstellingen beperkter in tijd te formuleren. Concretere en beperktere doelstellingen zijn bovendien volgens de reviewcommissie eenvoudiger en kwantitatief te meten. Het is belangrijk dat de hogeschool verder stappen onderneemt naar meer adequate geaggregeerde en gestandaardiseerde informatie op diverse niveaus in functie van evaluatie en monitoring.

De commissie kreeg ook een goed beeld van zowel formele als informele interdepartementale uitwisseling en de ondersteuning van de diensten bij de ontwikkeling van kaders, maar ook *hands on* op de werkvloer. Ook in de beleidssturing is de coachende stijl te herkennen. De commissie bemerkte enige terughoudendheid om sturend op te treden, dat past in de visie van de EhB, maar het lijkt wel van belang om voor de opleidingen helderheid te verschaffen over de minimumeisen die gesteld worden. De commissie vond het heel positief te kunnen constateren dat docenten en studenten zowel op het niveau van de opleiding als op departementsniveau betrokken zijn en dat het werkveld in vele gremia is vertegenwoordigd, zoals in de opleidingscommissie en de resonantiecommissies, waarin de visie van het werkveld specifiek aan de orde komt. De commissie is onder de indruk van zeer veel positieve initiatieven. Het loont de moeite om die nog sterker intern te communiceren en zo het leren van elkaar nog te bevorderen. De positieve initiatieven kunnen ook nog sterker extern gecommuniceerd worden.

Beleidsevaluatie vindt frequent plaats. Er wordt veel gebruik gemaakt van directe feedback en er wordt vooral kwalitatief gemonitord. De reviewcommissie heeft gezien dat de opleidingen en departementen veel evaluatie-instrumenten inzetten. Het is jammer dat er een lage participatiegraad is in de studentenevaluaties (de laatste jaren gemiddeld 37%), wellicht zou hogeschoolorde breed geëvalueerd kunnen worden waar de participatiegraad het hoogst is en wat de andere opleidingen daarvan zouden kunnen leren. De reviewcommissie vindt de inzet van de zogenaamde ankerpunten of lokale coördinatoren van de hogeschoolorde diensten in de departementen, heel positief. Er blijkt ook duidelijk uit de gesprekken dat het centrale beleid gekend is in de departementen en opleidingen en dat departementen en opleidingen van elkaar leren. De lijnen en de werkwijzen zijn vaak informeel, maar daar gaat een grote kracht vanuit. De reviewcommissie heeft duidelijk gezien dat er binnen de EhB een cultuur aanwezig is om dingen aan te pakken. Er wordt direct feedback gegeven en direct actie



ondernomen. De reviewcommissie heeft diverse voorbeelden gekregen van direct doorgevoerde verbeteringen en innovaties. Ze wil echter pleiten voor meer aandacht voor de meting van en de reflectie op de effectiviteit van de ondernomen acties.

Het eindoordeel van de commissie over de instelling is positief. De instelling heeft een adequaat onderwijsbeleid dat zij effectief en verbeteringsgericht uitvoert zodat zij, mede op basis van de heersende kwaliteitscultuur, kan garanderen dat de kwaliteit van haar onderwijs zich op een internationaal en maatschappelijk relevant niveau bevindt.

2 Inleiding en verantwoording

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

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

2.1 Samenstelling van de reviewcommissie

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

- Eric Halsberghe, voorzitter (Vlaanderen);
- Titia Bredée, commissielid (Nederland);
- Sophie Péters, commissielid (Franstalig België);
- Tom Coolen, commissielid (buiten HO);
- Inge Van de Caveye, student-lid.

Secretaris/procescoördinator

- Barbara van Balen, secretaris;
- Pieter Caris, procescoördinator.

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

2.2 Werkwijze van de reviewcommissie

De commissie die door de NVAO is samengesteld om de instellingsreview uit te voeren aan de Erasmushogeschool Brussel, bezocht deze instelling op 16 en 17 februari 2017 en op 15, 16 en 17 maart 2017.

2.2.1. Werkwijze van de reviewcommissie in het algemeen

Vorbereiding

Voorafgaande aan het bezoek heeft de commissie een Kritische Reflectie en een nota "Regie EhB, regie van de kwaliteitsborging Horizon 2020", van de instelling ontvangen en bestudeerd. Daarnaast heeft de commissie inzage gekregen in digitale documenten en websites, waaronder de Strategische Plannen Erasmus (SPE) 2 en 3, waarnaar verder verwezen wordt in dit verslag.

De commissie heeft kennis genomen van de Kritische Reflectie van de instelling en heeft hierover met elkaar van gedachten gewisseld. De commissieleden hebben een eerste waardering opgesteld op basis van de documentatie. Uit de Kritische Reflectie (KR) blijkt dat EhB werkt vanuit een duidelijke visie en vier duidelijke krijtlijnen voor de onderwijsvisie. Er wordt ingespeeld op de specifieke internationale, meertalige en multiculturele context van Brussel. De instelling is ingebed in de grootstad Brussel en heeft zowel de stad met haar grootstedelijke problematiek als de diversiteit van studenten onderdeel van de krachtlijnen gemaakt. De vier krachtlijnen zijn gebaseerd

op gesprekken die zijn gevoerd met velen en zijn doorheen de hele onderwijsvisie in het SPE3 doorgevoerd.

Er spreekt een sterke betrokkenheid van stakeholders uit de KR en aandacht voor communicatie. Er blijkt uit de stukken ook toenemende aandacht voor de kwaliteitscultuur binnen de instelling. De KR geeft aan dat de focus nu vooral nog ligt op de kwaliteitszorg in de opleidingen. Hoe EhB de integrale kwaliteitszorg verder wil ontwikkelen en welke ambities de hogeschool heeft voor 2020 blijft in de KR wat meer op de achtergrond.

De procescoördinator heeft een overzicht van de waarderingen opgesteld en aan het panel teruggegeven. Aan de hand daarvan is een opzet vastgesteld voor de gesprekken in het eerste locatiebezoek, daarin zijn de volgende thema's aan de orde gesteld:

- de visie op kwaliteit en de ontwikkeling van de kwaliteitscultuur binnen de instelling;
- de uitvoering van de onderwijsvisie volgens de door de instelling aangegeven vier krachtlijnen;
- de bijsturing en resultaten van de uitvoering onderwijsvisie volgens de vier krachtlijnen;
- opvolging van opleidingsbeoordelingen en stakeholderinput;
- betrokkenheid van medewerkers bij het strategisch beleid;
- communicatie naar en persoonlijke benadering van studenten.

De groepen gesprekspartners waren zo samengesteld dat bij elk gesprek zowel de visie en ervaring van medewerkers en bestuurders op centraal niveau als studenten en medewerkers op decentraal niveau naar voren gebracht werden.

Bezoek

Door de instelling was in overleg met de procescoördinator van de NVAO een bezoekprogramma opgesteld. Het eerste bezoek van de commissie aan de instelling was oriënterend van aard. Samen met de informatie die de KR geeft en de overige documenten, heeft de commissie zich een beeld kunnen vormen van het beleid, het onderwijs en de kwaliteitszorg aan de EhB. De aftrap voor de bezoeken vond plaats in de theaterzaal van de opleiding Musical van de instelling. Tijdens deze bijeenkomst presenteerde de instelling zichzelf aan de commissie en de commissie aan de instelling. De commissie kreeg de gelegenheid om kennis te maken met alle gesprekspartners, die zij tijdens het bezoek zou zien, alsmede met opleidingshoofden, diensthooften en leden van de diensten onderwijs en onderzoek.

Aan het eind van de eerste dag van het bezoek hebben studenten presentaties verzorgd over hun opleidingen, waarin zij een beeld gaven van hun motivatie om de opleiding te volgen, de relatie met het werkveld en van projecten die zij tijdens hun studie uitvoeren.

Op de tweede bezoeken dag heeft de commissie tijdens een open uur een presentatie gekregen van het digitale systeem Castor. Het programma van het eerste locatiebezoek bestond daarnaast uit gesprekken met 8 -11 deelnemers.

Samen met de instelling is aan het eind van de tweede dag gewerkt aan het identificeren van thema's die tijdens het tweede bezoek in de trails centraal stonden. De volgende thema's verdienen volgens commissie en instelling nadere verdieping:

- student centraal;
- link met het werkveld;
- monitoren van het onderwijsbeleid;
- werking van de ondersteunende diensten in functie van de kernopdracht;
- spanningsveld tussen hogeschoolbrede kaders en de dynamiek en drive in de opleidingen.

2.2.2 Werkwijze van de reviewcommissie met betrekking tot de review trails

Zoals hierboven reeds is aangeduid heeft de commissie de volgende review trails uitgevoerd:

Een verticale trail naar de opleiding Pedagogie van het Jonge Kind (PJK) en de opleiding Communicatiemanagement (CM). De commissie heeft gesprekken gevoerd met studenten, docenten en management van deze opleiding om een beeld te krijgen hoe de instellingsvisie op niveau van de opleidingen wordt gerealiseerd. Tijdens deze gesprekken heeft de commissie gevraagd naar de realisatie in de opleidingsvisie, implementatie, opvolging en verbeterbeleid. De opleiding PJK is een relatief nieuwe opleiding en heeft nog niet zo lang geleden een opleidingsbeoordeling gehad, de opleiding CM wordt binnen korte tijd beoordeeld.

In de horizontale trail stonden de volgende vragen centraal: Hoe wordt binnen de instelling de kwantitatieve en kwalitatieve en monitoring en evaluatie van de diversiteitsthema's internationalisering, interculturele competentie taalbeleid en Brusselse context gedaan en hoe is dat vormgegeven op de verschillende niveaus (opleiding – departement – centraal)? Hoe wil de instelling dat gaan doen in SPE3 en in welke mate is dat zichtbaar in jaaractieplannen?

Na de twee trails heeft er een co-creatie tussen reviewcommissie en instelling plaatsgevonden, waarin de ervaringen en bevindingen tijdens de twee bezoeken werden uitgewisseld.

De secretaris heeft een conceptrapport van de bevindingen van de reviewcommissie opgesteld. Het conceptrapport is nagelezen door de procescoördinator van de NVAO en rondgezonden aan de voorzitter en de leden van de reviewcommissie. De leden van de commissie hebben het rapport becommentarieerd, aangevuld en in een voorlopige eindversie vastgesteld. Het rapport werd op 16 april 2017 aan de NVAO bezorgd.

3 Rapportage van de bevindingen en overwegingen

3.1 Voorafgaand aan het eerste bezoek

De Erasmushogeschool Brussel (EhB) is in 1995 opgericht na een fusie van twaalf hogescholen. De huidige EhB omvat vier departementen en twee schools: Design & Technologie (DT), Gezondheidszorg & Landschapsarchitectuur (GL), Management, Media en Maatschappij (MMM), Onderwijs & Pedagogie (EDU), Koninklijk Conservatorium Brussel School of Arts (KCB) en Royal Institute for Theatre, Cinema & Sounds School of Arts (RITCS). Daarnaast heeft de EhB ondersteunende diensten. De instelling heeft zes campussen en voert al sinds 1995 beleid om het aantal campussen te verminderen en meer te centraliseren. De algemeen directeur van EhB benadrukte in zijn presentatie aan de commissie de autonomie van de departementen en schools vanuit de geschiedenis van de instelling.

De EhB profileert zichzelf als een pluralistische hogeschool met een humanistische visie, die laagdrempelig open staat voor alle potentiële studenten. In de visie van EhB staan vrijheid, menswaardigheid, geloof in menselijk kunnen en zelf verantwoordelijkheid nemen centraal. De EhB wil studenten onderdompelen in een context van diversiteit om zo de openheid tegenover diversiteit en de waarden van verbondenheid, inclusiviteit en emancipatie bij studenten te stimuleren.

De commissie heeft gezien dat in de Kritische Reflectie de onderwijsvisie van de EhB in vier duidelijke krachtlijnen is aangegeven.

Krachtlijn 1: Onze studenten ontwikkelen zich tot competente beginnende beroepsbeoefenaars met een kritisch perspectief op de werkelijkheid.

Krachtlijn 2: Onze onderwijspraktijk gaat uit van diversiteit en stelt de student centraal.

