

Evaluatierapport

Instellingsreview

UC Leuven-Limburg

NVAO | Afdeling Vlaanderen
April 2017

Antonia Aelterman (voorzitter);
Pim Breebaart;
Elfriede Heinen;
Etienne Wauters;
Lorenzo Ego;
Bea Bossaerts (secretaris).

Inhoud

1.	Samenvatting	4
2.	Inleiding en verantwoording	6
2.1	Samenstelling van de reviewcommissie	6
2.2	Werkwijze van de reviewcommissie	7
3.	Rapportage van de bevindingen en overwegingen	8
3.1	Vorbereidende vergadering	8
3.2	Eerste locatiebezoek	9
3.3	Tweede locatiebezoek	18
4.	Beoordeling	25
	Bijlage 1: Samenstelling van de commissie	29
	Bijlage 2: Programma's van de locatiebezoeken	31
	Bijlage 3: Overzicht van de bestudeerde documenten	37
	Bijlage 4: Lijst met afkortingen	38

1. Samenvatting

UC Leuven-Limburg (UCLL) is ontstaan in 2013 uit een samensmelting van de Katholieke Hogeschool Leuven, de Katholieke Hogeschool Limburg en de lerarenopleidingen van Groep T.

De hogeschool telt dit academiejaar (2016-2017) 14.056 studenten verspreid over tien campussen in Vlaams-Brabant en Limburg. Ze heeft 18 professionele bacheloropleidingen, 13 bachelor-na-bacheloropleidingen en 22 postgraduatoren. De hogeschool is in september 2015 grondig gereorganiseerd. De opleidingen zijn ondergebracht in drie groepen: Lerarenopleiding, Gezondheid en Welzijn, en Management en Technologie.

UCLL heeft drie strategische prioriteiten vastgelegd voor de periode 2014-2022, in overleg met de medewerkers en studentenvertegenwoordigers: succes in onderwijs en op de arbeidsmarkt, een meerwaarde vormen voor de regio, en internationalisering. Twee andere doelen ondersteunen deze strategische prioriteiten: ICT in onderwijs, onderzoek en dienstverlening, en bouwen aan de identiteit van de hogeschool.

De hogeschool is trots op haar baseline 'Moving Minds', die de intentie aangeeft van UCLL om dynamisch te zijn en over de eigen grenzen te kijken. De reviewcommissie (verder: de commissie) vindt de visie van de hogeschool krachtig en vooral vernieuwend.

De hogeschool heeft geen centraal onderwijsconcept geformuleerd. Wel heeft ze het Bachelor-Proofproject uitgewerkt, waarin het profiel van de afgestudeerde UCLL-student is uitgetekend en wetenschappelijk onderbouwde informatie over o.m. leerresultaten, het ontwerpen van leeromgevingen en toetsbeleid aangereikt wordt. Aan de hand daarvan tekenen de opleidingen hun eigen visie en beleid uit in lijn met de strategische doelen. Alle medewerkers van de opleiding, de studentenvertegenwoordigers en het werkveld zijn hierbij betrokken. Het project werd uitgetest in drie proefprojecten (drie opleidingen) en wordt nu in de hele hogeschool uitgerold. De onderwijsvisie is breed gedragen.

De visie van de hogeschool en van de opleidingen sluit aan bij de maatschappelijke uitdagingen. De opleidingen zijn gericht op de arbeidsmarkt (van de regio maar ook regio-overstijgend) en er worden projecten ontwikkeld die inspelen op maatschappelijke problemen, bijvoorbeeld het project Move across Borders.

De opleidingen schrijven hun beleid uit in een beleidsplan waarin ze per strategische prioriteit concrete doelstellingen, acties en streefcijfers formuleren. Ze krijgen daarbij steun van onderwijs- en kwaliteitszorgondersteuners.

Het is de commissie opgevallen dat UCLL werk maakt van een stimulerende en duurzame werkomgeving. Ze merkt dat aan het enthousiasme van de medewerkers. Er heerst een kwaliteitscultuur, die ook zichtbaar wordt in beleidsinitiatieven. Zo krijgt bijvoorbeeld elke medewerker 100 uur per academiejaar voor bijscholing.

Zo groeit de nieuwe identiteit van de hogeschool, die door de studenten ook herkend en erkend wordt. Ze zijn tevreden over de kwaliteit van hun opleiding en trots op projecten als Move across Borders, Pukkelpop en Techniek in de zorg. Ze zijn tevreden over de sterke studie- en studentenbegeleiding en over de kansen om internationale ervaring op te doen.

De commissie stelt vast dat de instelling een goed systeem heeft van evaluatie en monitoring om te volgen of de opleidingen en diensten de onderwijsvisie realiseren. Daartoe heeft ze een geïntegreerd systeem van kwaliteitszorg, waarbij alle belanghebbenden actief betrokken zijn via bevestigingen en focusgesprekken, managementgesprekken, dialoogcommissies, werkveldcommissies, groepsraden. Naast kwaliteitsonderzoeken worden ook data op een overzichtelijke wijze voor tal van gebruikers ontsloten. De verzamelde gegevens worden in de organisatie beschikbaar gesteld via SharePoint.

Aanvullend is er een systeem van thematische kwaliteitsbewaking ontwikkeld over de opleidingen heen. De vervoeging van onderwijs, dienstverlening en onderzoek was het eerste thema. De feedback van experts wordt verwerkt in de beleidsplannen van de opleidingen, groepen en diensten. De commissie stelt vast dat dit systeem past bij het gehanteerde bestuursmodel en de kwaliteitscultuur in de hogeschool.

Als sluitstuk is er een trapsgewijze kwaliteitsbewaking met een jaarlijkse analyse van de stand van zaken, een tweejaarlijks managementgesprek en een strikte opvolging van dat alles wat kan leiden tot een remediëringstraject. De PDCA-cirkel uit de kwaliteitszorg wordt op veel aspecten van de hogeschool consequent doorlopen. Ook de risicoanalyse die uitgevoerd werd in de schoot van de Raad van Bestuur wordt gebruikt als bron van reflectie.

Het is de commissie duidelijk geworden dat door de regelmatige analyses en bevestigingen en de verscheidenheid van bronnen als middel tot reflectie, er heel snel kan ingespeeld worden op aspecten die moeten worden verbeterd of bijgestuurd. Door de aanwezige kwaliteitscultuur dragen alle betrokken bij aan de kwaliteitsverbetering.

De commissie besluit op basis van de lectuur van de documenten, van de presentaties en van de gesprekken tijdens vijf dagen in de instelling dat de UCLL voldoet aan de vier standaarden die de kwaliteit van het onderwijsbeleid bepalen volgens het kader van de NVAO: visie en beleid, beleidsuitvoering, evaluatie en monitoring en verbeterbeleid.

In functie van de toekomst formuleert de commissie enkele aanbevelingen. Ze adviseert de hogeschool om nog meer de experts van de specifieke vakgebieden te betrekken bij de kwaliteitszorg en de onafhankelijkheid van de experts daarbij aan te scherpen. Ze stelt ook voor om bij de ontwikkeling van programma's en in het proces van kwaliteitszorg meer systematisch prestaties en processen te vergelijken met die van andere toonaangevende hogescholen (benchmarking). Ze vindt het belangrijk om het Bachelor-Proofdocument verder te blijven hanteren als inspiratiebron voor de opleidingen en hierover ook naar de buitenwereld te communiceren. De commissie meent daarnaast dat de uitwerking van meer operationele doelstellingen en op niveau van de opleidingen meer concrete (kwantitatieve of kwalitatieve) resultaatsindicatoren ondersteunend kunnen zijn om de vooropgestelde doelstellingen en acties te toetsen. Tot slot stelt de commissie voor om de doelen van het internationaliseringsbeleid verder uit te diepen en scherper te omschrijven en in functie daarvan meer internationale samenwerkingspartners te zoeken.

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*.

Contextualisering

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

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

2.1 Samenstelling van de reviewcommissie

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

- Antonia Aelterman, voorzitter
- Pim Breebaart, lid
- Elfriede Heinen, lid
- Etienne Wauters, lid
- Lorenzo Ego, student-lid

De reviewcommissie wordt ondersteund door:

- Bea Bossaerts, freelancedacteur, secretaris
- Lieve Desplenter, procescoördinator NVAO

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

2.2.1. Werkwijze van de reviewcommissie in het algemeen

Voor de commissieleden was het vertrekpunt van deze instellingsreview de Kritische Reflectie, waarin de instelling haar onderwijsbeleid uiteenzet. De commissieleden hebben op basis daarvan een eerste waardering opgesteld en vragen voorbereid voor de gesprekken. De procescoördinator heeft een overzicht van de waarderings van de commissieleden opgesteld en de voorzitter heeft aan de hand daarvan een opzet voorgesteld voor de gesprekken in de eerste ronde.

Tijdens de voorbereidende vergadering op de vooravond van het eerste bezoek heeft de commissie zich gezamenlijk een eerste beeld gevormd. Op basis van deze eerste indrukken hebben de commissieleden een aantal verdiepende vragen voorbereid die een leidraad waren voor de gesprekken tijdens dit eerste locatiebezoek. In deze gesprekken werd uiteraard ook ingepikt op nieuwe elementen die tijdens de gesprekken aan bod kwamen. Hierover werden afspraken gemaakt tijdens de terugkoppelingsmomenten.

2.2.2 Verloop van de bezoeken en rapportage

De commissie maakt kennis met de directie, stafmedewerkers, studenten en een aantal docenten van de UCLL tijdens een meet-and-greet. Na het welkomstwoord van de algemeen directeur kunnen de commissieleden kennismaken met vijf projecten van de hogeschool. Er is ruimte voor informele gesprekken en men sluit af met het Moving Mindslied, verwijzend naar de baseline van de hogeschool.

In de opeenvolgende gesprekken van de twee locatiebezoeken (zie bijlage 2) peilt de commissie onder meer naar de implementatie van een aantal beleidsdoelstellingen en verbeteracties. Dit rapport geeft per locatiebezoek de essentiële inzichten weer per gesprek. Op basis daarvan heeft de commissie tot slot haar oordelen, aanbevelingen en suggesties geformuleerd. De eigen regie over de borging van de kwaliteit van de opleidingen vormt het voorwerp van de derde trail, die beschreven staat in een apart adviesrapport.

Waarnemers bij de gesprekken vanuit de instelling zijn bij het eerste bezoek:

- mevrouw Marie-Ann de Rynck
- mevrouw Krista Bessemans

2.2.3. Werkwijze van de reviewcommissie met betrekking tot de review trails

De commissie heeft de volgende review trails uitgevoerd:

- Horizontale trail: project Bachelor-Proof
- Verticale trail: identiteit van de hogeschool

3. Rapportage van de bevindingen en overwegingen

3.1 Voorbereidende vergadering

Tijdens de voorbereidende vergadering blijkt dat de eerste impressies van de commissieleden in dezelfde lijn liggen.

De Kritische Reflectie geeft de commissieleden de indruk van een enthousiaste hogeschool die hoge ambities formuleert en met zelfvertrouwen in een post-fusieproces aan de weg timmert. De commissie vindt het een boeiend rapport dat evenwel een eerder theoretische beschrijving geeft van de aanpak en methodiek van het veranderingsproces dat de instelling doorlopen heeft en van de organisatie.

De Kritische Reflectie beschrijft vooral de vijf strategische prioriteiten van UCLL die werden vastgelegd voor de periode 2014-2022 in overleg met de medewerkers en de studentenvertegenwoordigers, en hoe die geleidelijk worden uitgewerkt in beleid:

- Succes in onderwijs en op de arbeidsmarkt;
- Regionale meerwaarde via onderwijs, onderzoek en dienstverlening;
- Internationalisering;
- Informatie- en Communicatietechnologie in onderwijs, onderzoek en dienstverlening;
- Bouwen aan de identiteit van de hogeschool.

Het wordt in de Kritische Reflectie evenwel niet zo duidelijk voor de commissie hoe het onderwijsconcept, het onderwijsbeleid en de kwaliteit van het onderwijs van de instelling er vandaag uitzien. De 'reflectie' aan het einde van elk hoofdstuk vindt de commissie eerder een synthese dan een kritische reflectie op wat voorafgaat.

De commissie is benieuwd hoe de instelling erin zal slagen om van 14.000 studenten op tien campussen en van verschillende levensbeschouwingen één geheel te maken. De commissie blijft, na lezing van de Kritische Reflectie, op zoek naar een gemeenschappelijke identiteit, een gemeenschappelijke visie die door iedereen gedragen wordt. Dit verdient uitdieping tijdens de gesprekken.

Het valt de commissie op dat studentenparticipatie weinig aan bod komt in de Kritische Reflectie. Daarop wil ze tijdens de gesprekken zeker ingaan. Ze is ook benieuwd om de opleidingsplannen te zien.