Krachtlijn 3: Onze docenten hanteren een coachende stijl en ondersteunen de student in zijn ontwikkeling.

Krachtlijn 4: EhB erkent de troeven en uitdagingen van de Brusselse grootstedelijke context. In de visie wordt ingespeeld op de specifieke internationale, meertalige en multiculturele context van Brussel. De instelling is ingebed in de grootstad Brussel en heeft zowel de stad met haar grootstedelijke problematiek als de diversiteit van studenten onderdeel van de krachtlijnen gemaakt.

Op de eerste dag van het bezoek spreekt de commissie met verschillende gespreksgroepen achtereenvolgens over de onderwijsvisie en de visie op kwaliteit, de uitvoering van de onderwijsvisie volgens de vier krachtlijnen, bijsturing en resultaten van de uitvoering van de onderwijsvisie volgens de vier krachtlijnen, en het nieuwe strategisch beleidsplan en de opvolging van opleidingsbeoordelingen en stakeholderinput. Er is nadien ruimte voor een ontmoeting met de studenten en een open spreekuur.

Op aangeven van de instelling wordt voor de gesprekken op de tweede dag gekozen voor twee focusthema's:

- Betrokkenheid van medewerkers bij het (strategisch) beleid
- Open communicatie naar en persoonlijke benadering van studenten

3.2 Eerste locatiebezoek

In het eerste gesprek peilt de commissie onder meer naar de kwaliteitscultuur, de onderwijsvisie en de visie op kwaliteit, het onderscheid met andere hogescholen, de ontwikkeling van het strategisch beleid en de bijdrage van de studenten. In de kritische reflectie is te lezen dat de krachtlijnen zijn gebaseerd op gesprekken die zijn gevoerd met vele stakeholders, daaruit komt een sterke betrokkenheid van deze stakeholders

naar voren. Daarnaast is een toenemende aandacht voor kwaliteitscultuur binnen de instelling te zien. Omdat de commissie benieuwd was hoe de instelling de kwaliteitscultuur verder wil ontwikkelen, is dit onderwerp tijdens het eerste bezoek besproken. De algemeen directeur van de EhB licht toe dat dit in het regiedocument staat beschreven. De instelling heeft in de kalender van het kwaliteitshandboek een midterm review door peers opgenomen, die bedoeld is om tussentijds te toetsen of ze op de goede weg is. Het opleidingshoofd GL vult aan dat op opleidingsniveau vooral het instrument bevragingen van de stakeholders ingezet wordt, aangevuld met focusgroepen. De bevraging kan inmiddels ook online worden gedaan. Kwaliteit betekent voor de instelling vooral dat ze zich richt op het bieden van goed onderwijs en ervoor zorgt de studenten goed op te leiden. De missie is om van EhB een project te maken waar iedereen bij betrokken is.

In de kritische reflectie is aangegeven dat de EhB werkt met generieke kaders, daarbinnen is ruimte voor de eigenheid van de opleiding. Het is de reviewcommissie duidelijk geworden dat de opleidingen een grote autonomie voelen, maar zich tegelijkertijd sterk verbonden weten met de EhB. Een illustratie daarvan is de positie van de Schools of Arts (KCB en RITCS). Deze nemen enerzijds een specifieke positie in met betrekking tot kwaliteitszorg door de vanzelfsprekende internationale benchmarking van de opleidingen en de één op één leertrajecten (KCB), anderzijds worden ook binnen die opleidingen instrumenten als bevragingen en focusgroepen ingezet. Artiesten hebben een eigen kwaliteitsstandaard, zij beschouwen het ontvangen van prijzen als een bewijs van kwaliteit. Binnen de kunstopleidingen zijn generieke tools soms moeilijk toepasbaar. Niettemin hebben deze opleidingen evenzeer bijgedragen aan de ontwikkeling van de onderwijskundige visie van de EhB. De visie op integrale persoonsvorming is ook specifiek zo geformuleerd, dat zij direct toepasbaar is voor de kunstopleidingen. Bij elk aspect is bekeken of het toepasbaar is voor de kunsten, als voorbeeld wordt hierbij de derde krachtlijn, de coachende stijl genoemd.

Voor de commissie is uit de kritische reflectie en aanvullende documentatie, alsmede door de informatie die tijdens de gesprekken naar voren is gebracht, duidelijk geworden dat er een sterke betrokkenheid is van het externe werkveld bij de opleidingen. Ook heeft de commissie gezien dat de interne visie en de door de diensten op basis daarvan ontwikkelde kaders getoetst worden aan internationale benchmarks. De betrokkenen, studenten, docenten en leidinggevenden, maken allen een zeer enthousiaste indruk. Het is de commissie duidelijk geworden hoe doorleefd de krachtlijnen zijn. De opleidingen verschillen sterk van elkaar, toch is er een gemeenschappelijke visie zichtbaar. Tijdens de gesprekken is ook nog eens bevestigd dat de opleidingen de ruimte hebben om hun eigen invulling te geven. De visie is aan de commissie verduidelijkt en zij heeft inzicht gekregen in hoe de strategische plannen in elkaar overlopen. Het is de commissie duidelijk geworden dat de instelling meer doet en meer bereikt heeft dan in de kritische reflectie is beschreven. De autonomie van de opleidingen komt sterk naar voren; initiatieven en ontwikkelingen ontstaan van onderuit, vanaf de werkvloer.

De commissie heeft in de KR gelezen dat er een goede aanzet is tot professionaliseringsbeleid en evaluatie van docentkwaliteiten en is benieuwd hoe dit beleid uitgewerkt wordt en wat de ervaringen zijn van de betrokkenen. De gesprekspartners van EhB lichten toe dat onderwijsprofessionalisering op veel vlakken plaatsvindt. Onderwijsprofessionalisering is erop gericht de docenten zoveel mogelijk te ondersteunen. Een deel van de professionalisering vindt centraal plaats en een deel in de departementen. Een paar jaar geleden is de EhB begonnen met het organiseren van workshops voor nieuwe docenten. Gaandeweg heeft zich dat ontwikkeld tot de

verplichting voor nieuwe docenten om een aantal uren professionalisering te volgen in de eerste twee jaar.

Voor ervaren docenten wordt een onderwijsdag georganiseerd. Op die dag wordt externe expertise naar binnen gehaald en worden actuele beleidsthema's besproken. De thema's voor de onderwijsdag komen rechtstreeks voort uit de onderwijsvisie. Binnen de departementen ligt de focus van het professionaliseringsbeleid op het jaarlijkse planningsgesprek dat alle docenten met de leidinggevende voeren, daarin komt het opleidingsportfolio aan de orde. Het opleidingshoofd krijgt een volledig overzicht over de opleidingen die de docenten volgen en hebben gevolgd. Vanuit de onderwijsvisie van EhB is er veel aandacht voor taalopleidingen voor de docenten. Daar worden gericht middelen op ingezet. Ook binnen de departementen is er budget voor docentprofessionalisering.

De kunstenopleidingen kijken ook naar het professionaliseringsaanbod van andere – buitenlandse – opleidingen. Het conservatorium is verbonden met de Association Européenne des Conservatoires (AEC) en heeft ook verschillende Erasmusuitwisselingen, daardoor zijn er verschillende niveaus waarop de vakexpertise van docenten bijgeschaafd kan worden. Elk jaar wordt er ook een aantal masterklassen aangeboden, die zijn bedoeld voor de studenten maar tegelijkertijd ook een toets vormen voor de docenten. De docenten van KCB die de klassikale vakken verzorgen, worden gestimuleerd deel te nemen aan de centrale professionaliseringsinitiatieven. De participatie van docenten uit de kunsten in het centrale professionaliseringsaanbod is laag, maar zij die het volgen zijn tevreden. De docenten hebben zelf naast hun lesuren ook een actieve praktijk en zijn voor een deel van de werktijd vrijgesteld om de eigen praktijk te kunnen blijven uitoefenen.

In het departement MMM is de coachende aanpak inmiddels doorgedrongen in de opleidingen. De docenten kunnen begeleiding krijgen van experts die op vraag van de dienst personeel de coachende stijl aanleren. Docenten worden ondersteund in wat nodig is.

Ook andere onderwijsvernieuwingen zoals de implementatie van *blended learning* en digitale tools worden centraal gestuurd. Als er specifieke begeleiding of inspanningen nodig zijn voor opleidingen om onderwijsvernieuwing te ondersteunen, dan is ook begeleiding binnen de departementen mogelijk. De opleidingen zijn niet allemaal op hetzelfde moment in dezelfde uitvoeringsfase. Daarin uit zich ook de eigenheid van de opleidingen. Ondersteuning door de diensten wordt ingezet op de uitvoering van de kerntaken en de kwaliteit van het onderwijs. Om de kunstenopleidingen voldoende te kunnen bieden op het terrein van kwaliteitszorg volgen de medewerkers van de diensten training.

Het generieke toetsbeleid voor de instelling is goed uitgewerkt. De commissie heeft zowel een kwaliteitshandboek gezien als een uitgewerkt toetsinstrumentarium, dat veel ruimte biedt aan de opleidingen voor een eigen invulling. De gesprekspartners lichten toe dat het toetsbeleid binnen de kunstenopleidingen geleidelijk groeit. Men is nu stappen aan het nemen om meer vast te leggen. Het is de verantwoordelijkheid van de opleidingen om een eigen kader te ontwikkelen. Zij kunnen daarbij rekenen op de ondersteuning van de diensten. Best practices worden gedeeld en er wordt nu gewerkt aan een beleid ten aanzien van plagiaat. De betrokkenen vinden het interessant om ideeën van collega's daarover te horen. De commissie is nog wel benieuwd naar de uitvoering van het toetsbeleid en zou meer inzicht willen hebben in hoe de opleidingen het eindniveau borgen.

HRM-beleid en professionalisering van de docenten is in ontwikkeling. Er wordt in alle opleidingen ingezet op de krachtlijn 3, de coachende stijl, daarop vindt ook

professionalisering plaats. Tijdens de gesprekken is verder toegelicht dat de begeleiding van studenten, in lijn met de onderwijsvisie, de aandacht heeft van de hogeschool. Er zijn statuten voor studenten met een functiebeperking, voor student-ondernemers en voor werkstudenten, waarin is vastgelegd dat deze faciliteiten krijgen. Voor instromende studenten zijn er intake-testen studiehouding en een taal-nulmeting. Op basis van die testen kan een remediëringstraject ingezet worden. Er bestaat ook een digitale remediëringstool.

De voorzitter van de studentenraad noemt betrokkenheid als specifiek kenmerk van de EhB. Vanaf de eerste dag dat een student de hogeschool binnenloopt, ervaart deze een grote betrokkenheid van de docenten. Studenten voelen zich snel thuis en er is intensief en direct contact tussen studenten en docenten. EhB gaat voor studenten die durven, voor studenten die graag de grootstad willen ontdekken, en begeleidt de studenten daarin. De commissie heeft tijdens het bezoek, zowel in de gesprekken als door de studentenpresentaties op het einde van de dag, gezien dat de studenten zich goed voelen in hun opleiding en hun beroep. Ze stralen uit dat ze weten wat ze willen, doen wat ze kunnen en weten wat ze met hun opleiding en in hun vak gaan doen.

De studenten brengen naar voren dat er een sterke band is met de docenten. Aan het begin van de opleiding vindt een intakegesprek plaats dat wordt gebruikt ter voorbereiding van het persoonlijke ontwikkelingsplan (pop). In dat gesprek krijgt de student de kans zichzelf voor te stellen en als coach vertelt de docent ook iets over zichzelf. Het persoonlijke contact met de coach is ook belangrijk voor de begeleiding bij de keuze van een afstudeerrichting en bij de voorbereiding op de beroepspraktijk. Ook toen het pop nog niet bestond, was er al nauw contact tussen docenten en studenten. De departementen beschikken alle over studiebegeleiders. Als docenten het idee hebben dat een student begeleiding nodig heeft dan kaarten ze dat bij de studiebegeleiders aan. Contact van de studenten met studentenbegeleiders is verder vertrouwelijk. Bij problemen tussen studenten en docenten kan de ombudspersoon bemiddelen. Voor medewerkers is er een vertrouwenspersoon binnen EhB.