De commissie wil verder meer vernemen over het model van kwaliteitszorg, waarover zowel in de Kritische Reflectie als in de Regierapportage slechts beperkte informatie te vinden is. Ze wil een beeld krijgen van de manier waarop de voorgestelde thematische kwaliteitsbewaking concreet verloopt en dit vanuit het standpunt van de student: studenten kiezen voor de kwaliteit van een opleiding, niet voor de kwaliteit van een thema. Dit zal vooral aan bod komen tijdens de regietrail bij het tweede bezoek. De commissie is ook benieuwd om dan meer te vernemen over hoe de PDCA-cirkel gekoppeld wordt aan de viervoudige doelstelling van de IMWR-cirkel (inspireren, mobiliseren, waarderen, reflecteren).

Tijdens de eerste dag van het eerste bezoek wil de commissie de structuur van de Kritische Reflectie volgen en achtereenvolgens inzoomen op visie en strategische prioriteiten, beleidsuitvoering, kwaliteitszorg en verbeterbeleid. Voor de tweede dag werden, aansluitend bij de strategische prioriteiten, als focusthema's gekozen: regionale en internationale samenwerking en het professionele karakter van het onderwijs. Via de horizontale en verticale trail wil de commissie een zicht krijgen op de

implementatie van het opleidingsmodel. De concrete invulling daarvan wil ze laten groeien in de loop van de gesprekken.

3.2 Eerste locatiebezoek

Tijdens het eerste gesprek stelt de commissie vast dat de hogeschool trots is op haar baseline Moving Minds, die de intentie aangeeft van UCLL om dynamisch te zijn en over de eigen grenzen te kijken. De ambities zijn hoog en aangezien UCLL een 'jonge' hogeschool is, zit er nog veel in planning. De commissie vindt de visie van de hogeschool krachtig en vernieuwend. Ze is benieuwd naar wat 'Moving Minds' op het oog heeft want ze vindt dat het concept voor een externe lezer wat abstract blijft. Tijdens het gesprek leert de commissie dat het gaat om een nieuwe bril, om een out-of-the-box-denken en om nieuwe initiatieven. Men wil ook een nieuw soort afgestudeerde garanderen bij wie de vijf strategische prioriteiten op een eigen manier vorm krijgen (project Bachelor-Proof). Voor succes op de arbeidsmarkt verwijst men onder meer naar een samenwerkingsakkoord met de VDAB en naar de ligging van veel campussen vlakbij hun werkveld, bv. op een bedrijventerrein of vlakbij een ziekenhuis. De regionale meerwaarde is onder meer zichtbaar in de dienstverlening, zoals bijvoorbeeld in de begeleiding van leerlingen secundair onderwijs door studenten van de lerarenopleiding in Leuven. In het kader van de strategische prioriteit internationalisering kunnen studenten stage lopen in het Zuiden. Deze voorbeelden overtuigen de commissie dat het concept van Moving Minds helder is en een goed middel vormt om de nieuwe identiteit van de instelling op de kaart te zetten. De commissie vindt het positief dat dienstverlening hiermee sterk naar buiten wordt gebracht. Het is haar ook duidelijk geworden dat de fusie de blik van medewerkers en studenten verruimt over de grenzen van de eigen regio heen. Dit wordt door de aanwezige externe belanghebbenden expliciet bevestigd.

In het kader van Moving Minds wil de instelling zich bovendien openstellen voor de kijk en de inbreng van studenten. Hoewel er in Limburg en in Leuven een andere cultuur heerst, loopt de communicatie tussen studenten van de vroegere instellingen vlot.

De Kritische Reflectie beschrijft dat men van drie sterke merken naar één gemeenschappelijk verhaal wil komen met gemeenschappelijke curricula en leerlijnen. De commissie is benieuwd welke sterke punten van de drie merken behouden blijven in het gemeenschappelijk verhaal. De instelling geeft een aantal voorbeelden: samenwerking met het werkveld, omgang met studenten, ... Voor de groei naar een gemeenschappelijk verhaal verwijst de instelling ook naar de vervlechting van onderwijs met onderzoek en dienstverlening (project VODO), de onderwijskundige aanpak in het project Bachelor-Proof en het oriënteringsproject 'fris inzicht opent nieuwe deuren' (project FIND).

De commissie wilde ook meer weten over de visie van de hogeschool op de verankering van levensbeschouwelijke aspecten in het curriculum. De hogeschool is immers christelijk geïnspireerd, maar met aandacht voor pluraliteit van levensvisies. De commissie vernam dat het levensbeschouwelijk profiel eerst is uitgewerkt voor de lerarenopleidingen, in functie van de onderwijsbevoegdheid voor levensbeschouwelijke vakken. De instelling geeft aan dat men niet alleen geografisch, maar eveneens levensbeschouwelijk de grenzen wil verleggen en op termijn tot een nieuw concept wil komen.

Dit gesprek leverde de commissie meer inzicht op in het concept van Moving Minds en de wil om tot een gemeenschappelijk verhaal te komen. Het concept lijkt ingeburgerd, men is er duidelijk mee bezig. Toch wil de commissie na dit eerste gesprek meer

verdieping en concretisering van het gemeenschappelijk verhaal om na te gaan of dit aan de basis ook zo leeft.

Het tweede gesprek handelt over de organisatie en de organisatiestructuur. Daar verneemt de commissie dat de instelling bij de fusie veel tijd heeft besteed aan het uitdenken van een nieuwe organisatiestructuur met drie grote groepen: Gezondheid en Welzijn, Lerarenopleiding, Management en Technologie. De Kritische Reflectie heeft het in dat verband over een complexe organisatiewijziging. De commissie is benieuwd hoe die organisatie is afgestemd op de missie en de visie.

Het management legt uit dat ze voor een duidelijke doelgerichte, centraal aangestuurde organisatievorm heeft gekozen. Met de optie voor drie groepen van elk ongeveer 5000 studenten is ze volledig afgestapt van de vroegere opsplitsing in drie subregionaal functionerende hogescholen. De commissie verneemt dat men het gevaar ziet dat de groepen drie 'silo's' zouden worden in de organisatie. Om transversale verbindingen te realiseren, werkt het managementteam over de groepen heen. Er zijn ook heel wat overlegorganen die samen met de centrale diensten het beleid uitwerken rond Moving Minds, Bachelor-Proof en is er ook het management development programma.

De commissie wil meer duidelijkheid over de rol die is weggelegd voor de centrale dienst Onderwijs in het onderwijsbeleid en de implementatie daarvan. De instelling geeft aan dat deze dienst good practices rond Moving Minds en onderwijsontwikkeling doorspeelt naar andere groepen. Zo worden horizontale en transversale verbindingen gelegd. Een aantal projecten wordt door deze dienst ook uitgerold voor de drie groepen samen, bv Bachelor-Proof.

Alhoewel de hogeschool een keuze maakt voor een centrale aansturing, beoogt ze een samenspel van top-down en bottom-up. De commissie is benieuwd hoe de bottom-up dynamiek zich ontwikkelt. De instelling geeft aan dat die ingebed zit in de organisatie: HOC, groepsoverlegstructuren, verkiezingen over groepen en regio's heen. De studenten geven aan dat ze goed geïnformeerd zijn over de overlegstructuren en dat structureel om hun mening wordt gevraagd. Twee studenten zijn lid van de Raad van Bestuur. Men benadrukt verder de rol van de POC's, de permanente opleidingscommissies die het belangrijkste beslissingsorgaan vormen van elke opleiding en waarin medewerkers en studenten zijn betrokken. De algemene directie heeft een ronde van de POC's gedaan om te weten wat er leeft. Er werd ook veel aandacht besteed aan de ervaringen van medewerkers tijdens de instellingsbevraging. Alle medewerkers krijgen bovendien de kans om hun stem te laten horen tijdens de strategiedagen. Medewerkers geven tijdens het gesprek aan dat ze zich betrokken voelen.

De commissie informeert ook naar de positie van de hogeschool in de Associatie KU Leuven. De instelling geeft aan dat de associatie een toegevoegde waarde heeft en ondersteunend is op het vlak van administratie, beleid en systemen. Er zijn eveneens regelmatig bilaterale contacten met de KU Leuven over alle onderwerpen van samenwerking en de hogeschool kan gebruikmaken van veel diensten van de universiteit.

Een ander thema van dit gesprek was het HR-beleid. In het kader van Moving Minds is de inspiratiebron daarvan het Huis van het Werkvermogen, dat 'werken met goesting' ziet als een gedeelde verantwoordelijkheid van medewerker, leidinggevende en organisatie. Er wordt ingezet op een aanvangs-, functionerings- en benoemingsbeleid.

De commissie is benieuwd om te vernemen waarom er in de nieuwe structuur veel nieuwe leidinggevenden zijn: groepshoofden en adjuncten, opleidingshoofden, teamleiders, onderzoeksverantwoordelijken enzovoort. Uit het gesprek blijkt dat men bij de aanstelling van leidinggevenden in de nieuwe structuur 'from scratch' begonnen is. Heel wat internen hebben zich kandidaat gesteld, vaak voor een nieuwe functie of een nieuw takenpakket. Velen van hen werden aangeworven, de instelling koos slechts een achttal externen als leidinggevende. Op de vraag waarom er zoveel leidinggevenden zijn (90), zegt de instelling dat ze de nabijheid van leidinggevenden belangrijk vindt, dus er zijn er op elke campus. Ze sturen elk maximum 25 mensen aan. In kleinere opleidingen volstaat dus een opleidingshoofd, in de grotere zijn er ook meerdere teamleiders.

Er wordt geïnvesteerd in de begeleiding van het leidinggevend kader: de hogeschool heeft gekozen voor groepspartners HR die de leidinggevenden ondersteunen in hun taak. Leidinggevenden krijgen zoals de andere medewerkers een jaarlijks functioneringsgesprek. Voor het einde van hun mandaat is er ook een evaluatiegesprek, waarin onder meer hun resultaten onder de loep worden genomen.

De commissie gaat na of in het tevredenheidsonderzoek bij medewerkers de waardering van het functioneringsgesprek bevestigd wordt. Men geeft aan dat medewerkers hun sterktes willen bespreken en hoe ze die kunnen inzetten. Per jaar wil men iedereen minstens één open en constructief gesprek bieden.

Bovendien zijn er acties om de werkdruk aan te pakken. Die vormt zoals in elke hogeschool een delicaat probleem, temeer nu er op tien campussen activiteiten plaatsvinden. Dit houdt verband met een ander werkpunt: de duidelijke verdeling van de bevoegdheden in de organisatie. Men wil de bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie leggen en overbodige structuren en organen afschaffen. Deze geleidelijke aanpak ligt volgens de commissie helemaal in de lijn van de Moving Minds gedachte.

Dit gesprek heeft duidelijk gemaakt dat de baseline Moving Minds doordringt in de organisatiestructuur en het HR-beleid. De commissie kreeg een beeld van het samenspel tussen bottom-up en top-down. De plaats van de hogeschool in de associatie en de aanwerving van leidinggevenden werd helder. Het is ook duidelijk geworden dat men inzet op functioneringsgesprekken (o.m. om te peilen naar de wijze waarop de medewerkers bijdragen tot de realisatie van de strategische doelstellingen van UCLL en de Moving Minds baseline) en de werkdruk wil aanpakken. De commissie besluit dat de sturing van de groepen duidelijk is, maar voor de student is vooral de sturing van zijn campus voelbaar en dat is nog niet aan bod gekomen. Ook de globale sturing van bovenuit en het personeelsbeleid zijn nog niet helemaal helder voor de commissie. Dat alles wil de commissie later nog aan de orde brengen.

Het derde gesprek gaat over 'vormgeven aan onderwijs'. De commissie stelt vast dat er een gemeenschappelijke visie is op onderwijs, met duidelijke strategische prioriteiten. Het onderwijsconcept is in de Kritische Reflectie evenwel niet zo duidelijk geworden voor de commissie. Het is complex en nog niet helemaal afgerond. De commissie vraagt een korte toelichting bij het onderwijsconcept van UCLL vanuit de Moving Minds baseline.

Tijdens het gesprek beklemtoont de instelling vooral het profiel van de bachelor die de instelling wil vormen, zoals ontwikkeld in het project Bachelor-Proof: breeddenkend, geëngageerd, een authentieke persoonlijkheid, een professional die ondernemend is.

De instelling is ervan overtuigd dat degenen die afstuderen aan UCLL, voldoen aan het vooropgestelde profiel. Dit steunt vooral op indrukken van de alumni en het werkveld, maar is nog niet systematisch in kaart gebracht.

Ook het toetsbeleid werd kort toegelicht tijdens dit gesprek. Voormalige instellingen beschikten over een toetsbeleid. De hogeschool wil nu in overleg met de opleidingen een gemeenschappelijk toetsbeleid uittekenen. De hoofdlijnen daarvan werden tijdens het gesprek benoemd: nadruk op een totaalbeeld van de student, een toetsmatrix voor elk opleidingsonderdeel, een toetscommissie in elke opleiding, collega's kijken elkaars toetsen na. De centrale dienst Onderwijs brengt toetsvormen, manieren van scoren en professionalisering in kaart en geeft waar nodig steun aan de opleidingen.

Tijdens het gesprek werden verder het belang en de beleidsdoelstellingen van ICT goed toegelicht, onder meer blended learning, Toledo, intranet. Deze initiatieven worden positief onthaald door studenten en medewerkers, zo blijkt uit het gesprek.

De commissie had ook vragen over het onderwijs voor werkstudenten. De hogeschool geeft onder meer aan dat ze nog meer lectoren wil aantrekken die een band hebben met de praktijk. Die kunnen zich vaak 's avonds inzetten en worden dan lesgever in een traject voor werkstudenten. De instelling geeft aan dat ze haar EVC-EVK-beleid verder wil uitbouwen voor deze doelgroep.

In het licht van het inclusief en diversiteitsbeleid dat UCLL vooropstelt, was de commissie nog benieuwd naar taallessen voor anderstaligen. Ze verneemt dat er naast het intensieve voorbereidingsjaar voor anderstalige nieuwkomers, waarin jaarlijks zo'n 25 studenten starten, ook een taalaanbod rond Academisch Nederlands is voor elke student.

De commissie heeft na dit gesprek de indruk dat er inzake vormgeving van onderwijs veel gebeurt aan de basis en dat men een duidelijk profiel heeft van de afgestudeerde die men beoogt. Het is haar evenwel nog niet helemaal duidelijk of er centraal voldoende zicht is op wat er gebeurt in de opleidingen en hoe de samenwerking en wisselwerking tussen centraal en decentraal precies verlopen. Na dit gesprek blijft bij de commissie het beeld hangen van een onderwijsconcept als een te weinig coherent verhaal. De commissie wil daarom een meer concreet beeld krijgen van dit onderwijsconcept en wil bekijken of het onderwijsmodel effectief geïmplementeerd wordt in de opleidingen. Ook de plaats van de European Standards and Guidelines in dit model moet duidelijk worden. De commissie wil verder nog ingaan op de vervlechting van onderzoek, onderwijs en dienstverlening (VODO) die in dit gesprek niet aan bod is gekomen. Het thema professionalisering (onder meer in verband met ICT) wil ze eveneens later uitdiepen. Het toetsbeleid is helderder geworden voor de commissie, maar ze wil later nog ingaan op een aantal facetten daarvan, zoals op betrouwbaarheid en validiteit en op bepaalde toetsvormen die worden toegepast (peer assessment, self assessment, toetsen in authentieke situaties).

Het vierde gesprek handelde over kwaliteitszorg. De UCLL kiest voor een geïntegreerd systeem van kwaliteitsverbetering en -bewaking. De commissie wil graag weten wat het adjectief 'geïntegreerd' precies inhoudt. De instelling legt uit dat dit op verschillende niveaus te begrijpen is: betrekken van interne en externe partners; betrekken van de sterke punten van de drie fusie-instellingen; geïntegreerd in opleidingen, domeinen, groepen, en diensten; geïntegreerd centraal en decentraal. De centrale dienst Kwaliteitszorg vormt één aanspreekpunt voor iedereen. In het gesprek stelt het management van de dienst Kwaliteitszorg dat het eigenaarschap voor kwaliteit bij de

lesgevers moet zitten. De organisatie (centrale dienst kwaliteit) reikt hiervoor de instrumenten aan.

De commissie vond in de Kritische Reflectie geen informatie over indicatoren voor de strategische doelstellingen waaraan de beleidsplannen afgetoetst worden. Ook bij het inkijken van de beleidsplannen merkt de commissie op dat er maar weinig concrete handvatten of indicatoren zijn aan de hand waarvan opleidingen via de PDCA-cyclus kunnen reflecteren op de effectiviteit van de in gang gezette acties en realisaties. De UCLL is ambitieus, haar doelstellingen zijn helder, maar de wijze van formuleren van de indicatoren laat nog te weinig feedback toe zo meent de commissie. De commissie vraagt zich af of de centrale leiding voldoende zicht op de werking kan behouden. Het management geeft aan dat hier nog wel wat werk voor de boeg is, maar zorgt ervoor dat de commissie tijdens haar bezoek treffende voorbeelden kan inkijken waardoor deze zorg weggenomen kan worden. Het management wil de beleidsplannen van de groepen en domeinen nog meer koppelen aan de opleidingsbeleidsplannen. Er moeten centraal ook nog een aantal sleutelindicatoren worden gedefinieerd om op die manier nog meer focus te brengen. Voor een aantal zaken kan men de bestaande Vlaamse of Europese richtlijn nemen, bijvoorbeeld inzake internationalisering.

De instelling geeft op vraag van de commissie aan hoe beleidsplannen voor de groepen en opleidingen worden opgesteld en opgevolgd en hoe cruciaal de koppeling van beide soorten plannen is. Beleidsplannen worden altijd gekoppeld aan de strategische prioriteiten. De Permanente Onderwijscommissie van elke opleiding volgt de richting van het beleidsplan op en alle daaraan verbonden gegevens via de kwaliteitsmedewerkers in de opleidingen, bv. resultaten van bevestigingen bij alle stakeholders, rendementcijfers.

Bij het opstellen van de beleidsplannen is ingebouwd dat een opleiding een dialoog voert met externen in zogenaamde dialoogcommissies. Dat zorgt voor een interessante aftoetsing, zo blijkt uit het gesprek. Van op het centrale niveau wordt er bovendien op toegezien dat deze externen de nodige kritische blik hebben.

De commissie is ook benieuwd naar het managementgesprek als instrument in het getrapte systeem van kwaliteitszorg. Alle groepen en domeinen moeten elk jaar een stand van zaken opmaken en krijgen om de twee jaar een managementgesprek, dat kan leiden tot aanpassingen van het beleidsplan. De commissie vraagt een voorbeeld van verslag.

Voor de interne verdeling van de overheidsmiddelen heeft de instelling het aantal studiepunten als basisparameter genomen. De commissie wil weten of dit is geëvalueerd en of dit mechanisme de vijf strategische prioriteiten ondersteunt. De instelling geeft aan dat dit het geval is, zowel voor de opleidingen, de diensten en de groepen. In de monitoring van het studierendement zijn heel wat factoren meegenomen. Dat zal de commissie kunnen bekijken tijdens het tweede bezoek.

De commissie heeft na dit gesprek een beeld gekregen van het kwaliteitszorgproces, maar ze heeft nog een aantal vragen over de kwaliteitsborging. Heeft het centrale bestuur voldoende zicht op, de gerealiseerde leerresultaten. Hoe worden externen – als kritische vriend – betrokken in dit kwaliteitszorgmodel? De commissie vraagt zich af of de drie vroegere systemen al echt één geworden zijn in een nieuw systeem. Ze wil ook een duidelijker zicht krijgen op de manier waarop de instelling omgaat met de vele gegevens die ze verzamelt om de kwaliteit op te volgen en bij te sturen. Dit alles zal aan bod komen tijdens het tweede locatiebezoek.

Aan het einde van de eerste dag werd een speeddate georganiseerd met studenten die actief zijn als studentenvertegenwoordigers.

Het valt de commissie op dat studenten tot studentenparticipatie worden gestimuleerd door de studentencoach die een aanspreekpunt vormt voor elke student. Studenten krijgen ook drie extra studiepunten als ze lid zijn van een inspraakorgaan. De studenten vinden dit een vorm van erkenning: het wordt vermeld op hun diplomasupplement. De commissie heeft de indruk dat de stem van studenten wordt gehoord en dat ze impact kunnen hebben op het beleid op verschillende niveaus. Er is voorzien in een getrapte vertegenwoordiging via opleidingen en vestigingen.

De commissie verneemt dat deze studenten tevreden zijn over de opleidingen, de campussen en de hogeschool. Ook de studentenbegeleiding wordt expliciet als positief punt vernoemd. In elke opleiding is er een systeem van tutoraat en structurele studieproblemen kunnen worden aangekaart. Daarnaast is er een diversiteitscoach (in Limburg), een trajectcoach en een taalcoach.

De commissie vond dat de formule van speeddate goedbedoeld was, maar de vorm leidt tot een zeker gebrek aan diepgang en weinig gestructureerde gesprekken. Ze hoorde bijvoorbeeld weinig voorbeelden van beleidsthema's die aan bod kwamen op de Dag van de Participatie.

De tweede dag ging van start met een eerste focusgesprek over regionale en internationale samenwerking. De commissie wil graag weten op welke manier regionale samenwerking kansen biedt voor onderzoek en dienstverlening. De instelling geeft een aantal voorbeelden: een skills lab in een ziekenhuis in Limburg vlakbij de campus gezondheidszorg; een samenwerking tussen de stad en leegstandswinkels met studenten bedrijfsmanagement; regionale netwerken rond technische en wetenschappelijke studierichtingen (STEM), lessen voor anderstaligen in asielcentra. Men werkt daarbij zowel vraag- als aanbodgestuurd. Voorbeelden in Limburg kunnen Leuven inspireren en omgekeerd.

De commissie vindt het interessant dat de hogeschool hierbij de klemtoon legt op multidisciplinaire samenwerking en competenties voor de 21ste eeuw: onderzoek en dienstverlening zijn gestructureerd in elf ondernemende expertiscellen en werken vanuit drie actuele focuslijnen: duurzaam ondernemen, intelligente zorg, uitdagend onderwijs. De hogeschool is ook partner in het Strategisch Actieplan voor Limburg in het Kwadraat (SALK) dat de samenwerking tussen bedrijven en kennisinstellingen wil vergroten na de sluiting van Ford Genk. Het valt de commissie op dat er zeer veel gebeurt inzake regionale samenwerking en dat er veel enthousiasme is bij studenten om hieraan deel te nemen.

De commissie onthoudt uit het gesprek ook dat de overtuiging bij de gesprekspartners aanwezig is dat regionale samenwerking de kwaliteit van het onderwijs kan verhogen. Samenwerking met het werkveld levert relevante en actuele cases op, wat de motivatie van studenten ten goede komt. De resultaten van onderzoek en dienstverlening worden verweven in het curriculum. Tijdens het gesprek blijkt evenwel dat nog niet voor alle opleidingen parameters of indicatoren zijn uitgewerkt die aantonen dat regionale samenwerking inzake onderzoek en dienstverlening de kwaliteit van het onderwijs verhoogt. De aangegeven meerwaarde van deze samenwerking berust dus eerder op indrukken dan op een formele basis, waardoor monitoring op dit aspect ontbreekt. Bij bepaalde projecten heeft men wel de resultaten becijferd. Zo heeft een

samenwerking van de hogeschool met leraren in basisscholen uit de regio geleid tot een daling van de schoolachterstand van 21 naar 16%.

De commissie is benieuwd of kansengroepen een diploma halen, want de hogeschool wil een antwoord formuleren op de stijgende drop-out en hoge jeugdwerkloosheid in de regio. De instelling geeft aan dat ze m.b.t. de diverse doelgroepen nog geen cijfers ter beschikking heeft.

Op de vraag of er geen versnippering is van de middelen en de inzet in de regionale samenwerking, gezien de aanwezigheid van meerdere hogescholen, wordt uit het gesprek duidelijk dat dit niet het geval is. Er worden over onderzoek en dienstverlening afspraken gemaakt binnen de Associatie KU Leuven en onderzoekers van de verschillende instellingen bespreken samen de aanvragen op regionaal, provinciaal en Vlaams niveau. Tijdens het gesprek blijkt dat de Limburgse campussen zo in contact komen met projecten in heel Vlaanderen. De commissie waardeert het dat de instellingen bereid zijn om afspraken te maken en complementair te werken volgens hun expertise. Ze heeft tijdens het gesprek ook vastgesteld dat er een gedrevenheid aanwezig is binnen UCLL om samen te werken met de regionale partners en dat er in dit verband een proactief beleid gevoerd wordt.

Een tweede thema van dit focusgesprek was internationalisering. Gevraagd naar de prioriteiten inzake internationalisering, geeft de instelling aan dat de hogeschool op dit ogenblik binnen de fusie in eerste instantie (Eu)regionale verankering wil combineren met internationale ambities. Momenteel is UCLL bezig met het stroomlijnen van de drie voormalige culturen en processen rond internationalisering en het verzamelen van data. Intussen zijn bij zeven opleidingen de internationale competenties in het curriculum geïntegreerd. Dit zijn reeds zichtbare stappen m.b.t. de realisering van hun derde strategische doelstelling.