De nabijheid docent - student is voor de EhB heel belangrijk, uitgangspunt is dat het talent van de student naar boven wordt gehaald. Daarbij maakt men gebruik van de diverse achtergronden van de studenten. Er is een instroomenquête gehouden naar de sociaal-economische en culturele achtergrond van de studenten, daarnaast is een onderzoek gedaan naar het potentieel aan studenten in de regio Brussel. Op basis van die gegevens heeft de instelling het idee dat ze het potentieel wel binnen krijgt. Alle departementen organiseren ouderavonden, maar het blijkt moeilijk om de allochtone ouders te betrekken. Daarom worden binnen de opleidingen gezondheidszorg extra maatregelen ingezet, zoals het versturen van extra uitnodigingen. Maar de opleidingen vinden het belangrijk om ook diversiteit in de staf te bereiken, zodat de studenten zich kunnen spiegelen aan rolmodellen. De vertegenwoordigers van de lerarenopleidingen vertellen dat ze al verder zijn in het bereiken van diversiteit in de staf. De kunstenopleidingen werken samen met een gemeenschapscentrum om jongeren uit andere kringen te bereiken. Uit de gesprekken bleek duidelijk dat meertaligheid en diversiteit belangrijke focuspunten zijn voor alle opleidingen. De commissie is benieuwd hoe de instelling deze focuspunten verbindt met de doelen op het gebied van internationalisering (al dan niet *at home*).

De commissie spreekt haar waardering uit voor de wijze waarop SPE 3 zowel procesmatig als inhoudelijk is voorbereid, dat getuigt van een volwassen proces van strategievorming. Vanuit evaluatie en monitoring komt duidelijk naar voren dat heel wat zaken uit de onderwijsvisie en strategische doelstellingen tot kwalitatief en kwantitatief onderbouwde resultaten hebben geleid zoals diversiteit, didactische trajecten en

workshops voor beginnende en ervaren docenten in het kader van onderwijsprofessionalisering. De commissie zou graag meer willen weten over hoe wordt vastgesteld of de inspanningen tot verbetering hebben geleid.

De adviseur onderwijsvernieuwing licht toe dat bij de uitvoering van SPE1 en SPE2 vooral veel kwalitatief is geëvalueerd. Bij de uitvoering van SPE3 wordt ook kwantitatief gemonitord en zijn duidelijke en gerichte doelstellingen geformuleerd, waar indicatoren voor kunnen worden en zijn aangegeven. De medewerkers in de opleidingen zijn nog niet gewend aan het werken met indicatoren en moeten nog ervaren dat deze voordelen hebben. Er wordt per opleiding een vertaling in indicatoren gemaakt van SPE3. Daarbij wordt iedereen betrokken.

De evaluatie van SPE2 heeft EhB tot het inzicht gebracht dat men te veel gefocust was op de eigen opleiding en er in zekere mate sprake was van eiland-denken. Dit heeft men geprobeerd te vermijden in de totstandkoming van SPE3 door meer te werken met kruisbestuiving in focusgroepen, die goed gemengd waren vanuit verschillende departementen en diensten. Deze aanpak heeft ook gezorgd voor een breder draagvlak. Voor de ontwikkeling van SPE3 is vertrokken vanuit de kerntaken en wat in het plan staat is gericht op die kerntaken. Het SPE3 is tot stand gekomen op basis van een intensief overlegproces, er zijn veel actoren bij betrokken geweest. Het meewerken aan SPE3 wordt door de deelnemers als een vruchtbaar proces ervaren.

In het schrijfproces is veel input meegenomen zoals de TRIS-analyse. De reviewcommissie heeft begrepen dat er binnen de instelling behoefte is aan aanscherping van de indicatoren voor opvolging en dat daarvoor een proces in gang gezet is. Zoals hierboven aangegeven wordt er vertaling in indicatoren gemaakt per opleiding. De commissie onderschrijft dat het van belang is oog te blijven houden voor de formulering en meetbaarheid van de indicatoren om zicht te houden op de voortgang van het verbeterproces. Een van de gesprekspartners vond de betrokkenheid bij de ontwikkeling van het SPE3-beleid een voorrecht en een verademing om te zien dat het schrijven aan het beleid en de vertaling in doelstellingen bottom-up plaatsvond. Iedereen die belangstelling had, kon in het proces participeren.

Een van de focuspunten van SPE3 is het versterken van blended learning in de onderwijsomgeving. Om dat te kunnen realiseren zijn er middelen ter beschikking gesteld: elk departement zal tijdens de SPE3-beleidsperiode aanspraak kunnen maken op extra middelen om projecten in blended learning te ontwikkelen. De resultaten daarvan kunnen gemeten worden.

Er wordt door de medewerkers naar voren gebracht dat er een lange traditie is in het opvolgen van basisprocessen. Studenten van alle opleidingen worden jaarlijks bevraagd naar hun welbevinden. De resultaten van de studentenenquête zijn online beschikbaar. De departementale kwaliteitszorgcoördinator zorgt samen met de departementaal directeur voor de opvolging. Er vinden ook alumnibevragingen plaats. Bij de opleidingen geven experts vanuit het beroep feedback. Er is een jaarlijkse rapportage over het studierendement van de opleidingen, waarin ook aangegeven is hoe de rendementen bij andere instellingen zijn. Verder vormt feedback door het werkveld in de resonantiec commissie belangrijke input.

Elke opleiding heeft een opleidingscommissie die bestaat uit studenten en docenten. Alle vragen zijn daar bespreekbaar en er wordt actief gezocht naar een oplossing. Op basis van feedback van studenten is bijvoorbeeld de roostering van een vak veranderd. Individuele evaluatieresultaten over een docent zijn beschikbaar voor het opleidingshoofd. Die komen in de functioneringsgesprekken aan de orde. Als zaken

echt structureel mislopen is er altijd nog de ombudspersoon. Voor het verbeteren van de docentkwaliteit wil de staf meer inzetten op peer review en directe observatie tijdens de lessen. Zo zijn er ook vormen van co-teaching en directe feedback ingevoerd.

Veel initiatieven ontstaan bottom-up. Op centraal niveau wil men daar wel zicht op houden en mensen van verschillende opleidingen met elkaar in contact brengen. Er wordt relatief snel gekeken hoe initiatieven getransfereerd kunnen worden. Er zijn veel opleidingen waar talen worden onderwezen. Op dat onderwerp is een projectgroep samengesteld en een proces in gang gezet.

De commissie vindt het interessant om te vernemen dat opleidingen aan het begin van het jaar een overzicht opmaken van de sterke punten en verbeterpunten waar ze mee aan de slag gaan. De commissie vindt het positief dat de kwaliteitszorg en de kwaliteitsmedewerker zichtbaar zijn in de opleidingen en dat de studenten terugkoppeling krijgen over de evaluatieresultaten en de opvolging daarvan. Studenten hebben bijvoorbeeld aan het eind van het jaar een gesprek met de kwaliteitszorgmedewerker, deze koppelt ook de resultaten van de studentenevaluaties aan hen terug.

De commissie hoort een aantal voorbeelden die blijk geven van het remediëringsvermogen binnen de instelling.

Voor de opleiding Verpleegkunde is de terugkoppeling van de opleidingsvisitatiecommissie als uitgangspunt genomen en zijn er Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) ontwikkeld. Ook is er een jaarlijkse evaluatie van de stageplaatsen. Die feedback wordt meegenomen in het reguliere werk. Er is samenwerking met het werkveld om het beroepsprofiel nader te definiëren.

De opleiding Musical heeft als feedback meegekregen dat de brug naar het werkveld duidelijker moet zijn. Daarvoor is een grote stap gedaan door de invoering van een stage op basis van het beleid dat stage een recht is en geen privilege. Om dit te kunnen realiseren is een hele groep studenten in een productiehuis ondergebracht. Sinds de resonantiecmissie in het leven geroepen is, heeft de opleiding veel meer voeling met wat de musicalwereld wil.

De opleiding communicatiemanagement hervormt momenteel de resonantiecmissie door deze te mengen met de alumni, op basis van één van de opmerkingen van de visitatiecommissie. Een andere uitkomst van de visitatie was dat de opleiding iets moet doen aan het grote verschil in kwaliteit van het afstudeeronderzoek van de studenten. Dat heeft ertoe geleid dat de vereisten nu zijn dat studenten een expliciet onderzoeksverslag leveren, een executive summary en dan een pitch. Zo wordt voorzien dat het afstudeerproject zo dicht mogelijk bij het professionele veld blijft maar toch expliciet onderzoek bevat. Het afstudeerproject wordt gejureerd door twee lectoren en de opdrachtgever. Volgens de vertegenwoordigers van de opleiding gaat het niveau gestaag vooruit. De dienst onderwijs vervult daarbij een ondersteunende rol.

Het past in de onderwijsvisie van de EhB dat opleidingen vanuit een eigen ambitie leerdoelen formuleren en een eigen coachende aanpak ontwikkelen. Dat komt ook tot uiting bij de opleiding Idea & Innovation Management die inzet op het realiseren van een opleiding vanuit een gemeenschappelijke droom met het team, het werkveld en de jongeren. Die gemeenschappelijke droom is empowerment van jongeren, aandacht geven aan dingen waar de jongeren goed in zijn. De commissie herkende de power in de studenten die zij gezien en gesproken heeft.

In het laatste jaar van de opleidingen van het departement Design & Technologie en de opleiding Health Coach worden activiteiten georganiseerd voor studenten ter voorbereiding op het werkveld, zoals ontmoetingen met bedrijven, sollicitatietraining en infosessies rond ondernemerschap en verder studeren. Dergelijke activiteiten worden,

zoals in de kritische reflectie beschreven is, in alle departementen en schools georganiseerd.

De commissie heeft gezien dat de essentie van de onderwijsvisie van de Ehb is doorgedrongen naar de werkvloer. Er zijn heel veel initiatieven en ambities bij de opleidingen en docenten, die voor een deel nog geconcretiseerd moeten worden.

De diensten leveren de opleidingen frames waarbinnen de opleiding een eigen invulling kan geven. De volgende stap in de ondersteuning door de diensten is het ontwikkelen van een dashboard waarin aangegeven wordt waaraan alle opleidingen minimaal moeten voldoen en daarboven uitbreidingscriteria. De minimumeisen moeten nog verder geconcretiseerd worden. Het dashboardplan lijkt veelbelovend om ondersteuning te bieden voor de systematische monitoring aan hand van indicatoren en kengetallen met betrekking tot kwaliteit, zodat het eenvoudiger wordt om permanent een vinger aan de pols te houden.

De commissie heeft een vrij breed zicht gekregen op de inzet van stakeholders. Er wordt actief omgegaan met de input van resonantievervalscommissies. De opleiding Verpleegkunde kan als voorbeeld dienen voor de andere opleidingen wat betreft het invoeren van diversiteitsbeleid.

De commissie heeft uit de gesprekken geleerd dat de opleidingen over een eigen budget beschikken en dat zij voor investeringen in gebouwen en apparatuur een vijfjarenplan indienen ter goedkeuring door het CvB.

Er lijkt een goed evenwicht te zijn tussen autonomie van de opleidingen en betrokkenheid bij de Ehb als geheel. Het is de commissie nog niet helemaal duidelijk hoe de sturing door het CvB plaatsvindt. Tijdens de trails hoopt zij hierover meer duidelijkheid te krijgen.

Om meer zicht te krijgen op de instrumenten die de instelling gebruikt om de effecten van onderwijsbeleid en studiebegeleiding te meten heeft de commissie gevraagd naar een presentatie van het digitale systeem Castor. Het instrument is lokaal binnen het departement MMM ontwikkeld en later ook ingevoerd in de departementen GL en EDU. Het instrument kan de coachende aanpak ondersteunen, doordat er gegevens over de studenten worden opgeslagen, bijvoorbeeld over talenkennis en aan- en afwezigheid bij lessen. Deze gegevens kunnen door de studenten worden ingezien en zijn beschikbaar voor docenten. Het instrument kan mogelijk nog doorontwikkeld worden, maar levert op dit moment nog geen managementinformatie over de effectiviteit van de begeleiding. De commissie wil nog verder onderzoeken hoe de resultaten van het onderwijsbeleid worden gemonitord en hoe die informatie wordt opgevolgd.