De hogeschool voorziet in een getrappt mobiliteitsmodel. Alle studenten hebben een korte ervaring via 'internationalisation at home' (internationale week); anderen kunnen een internationale groepsweek meemaken in het buitenland en een nog kleinere groep een lange mobiliteit of een opleiding. Er wordt nu een uitwisselingsprogramma uitgewerkt voor dertig studiepunten. Er lopen ook verschillende Erasmus+ projecten binnen UCLL. In het Zuiden wil men werken aan langdurige projecten volgens het model van 'community development', waarvan voorbeelden worden gegeven die eveneens zijn uitgewerkt in de Kritische Reflectie.

Het valt de commissie op dat bij de vijf internationale strategische partners er drie Nederlandse hogescholen zijn vermeld. Met deze instellingen wordt samengewerkt op het hoogste niveau van het piramidemodel voor internationale samenwerking (zie figuur 16 in Kritische Reflectie): samenwerking op het vlak van beleid. UCLL geeft aan dat ze zich daarmee wil benchmarken. Ze beoogt ook dat elke expertise-cel en groep een eigen piramide opstelt voor internationale samenwerking.

Voor de screening van internationale partners is de instelling partner in het Vlaamse project eQuatic. De commissie heeft een verslag van het tweede event opgevraagd.

De commissie vond dit een interessant gesprek, waarin de sterkte van de regionale samenwerking, de link met de arbeidsmarkt en de samenwerking met andere hogeronderwijspartners in het oog sprongen. Ook het internationaliseringsbeleid van de instelling werd duidelijker. De commissie steunt de inspanningen die de instelling levert om concrete parameters en indicatoren op te stellen, zodat ze hun beleid doelgericht kunnen monitoren.

Het thema van het tweede focusgesprek, het professioneel karakter van het onderwijs, was voorgesteld door de hogeschool. De commissie is benieuwd naar het waarom van die keuze. De instelling geeft aan dat ze hiermee de werkveldgerichtheid en de inzetbaarheid van de studenten in het licht wil stellen, gesteund op beleidsmatige projecten als Moving Minds en Bachelor-Proof. Deze keuze gaat naar de kern van de eerste strategische prioriteit, succes in onderwijs en op de arbeidsmarkt.

De vervlechting van onderwijs met onderzoek en dienstverlening (VODO) is hierbij een belangrijk punt. De commissie wil graag weten hoe dit centraal wordt aangestuurd. De instelling geeft aan dat dit als volgt reeds opgepakt werd: VODO was het eerste thema van de thematische kwaliteitsbewaking, waarbij de analyse van de opleidingen ter zake voorgelegd werd aan een panel van experts. Hun feedback wordt opgenomen in de beleidsplannen en wordt verwerkt in een tekst over VODO op het niveau van de hogeschool. De coördinatie daarvan gebeurt niet enkel centraal, maar ook vanuit de groepen. Het thema komt aan bod in het managementgesprek.

De commissie leest in de Kritische Reflectie dat relatief veel lectoren (21%) een onderzoeksopdracht hebben. Ze is benieuwd om te weten wat de hogeschool verder nastreeft. De instelling geeft aan dat er geen norm is vastgelegd van wat ze wil bereiken. Wel neemt men onderzoekscompetenties systematisch op in de vacatures waarvoor lectoren op masterniveau worden geworven. Voor een aantal expertiscellen wordt samen met de KU Leuven gezocht naar complementariteit. De kwaliteit van de onderzoekers komt aan bod in het professionaliseringstraject en het functioneringsgesprek.

Gevraagd of studenten systematisch onderzoeksvaardigheden verwerven, geeft de instelling aan dat er in veel opleidingen een leerlijn onderzoekscompetenties is, waar studenten betrokken worden bij projecten van de expertiscellen of andere projecten vanuit het werkveld. Ze verwerven ook specifieke vaardigheden om een scriptie te schrijven. Momenteel is er hierover een document verschenen waarmee de opleidingen aan de slag gaan.

De commissie verneemt dat er voor de evaluatie van de stages en de bachelorproef altijd een samenwerking is met het werkveld. Het werkveld wordt mee betrokken bij de beoordeling.

De commissie is benieuwd hoe de kwaliteitszorg specifieke aandacht heeft voor het gerealiseerde niveau van de leerresultaten. Tijdens het gesprek wordt verwezen naar de toetskoffer die kaders en tools aanreikt om de kwaliteit van de toetsing in de opleidingen te waarborgen. Bovendien staat in veel opleidingen het praktijkgericht of authentiek evalueren centraal in samenwerking met het werkveld. In overleg met de opleidingen wordt nu een eenduidig hogeschoolbreed toetsbeleid vastgesteld dat voortbouwt op de ervaringen van de fusiepartners en de opleidingen. De instelling wijst er ook op dat de tewerkstelling van de afgestudeerden zeer goed is. Een hoog percentage (79%) is na twee jaar aan de slag op niveau 6.

Tijdens dit gesprek heeft de commissie vernomen welke initiatieven men ontplooit in verband met het professioneel karakter van de opleidingen en de integratie van praktijkgericht onderzoek. Het is de commissie evenwel nog niet duidelijk geworden welk onderwijsmodel het professionele karakter van de opleiding ondersteunt. Elementen die worden aangehaald, geïllustreerd met voorbeelden, zijn de zelfregie van de student op weg naar zelfsturing, interdisciplinaire samenwerking, leren en toetsen in authentieke contexten. Het project Bachelor-Proof lijkt de commissie een interessante piste om in de trails een en ander te concretiseren.

Omdat het thema studiebegeleiding, waarvan de commissie een duidelijk beeld heeft gekregen na lezing van de KR, tijdens de gesprekken slechts beperkt aan bod is gekomen, stelde de betrokken dienst voor om zich aan de commissie te presenteren tijdens het open uurtje.

De studie- en studentenbegeleiding is duidelijk gelinkt aan de eerste strategische prioriteit, studiesucces. De dienst geeft aan dat het studentenbeleid zich focust op de sociale en academische integratie van de student. Men zet in op twee pijlers: student en leren (studentenbegeleiding) en student en leven (studentenvoorzieningen). Er wordt voortgebouwd op de sterke begeleiding die al aanwezig was in de fusiehogescholen om te komen tot een nieuwe afstemming. Daarbij worden drie grote doelen vooropgezet: het begeleidingscontinuüm (van de basisbegeleiding door elke lector over begeleiding door eigen diensten tot begeleiding door externe diensten), welbevinden, oriënteren en heroriënteren.

Rond oriënteren en heroriënteren wordt onder meer verwezen naar het FIND-project. FIND staat voor Fris inzicht opent nieuwe deuren en zorgt ervoor dat studenten in een voor hen beter aangepaste opleiding terecht kunnen. Dat project ontwikkelt per opleiding instroomprofielen, een dashboard voor studenten met hun resultaten op toetsen en testen en een overzicht van aansluitingstrajecten naar HBO5. Er worden ook gegevens verzameld bij studenten die uitstromen.

Op de vraag van de commissie hoe men de effectiviteit van acties meet, wordt verwezen naar de bevraging van eerstejaarsstudenten, de exitvragenlijst en opvolging via het eigen monitoringsysteem. Ook de jaarlijkse dag van de participatie en de kwaliteitsonderzoeken van de dienst kwaliteitszorg leveren interessante gegevens op. Momenteel worden in het kader van het FIND-project instrumenten ontwikkeld die het welbevinden doorheen de studieloopbaan meten.

De commissie stelt tijdens dit gesprek vast dat het team zeer gedreven is en een sterk beleid heeft ontwikkeld voor de studie- en studentenbegeleiding. De monitoring wil ze later nog verder onder de loep nemen.

Tijdens het eerste locatiebezoek heeft de commissie een goed zicht gekregen op de missie, de visie en de strategische prioriteiten van UCLL. Ook de organisatiestructuur, het HR-beleid, het Bachelor-Proofproject, het toetsbeleid, de studentenparticipatie, regionale en internationale samenwerking en de vervlechting van onderwijs met onderzoek en dienstverlening zijn duidelijker geworden. Om de co-creatie op gang te brengen, doet de commissie twee voorstellen voor trails die de voor de commissie ontbrekende elementen kunnen verduidelijken. Ze worden door de instelling positief onthaald.

UCLL heeft met het oog op de strategische prioriteit 'succes in onderwijs en op de arbeidsmarkt' het project Bachelor-Proof ontwikkeld, dat het onderscheidend profiel van de afgestudeerden van deze hogeschool op de kaart wil zetten. De commissie vindt dit een belangrijk initiatief en wil zich in de horizontale trail verdiepen in de wijze waarop dit hogeschoolbreed zal worden uitgerold. Dat zal meteen een concreet beeld geven van het onderwijsmodel waar ze naar op zoek is. Er lopen pilots om het Bachelor-Proofproject te implementeren en te monitoren in drie opleidingen, verspreid over de drie groepen: chemie, leraar lager onderwijs en sociale readaptatiewetenschappen. In de trail wil de commissie meer zicht krijgen op de wijze waarop deze pilots worden uitgewerkt en hoe de opleidingen hierin worden ondersteund. Ze wil vernemen hoe men denkt dat de uitkomsten van deze pilots de curricula van de opleidingen zullen beïnvloeden: doelstellingen,

programma/opleidingsonderdelen, leeromgeving, evaluatie. Ook de thema's professionalisering van docenten, onderzoek en dienstverlening wil ze verder uitdiepen.

Wat betreft de verticale trail voelt de commissie zich aangesproken door de Moving Minds baseline. Ze stelt vast dat die leeft bij de verschillende groepen die ze gesproken heeft. Omdat men vertrokken is van drie hogescholen met elk een sterke identiteit, een verschillende cultuur en een andere historiek en opleidingen op verschillende campussen, wil de commissie in de verticale trail inzoomen op de strategische prioriteit 'bouwen aan de identiteit van de hogeschool'. Ze vraagt zich af of de idee van Moving Minds duidelijk leeft in alle geledingen. De commissie is benieuwd naar de stappen die men onderneemt om die nieuwe identiteit vorm te geven en wat daar op dit ogenblik al het resultaat en de meerwaarde van is. Het gaat hier expliciet niet over de levensbeschouwelijke identiteit. Doel van de gesprekken is zicht te krijgen op de beleidsacties en processen die de hogeschool voert om deze nieuwe identiteit vorm te geven en te monitoren. De commissie wil dit graag bekijken in ten minste twee opleidingen, op twee campussen.

De commissie wil in de regietrail tot slot meer inzicht verwerven in het model van kwaliteitsborging, de twee pilots met de domeinen ICT en internationalisering en de thematische benadering.

3.3 Tweede locatiebezoek

De avond voorafgaand aan het tweede locatiebezoek houdt de commissie een voorbereidende vergadering op basis van documenten die door de voorzitter en de NVAO zijn voorbereid. De grote lijnen van de gesprekken voor de horizontale trail op dag 1 en de verticale trail op dag 2 worden besproken. De commissie heeft vooral nog vragen over de beleidsuitvoering, de gedragenheid door en betrokkenheid van de opleidingen, de kwaliteitszorg en het verbeterbeleid. Ze hoopt dat de pilots hierover duidelijkheid zullen geven.

Voor de eerste trail vormt de pilootversie van de tekst Bachelor-Proof@UCLL (februari 2017) een belangrijke leidraad voor de commissie. Via een ontwerponderzoek zijn het profiel van de afgestudeerde UCLL-student of de 'Bachelor-Proof' student uitgewerkt, evenals de visie van de hogeschool over competenties, ontwerpprincipes voor de leeromgeving en het assessment. Deze tekst is wetenschappelijk onderbouwd, getoetst aan het decretaal kader en opgesteld met de inbreng van docenten, het resultaat dus van een participatief proces.

Het Bachelor-Proof profiel van UCLL wordt omschreven als een integratie van de volgende vier kenmerken:

- een sterke authentieke persoonlijkheid
- een innovatieve, ondernemende netwerker
- een inspirerende professional
- een breeddenkende, geëngageerde wereldburger

Dit profiel geldt voor studenten en evenzeer voor medewerkers en docenten. Om te komen tot dit profiel werkt de student doorheen zijn opleiding aan een aantal 'bouwstenen' die met elkaar in verbinding staan: expertise, onderzoekend vermogen, reflectie, geletterdheid en communicatie, ondernemingszin, samenwerken en co-creatie, maatschappelijk engagement. De tekst beschrijft ook de ontwerpprincipes die het ontwikkelen van het beoogde bachelorprofiel en de onderliggende bouwstenen faciliteren: zelfregie van de student, leren in authentieke contexten, bewust blenden,

samen leren en werken, coaching en begeleiding, vervlechting onderzoek en onderwijs (VODO) en evalueren in balans.

De commissie vindt het waardevol dat de hogeschool al deze informatie heeft samengebracht. De tekst schetst een mooi profiel van de afgestudeerde, dat goed onderbouwd is en afgezet wordt tegenover het HBO5 en masterniveau. Hiermee komt ook het onderwijsmodel op tafel waarnaar de commissie op zoek was. Die is nu benieuwd om te vernemen hoe de opleidingen daarmee aan de slag gegaan zijn in de pilots van de opleidingen Chemie, Sociale Readaptatiewetenschappen en Lerarenopleiding en de wijze waarop de hogeschool dit profiel en deze visie hogeschoolbreed.wil verankeren.

Het eerste gesprek vormde een verkenning en verdieping van het project Bachelor-Proof.

De presentatie over het project Bachelor-Proof gaf de commissie een duidelijker beeld van het opzet van het document Bachelor-Proof. Het is de bedoeling dat de opleidingen zich spiegelen aan het kader met bouwstenen en ontwerpprincipes en op basis daarvan hun beleidsplan en operationele doelstellingen opstellen. De spiegel oefening gebeurt ook in de vakgroepen, waarna o.m. de leerdoelen geëxpliciteerd worden en ECTS-fiches en studiewijzers worden opgesteld. Met de pilots wil de instelling leren wat er nog schort aan de tekst over Bachelor-Proof en waar hij verbeterd of aangevuld moet worden.

De commissie kreeg een eerste zicht op de regie van het proces, de onderzoeksmethodiek en het tijdspad dat men vooropstelt. Momenteel is elke opleiding zich aan het spiegelen. De projectploeg van het project Bachelor-Proof is gestart met de uitbouw van een Community of Practice als eerste evaluatiedesign. Het project ligt ook voor ter evaluatie op een summit, een interne studiedag in mei 2017, waarop alle opleidingen van UCLL vertegenwoordigd zijn. Het eindrapport met een evaluatie van het ontwerponderzoek en de ervaringen met de pilots en een visie op de verdere implementatie, wordt opgeleverd in oktober 2017. Men wil vooral een model aanbieden waarin de strategische prioriteiten van de hogeschool vervat zitten en dat de opleidingen verder kunnen uitrollen.

Uit het gesprek na de presentatie wordt het voor de commissie duidelijk dat de idee van Bachelor-Proof het cement vormt tussen de drie vroegere hogescholen. De opleidingen staan centraal in het proces en worden ondersteund door de groepen. De medewerkers krijgen ook de kans om zich te professionaliseren, bijvoorbeeld op ontmoetingsdagen.

De commissie (daarnaar op zoek tijdens het eerste locatiebezoek) is nu overtuigd dat het proces goed gecontroleerd en bewaakt wordt. Opnieuw staat de PDCA-cirkel centraal, aangevuld met de IMWR-cyclus. De opleidingen voeren gesprekken in de POC's, in vakwerkgroepen en ontwikkelgroepen en daar worden telkens verslagen van gemaakt. De opvolging van de implementatie is opgenomen in de beleidsplannen van de groepen en opleidingen en van de dienst Onderwijs en wordt opgevolgd in het kader van de zogeheten 'trapsgewijze kwaliteitsbewaking'.

Het is voor de commissie evenwel nog niet duidelijk hoe de opleidingen aan de hand van deze tekst weten of ze zich situeren op niveau 6. De commissie vraagt zich af of de tekst over Bachelor-Proof niet te veel elementen bevat en voor de opleidingen dus effectief bruikbaar is om zich aan te spiegelen. Ze is ook benieuwd hoe opleidingen het

profiel en de bouwstenen omzetten in (vak)specifieke leerdoelen voor de eigen opleidingen en in ontwerpprincipes voor de leeromgeving.

Uit het tweede gesprek, met de studentenvertegenwoordigers in diverse geledingen, onthoudt de commissie vooral dat ze enthousiast zijn over het project, bijvoorbeeld over de ondernemingszin en het wereldburgerschap die worden beoogd, de nadruk op talentontwikkeling en welbevinden, de voorbeeldfunctie van docenten. Studenten vinden het project Bachelor-Proof herkenbaar en nuttig en geven het advies om dit zo snel mogelijk te implementeren (“ga ermee aan de slag”) en erover te communiceren. Het is de commissie wel opgevallen dat dit project niet in samenspraak met de studenten tot stand is gekomen. Ze hebben er over gehoord op een POC of nu ter voorbereiding van het gesprek.

De volgende gesprekken handelden over de pilot Bachelor-Proof in de opleidingen: Leraar Lager Onderwijs, Chemie en Sociale Readaptatiewetenschappen. In de drie opeenvolgende gesprekken kwamen zowel projectmedewerkers, opleidingshoofden, lectoren als studenten aan bod.

Op de vraag van de commissie waarom deze opleidingen in de pilot zijn ingestapt, blijkt dat de wens centraal staat om bestaande opleidingen (over de verschillende campussen) te verbinden, deel uit te maken van het UCLL-verhaal en daar mee aan te bouwen vanaf het begin. Men ziet het ook als een opportuniteit om de eigen opleidingen te versterken.

De drie pilots zijn op een andere manier omgegaan met de tekst over Bachelor-Proof, zo stelt de commissie tijdens de gesprekken vast. Dat ligt in de lijn van de keuze van het projectteam: aan de hand van de ‘spiegelmethodiek’, waarvoor een beknopt draaiboek aanwezig is, gaan opleidingen autonoom aan de slag om hun opleidingen op de diverse aspecten van het Bachelor-Proof concept te situeren. Bij de opleiding Chemie en Sociale Readaptatiewetenschappen gaat men stapsgewijs tewerk om de opleidingsvisie, de onderwijsvisie, het competentieprofiel, de leeromgeving en het evaluatiebeleid uit te werken. De tekst helpt om zichzelf te definiëren als opleiding, eventueel in samenspraak met de opleiding(en) van een andere campus.

Het project helpt de opleidingen om hun sterktes en zwaktes aan te geven en is dus ook onderdeel van hun kwaliteitscultuur. De opleiding Sociale Readaptatiewetenschappen en Chemie geven bijvoorbeeld aan dat VODO, een belangrijk onderdeel van de eerste strategische prioriteit, succes in onderwijs en op de arbeidsmarkt, een werkpunt vormt.

Op de vraag van de commissie of het Bachelor-Proofproject helpt om te weten of de opleiding zich situeert op niveau 6, zijn de meningen verdeeld. De opleiding Chemie vindt dat het project vooral dient om de opleiding ‘een UCLL-kleur te geven’. In de lerarenopleiding geeft men aan dat bij de uitwerking van het competentieprofiel de cesuur van niveau 6 scherper gesteld is en dat de minimumeisen helderder zijn geformuleerd.

Met een aantal voorbeelden wordt tijdens de gesprekken geïllustreerd dat de zeven ontwerpprincipes en de onderliggende bouwstenen nuttige instrumenten zijn voor de opleidingen, bijvoorbeeld voor de invoering van nieuwe werkvormen. Het project is tegelijk een belangrijke hefboom om de visie van Moving Minds een breed draagvlak te geven in de opleiding. De commissie merkt aan het enthousiasme van de gesprekspartners dat die operatie een succes is.

De commissie leidt uit de gesprekken af dat het document de opleidingen helpt om te reflecteren over wat wel en niet werkt, en zo een onderdeel vormt van de kwaliteitszorg. Het is een inspiratiebron. De opleiding Chemie geeft expliciet aan hoe de evaluatie en monitoring verlopen. Er wordt gewerkt met vaste sjablonen. Het groepshoofd heeft zitting in de POC van zijn opleidingen, er wordt ook teruggekoppeld naar de centrale projectgroep en er zijn de bevestigingen van de dienst Kwaliteitszorg van opleiding, werkveld enz. Hiermee worden de bekommernissen die de commissie tijdens het eerste locatiebezoek had op overtuigende wijze weggeworpen.

Tijdens het terugkoppelingsgesprek met het beleid over deze gesprekken verneemt de commissie nog meer over hoe het project systematisch zal worden uitgerold. Alle POC's zijn momenteel bezig met het project Bachelor-Proof en elke opleiding bespreekt het beleidsplan met externen. Op het einde van dit academiejaar zullen de pilots terugkoppelen en het projectteam zal een rapport schrijven en een projectevaluatie maken.

De commissie verneemt eveneens hoe het centrale niveau het overzicht houdt over het geheel van de opleidingen. De commissie wil tijdens dit gesprek ook zicht krijgen op de plek die een dergelijke uitrol krijgt in het kwaliteitszorgkader en de kwaliteitscultuur en de rol van het beleid hierin.

De instelling geeft aan dat de groepshoofden na een grondige voorbereiding starten met managementgesprekken met de opleidingen en de algemeen directeur met de groepshoofden en de algemene diensten. Daar komen alle beleidsplannen aan bod en ze worden ook voorgesteld op de raad van bestuur.

De commissie vraagt of het de bedoeling is om met het Bachelor-Proofproject te komen tot eenzelfde opleiding voor de opleidingen die op verschillende campussen worden gegeven. De instelling geeft aan dat ze dezelfde kwaliteit van de opleidingen nastreeft en op termijn tot hetzelfde programma wil komen, maar daarvoor is nog meer tijd nodig. Bovendien kan er in sommige opleidingen wel een verschil blijven. Een opleiding Chemie kan bijvoorbeeld wegens de context voor een deel een andere inhoudelijke invulling krijgen in Leuven dan in Limburg. De beleidsplannen worden samen opgemaakt, maar men wil niet als globaal patroon eenvormigheid nastreven.

De commissie vond deze gesprekken van de eerste dag zeer inspirerend. Ze stelt vast dat in de opleidingen de visie-ontwikkeling en de implementatie van het beleid goed aan de gang zijn. Ze ziet dat de visie die vervat zit in de strategische prioriteiten via het Bachelor-Proofproject geïmplementeerd wordt in de opleidingen. Ze heeft globaal de indruk dat het Bachelor-Proofproject door de pilots wordt ervaren als een belangrijke bron voor actualisering en optimalisering van de opleidingsvisie, het curriculum en de leeromgeving. De instelling geeft aan dat de opleidingen in de fase van de pilots ook werken aan kwaliteitszorg en verbeterbeleid wanneer ze checken hoe ze met de bouwstenen kunnen omgaan en bij de integratie van het Bachelor-Proofproject in het beleidsplan. De commissie vernam verder dat het centrale niveau wel degelijk het overzicht houdt over het geheel van de opleidingen.

De commissie besluit dat Bachelor-Proof een interessant instrument is om opleidingen te laten reflecteren over wat ze aan het doen zijn en een beleid uit te zetten. Waar de commissie eerder (in gesprek 1 van dit bezoek) twijfels had of het instrument daartoe optimaal was uitgewerkt, stelt ze vast dat het werkt: de opleidingen gebruiken het en doen er echt hun voordeel mee.

Tijdens de tweede dag van het locatiebezoek kwam de verticale trail aan bod over de realisatie van de identiteit van de hogeschool met als baseline de Moving Minds.

Gestart werd met een presentatie waarin de commissie vooral de case over leiderschap is opgevallen. Leidinggevendend zijn de trekkers in de vormgeving van de nieuwe identiteit. Ze krijgen een mandaat van vier jaar en daarna volgt een evaluatie. Om het HR-beleid structureel te ondersteunen, zijn er twee nieuwe functies gekomen: de groepspartner HR als link tussen de groep en het centrale niveau, en de interne loopbaancoach. Er zijn allerlei professionaliseringsinitiatieven om het leiderschap te versterken, bijvoorbeeld over functioneringsgesprekken. Uit de instellingbevraging blijkt dat men zeer tevreden is over de leidinggevendend. De proefaudit heeft evenwel aangegeven dat de bevoegdheden van leidinggevendend nog scherper omschreven moeten worden.

Ook de presentatie over de stimulerende werkomgeving en het project Move across Borders vindt de commissie boeiend. Bij dat laatste project wordt duidelijk uitgelegd hoe de verticale en de horizontale kwaliteitsbewaking in de opleiding verlopen. Het belang van externen wordt helder geïllustreerd: zij worden betrokken in dialoogcommissies bij het opstellen van de beleidsplannen, POC's en projecten als Move across Borders.

De voorbeelden in de presentatie tonen de stappen aan die worden gezet om de nieuwe identiteit van de hogeschool te realiseren via de in de Kritische Reflectie aangegeven wegen: een stimulerende en duurzame werkomgeving, actieve betrokkenheid en participatie van alle stakeholders en opnemen van maatschappelijk engagement. Er is bijvoorbeeld een sterk opleidingsaanbod aanwezig: elke voltijdse medewerker krijgt jaarlijks een budget van 100 uren voor opleiding en ontwikkeling en kennisdeling met collega's. Er is een Moving Minds Foundation opgericht bij het afscheid van de vorige algemeen directeur om het maatschappelijk engagement van studenten in de regio en in het Zuiden te ondersteunen.