De commissie en de instelling hebben uit de gesprekken geleerd dat de inbedding van opleidingen in de Brusselse grootstad tot mooie initiatieven leidt, dat studenten zeer positief zijn. De studenten ervaren een grote betrokkenheid van de docenten en geven aan dat ze hun eigen talenten hier hebben leren ontdekken. Ook hebben de gesprekken naar voren gebracht dat er in de verschillende opleidingen co-creatie met het werkveld plaatsvindt.

De structuur van de interne processen die leiden naar besluitvorming is helder. Er komt geen enkele beslissing in het bestuur die niet grondig is doorgesproken met de directeurs van de departementen. Het bestuur vindt het belangrijk dat het ook helder is voor alle betrokkenen hoe het vervolg is, wie zorg draagt voor de uitvoering van de afspraken.

3.3 Tweede locatiebezoek

Verticale trail

De reviewcommissie heeft tijdens de verticale trail een beeld gekregen van de realisatie van de instellingsvisie op het niveau van de opleidingen. Docenten en studenten van beide opleidingen die voor de verticale trail zijn geselecteerd, maakten aan de hand van voorbeelden duidelijk dat de student centraal staat. Voor de studenten werd dit al duidelijk tijdens de open dagen die ze bezochten en was deze aanpak een van de redenen om voor de EhB te kiezen. Ze zijn daarin niet teleurgesteld. De studenten vertellen dat ze worden geholpen bij het studeren. Bij PJK krijgt elke student een peercoach toegewezen en een docentbegeleider. De studenten CM vertellen dat het vanaf dag 1 duidelijk is dat je er niet alleen voor staat als student. Studenten hebben het idee dat de docenten weten wie ze zijn, wat hun verleden is en waar hun toekomst ligt. Men is bij naam gekend. Ook de docenten bevestigen dat ze heel dicht bij de studenten staan, ze zijn vlot bereikbaar voor de studenten en spreken van een studentcentrale begeleiding. Goed onderwijs is volgens de docenten gepersonaliseerd onderwijs door middel van coachend lesgeven en individuele feedback. De reviewcommissie heeft ook een bezoek gebracht aan Studeo, de studentenbegeleidingsdienst van het departement MMM en een toelichting gekregen op de diensten die deze levert aan de studenten. De reviewcommissie was onder de indruk van de betrokkenheid en de inspanningen van deze dienst om studenten die problemen ondervinden bij het studeren te ondersteunen en zo nodig door te verwijzen naar gespecialiseerde begeleiding buiten de hogeschool. De dienst heeft een STUVO-raad, waarin zes studenten en zes personeelsleden zetelen, die bevoegd is voor de studentenvoorzieningen. De dienst heeft er werk van gemaakt studenten daarbij te betrekken. Dit jaar is dat goed gelukt. Als er problemen of klachten naar voren komen, kunnen die in die raad besproken worden en dan kan er iets voor ontwikkeld worden. Als studenten ergens een drempel ervaren dan wordt er een oplossing gezocht. De dienst streeft ernaar zoveel mogelijk studenten te bereiken. Als geconstateerd wordt dat er van een bepaalde campus minder aanvragen komen dan wordt de conclusie getrokken dat de dienst daar meer zichtbaar aanwezig moet zijn. Alle aanvragen worden bijgehouden in een jaarverslag. De reviewcommissie constateert dat de visie op de coachende doceerstijl waarin de student centraal staat breed gedragen wordt. Er is een sterke congruentie zichtbaar tussen de onderwijsvisie en hoe de staf in de praktijk met de studenten omgaat.

Een tweede kenmerk van het onderwijs aan de EhB waarover de studenten positief berichten is het feit dat de EhB erin slaagt een divers publiek te bereiken en een volledig raam op de wereld biedt. De reviewcommissie heeft bijvoorbeeld gesproken met enkele werkstudenten die positief zijn over de wijze waarop de opleiding aangepast wordt aan hun mogelijkheden. Zo wordt er voor de PJK-werkstudenten een alternatief geboden voor de buitenlandstage, zij gaan naar Berlijn om een kinderopvangproject te bezoeken.

De PJK-studenten noemen ook de projecten in de stad en de verplichte stage in Brussel, waardoor het thema diversiteit een nadrukkelijke plaats in de opleiding krijgt. De studenten CM vinden het in het bijzonder positief dat zij de mogelijkheid krijgen om verschillende talen te leren en spreken over de internationale uitstraling en context van EhB. Docenten van PJK vermelden dat er een grote diversiteit is in zowel de studentengroepen als in het werkveld. Die diversiteit wordt ook gebruikt als input in de vakken, daarbij gaat de docent in dialoog met de studenten op zoek naar de gemeenschappelijkheid. Volgens de docenten CM wordt multiculturaliteit beleefd in de opleiding. Docenten hebben niet het gevoel dat de visie van bovenaf wordt opgelegd. Het viel de reviewcommissie op dat zowel de studenten als de docenten gepassioneerd over diversiteit spreken en dat de visie op diversiteit in beide

opleidingen heel goed werd onderbouwd. Er is binnen de EhB een zeer uitgesproken diversiteitscultuur.

De reviewcommissie ziet het als een positieve ontwikkeling dat de nieuwe strategie SPE3 is ontwikkeld op basis van input van de werkvloer. De reviewcommissie heeft gezien dat studentenparticipatie op het niveau van de opleiding en het departement goed werkt en dat studenten betrokken zijn bij de ontwikkeling en evaluatie van beleid. De ontwikkeling van de jaaractieplannen wordt in eerste instantie gestuurd vanuit de centrale dienst strategische planning, die informeert de opleidingen via de directeur van het departement over de centrale kaders. Deze kaders worden vervolgens door de directeur besproken met de opleidingshoofden en de kwaliteitszorgcoördinator van het departement. Binnen de opleidingen worden de kaders gebruikt voor de 'bottom up' ontwikkeling van de jaaractieplannen. Opleidingen kiezen zelf hun prioriteiten en geven een budgettering aan naar mandagen en kosten. De werkwijze voor SPE3 is zodanig dat er door de centrale dienst strategische planning een tool ter beschikking is gesteld met een samenvatting van de strategische doelen. Naast het beleidsplan per opleiding is er ook een departementaal beleidsplan. Het is de verantwoordelijkheid van het departement om keuzes te maken uit de plannen van de opleidingen, waarbij de realiseerbaarheid uitgangspunt is.

Docenten en studenten zijn zowel op het niveau van de opleiding als op departementsniveau betrokken. De departementen kennen een departementsraad waarin twee studenten, een atp-er, vijf docenten, en drie externen zitting hebben. Er vinden frequent opleidingsvergaderingen plaats waaraan alle lectoren deelnemen, de opleidingshoofden zijn daarbij ook altijd aanwezig en de kwaliteitsmedewerker zoveel als mogelijk is. Het werkveld is in vele gremia vertegenwoordigd zoals in de opleidingscommissie, waarin ook studenten en docenten deelnemen en in de resonantiecommissies, waarin de visie van het werkveld specifiek aan de orde komt. De studenten in de departementsraad zijn afkomstig uit de Studentenraad. De studenten uit de opleidingscommissie worden aangewezen binnen de opleiding. Om inspanningen van studentenvertegenwoordigers te verzilveren, hebben de opleidingen van EhB het onderdeel 'studentenparticipatie'. In sommige gevallen kunnen studenten dit opnemen binnen hun curriculum, in andere gevallen bovenop het curriculum. Het is voor de leden van de reviewcommissie herkenbaar dat het lastiger is om studenten ook op hogeschoolniveau bij de beleidsontwikkeling te betrekken. Toch zou de commissie willen adviseren dit te blijven proberen en op zoek te gaan naar manieren die het voor studenten makkelijker maken daaraan tijd te besteden.

De reviewcommissie heeft uit de gesprekken een duidelijk beeld gekregen van de uitvoering van het beleid in de opleidingen. Er wordt bij de beleidsontwikkeling op opleidingsniveau gebruik gemaakt van richtinggevende kaders die door het centrale niveau zijn verstrekt. Het opleidingsbeleid leidt vervolgens tot beleid op departementaal niveau. Beleidsevaluatie vindt frequent plaats. Er wordt veel gebruik gemaakt van directe feedback en er wordt vooral kwalitatief gemonitord. De reviewcommissie heeft gezien dat de opleidingen en departementen veel evaluatie-instrumenten inzetten, er wordt gebruik gemaakt van een uitgebreid instrumentarium. Het is jammer dat er een lage participatiegraad is in de studentenevaluaties, wellicht zou hogeschoolbreed geëvalueerd kunnen worden waar de participatiegraad het hoogst is en wat de andere opleidingen daarvan zouden kunnen leren. De reviewcommissie vindt de inzet van de zogenaamde ankerpunten of lokale coördinatoren van de hogeschoolbrede diensten in de departementen, heel positief. Er blijkt ook duidelijk uit de gesprekken dat het centrale beleid gekend is in de departementen en opleidingen en dat departementen en opleidingen van elkaar leren. De lijnen en de werkwijzen zijn vaak informeel, maar daar gaat een grote kracht vanuit.

Het proces dat leidt tot de totstandkoming van de jaaractieplannen (JAP) zit goed in elkaar. Wellicht kunnen deze JAP's nog effectiever gebruikt worden door minder en concreter doelstellingen vast te stellen, de doelstellingen beperkter in tijd te formuleren en tussentijds te formuleren en waar nodig bij te sturen. Concretere en beperktere doelstellingen zijn bovendien volgens de reviewcommissie eenvoudiger en kwantitatief te meten, zodat de EhB de effectiviteit van de acties kan beoordelen en weet of de inspanningen de instelling dichterbij het realiseren van de vooropgestelde doelstellingen brengt.

De reviewcommissie heeft duidelijk gezien dat er binnen de EhB een cultuur aanwezig is om dingen aan te pakken. Er wordt direct feedback gegeven en direct actie ondernomen. De reviewcommissie heeft diverse voorbeelden gekregen van direct doorgevoerde verbeteringen en innovaties. Een heel duidelijk voorbeeld daarvan op instituutniveau is de ontwikkeling van SPE2 naar SPE3.

De reviewcommissie heeft tijdens de trailgesprekken doorgevraagd naar de uitvoering van het toetsbeleid. Zoals tijdens het eerste bezoek aan de instelling naar voren kwam is het generieke toetsbeleid voor de instelling uitgewerkt in een kwaliteitshandboek en een uitgewerkt toetsinstrumentarium en stellen de centrale diensten ondersteuning op opleidingsniveau ter beschikking. Er wordt een voorbeeld gegeven van de uitvoering van het toetsbeleid in het departement EDU. EDU heeft een toetscommissie die bemenst is door de departementaal directeur, onderwijsvernieuwers en pedagogen, enkele opleidingshoofden en per opleiding een toetshoofd. De toetscommissie manifesteert zich binnen de toetscyclus. Deze commissie heeft als rol om collega's bij te staan inzake de kwaliteit van de toetsen. Daarnaast wordt er binnen het departement een doordendag georganiseerd over de kwaliteit van de toetsen en de beoordeling. De toetscommissie bekijkt toetsen steekproefsgewijs op betrouwbaarheid en validiteit.

De studenten van de departementen, die de reviewcommissie gesproken heeft zijn van mening dat de toetsen adequaat zijn, ze toetsen wat er in de module aan de orde is geweest en de studenten krijgen voldoende informatie over de wijze van toetsing om zich goed voor te bereiden. De departementen streven naar een systeem van collegiale visitatie voor de borging van de kwaliteit van de toetsen.