In dit gesprek is het voor de commissie duidelijk geworden dat de vijf strategische doelen opgesplitst worden in drie kerndoelen (succes in onderwijs en op de arbeidsmarkt; regionale meerwaarde via onderwijs, onderzoek en dienstverlening; internationalisering) en twee ondersteunende doelen (ICT in onderwijs, onderzoek en dienstverlening; bouwen aan de identiteit van de hogeschool). De strategische prioriteit 'bouwen aan de identiteit van de hogeschool' helpt dus bij de realisatie van de andere strategische prioriteiten en van beter onderwijs. In die zin vormt identiteit een meerwaarde voor medewerkers, studenten en strategische partners, zo stelt de commissie vast.

Het tweede, derde en vierde gesprek over identiteit handelen over de pilots in de opleidingen Elektromechanica, Voedings- en Dieetkunde en Office Management.

De commissie was benieuwd in hoever de strategische prioriteit 'bouwen aan de identiteit van de hogeschool' belangrijk is voor een opleiding. Ze stelt vast dat de opleidingen het werken aan identiteit goed hebben opgepikt. Het zit verweven in hun beleidsplan en het is een middel om de uitdagingen waarmee ze geconfronteerd worden, aan te gaan.

Voorbeelden van de drie opleidingen tonen aan hoe ze aan deze strategische prioriteit bouwen. Het valt de commissie op dat het bestaande kwaliteitszorgsysteem sterk verbonden is met het beleidsplan en getuigt van de kwaliteitscultuur. Het beleidsplan is een belangrijk instrument waarmee ze elke keer verbeteringen inbrengen.

De autonomie die aan de opleidingen wordt gegeven, wordt goed gebruikt en mensen worden er 'gelukkiger' van, zo stelt de commissie vast. Ze slagen daarin dankzij de potentie van het managementteam en de verankering van de medewerkers onderwijs en kwaliteit in de opleiding. Dat blijkt uit de voorbeelden die de opleidingen daarover spontaan geven

Het valt de commissie op dat het idee van internationalisering in de drie gesprekken aan bod komt, maar ze heeft de indruk dat er nog verdere beleidskeuzes ontwikkeld moeten worden.

Uit de gesprekken met de opleidingen blijkt dat de identiteitsvraag belangrijk is voor studenten. Ze herkennen de kwaliteit van hun opleiding als een prioritair element van de identiteit van de hogeschool. Bij Voedings- en Dieetkunde geven ze onder meer aan dat het tijdens de opleiding almaar duidelijker wordt wat van hen later in hun beroep wordt verwacht en waarom bepaalde kennis belangrijk is. De studenten zijn trots op inspirerende projecten als Move across Borders, Pukkelpop en Techniek in de zorg (met bijvoorbeeld het ontwerp en de uitvoering van een badkamer voor dementerenden in een woonzorgcentrum door de opleiding Elektromechanica). Ze zijn ook tevreden over de sterke studie- en studentenbegeleiding. Ze geven aan dat de studentenvertegenwoordigers waren betrokken vanaf het prille begin van het werken rond identiteit, bij het bepalen van de strategische prioriteiten.

De commissie stelt na de tweede dag vast dat het idee over identiteit werkt. De opleidingen krijgen de ruimte om het op een eigen manier in te vullen en ze hebben het gepaste leiderschap om dit te sturen en waar te maken.

Het werd vooral duidelijk hoe de visie uitgerold wordt en hoe de opleidingen, ieder op hun manier, werken aan hun identiteit. Ze stelt vast dat de tijdlijn, waarvan de commissie inzage heeft ingekregen, een handig instrument is om zicht te krijgen op hoe het allemaal verlopen is. Het werd duidelijk dat de opleidingen goed op deze stappen zijn voorbereid. De commissie is onder de indruk van wat er in twee jaar gerealiseerd is.

De opleidingen hebben de visie van bouwen aan een identiteit van de hogeschool opgepikt om de uitdagingen aan te gaan waarmee ze geconfronteerd worden, om te reflecteren over de eigen opleiding en sterke punten bij elkaar te brengen. Een opleiding formuleerde het als: 'We krijgen gratis een nieuwe groep collega's om samen te reflecteren en nog beter te worden.'

De commissie heeft de PDCA-cirkel herkend. Een kerninstrument daarbij is het beleidsplan dat de opleiding uitwerkt, waarin alle initiatieven vertaald worden. De studenten herkennen de kwaliteitscultuur van hun opleiding als een belangrijk element van identiteit van de hogeschool.

Het is duidelijk geworden dat de strategische prioriteiten 'bouwen aan de identiteit van de hogeschool' en 'ICT in onderwijs, onderzoek en dienstverlening' ondersteunend zijn aan de andere strategische prioriteiten, en dat ook de opleidingen dat zo beschouwen. Het is de commissie opgevallen dat ze in de opleidingsplannen de strategische prioriteiten aan elkaar koppelen en concreet uitwerken.

Het is de commissie duidelijk geworden dat er een decentraal beleid wordt gevoerd. Wat de implementatie betreft is de autonomie en de verantwoordelijkheid van de opleidingen zeer groot. Ze vullen zelf het kader in dat wordt aangereikt door de

hogeschool, met de steun van de dienst Onderwijs en de dienst Kwaliteitszorg. Sommige opleidingen moeten ten gevolge van het allocatiemodel daarbij nadenken over hoe ze het met minder middelen kunnen doen. De commissie vraagt zich af of dat gevolgen heeft voor de kwaliteit van het onderwijs en welk beleid daarrond wordt gevoerd, wat tijdens de co-creatie werd voorgelegd.

Op deze vraag geeft het beleid tijdens het terugkoppelingsmoment op het einde van de dag aan dat de daling van de studentenaantallen in een aantal opleidingen een uitdaging vormt, waarvoor oplossingen bedacht worden. Dit is opgenomen in de beleidsplannen. Zo wil men bijvoorbeeld via het gebruik van ICT in het onderwijs op een andere manier evenveel begeleiding aan studenten geven. Voor de opleiding leraar secundair onderwijs is beslist om sommige opties nog slechts in één regio fysiek aan te bieden. Er wordt gezocht naar efficiëntiewinsten bij overlap tussen bestaande opleidingen, bijvoorbeeld via samenwerkingsverbanden. De instelling benadrukt dat kwaliteit in het DNA van de organisatie zit en dat die moet standhouden voor studenten en werkveld.

Er wordt nu bekeken of de principes van het allocatiemodel dat de hogeschool heeft vastgelegd, adequaat zijn bij stijging en daling van studentenaantallen.

De commissie is benieuwd of er in de hogeschool wordt nagedacht over wat er gebeurt als er op een zeker moment niet de nodige kritische massa van studenten en personeel wordt behaald op een bepaalde campus of opleiding. De instelling geeft een voorbeeld van een opleiding die afgebouwd wordt (opleiding milieuzorg binnen chemie) en waar wordt bekeken hoe de competenties van de betrokken medewerkers elders kunnen worden ingezet. Er wordt gewezen op het samenwerkingsakkoord van UCLL met de VDAB in Vlaams-Brabant en Limburg om arbeidsmarktanalyses te doen. Er is ook contact met buitenlandse instellingen om na te gaan hoe zij bij daling van het aantal studenten beneden een bepaalde grenswaarde de kwaliteit van een opleiding weten te handhaven, de opleiding tijdig stoppen of opleidingen samenvoegen.

Deze antwoorden versterken de indruk van de commissie dat het beleid bij de implementatie van haar onderwijs- en verbeterbeleid gepaste beleidsacties durft te stellen.

4. Beoordeling

Dankzij de openheid in de gesprekken en de vele documenten die de commissie ter beschikking heeft gekregen, heeft ze een goed beeld gekregen van de hogeschool. Ze heeft kunnen spreken met studenten, medewerkers en leidinggevenden uit een zeer brede waaier van opleidingen en diensten en met vertegenwoordigers uit het werkveld, wat haar beeld verfijnd heeft. Het enthousiasme van de medewerkers is haar sterk opgevallen.

Visie en beleid

De commissie vindt de visie van de hogeschool krachtig en vooral vernieuwend. De hogeschool is trots op haar baseline Moving Minds. Die visie drukt ook de inspanningen uit van de hogeschool om vorm te geven aan de fusie. De ambities zijn evenwel hoog en gezien UCLL een 'jonge' hogeschool is, zit er nog veel in planning.

De onderwijsvisie van de instelling is vertaald in strategische prioriteiten:

- Succes in onderwijs en op de arbeidsmarkt;
- Regionale meerwaarde via onderwijs, onderzoek en dienstverlening;
- Internationalisering;
- Informatie- en Communicatietechnologie in onderwijs, onderzoek en dienstverlening;
- Bouwen aan de identiteit van de hogeschool.

Er is in de hogeschool geen centraal geformuleerd onderwijsconcept. De opleidingen krijgen met het Bachelor-Proofproject wel een middel om op hun manier de strategische prioriteiten van de instelling te realiseren. Het geeft hen hefboomen om hun visie over het profiel van de afgestudeerde helder en expliciet te maken, om een competentieprofiel op te stellen, een onderwijsleeromgeving te ontwerpen en een toetsbeleid uit te werken. De commissie heeft gezien dat dit werkt bij de pilots.

De onderwijsvisie is breed gedragen, zo heeft de commissie vooral gemerkt in de gesprekken over de horizontale en de verticale trail en in de beleidsplannen die uitgaan van de gemeenschappelijke visie. De beleidsplannen en daaraan gekoppelde acties zijn een belangrijk instrument om de strategische prioriteiten uit te rollen op alle niveaus: groepen, opleidingen, management. Het idee Bachelor-Proof helpt de opleidingen daarbij en komt vandaag ook reeds aan bod in opleidingen die geen pilots zijn. Alle medewerkers, de studentenvertegenwoordigers en het werkveld zijn betrokken bij het formuleren van de visie van de opleidingen.

De visie staat in relatie tot de maatschappelijke uitdagingen van regionaal tot internationaal. De instelling wil werkloosheid en drop-out tegengaan, de opleidingen zijn gericht op de regionale arbeidsmarkt, actuele maatschappelijke uitdagingen en de internationale context. Deze maatschappelijke uitdagingen zijn ook concreet opgenomen in het Bachelor-Proofproject.

Beleidsuitvoering

De opleidingen schrijven hun beleid uit in een beleidsplan waarin ze per strategische prioriteit concrete doelstellingen en acties formuleren. De opleidingen krijgen dus autonomie en verantwoordelijkheid binnen de kaders die door de hogeschool worden gesteld en ze worden daarin goed ondersteund. De hogeschool beschouwt het eigenaarschap van de beleidsplannen als essentieel. Ze is ervan overtuigd dat dit het meest efficiënt en effectief werkt. De commissie is onder de indruk van de snelheid waarmee dit alles uitgerold wordt.

Het is de commissie ook opgevallen dat de UCLL werk maakt van een stimulerende en duurzame werkomgeving. Ze merkt dat in het enthousiasme van de medewerkers en in de beleidsinitiatieven waarvan ze kennis heeft genomen. De onderwijs- en kwaliteitszorgondersteuners die dicht bij de opleiding zitten, hebben hierin een belangrijke rol.

Evaluatie en monitoring

De instelling heeft zicht op de mate waarin de beleidsuitvoering de onderwijsvisie realiseert via een geïntegreerd systeem van evaluatie en monitoring, dat aansluit bij haar basisfilosofie en geaggregeerde informatie oplevert, die binnen de organisatie ter beschikking wordt gesteld via SharePoint.

De opleidingen zijn de centrale motor van de kwaliteitszorg, met hun beleidsplannen, POC's en toetscommissies, wat een conditie vormt voor een echte kwaliteitscultuur. In de POC zijn medewerkers, studenten, alumni en externen betrokken. Alle stakeholders zijn actief betrokken in het systeem van kwaliteitszorg via bevestigingen en focusgesprekken, managementgesprekken, dialoogcommissies, werkveldcommissies, groepsraden enz. Er zijn sjablonen voor beleidsplannen en verslaggeving. Uit de participatie, het proces, de resultaten en de wijze van hantering van de instrumenten blijkt dat werk wordt gemaakt van het stimuleren van een kwaliteitscultuur in de opleidingen en de groepen.

De commissie waardeert ook de actieve betrokkenheid van externen op het niveau van de opleidingsadviesraad en de dialoogcommissie. Als externe input wordt terecht een beroep gedaan op experts uit het werkveld.

Naast data- en evaluatiemanagement – steunend op kwaliteitsonderzoeken in een vierjarige cyclus -, is er eveneens een thematische kwaliteitsbewaking, die past bij het gehanteerde bestuursmodel en de kwaliteitscultuur die intrinsiek in de hogeschool aanwezig is. De verantwoordelijkheid voor kwaliteitsbewaking ligt bij de opleidingen, maar binnen de vooropgestelde kaders die UCLL uitzet. Er is ook voorzien in risicomanagement

De trapsgewijze kwaliteitsbewaking wordt door de instelling terecht als het sluitstuk benoemd van het geïntegreerde kwaliteitszorgsysteem. De commissie stelt vast dat de PDCA-cirkel aanwezig is op elk niveau. Groepswerking is in deze ook een adequaat coördinatiemechanisme.

Verbeterbeleid

De opleidingen zijn actief betrokken bij de uitrol van de kwaliteit. Door de gesprekken is het de commissie duidelijk geworden dat door de regelmatige SWOT-analyses en bevestigingen er heel snel kan ingespeeld worden op aspecten die moeten verbeterd of bijgestuurd worden. Enkele voorbeelden uit opleidingen hebben dat aangetoond, o.m. de resultaten van de thematische kwaliteitsbewaking VODO, curriculumhervormingen, beleid rond internationalisering, omgang met dalende

slaagpercentages. Ook hier is de trapsgewijze kwaliteitsbewaking een hefboom. De uitwisseling van best practices tussen opleidingen (wat regelmatig is benoemd) past hierin. Door de aanwezige kwaliteitscultuur dragen alle betrokkenen bij aan de kwaliteitsverbetering.

De commissie komt daarom voor de vier standaarden: visie en beleid, beleidsuitvoering, evaluatie en monitoring en verbeterbeleid tot het oordeel 'voldoet'. Het eindoordeel luidt vervolgens 'positief'.

Met het oog op de toekomstige ontwikkeling van de hogeschool, formuleert de commissie op basis van haar onderzoek nog volgende aanbevelingen.

1. De commissie vindt het belangrijk om, na evaluatie, de resultaten van het Bachelor-Proofproject, verder te hanteren als inspiratiebron voor de ontwikkeling van de visie en het beleid van de opleidingen m.b.t. de leerdoelen, de vormgeving van de leeromgeving en het assessment en hierover adequaat te communiceren met alle stakeholders.
2. In verband met het Bachelor-Proofproject adviseert de commissie om, naast experts uit het werkveld ook meer experts van de specifieke vakgebieden te betrekken bij de kwaliteitszorg, mede om het niveau van de gerealiseerde leerresultaten te bewaken en de onafhankelijkheid van de experts daarbij aan te scherpen in functie van voldoende afstand, wetenschappelijke onderbouwing en kritische zin.
3. Ze stelt ook voor om benchmarking meer systematisch een plaats te geven bij de ontwikkeling van de curricula en in het proces van kwaliteitsborging.
4. De uitwerking van meer operationele doelstellingen en op niveau van de opleidingen meer concrete (kwantitatieve of kwalitatieve) resultaatsindicatoren kunnen ondersteunend zijn om de vooropgestelde doelstellingen en acties te toetsen.
5. De eerste stappen voor het realiseren van de derde strategische doelstelling 'internationalisering' zijn gezet. De commissie beveelt aan om de doelen verder uit te diepen en scherper te omschrijven en de internationale samenwerkingspartners in relatie tot de doelen uit te breiden.

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

<i>Standaard</i>	<i>Oordeel</i>
<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


Prof. dr. Antonia Aelterman, voorzitter, is ere-hoofddocent pedagogische wetenschappen aan de Universiteit Gent. Ze promoveerde er in 1995 tot doctor in de pedagogische wetenschappen en was er verbonden aan de Vakgroep Onderwijskunde. Ze had een onderwijsopdracht in de Specifieke Lerarenopleiding en in de master Pedagogische Wetenschappen. Haar onderzoek focuste op het functioneren van leraren en hun professionele ontwikkeling. Ze was opleidingsvoorzitter van de Specifieke Lerarenopleiding van de UGent, lid en voorzitter van de VLIR-werkgroep Lerarenopleiding en nam deel aan diverse beleidswerkgroepen. Zij participeerde aan diverse visitatiecommissies in Vlaanderen en Nederland. In 2014 was ze voorzitter van de visitatie van de universitaire lerarenopleidingen in Nederland.

Dr. Etienne Wauters, commissielid, promoveerde 1979 aan de Universiteit Gent als doctor in de genees-, heel- en verloskunde. Later studeerde hij nog arbeids- en verzekeringsgeneeskunde en bekwaamde zich verder in de gezondheidseconomie. Na een korte carrière als huisarts was hij vanaf 1982 werkzaam bij CM (Christelijk Ziekenfonds), eerst als adviserend geneesheer, later als medisch directeur. Zo was hij sterk betrokken bij de uitbouw van het gezondheidszorgbeleid, zowel op federaal als Vlaams niveau. In de periode 1989 – 1995 doceerde hij als gastlector aan de school voor maatschappelijke gezondheidszorg van de KU Leuven. Sinds 2002 staat hij als afgevaardigd bestuurder aan het hoofd van Gasthuiszusters Antwerpen, een groep die een groot acuut ziekenhuis en meerdere woonzorgcentra beheert. Etienne Wauters is bestuurder in meerdere zorgvoorzieningen en sinds 2014 ook voorzitter van Zorgnet Vlaanderen. Hij is ook lid van de raad van bestuur van de Karel de Grote Hogeschool in Antwerpen.

Dr. Pim Breebaart, commissielid, is socioloog en filosoof. Hij was lesgever in het hoger onderwijs, vervulde nadien directiefuncties in de Hogeschool Rotterdam en was voorzitter van de Colleges van Bestuur van ROC Mondriaan, De Haagse Hogeschool en Stenden Hogeschool. Momenteel is hij vicevoorzitter van de Raad van Toezicht van de Hotelschool The Hague, voorzitter van het bestuur van de Vereniging van Toezichthouders van Hogescholen en lid van de Raad van Advies van de NVAO. Hij heeft meegewerkt aan instellingsbeoordelingen in Nederland.

Mevrouw Elfriede Heinen, commissielid, is master in psychologie (Université catholique de Louvain). Ze is pedagogisch adviseur bij de Fédération de l'Enseignement Supérieur Catholique van de Franstalige gemeenschap in België, waar ze activiteiten in verband met kwaliteitszorg en competentiegericht onderwijs ontwikkelt en coördineert. Ze organiseert managementtrainingen rond leiderschap. In de Académie de Recherche et d'Enseignement Supérieur (ARES) is ze lid van verschillende commissies. Ze was vice-president van AEQES en is lid van de EURASHE-werkgroep over kwaliteitszorg. Ze is co-auteur van het boek 'Comment passer des compétences à l'évaluation des acquis des étudiants?' (De Boeck Supérieur, 2015).

De heer Lorenzo Ego, student-commissielid, is master Internationale Politieke Wetenschappen en masterstudent Economische Wetenschappen aan de UGent. Hij is lid van het Dagelijks Bestuur van de Gentse Studentenraad en verantwoordelijk voor het extern en internationaal beleid. In functie daarvan is hij actief bij de Vlaamse Vereniging van Studenten (VVS) en de European Students' Union (ESU). Verschillende dossiers waar hij actief de leiding neemt zijn o.a. onderwijskwaliteitszorg, vluchtelingenbeleid en studentenparticipatie. Daarnaast is hij actief als vicepresident bij



Jonge Europese Federalisten Gent (JEF), een politieke jongerenvereniging die zich inzet om Europa meer kenbaar te maken bij studenten. Verder is hij co-oprichter van de start-up Gradits die internationale studenten probeert te verbinden met lokale werkgevers in het buitenland.

Secretaris

Mevrouw Bea Bossaerts, freelancedacteur

Procescoördinator

Mevrouw Lieve Desplenter, beleidsmedewerker NVAO

Alle commissieleden hebben een onafhankelijkheidsverklaring ingevuld en ondertekend.

Bijlage 2: Programma's van de locatiebezoeken

1 februari 2017: Campus Proximus

Tijdstip	Sessie	Aanwezigen
9.00u-10.00u	Meet-and-Greet	
10.00u-10.50u	Gesprek missie, visie, strategische prioriteiten, levensbeschouwelijk profiel, Moving Minds concept	<ul style="list-style-type: none"> - Jan Schrijnemakers (Voorzitter Raad van Bestuur UC Leuven-Limburg) - Marc Vandewalle (Algemeen directeur UC Leuven-Limburg) - Irene Hermans (Directeur strategie UC Leuven-Limburg) - Lieve Haumont (Opleidingshoofd Verpleegkunde, G&W) - Tin Van den Putte (Teamleider Bedrijfsmanagement, expertisecel Business innovation, Startmindscoach, M&T) - Bruno Gevaert (Lector Lager onderwijs, expertisecel Education for All, lid Groepsonderhandelingscomité groep LER, LER) - Brecht Olijslagers (Voorzitter studentenraad Limburg, lid Raad van Bestuur UC Leuven-Limburg, Student Chemie tweede fase, M&T) - Pieter Van Hoe (Voorzitter studentenraad Leuven, Student Toegepaste informatica derde fase, M&T) - Johan Viaene (Directeur arbeidsmarktbeheer Vlaams-Brabant, VDAB) - Mohamed Ridouani (Schepen Leuven, Leuven Mindgate)
10.50u-11.10u	Terugkoppelpauze	
11.10u-12.00u	Gesprek: Vormgeven aan de organisatie: organisatiestructuur, HR-beleid,...	<ul style="list-style-type: none"> - Jos Clijsters (Ondervoorzitter Raad van Bestuur UC Leuven-Limburg) - Stef Verheyden (Directeur beheer UC Leuven-Limburg) - Wim Bergen (Groepshoofd LER) - Jan Withofs (Hoofd marketing en communicatie UC Leuven-Limburg) - Ann Rutten (Hoofd HR UC Leuven-Limburg) - Sandra Martin (Opleidingshoofd bachelor-na-bacheloropleidingen G&W, verantwoordelijke dienstverlening G&W, expertisecel Active Ageing, G&W) - Nico Nijsten (Lector Bedrijfsmanagement, lid Hogeschoolonderhandelingscomité, CPBW en Groepsonderhandelingscomité groep M&T, M&T) - Thijs Gielis (Bibliothecaris Campus Proximus, M&T) - Arnaud Vanhamme (Student Chemie derde fase, lid Studentenraad Leuven, lid POC Chemie academiejaar 2015-2016, M&T)
12.00u-13.00u	Lunch	
13.00u-13.30u	Aanvullende informatie	Commissie
13.30u-14.20u	Gesprek: Vormgeven aan onderwijs: strategische prioriteiten als leidraad voor het onderwijs van UC Leuven-Limburg (succes in onderwijs, studie- en studentenbegeleiding, internationalisering, ICT)	<ul style="list-style-type: none"> - Toon Quaghebeur (Groepshoofd G&W) - Anne Van Schoor (Directeur onderwijs-ad interim UC Leuven-Limburg) - Francis Loyens (Directeur studentenbeleid UC Leuven-Limburg) - Frank Heusdens (Opleidingshoofd Bedrijfsmanagement, M&T) - Hilde Duyver (Lector Office management en Bedrijfsmanagement, stafmedewerker onderwijs M&T, M&T) - Bert Massa (Lector Lager onderwijs, expertisecel Education for the future, LER) - Gunther Fleerackers (Lector Chemie, onderwijstechnoloog, expertisecel Lab4U, M&T) - Karine Hindrix (Lector Lager onderwijs, stafmedewerker internationalisering, LER) - Karen Jacobs (Stafmedewerker Studie- en studentenbegeleiding G&W, medewerker studentendienst, G&W) - Annelien Verbraeken (Student Biomedische laboratoriumtechnologie tweede fase, G&W) - Myriam Moussalli (Student Bedrijfsmanagement derde fase, M&T)

14.20u-14.40u	Terugkoppelingspauze	
14.40u-15.30u	Gesprek kwaliteitscultuur (miv betrokkenheid stakeholders), kwaliteitszorg, evaluatie en monitoring, verbeterbeleid	<ul style="list-style-type: none"> - Maggy Timmermans (Groepshoofd M&T) - Jetske Strijbos (Adjunct-groepshoofd beleid G&W) - Ann Deburchgrave (Opleidingshoofd Kleuteronderwijs, LER) - Gert Houben (Opleidingshoofd Orthopedagogie, G&W) - Stefan Oeyen (Groepspartner kwaliteit M&T, Dienst kwaliteit UC Leuven-Limburg) - Sabine Dierick (Lector bachelor-na-bacheloropleidingen LER, stafmedewerker kwaliteitszorg Kleuteronderwijs en Bachelor-na-bacheloropleidingen LER, LER) - Bertijn Pauwels (Student Toegepaste informatica tweede fase, lid POC Toegepaste informatica, M&T) - Lieselot Ignoul (Student Secundair onderwijs tweede fase, Ondervoorzitter Studentenraad LER, lid POC Secundair onderwijs, LER) - Danny Pijls (Katholiek secundair onderwijs Leuven, lid dialoogcommissie Secundair onderwijs, lid groepsraad G&W, lid groepsraad LER) - Geraldine Clarebout (Professor School of Health Professions Education Maastricht University, lid dialoogcommissie Vroedkunde)
15.30u-16.00u	Aanvullende informatie	Commissie
16.00u-16.45u	Studenten	
16.45u-17.00u	Break	Commissie
17.00u-18.00u	Open spreekuur	