Horizontale trail

In de horizontale trail is de reviewcommissie op zoek gegaan naar antwoorden op de vraag hoe in de EhB monitoring en evaluatie, zowel kwantitatief en kwalitatief, wordt uitgevoerd van wat er gebeurt rond diversiteit. Uit de gesprekken is gebleken dat deze monitoring in eerste instantie gebeurt op opleidingsniveau. Door de centrale dienst strategische planning wordt daarbij ondersteuning verleend en worden kaders aangereikt. De reviewcommissie heeft een tool gepresenteerd gekregen 'Aftoetsing onderwijsvisie'. Dit betreft een tabel, waarin gegevens zijn opgenomen over de stand van zaken met betrekking tot de vijf thema's uit de onderwijsvisie. Onderwijs, Studenten, Studentenvoorzieningen/infrastructuur, Personeel en Maatschappelijke context. De tabel wordt door de opleiding zelf jaarlijks ingevuld onder begeleiding van de departementale kwaliteitszorgcoördinator (zelfevaluatie) en door de opleidingsdirecteur besproken in het team. Het betreft een kwalitatieve meetschaal (ordinaal). De EhB werkt sinds twee jaar met deze tabel en streeft ernaar om deze door te ontwikkelen tot een digitaal dashboard.

De ingevoerde tabel wordt jaarlijks in diverse fora besproken en op basis daarvan wordt een SWOT-analyse gemaakt. De opleidingen en departementen gebruiken deze analyse voor de opstelling van hun jaaractieplannen en de Dienst onderwijs formuleert naar aanleiding daarvan ook een eigen actieplan. De invulling van de tabel is gebaseerd op een zelfevaluatie, maar er zit wel een kwaliteitszorgmedewerker bij om te borgen dat iedereen hetzelfde bedoelt. Grote aandachtspunten die naar voren

komen in dit proces kunnen aanleiding zijn voor hogeschoolbrede actie. Een voorbeeld daarvan is de uitbouw van het mentorschap voor nieuwe medewerkers. De mentoren zijn eerst op centraal niveau geïntroduceerd. Dat werkte goed, nu wordt dat ingevoerd op departementaal niveau.

De tool Aftoetsing onderwijsvisie is geïntroduceerd tijdens de uitvoering van SPE2; na een eerste gebruik is geconstateerd dat er blinde vlekken waren en dat strategische doelstellingen concreter gemaakt moesten worden. De tool dient nu als planningsinstrument en is niet bruikbaar voor effectmeting. In SPE3 zal meer aan effectiviteitsmeting gedaan worden. In SPE3 is ook een financiële component toegevoegd.

Per departement wordt jaarlijks een kwaliteitsdag georganiseerd of een soortgelijke dag met een andere benaming. Het is de bedoeling dat het concept hogeschoolbreed wordt geïmplementeerd. Alle stafleden zijn bij die dag aanwezig, de uitvoering van het vorige JAP wordt geëvalueerd en een nieuw JAP wordt besproken. In het JAP van de diensten wordt opgenomen wat er door de departementen van de dienst wordt verwacht. De uitvoering van die actiepunten wordt geëvalueerd en dat is input voor de ontwikkeling van het nieuwe JAP voor de diensten. Voor de dienst personeel is bijvoorbeeld een actiepunt flexibel werken opgenomen. Als zaken goed lopen, zoals bijvoorbeeld kwaliteitszorg, worden er niet altijd bijkomende actiepunten geformuleerd. In SPE3 worden tussentijdse mijlpalen vastgesteld. Volgens de dienst kwaliteitszorg zal de effectmeting daardoor in de toekomst duidelijker zijn. De reviewcommissie heeft uit de gesprekken begrepen dat de opleidingen veel van elkaar leren en samenwerken in projecten. De werking van *bottom up* naar *top down* en weer terug en de knoop *in between* is voldoende toegelicht en duidelijk geworden. De PDCA-cycli lopen op verschillende niveaus in elkaar over. De EhB beschikt ook over sterke structuren om de input van diverse stakeholders mee te nemen zoals de resonantiecommissies en de stuurgroep internationalisering.

De beleidsprocedures binnen de departementen zijn goed geregeld met veel aandacht voor de docenten en studenten. De commissie kreeg ook een goed beeld van zowel formele als informele interdepartementale uitwisseling en de ondersteuning van de diensten bij de ontwikkeling van kaders, maar ook *hands on* op de werkvloer. Ook in de beleidssturing is de coachende stijl te herkennen. De commissie bemerkte enige terughoudendheid om sturend op te treden, dat past in de visie van de EhB, maar het lijkt wel van belang om voor de opleidingen helderheid te verschaffen over de minimumeisen die gesteld worden.

Als illustratie voor de evaluatie en monitoring van de diversiteit in de instroom vertellen betrokkenen dat er risicofactorenanalyse gedaan is dit jaar waaruit blijkt dat taal een van de grootste risico's is. Daarom wil men vroegtijdig studenten met risicofactoren signaleren en vroegtijdig bijschaven. In oktober-november worden studenten uitgenodigd voor intensieve studiebegeleiding. Betrokkenen weten niet of de studiebegeleiding effectief is, er wordt wel jaarlijks een analyse gedaan welke studenten de opleiding afronden en er is een jaarlijkse stijging te zien. BSO¹ studenten die naar studiebegeleiding komen doen het beter dan BSO studenten die niet naar studiebegeleiding komen. De EhB krijgt ook steeds meer studenten met dyslexie, daar is een hogeschoolbreed beleid op ontwikkeld en er is geïnvesteerd in dyslexiesoftware.

Binnen het departement MMM wordt een test Nederlands afgenomen voor de verschillende opleidingen. De cesuur voor die test is afhankelijk van de opleiding. Op basis van de score op de test wordt een pakket taalremediëring aangeboden aan de student. Er is een taalsas ontwikkeld, dat studenten doorsluisst naar de juiste taalcursus op hun niveau. Ook verplicht men binnen verschillende opleidingen van MMM de

¹ Beroepssecundair onderwijs

studenten om stage te lopen in hun zwakste taal. Sinds 2 jaar proberen de opleidingen de studenten op die manier op niveau te krijgen. De ambitie is om te komen tot een diplomasupplement voor talen.

Diversiteit in de instroom wordt bereikt door specifieke trajecten te bieden aan werkstudenten. De betreffende studenten zijn hier positief over; de lessen worden geconcentreerd en soms gecomprimeerd aangeboden in de avonden en/of een beperkt aantal dagen per week.

De hogeschool heeft te maken met zo'n vijf topsporters per jaar die een statuut aanvragen. De faciliteiten die gevraagd worden door die topsporters beperken zich tot spreiding van het programma en examens en alternatieve opdrachten.

Waar het gaat om de ontwikkeling van internationale en interculturele competenties als *learning outcomes* van het curriculum heeft de EhB zich niet beperkt tot Erasmusmobiliteit. In SPE2 lag de focus op mainstreaming van de ambitie te internationaliseren en is de Horizon 2020 doelstelling van Europa overgenomen. Elke opleiding heeft zijn eigen partners, het *international office* kan wel helpen bij het zoeken van partners. Er is nog geen duidelijke visie ontwikkeld over de eisen die aan de partners gesteld moeten worden.

Een van de actiepunten van EhB is om een aantrekkelijke partner te zijn die iets te bieden heeft in Brussel. Dit betekent dat het de ambitie is de Engelstalige programma's uit te bouwen. EhB wil echter stimuleren dat studenten met verschillende achtergronden met elkaar in aanraking komen. dus ook de studenten die op basis van een internationaal uitwisselingsprogramma binnenkomen. Het is dus niet de bedoeling dat er aparte trajecten zijn voor de internationale studenten.

Internationalisering betreft ook docentmobiliteit. Er komen tijdens de gesprekken verschillende voorbeelden naar voren van docenten die de gelegenheid kregen deel te nemen aan trainingen, congressen en cursussen aan buitenlandse universiteiten en hogescholen. In het departement EDU is het een voorwaarde van docentmobiliteit dat de docent de ervaringen terugkoppelt naar de studenten.

De studentengroep van de opleiding Drama van het RITCS is internationaal samengesteld. Binnen de opleiding wordt veel onderwijs in het Engels aangeboden, maar er wordt Nederlandse basiskennis gevraagd.

Studenten verpleegkunde gaan allen iets internationaals doen, zoals op bezoek bij de Hogeschool Utrecht, maar elke student moet ook in Brussel op stage. Juist ook voor de ontwikkeling van de interculturele competenties is de Brusselse context een rijke leerbron. Interculturele competenties komen in het onderwijs aan bod aan de hand van casus of voorbeelden. Deze worden getoetst in de stage-opdracht en bij het afstudeerproject is één van de criteria 'respect hebben voor diverse culturen'.

Oordeel van de commissie

De EhB heeft haar onderwijsvisie in vier duidelijke krachtlijnen aangegeven en haar strategische visie uitgewerkt in Strategische Plannen (SPE), die elkaar opvolgen. Inmiddels is de instelling toe aan SPE3. De ontwikkeling van dit laatste plan is gebaseerd op de evaluatie van SPE2 en tot stand gekomen met een sterke betrokkenheid van opleidingen, docenten, studenten en het werkveld. De betrokkenen, studenten, docenten en leidinggevendenden, maken allen een zeer enthousiaste indruk. De opleidingen verschillen sterk van elkaar, toch is er een gemeenschappelijke visie zichtbaar. De reviewcommissie is onder de indruk van het engagement en de passie op opleidingsniveau.

De reviewcommissie constateert dat de visie op de coachende docerestijl waarin de student centraal staat, breed is gedragen. Er is een sterke congruentie zichtbaar tussen de onderwijsvisie en hoe de staf in de praktijk met de studenten omgaat.

Studenten hebben het idee dat de docenten weten wie ze zijn, wat hun verleden is en waar hun toekomst ligt. De commissie heeft tijdens het bezoek, zowel in de gesprekken als door de studentenpresentaties, gezien dat de studenten zich goed voelen in hun opleiding en hun beroep, ze stralen uit dat ze weten wat ze willen, doen wat ze kunnen en weten wat ze met hun opleiding en in hun vak gaan doen.

Het viel de reviewcommissie op dat alle geledingen gepassioneerd over diversiteit spreken en dat de visie op diversiteit in de opleidingen goed is onderbouwd. Het thema diversiteit heeft een nadrukkelijke plaats in de opleidingen. Er is binnen de EhB een uitgesproken diversiteitscultuur. De inbedding van opleidingen in de Brusselse grootstad leidt tot mooie initiatieven.

De reviewcommissie ziet het als een positieve ontwikkeling dat de nieuwe strategie SPE3 is ontwikkeld op basis van input van de werkvloer. De reviewcommissie heeft gezien dat studentenparticipatie op het niveau van de opleiding en het departement goed werkt en dat studenten betrokken zijn bij de ontwikkeling en evaluatie van beleid. De commissie pleit ervoor om nog sterker te werken aan het betrekken van de studenten bij het beleid op het niveau van de hogeschool. De werking van de STUVO-raad kan daarbij inspirerend werken. Naast participatie in de officiële organen kan ook gezocht worden naar andere vormen van betrokkenheid met focusgroepen en co-creatie initiatieven.

De reviewcommissie vindt de inzet van de zogenaamde ankerpunten of lokale coördinatoren van de hogeschoolbrede diensten in de departementen, heel positief. Er blijkt ook duidelijk uit de gesprekken dat het centrale beleid gekend is in de departementen en opleidingen en dat departementen en opleidingen van elkaar leren. De lijnen en de werkwijzen zijn vaak informeel, maar daar gaat een grote kracht van uit.

De commissie kreeg een goed beeld van zowel formele als informele interdepartementale uitwisseling en de ondersteuning van de diensten bij de ontwikkeling van kaders, maar ook *hands on* op de werkvloer. Ook in de beleidssturing is de coachende stijl te herkennen. De commissie bemerkte enige terughoudendheid om sturend op te treden. Dat past in de visie van de EhB, maar het lijkt wel van belang om voor de opleidingen helderheid te verschaffen over de minimumeisen die gesteld worden.

De beleidsprocedures binnen de departementen zijn goed geregeld met veel aandacht voor de docenten en studenten. Het proces dat leidt tot de totstandkoming van de jaaractieplannen zit goed in elkaar. De reviewcommissie denkt dat deze JAP's nog effectiever gebruikt kunnen worden door minder en concreter doelstellingen vast te stellen en de doelstellingen beperkter in tijd te formuleren.

De commissie is onder de indruk van zeer veel positieve initiatieven. Het loont de moeite om die nog sterker intern te communiceren en zo het leren van elkaar nog te bevorderen. De positieve initiatieven kunnen ook nog sterker extern gecommuniceerd worden.

Beleidsevaluatie vindt frequent plaats. Er wordt veel gebruik gemaakt van directe feedback en er wordt vooral kwalitatief gemonitord. Het is belangrijk dat de hogeschool verder stappen onderneemt naar meer adequate geaggregeerde en gestandaardiseerde informatie op diverse niveaus in functie van evaluatie en monitoring. De reviewcommissie heeft gezien dat er gebruik wordt gemaakt van geaggregeerde informatie over studentenaantallen, doorstroom en resultaten om het beleid op instellingsniveau te toetsen. De check-stap in de PDCA-cyclus is wel degelijk

aanwezig, maar zou volgens de reviewcommissie nog systematischer aan de hand van SMART geformuleerde doelstellingen uitgevoerd kunnen worden. De ontwikkeling naar het digitale dashboard waar de commissie met de instelling over gesproken heeft, is daarvoor een goede stap.

De reviewcommissie heeft gezien dat de opleidingen en departementen veel evaluatie-instrumenten inzetten. Het is jammer dat er een lage participatiegraad is in de studentenevaluaties. Wellicht zou hogeschoolbreed geëvalueerd kunnen worden waar de participatiegraad het hoogst is en wat de andere opleidingen daarvan zouden kunnen leren.

De reviewcommissie heeft duidelijk gezien dat er binnen de EhB een cultuur aanwezig is om dingen aan te pakken. Er wordt direct feedback gegeven en direct actie ondernomen. De reviewcommissie heeft diverse voorbeelden gekregen van direct doorgevoerde verbeteringen en innovaties. Ze wil echter pleiten voor meer aandacht voor de meting van en de reflectie op de effectiviteit van de ondernomen acties.

Het eindoordeel van de commissie over de instelling is positief. Voor elk van de vier standaarden luidt het oordeel 'voldoet'. De instelling heeft een adequaat onderwijsbeleid dat zij effectief en verbeteringsgericht uitvoert zodat zij, mede op basis van de heersende kwaliteitscultuur, kan garanderen dat de kwaliteit van haar onderwijs zich op een internationaal en maatschappelijk relevant niveau bevindt. Toch wil de commissie een aantal aanbevelingen doen:

1. De JAP's zouden nog effectiever kunnen gebruikt worden door minder en concreter geformuleerde doelstellingen vast te stellen en tussentijds op te volgen en te evalueren. Er mag en kan nog meer gefocust worden.
2. Het is belangrijk dat de hogeschool verder stappen onderneemt naar meer adequate geaggregeerde en gestandaardiseerde informatie op diverse niveaus in functie van evaluatie en monitoring.
3. De commissie pleit voor meer aandacht voor de meting van en de reflectie op de effectiviteit van de ondernomen acties.
4. De commissie bemerkte enige terughoudendheid om sturend op te treden. Dat past in de visie en de cultuur van de EhB. Maar het is aan te bevelen voor de opleidingen helderheid te verschaffen over de minimumeisen die gesteld worden.
5. De EhB doet veel inspanningen om de studenten te betrekken. De commissie pleit ervoor om nog sterker te werken aan het betrekken van de studenten bij het beleid op het niveau van de hogeschool.
6. De commissie is onder de indruk van zeer veel positieve initiatieven. Het loont de moeite om die nog sterker intern te communiceren en zo het leren van elkaar nog te bevorderen. De positieve initiatieven kunnen ook nog sterker extern gecommuniceerd worden.

4 Beoordeling

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

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

Bijlage 1: Samenstelling van de commissie

Leden

- Voorzitter (Vlaanderen)	Eric Halsberghe, voormalig algemeen directeur van de Katholieke Hogeschool Zuid-West-Vlaanderen
- Commissielid (Nederland)	Titia Bredée, voorzitter van het College van Bestuur van Hogeschool iPabo;
- Commissielid (Franstalig België)	Sophie Péters, Associate Dean for International Affairs, ICHEC Brussels Management School;
- Commissielid (buiten HO)	Tom Coolen, directeur ICT en Kwaliteit in het AZ Groeninge te Kortrijk
- Student-lid	Inge Van de Caveye, masterstudente Geneeskunde – Universiteit Gent

Secretaris/procescoördinator

- Secretaris	Barbara van Balen
- Procescoördinator	Pieter Caris

Korte CV's van de commissieleden

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

Titia Bredée (1962) heeft geschiedenis gestudeerd aan de Universiteit Utrecht, waar zij haar carrière begon als beleidsmedewerker onderwijs en kwaliteit. Van daaruit stapte zij over naar Avans Hogeschool, waar zij onder andere als leidinggevende visitaties onderwijs in het economische domein aanstuurde. Als faculteitsdirecteur bij de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen was zij betrokken bij de accreditaties van de tweedegraads lerarenopleidingen, de pabo en de educatieve masteropleidingen. Tevens stuurde zij de visitatie onderzoek aan. Thans is zij collegevoorzitter van Hogeschool iPabo, waar onder haar verantwoording de Ad Pedagogisch Educatief Medewerker is aangevraagd die start per september 2016.

Sophie Péters is Associate Dean International Office Ichec Brussels Management School

Qualifications: Aptitude in organizing and managing programs. Successful experience in finding partner universities in the US, South East Asia and Europe. Extensive knowledge of the European higher education system. Multilingual : French, Dutch, English, Spanish.

Professional experience: ICHEC Brussels Management School (leading Business School in Brussels Belgium (part of the HEC network).

April 1991-present : Founder of the Office of International Relations, principle administrator for the Erasmus program and the Masters in Intercultural Management (MIME) program.

Participation in the implementation of the ECTS system.

Founder of a network of 120 international universities.

Development of the exchange programs.

Member of the “working-group” in charge of the implementation of the Bologna process International relations representative for ICHEC.

Member of the accreditation Task Force for the implementation of AACSB and EPAS.

Co-founder of the Clemson University Brussels Center (CUBC) in 2005 and nominated as Program Director in Brussels for CUBC.

Director of the International Office of ICHEC (staff of 5 people) reporting directly to the President.

Tom Coolen is sedert begin 2013 directeur ICT, processen en kwaliteit in het ziekenhuis az groeninge te Kortrijk. Na zijn masterstudie TEW startte hij zijn loopbaan bij KPMG als business consultant. Daarna werkte hij 8 jaar voor MÖBIUS als consultant inzake procesmanagement in diverse sectoren. In 2008 ging hij aan de slag als kwaliteitscoördinator in az groeninge. Hij bouwde er het kwaliteitssysteem uit binnen de instelling en coördineerde de ziekenhuisbrede kwaliteitsaccreditatie door Joint Commission International. In 2013 behaalde az groeninge dit kwaliteitslabel als eerste niet-academische ziekenhuis in de Benelux. Eind 2014 ontving hij van Kwinta haar jaarlijkse excellence award.

Inge Van de Caveye (student-commissielid)

Inge Van de Caveye is een student geneeskunde aan de Universiteit Gent. Als studentenvertegenwoordiger is ze actief op verschillende niveaus binnen deze instelling. Vanuit haar ervaring als voorzitter van de studentenraad voor de opleiding geneeskunde was ze mede-oprichter van verscheidene studentenraden voor andere opleidingen binnen de faculteit Geneeskunde en Gezondheidswetenschappen. Ze verdiepte zich in het ontwikkelen van leiderschapskwaliteiten als studentenvertegenwoordiger en de benefit van studenten als actieve beleidsmatige stakeholders voor curriculumopbouw.

Bijlage 2: Programma's van de locatiebezoeken

Programma 16 februari

Locatie: Campus Kaai

09.00-10.00	<p>Meet-and-greet</p> <ul style="list-style-type: none">– voorstelling instellingsreviews & aanpak (procescoördinator; 5 min)– korte voorstelling reviewcommissie (voorzitter; 5 min)– korte voorstelling organisatie instellingsreview en gesprekspartners (instelling; max. 10 min)– de presentaties worden gevolgd door een staande receptie waarvoor alle gesprekspartners van het eerste bezoek uitgenodigd zijn, aangevuld met alle leden van de studentenraad, alle opleidingshoofden, diensthoofden en leden van de diensten onderwijs en onderzoek (± 50 personen).
10.00-10.50	<p>Gesprek 1: SPE² – Onderwijsvisie – Visie op kwaliteit</p> <p>Mogelijke gespreksonderwerpen: kwaliteitscultuur, onderwijsvisie, onderwijsbeleid, maatschappelijke uitdagingen, beleidsdoelstellingen</p> <ul style="list-style-type: none">• Luc Van de Velde (Algemeen Directeur EhB)• Ann Langenakens (Administratief directeur Onderwijs, Onderzoek, Internationalisering en Studentenvoorzieningen)• Ignace Van Dingenen (Administratief directeur Personeel, Kwaliteitszorg en Informatiebeheer)• Joeri Vermeulen (Opleidingshoofd Vroedkunde, Gezondheidszorg- en landschapsarchitectuur)• Kaat Verhaeghe (Onderwijzend Personeel en structureel onderzoeker kenniscentrum Urban Coaching & Education, Onderwijs & Pedagogie)• Luc De Boever (Directeur, Management, Media & Maatschappij)• Patrick Geeraerts (Opleidingshoofd PBa, ABa en AMa Audiovisuele kunsten, RITCS)• Peter Swinnen (Directeur, Koninklijk Conservatorium Brussel)• Sarah Guldentops (Voorzitter Studentenraad, studente Multimedia en communicatietechnologie, Design & Technologie)
10.50-11.10	<p>Terugkoppelingspauze</p> <p>Terugkoppeling - informeel overleg</p>

11.10-12.00	<p>Gesprek 2: Uitvoering onderwijsvisie volgens de vier krachtlijnen</p> <p>Mogelijke gespreksonderwerpen (met ev. overlap voorgaand gesprek): kwaliteitscultuur, onderwijsbeleid, beleidsdoelstellingen, beleidsuitvoering, beleidsevaluatie, verbeterbeleid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ann Olaerts (Directeur, RITCS) • Anneleen Verckens (Adviseur onderwijsvernieuwing, dienst onderwijs) • Britt Fonderie (HRM-expert, dienst personeel) • Christophe Benoit (Onderwijzend Personeel en senior onderzoeker kenniscentrum Mobile & Wearable, Design & Technologie) • Els Raemdonck (Onderwijzend Personeel, Management, Media & Maatschappij) • Gerlinde De Clercq (Directeur, Gezondheidszorg & Landschapsarchitectuur) • Kathleen Coessens (Opleidingshoofd ABa en AMa Muziek, Koninklijk Conservatorium Brussel) • Wim Keyaerts (Onderwijzend Personeel, Onderwijs & Pedagogie) • Zana Bulteel (lid Studentenraad, studente Audiovisuele kunsten, RITCS)
12.00-13.00	Lunch (besloten)
13.00-13.30	Aanvullende informatie Dit kan zowel mondeling als schriftelijk.
13.30-14.20	<p>Gesprek 3: Bijsturing en resultaten uitvoering onderwijsvisie volgens de vier krachtlijnen</p> <p>Mogelijke gespreksonderwerpen (met ev. overlap voorgaande gesprekken): kwaliteitscultuur, beleidsuitvoering, beleidsevaluatie, verbeterbeleid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anneleen Verckens (Adviseur onderwijsvernieuwing, dienst onderwijs) • Bram Verdoodt (Opleidingshoofd Secundair Onderwijs, Onderwijs & Pedagogie) • Eva Marrannes (Departementaal kwaliteitszorgcoördinator, Management, Media & Maatschappij) • Frank Lanssens (Directeur, Design & Technologie) • Gilles Rasson (Administratief directeur Financiën, Facility, Informatica en Datamanagement) • Helmut De Backer (Onderwijzend Personeel en trajectbegeleider, Koninklijk Conservatorium Brussel) • Herman Gillaerts (Onderwijzend Personeel, Design & Technologie) • Johan Apers (Onderwijzend Personeel, RITCS) • Nora Laermans (Diensthoofd kwaliteitszorg & informatiebeheer) • Vicky Jacobs (lid Studentenraad, studente Biomedische laboratoriumtechnologie, Gezondheidszorg & Landschapsarchitectuur)
14.20-14.40	Terugkoppelingspauze Terugkoppeling - informeel overleg

14.40-15.30	<p>Gesprek 4: Opvolging van opleidingsbeoordelingen en stakeholderinput</p> <p>Mogelijke gespreksonderwerpen (met ev. overlap voorgaande gesprekken): kwaliteitscultuur, beleidsevaluatie, verbeterbeleid, rol stakeholders, peers en experts, verbeterbeleid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bart De Schutter (Voorzitter van de Raad van Toezicht en lid van het College van Bestuur) • Brecht Ranschaert (Adviseur strategische planning, dienst strategische planning) • Merjem Ouelhadj (Opleidingshoofd Verpleegkunde, Gezondheidszorg & Landschapsarchitectuur) • Frank Noten (Directeur, Onderwijs & Pedagogie) • Gert Van den Broeck (Diensthoofd onderwijs & internationalisering) • Guy Segers (Opleidingshoofd Communicatiemanagement, Management, Media & Maatschappij) • Jan Bernolet (Project Manager Theater Studio 100, lid van de resonantecommissie Musical) • Lieve De Maeyer (Onderwijzend Personeel, RITCS) • Lulu Aertgeerts (Opleidingshoofd Musical, Koninklijk Conservatorium Brussel)
15.30-16.00	<p>Aanvullende informatie Dit kan zowel mondeling als schriftelijk.</p>
16.00-16.45	<p>Studenten Presentatie van de studenten in het Medialab, departement Design & Technologie op campus Kaai</p>
16.45-17.00	<p>Break</p>
17.00-18.00	<p>Open Spreekuur: 2 aanmeldingen waarvan 1 enkel schriftelijk</p>

Programma 17 februari

Locatie: Campus Kaai

09.00-10.00	Focusgesprek 1: Betrokkenheid van medewerkers bij het (strategisch) beleid <ul style="list-style-type: none">• Annelore Schittecatte (Adviseur internationalisering, dienst onderwijs & internationalisering)• Chris Ruers (Coördinator studentensecretariaat, Onderwijs & Pedagogie)• Els Plas (Opleidingshoofd Biomedische Laboratoriumtechnologie, Gezondheidszorg & Landschapsarchitectuur)• Luc Bergé (Onderwijzend Personeel, Koninklijk Conservatorium Brussel)• Robbie Delaere (Onderwijzend Personeel, RITCS en Design & Technologie)• Stef Ampe (Departementaal coördinator, RITCS)• Anissa Maataoui (lid Studentenraad, studente Pedagogie van het jonge kind, Onderwijs & Pedagogie)• Jasmien Vandewalle (studente Muziek, Koninklijk Conservatorium Brussel)
10.00-10.15	Terugkoppelingspauze – informeel overleg
10.15-11.15	Focusgesprek 2: Open communicatie naar en persoonlijke benadering van studenten <ul style="list-style-type: none">• Jan Bulckaen (Onderwijzend Personeel, RITCS)• Katy Vancoillie (Opleidingshoofd Idea & Innovation Management; Management, Media & Maatschappij)• Leonie Geldhof (Studie- en trajectbegeleiding, Design & Technologie)• Liliane Priem (Onderwijzend Personeel, Management, Media & Maatschappij)• Steven Goossens (Opleidingshoofd Landschaps- en tuinarchitectuur, Gezondheidszorg & Landschapsarchitectuur)• Tony Nys (Onderwijzend Personeel, Koninklijk Conservatorium Brussel)• Veerle Van Raemdonck (Onderwijzend Personeel en senior onderzoeker Urban Coaching & Education, Onderwijs & Pedagogie)• Alicia Tejerizo-Fuertes (alumna 2015, Biomedische laboratoriumtechnologie, lab assistant Procterand Gamble)• Louis Rigot (alumnus 2016, Multimedia en communicatietechnologie, developer bij iMinds Living Labs)• Lauren Welby (studente Toerisme- en recreatiemanagement; Management, Media & Maatschappij)• Ruben Schietse (student Sociaal werk; Management, Media & Maatschappij)
11.15-12.00	Aanvullende informatie Dit kan zowel mondeling als schriftelijk.
12.00-13.00	Lunch (besloten)

13.00-14.00	Open uurtje: aanvullende gesprekken op uitnodiging commissie en op verzoek van instelling Presentatie en nadere toelichting CASTOR
14.00-15.00	Besloten overleg reviewcommissie Inhoudelijke voorbereiding co--creatie
15.00-15.30	Koffiepauze
15.30-17.00	Co-creatie reviewcommissie en instelling: inhoudelijke bespreking en praktische organisatie Delen van inzichten, keuze en organisatie van review trails

Programma 15 maart: verticale trail

Locatie: Campus Bloemenhof (MMM), Zespenningenstraat 70, 1000 Brussel, lokaal 0.05

Verticale trail:

Hoe wordt de instellingsvisie op niveau van de opleidingen gerealiseerd: vertaling naar opleidingsvisie, implementatie, opvolging en verbeterbeleid bij twee opleidingen, één uit MMM en één uit EDU, die niet aan bod kwamen tijdens het eerste locatiebezoek, één die een voorbeeldfunctie vervult binnen de instelling, één die nog een slag te maken heeft

09.00-10.00	Inkijken documentatie en materiaal
10.00-10.50	Sessie 1: studenten en recente alumni Pedagogie van het jonge kind <ul style="list-style-type: none">• Amy De Nul (student Pedagogie van het jonge kind, 2 Pjk)• Dieter Vanden Bogaert (student Pedagogie van het jonge kind, 3 Pjk)• Latifa Bouhoute (Alumna Pjk, afgestudeerd in 2014)• Mart Achten (student Pedagogie van het jonge kind, 2 Pjk – Werktraject)• Nathan Ramessur (student Pedagogie van het jonge kind, 1 Pjk)• Nina Sartor (student Pedagogie van het jonge kind, 2 Pjk)• Noona Fieremans (student Pedagogie van het jonge kind, 3 Pjk)• Soumaya Khalifa (student Pedagogie van het jonge kind, 1 Pjk)• Tygo Bamps (student Pedagogie van het jonge kind, 1 Pjk)
10.50-11.00	Pauze
11.00-11.50	Sessie 2: docenten Pedagogie van het jonge kind <ul style="list-style-type: none">• Bert Wastijn (onderwijzend personeel Pjk)• Geert De Raedemaeker (onderwijzend personeel Pjk)• Heidi Desmet (onderwijzend personeel Pjk)• Joke Den Haese (onderwijzend personeel Pjk)• Kaat Verhaeghe (onderwijzend personeel Pjk)• Skrállan De Maeyer (onderwijzend personeel Pjk)• Chris Ruers (Trajectbegeleiding PJK)
12.00-13.00	Lunch (besloten)
13.00-13.50	Sessie 3: studenten en recente alumni Communicatiemanagement <ul style="list-style-type: none">• Antje Devos (student Communicatiemanagement, 3CM)• Jens Deleux (student Communicatiemanagement, 1 CM, lid opleidingscommissie)• Mathijs Vanduffel (alumna CM, afgestudeerd in 2016)• Nadia Naji (alumna CM, afgestudeerd in 2013)• Nina Kligen (student Communicatiemanagement, 2CM)• Shari De Moor (alumna CM, afgestudeerd in 2014)• Tania Zavaloko (student Communicatiemanagement, 2-3CM)• Tiana Wyns (alumna CM, afgestudeerd in 2014)• Yousra Godefroot (Alumna CM, afgestudeerd in 2013)
13.50-14.00	Pauze

14.00-14.50	Sessie 4: docenten Communicatiemanagement <ul style="list-style-type: none"> • Aldo Verschuere (onderwijzend personeel CM) • André Lapeere (onderwijzend personeel CM) • Ben Caudron (onderwijzend personeel CM) • Didier Van Ghyseghem (onderwijzend personeel CM) • Leen Maes (onderwijzend personeel CM) • Nathalie Depoorter (onderwijzend personeel CM) • Steven Vanden Eede (onderwijzend personeel CM) • Yannick Dujardin (onderwijzend personeel CM)
14.50-15.00	Pauze
15.00-15.50	Sessie 5: directeurs, opleidingshoofden en opleidingsverantwoordelijken beide opleidingen <ul style="list-style-type: none"> • Dirk Dieltjens (docent Secundair Onderwijs, Onderwijsvernieuwer, EDU) • Frank Noten (directeur Onderwijs & Pedagogie) • Geert De Raedemaeker (Opleidingshoofd PJK) • Guy Segers (Opleidingshoofd CM) • Joke Den Haese (Onderwijzend personeel PJK) • Liliane Priem (Onderwijzend personeel CM) • Luc De Boever (directeur Management, Media & Maatschappij) • Luc De Wispelaere (opleidingshoofd Toerisme en recreatiemanagement, MMM)
15.50-16.00	Pauze
16.00-17.00	Intern overleg commissie
17.00-18.00	Bezoek aan RITCS-café incl. kleine Brusselse rondleiding

Programma 16 maart: horizontale trail

Locatie: Campus Bloemenhof (MMM), Zespenningenstraat 70, 1000 Brussel, lokaal 0.05

Horizontale trail:

Hoe doen jullie nu de monitoring en evaluatie, zowel kwantitatief en kwalitatief, van wat er gebeurt rond diversiteit (bv. thema's als internationalisering, interculturele competenties, taalbeleid Brusselse context...) en hoe zit de gelaagdheid op verschillende niveaus (opleiding – departement – centraal)? Hoe willen jullie dit gaan doen in de toekomst in SPE3? In welke mate is dat zichtbaar in jaaractieplannen?

09.00-10.00	Inkijken documentatie en materiaal
10.00-12.00	Sessie 1: overzicht (incl. demo's) monitorings- en evaluatietools m.b.t. diversiteit <ul style="list-style-type: none">– Welke tools gebruikt EhB– Wie is hiervoor verantwoordelijk op welk niveau?– Waarvoor worden de tools gebruikt?– Hoe gebeurt de rapportage? Naar wie? • Ann Langenakens (directeur onderwijs, studentenzaken, internationalisering en onderzoek)• Brecht Ranschaert (adviseur strategische planning)• Gerlinde De Clercq (directeur gezondheidszorg & landschapsarchitectuur)• Gert Van den Broeck (diensthoofd onderwijs & internationalisering)• Gilles Rasson (directeur financiën, facility, IT en databeheer)• Ignace Van Dingenen (directeur personeel, kwaliteitszorg & informatiebeheer)• Nora Laermans (diensthoofd kwaliteitszorg & informatiebeheer)
12.00-13.00	Lunch (besloten)
13.00-13.30	Bezoek Studeo (studentenbegeleidingsdienst MMM) <ul style="list-style-type: none">• Ariane Huysegoms• Erik Happaerts• Hilde Hendrickx• Lucie De Meyst• Tine Saenen
13.30-13.40	Pauze

13.40-14.30	Sessie 2: evaluatie en monitoring – diversiteit in instroom, bijzondere doelgroepen (werktrajecten, topsportstatuut, statuut functiebeperking, beursstudenten) en talige diversiteit
	<ul style="list-style-type: none"> • Annemie De Rouck (Adviseur regelgeving en studentenbegeleiding) • Joeri Van den Brande (Directeur STUVO) • Kathleen Galle (Taalwijzer MMM en departementaal KZ-coördinator) • Lies Van Winkel (Studiebegeleiding en Onderwijsvernieuwer GL) • Bob Muyllaert (Onderwijzend Personeel Office management, Communicatiemanagement & coördinator Taalsas) • Geert Coulommier (Onderwijzend personeel, coördinator Switch2IT) • Hendrik De Smedt (Opleidingshoofd Drama, RITCS) • Bart Coene (student werktraject Landschaps- en Tuinarchitectuur)
14.30-14.40	Pauze
14.40-15.30	Sessie 3: evaluatie en monitoring – de ontwikkeling van internationale en interculturele competenties als learning outcomes van het curriculum
	<ul style="list-style-type: none"> • Anneleen Verckens (adviseur onderwijsvernieuwing) • Annelore Schittecatte (adviseur internationalisering) • Ellen Thielemans (coördinator internationalisering MMM) • An Claeys (Onderwijzend Personeel Verpleegkunde) • Annick Biesmans (onderwijzend personeel Kleuteronderwijs, antenne internationalisering) • Geert Opsomer (Onderwijzend Personeel RITCS) • Wilfried Verbelen (Onderwijzend personeel Sociaal Werk, MMM) • Bono Depoorter (student KCB)
15.30-17.00	Intern overleg commissie
17.00-18.00	Co-creatie
	<ul style="list-style-type: none"> • Ann Langenakens (directeur onderwijs, onderzoek, internationalisering en studentenzaken) • Ann Olaerts (directeur RITCS) • Bart De Schutter (voorzitter Raad van Toezicht en College van Bestuur) • Frank Lanssens (directeur Design & Technologie) • Frank Noten (directeur (directeur Onderwijs & Pedagogie) • Gerlinde De Clercq (directeur Gezondheidszorg & Landschapsarchitectuur) • Gert Van den Broeck (diensthoofd onderwijs & internationalisering) • Gilles Rasson (directeur financiën, facility, IT en databeheer) • Ignace Van Dingenen (directeur personeel, kwaliteitszorg & informatiebeheer) • Luc De Boever (directeur Management, media & maatschappij) • Luc Van de Velde (Algemeen Directeur) • Nora Laermans (diensthoofd kwaliteitszorg & informatiebeheer) • Peter Swinnen (directeur Koninklijk Conservatorium Brussel)

Bijlage 3: Overzicht van de bestudeerde documenten

Van tevoren zijn aan de commissie ter beschikking gesteld:

- Onderwijsvisie en meest recente strategische beleidsplan
- Organigram
- Schematisch overzicht kwaliteitszorgsysteem

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

- Het meest recente jaarverslag
- Eventueel beperkte documentatie die cruciaal is voor een goed begrip van beleidsdoelstellingen

Voor de horizontale en de verticale review trails zijn de volgende documenten aangeleverd:

Verticale trail:

EhB- SPE³

1 SPE³: missie, visie, waarden, strategische doelstellingen, kritische succesfactoren en domeinplannen

2 Bronnenmateriaal schrijfteam SPE³, maart 2016

- 2.01 Onderdelen SPE3
- 2.02 Plan van aanpak
- 2.03 Focusgroep 1: synthese
- 2.04 Focusgroep 2: synthese
- 2.05 Focusgroep 3: synthese
- 2.06 Kritische reflectie onderwijs
- 2.07 Digitale brainstorms: woordenwolken
- 2.08 Brainstorm 1: HR & Organisatie
- 2.09 Brainstorm 2&3: Kerntaken – omstandigheden
- 2.10 Brainstorm 2&3: Kerntaken - inhoud

Communicatiemanagement (MMM)

Externe kwaliteitszorg

1 ZER & bijlagen, dec 2012

2 Visitatierapport

- Rapport, januari 2014
- NVAO-besluit, november 2014

3 Opvolging

- Opvolgingsverslag
- College van Bestuur, juni 2014

Interne kwaliteitszorg

1 Algemeen

- Kwaliteitskalender
- Jaarverslagen 15-16 en 14-15
- Beleidsplanning JAP CM, 15-16
- Map MMM goes SPE3

2 Studenten

Studentenenquête

- MMM (&CM) Rapport
- CM presentatie voor OC en OVG

Studentfocusgroep

- Verslagen
- Presentatie voor OVG

Internationale studenten

- Enquête & focusgesprek

3 Medewerker

Medewerkersbevraging

- EhB Rapport
- EhB Opvolgingsverslag
- MMM: 2x powerpoint
- MMM: message in a bottle
- MMM: opvolgingsverslag

EFQM/TRIS voor instellingen

- EhB Rapport
- Overzicht deelname MMM (&CM-)medewerkers

EFQM/TRIS voor CM

- CM communicatie
- CM verslaggeving

Enquête Studielandschap

4 Alumni & werkveld

Resonantiecommissie

Alumni hotspot: LinkedIn & Facebook

Alumnibevraging

- MMM (&CM) rapport

Stagebevraging

- Lang & kort

EhB departementale audit alumni & werkveld

- MMM rapport

5 Data

Kengetallenrapport MMM 2006-2012

Kengetallenrapport MMM 2015 + powerpoint

Mini-rapportjes

Affiches

Communicatiestromen opleiding-departement-hogeschool

PDCA Coaching in opleiding & hogeschool

PDCA Research skills in opleiding

1.1.3 Pedagogie van het jonge kind (EDU)

Externe kwaliteitszorg

- 1 ZER, dec 2014
- 2 Visitatierapport
 - Rapport, juni 2015

Interne kwaliteitszorg

- 1 Algemeen
- Kwaliteitskalender
- Jaarverslag 2016
- Beleidsplanning JAP Pjkj, 15-16
- 2 Studenten
- Studentenenquête
- Pjk Rapport
- Presentatie voor OC
- 3 Medewerker
- Medewerkersbevraging
 - EhB Rapport
 - EhB Opvolgingsverslag
 - EDU: Analyse
 - EDU: Powerpoint

EFQM/TRIS voor instellingen

- EhB Rapport
- Overzicht deelname medewerkers

4 Alumni & Werkveld

- Evaluatie resonantiecommissie
- Alumni: LinkedIn & Facebook

Toetsbeleid

- 1 EhB
- Matrix Evaluatiebeleid
- Vormingen toetsing
- Voorbeeld Quicksheets
 - Beoordelen van papers/rapporten
 - Mondelinge examens

Voorbeeld leidraad

Quicksheet ECTS-fiches: principes voor evaluatie en clausules

2 Opleiding

Toetsbeleidsplan: Opleiding 'Pedagogie van het jonge kind'

Verslag Doordenkdag 16 december

Verslagen Toetscommissie

- 1 december 2015
- 15 januari 2016
- 15 maart 2016
- 22 april 2016

Departementale checklist: Kwaliteitscriteria voor examens

Draaiboek toets- en taakconstructie

Verticale trail

1 STUDENTEN MET EEN FUNCTIEBEPERKING

- Studeren met een functiebeperking - overzicht academiejaar 2015-2016

2 WERKSTUDENTEN

- 2.01 Analyse aantallen werkstudenten aan hogescholen in Vlaanderen 2013-2014
- 2.02 Beleidsaanbevelingen werkstudenten
- Enquête werkstudenten 2013-2014
- 2.03 EhB
- 2.04 Design & Technologie
- 2.05 Onderwijs & Pedagogie
- 2.06 Gezondheidszorg & Landschapsarchitectuur
- 2.07 Management, media & maatschappij

3 MINVERMOGENDE STUDENTEN

- 3.01 Afsluitend gesprek bezoek Rekenhof m.b.t. procedure

4 INSTROOM-, DOORSTROOM- EN UITSTROOMANALYSES

- 4.01 DT: Instroom-, doorstroom- en uitstroomanalyse op departementaal niveau
- 4.02 EDU
- 4.03 GL: Instroom-, doorstroom- en uitstroomanalyses op opleidingsniveau
- 4.04 KCB: Tendensen Studenten 2009-2015
- 4.05 MMM: Kengetallenkaart met o.a. instroom-, doorstroom- en uitstroomanalyses
- 4.06 RITCS: Instroom-, doorstroom- en uitstroomanalyses op opleidingsniveau

5 STUDENTENBEGELEIDING

- 5.01 Beleidsplan studentenbegeleiding 2012-2016
- 5.02 Flyer begeleiding aan EhB
- 5.03 Analyse studiebegeleiding GL 2015-2016
- 5.04 LEMO: voorbeeld feedbackrapport voor de student
- 5.05 Screening eerstejaarsstudenten 2012-2013
- 5.06 Bedrijfsproces trajectbegeleiding

6 STUDENTENTEVREDENHEID

- 6.01 DT: studentenevaluatie tweede semester 2015-2016
- 6.02 EDU: analyserapport studentenenquête 2015-2016, voorbeeld Pedagogie van het jonge kind
- 6.03 GL: analyserapport studentenbevraging 2015-2016 presentaties opleidingscommissie
- 6.04 KCB: analyserapport studentenbevraging 2015-2016
- 6.05 MMM: analyserapport studentenenquête 2015-2016

7 INTERNATIONALE EN INTERCULTURELE COMPETENTIES

- 7.01 Bedrijfsproces inkomende studentenmobiliteit
- 7.02 Monitoring mobiliteiten 2013-2014
- 7.03 Monitoring mobiliteiten 2015-2016

8 TAAL

- 8.01 Evaluatie huis van het Nederlands 2014-2015
- 8.02 Interne evaluatie taalbegeleiding 2014-2015
- 8.03 Taaltest Nederlands

9 DIVERSITEIT IN ONDERWIJSVORMEN

- 9.01 Consensustekst generieke werkvormen

Regietrail

- 1 REGIE
- 2 PEER REVIEW KADER
 - 2.01 INHOUDELIJK KADER
 - 2.02 BEOORDELING PILOT PEER REVIEW
 - 2.03 COMMISSIELEDEN EN VERGOEDINGEN PEER REVIEW
 - 2.04 OPVOLGING PEER REVIEW
- 3 PILOT PEER REVIEW BIOMEDISCHE LABORATORIUMTECHNOLOGIE
 - 3.01 PRESENTATIE ZELFEVALUATIERAPPORT
 - 3.02 RAPPORT
 - 3.03 BESPREKING RAPPORT
 - 3.04 SAMENVATTING RAPPORT VOOR EXTERNEN
 - 3.05 OPVOLGING
- 4 PILOT PEER REVIEW VOEDINGS- EN DIEETKUNDE
 - 4.01 PRESENTATIE ZELFEVALUATIERAPPORT
 - 4.02 RAPPORT
 - 4.03 BESPREKING RAPPORT
 - 4.04 SAMENVATTING RAPPORT VOOR EXTERNEN
 - 4.05 OPVOLGING
- 5 PEER REVIEW MUZIEK EN MUSICAL
 - 5.01 BESLISSING UITVOERING PEER REVIEW DOOR EXTERNE ORGANISATIE MUSIQUE
 - 5.02 MUSIQUE STANDARDS FOR PROGRAME REVIEW
- 6 EVALUATIE PILOTS PEER REVIEW
 - 6.01 SYNTHESE EVALUATIE COMMISSIELEDEN
 - 6.02 EVALUATIE PEER REVIEW
- 7 MIDTERM REVIEW
 - 7.01 TOEGEPASTE INFORMATICA
 - 7.02 HOTELMANAGEMENT
 - 7.03 SOCIAAL WERK
 - 7.04 LANDSCHAPS- EN TUINARCHITECTUUR
 - 7.05 IDEA & INNOVATION MANAGEMENT
 - 7.06 AUDIOVISUELE KUNSTEN
 - 7.07 EVALUATIE MIDTERM REVIEWS
 - 7.08 KADER MIDTERM REVIEW

Bijlage 4: Lijst met afkortingen

CM	Communicatiemanagement (opleiding)
DT	Design & Technologie (departement)
ECTS	European Credit Transfer System
EDU	Onderwijs & Pedagogie (departement)
EFQM/TRIS	European Foundation for Quality Management/ Transnationale Institutionele Samenwerking
EhB	Erasmushogeschool Brussel
GL	Gezondheidszorg & Landschapsarchitectuur (departement)
JAP	Jaaractieplan
KCB	Koninklijk Conservatorium Brussel (School of Arts)
MMM	Management, Media & Maatschappij (departement)
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
PDCA	Plan Do Check Act
PJK	Pedagogiek van het jonge kind (opleiding)
RITCS	Royal Institute for Theatre, Cinema and Sound (School of Arts)
SMART	Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden
SPE	Strategisch Plan Erasmus



NVAO

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

NVAO. Vertrouwen in kwaliteit.

Het evaluatierapport is tot stand gekomen in opdracht van de NVAO met het oog op de beoordeling van de kwaliteit van het onderwijsbeleid van Erasmushogeschool Brussel.

Aanvraagnummer 4393

Colofon

Evaluatierapport Instellingsreview
Erasmushogeschool Brussel
April 2017
Samenstelling: NVAO Afdeling Vlaanderen

NVAO

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

www.nvaio.net