2 februari 2017: Campus Diepenbeek

Tijdstip	Sessie	Aanwezigen
9.30u-10.30u	Focusthema regionale en internationale samenwerking	<ul style="list-style-type: none"> - Ria Bollen (Directeur onderzoek en dienstverlening UC Leuven-Limburg) - Klaas Vansteenhuyse (Hoofd internationalisering UC Leuven-Limburg) - Alberik Hubin (Adjunct-groepshoofd beleid M&T) - Job Demeyere (Verantwoordelijke dienstverlening LER) - Annelies Schrooten (Coördinator ondernemingszin, StartMindscoach, expertiscel Business innovation, M&T) - Mieke Clement (Stafmedewerker internationalisering, lector Vroedkunde, G&W) - An Verburgh (Stafmedewerker onderwijs en kwaliteitszorg Sociaal werk en bachelor-na-bachelor-opleidingen G&W, G&W) - Bart Jacobs (Onderzoeker Zorg en techniek, expertiscel ITech, Lector Elektromechanica, Elektronica-ICT en Energietechnologie, M&T) - Wesley Isenborghs (Student Lager onderwijs derde fase, LER) - Koen Croonen (Student Bedrijfsmanagement derde fase, M&T) - Wim Dries (Burgemeester Genk) - Myrjam Verrijssen (Ondernemingsplatform Limburg)
10.30u-10.45u	Terugkoppelingspauze	Commissie
10.45u-11.45u	Focusthema professionele karakter van het onderwijs aan UC Leuven-Limburg: 'hoe vormen we studenten tot professionele bachelors'?	<ul style="list-style-type: none"> - Maggy Timmermans (Groepshoofd M&T) - Veerle Schuyten (Adjunct-groepshoofd beleid LER) - Ilse Scroyen (Opleidingshoofd Voedings- en dieetkunde, G&W) - Annick Vanderbiest (Opleidingshoofd Office Management, M&T) - Ann Cox (Stagecoördinator Orthopedagogie, G&W) - Filip Poncelet (Lector Secundair onderwijs, LER) - Jeroen Thys (Stafmedewerker onderwijsinnovatie G&W, expertiscel Education for the future) - Selien Franssens (Student Secundair onderwijs derde fase, Voorzitter Campusstudentenraad, lid Groepsraad LER, LER) - Lisa Froyen (Student Voedings- en dieetkunde tweede fase, lid POC Voedings- en dieetkunde, G&W) - Lesley Verswyvel (Praktijklector Kleuteronderwijs, leerkracht Basisschool Station Diest, zorgcoördinator scholengroep Adite Diest, LER) - Bart Hermsen (TMC Field Services Eindhoven, lid groepsraad M&T)
11.45u-12.15u	Aanvullende informatie	Commissie
12.15u-13.00u	Lunch	Commissie
13.00u-14.00u	Open uurtje – vervangen door gesprek Studie- en studentenbegeleiding	<ul style="list-style-type: none"> - Francis Loyens (directeur studentenbeleid) - Rita Janssen (dienst Studie- en studentenbegeleiding) - Joëlle Schepers (Trajectcoach bachelor orthopedagogie, Studentencoach bachelor orthopedagogie, Stafmedewerker Studie- en Studentenbegeleiding groep G&W) - Steffie Hilven, (student orthopedagogie, voorzitter Campusstudentenraad Welzijn ...) - Sigrid Darquennes (coördinator studentenvoorzieningen regio Limburg)
14.00u-15.30u	Besloten overleg reviewcommissie	Commissie
15.30u-16.00u	Koffiepauze	Commissie
16.00u-17.00u	Co-creatie – bespreking review trails	<ul style="list-style-type: none"> - Marc Vandewalle, Stef Verheyden, Irene Hermans, Kim Waeytens, Toon Quaghebeur, - Maggy Timmermans, Wim Bergen
17.00u-17.30u	Praktische organisatie review trails	<ul style="list-style-type: none"> - Kim Waeytens, Irene Hermans

8 maart 2017: BACHELOR-PROOF: Campus Diepenbeek

Tijdstip	Sessie	Aanwezigen
09.30u-11.00u	Project Bachelor-proof (verkenning, verdieping)	<ul style="list-style-type: none"> - Anne Van Schoor (directeur onderwijs-ad interim UC Leuven-Limburg) - Els Castelein (projectcoördinator Bachelor-proof, dienst onderwijs UC Leuven-Limburg, expertisecel Art of Teaching) - Lies Wijnants (projectmedewerker Bachelor-proof, dienst onderwijs UC Leuven-Limburg) - Bert Massa (projectmedewerker Bachelor-proof, lector Lager onderwijs, LER) - Jeroen Thys (projectmedewerker Bachelor-proof, stafmedewerker onderwijsinnovatie G&W, expertisecel Education for the future, G&W) - Bert Lambie (projectmedewerker Bachelor-proof, opleidingshoofd Chemie, M&T) - Stefan Oeyen (lid stuurgroep Bachelor-proof, groepspartner kwaliteit M&T) - Joost Lowyck (lid stuurgroep Bachelor-proof, lid Raad van Bestuur UC Leuven-Limburg)
11.00u-11.30u	Besloten overleg	
11.30u-12.00u	Bachelor-proof (studenten)	<ul style="list-style-type: none"> - Carl Van de Velde (student Bedrijfsmanagement tweede fase, voorzitter Studentenraad M&T) - Mark Vanrusselt (student Bedrijfsmanagement eerste fase, M&T) - Elvira Beyens (student Bedrijfsmanagement eerste fase, M&T) - Lorenzo Ramalho Pestana (student Secundair onderwijs tweede fase, lid Werkgroep OER, LER) - Lore Moermans (student Lager onderwijs eerste fase, plaatsvervangend lid Raad van Bestuur UC Leuven-Limburg, LER) - Lindsey Jehaes (student Kleuteronderwijs derde fase, LER) - Katleen Theunen (student Sociale Readaptatiewetenschappen derde fase, G&W)
12.00u-13.00u	Lunch	
13.00u-14.00u	Pilot Bachelor-proof Lager onderwijs	<ul style="list-style-type: none"> - Bert Massa (projectmedewerker Bachelor-proof, lector Lager onderwijs, LER) - Hilde Dewever (opleidingshoofd Lager onderwijs Limburg, LER) - Liesbeth Lefevre (stafmedewerker kwaliteitszorg Lager onderwijs Limburg, lid onderwijscommissie Limburg, LER) - Marieke Vandersmissen (lid onderwijscommissie Vlaams-Brabant, lector Lager onderwijs Diest en Vlaams-Brabant, LER) - Annick Desair (lector Lager onderwijs Vlaams-Brabant, LER) - Sarah Jacome (lector Lager onderwijs Limburg, LER, Scholengroep Tongeren) - Miek Darcis (student Lager onderwijs derde fase, LER)
14.00-14.15u	Besloten overleg	
14.15u-15.00u	Pilot Bachelor-proof Sociale Readaptatiewetenschappen	<ul style="list-style-type: none"> - Jeroen Thys (projectmedewerker Bachelor-proof, stafmedewerker onderwijsinnovatie G&W, expertisecel Education for the future, G&W) - Maurits Wismans (opleidingshoofd Sociale Readaptatiewetenschappen, G&W) - Leen Van Den Broeck (teamleider Sociale Readaptatiewetenschappen, G&W) - Dave Gelders (stafmedewerker kwaliteitszorg Sociale Readaptatiewetenschappen, lector Sociale Readaptatiewetenschappen, G&W) - Frank Cockx (vakgroepcoördinator bachelorproef, lid POC, G&W) - Jan Van Branteghem (lector Sociale Readaptatiewetenschappen, G&W) - Elias Van der Vloet (student Sociale Readaptatiewetenschappen derde fase, lid POC, G&W)
15.00-15.15u	Besloten overleg	
15.15u-16.00u	Pilot Bachelor-proof Chemie	<ul style="list-style-type: none"> - Bert Lambie (projectmedewerker Bachelor-proof, opleidingshoofd Chemie, M&T) - Thomas Scheers (teamleider Chemie, M&T) - Ann Creemers (lector Chemie, expertisecel Lab4U, lid POC Limburg, M&T)

		<ul style="list-style-type: none"> - Liesbeth Pauls (lector Chemie, lid POC Limburg, M&T) - Gunther Fleerackers (lector Chemie, expertisecel Lab4U, lid POC Leuven, M&T) - Hilde Roex (lector Chemie, lid POC Leuven, M&T) - Hanne Decoster (student/alumnus Chemie Leuven, M&T) - Brecht Olijslagers (student Chemie tweede fase, studentenraad Limburg, M&T)
16.00u-16.45u	Besloten overleg	
16.45u -17.15u	Bachelor-proof: terugkoppelingsgesprek met beleid	<p>Stuurgroep Bachelor-proof project:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marc Vandewalle (algemeen directeur UC Leuven-Limburg) - Wim Bergen (groepshoofd LER) - Jetske Strijbos (adjunct-groepshoofd beleid G&W) - Alberik Hubin (adjunct-groepshoofd beleid M&T) - Anne Van Schoor (directeur onderwijs- ad interim UC Leuven-Limburg) - Els Castelein (projectcoördinator Bachelor-proof, dienst onderwijs UC Leuven-Limburg, expertisecel Art of Teaching) - Stefan Oeyen (lid stuurgroep Bachelor-proof, groepspartner kwaliteit M&T) - Kim Waeytens (dienst kwaliteit UC Leuven-Limburg)
17.15u-18.45u	Besloten overleg (vergaderlokaal UCLL)	

9 maart 2017: BOUWEN AAN DE IDENTITEIT: Campus Gasthuisberg-Leuven

Tijdstip	Sessie	Aanwezigen
9.30u-11.00u	Toelichting –gesprekken beleid “bouwen aan de identiteit”	<ul style="list-style-type: none"> - Marc Vandewalle (algemeen directeur UC Leuven-Limburg) - Ann Rutten (hoofd HR UC Leuven-Limburg) - Irene Hermans (directeur strategie UC Leuven-Limburg) - Jan Withofs (hoofd marketing en communicatie UC Leuven-Limburg) - Joke Maes (adjunct-groepshoofd organisatie G&W) - Kim Plevoets (adjunct-groepshoofd organisatie M&T) - Klaas Vansteenhuyse (hoofd internationalisering UC Leuven-Limburg) - Jessie Vos (lector Lager onderwijs, Expertisecel Education for All, LER)
11.0u-11.15u	Besloten overleg	
11.15u-12.00u	Opleiding Elektromechanica	<ul style="list-style-type: none"> - Joël Claes (opleidingshoofd Elektromechanica en Energietechnologie, M&T) - Jan Elsen (lector Elektromechanica-Energietechnologie-Elektronica-ICT, uurroostermaker, expertisecel Energy, lid POC, M&T) - Wim Claes (lector Elektromechanica-Energietechnologie, studentencoach, medewerker internationalisering, lid POC, M&T) - Thomas Vanhove (lector Elektromechanica, teamleider expertisecel Energy, lid POC, M&T) - Pascal Moons (lector Elektromechanica, stagecoördinator, lid POC, M&T) - Kristien Ruiters (lector Elektromechanica-Energietechnologie-Elektronica-ICT, medewerker kwaliteitszorg Elektromechanica-Energietechnologie, lid POC, lid GOC en HOC, M&T) - Krista Bessemans (lector Elektromechanica-Energietechnologie, medewerker kwaliteitszorg Elektronica-ICT, stafmedewerker onderwijs M&T) - Bart Hermesen (director TMC Field Services Eindhoven, lid groepsraad M&T) - Wim Vanlaer (alumnus Elektromechanica, student Elektronica-ICT eerste fase, M&T) - Niels Berden (student Elektromechanica derde fase, nam deel aan dialoogcommissie 2016, M&T) - Jens Schraeyen (student Elektromechanica derde fase, nam deel aan dialoogcommissie 2016, M&T)
12.15u-13.15u	Lunch	

13.15u-14.00u	Opleiding Voedings- en dieetkunde	<ul style="list-style-type: none"> - Jetske Strijbosch (adjunct-groepshoofd beleid G&W) - Frank Delaere (ankerlector internationalisering Voedings- en dieetkunde, G&W) - Lieve Pensaert (lector Voedings- en dieetkunde, lid POC, G&W) - Ingrid Hofkens-Van den Brandt (lector Voedings- en dieetkunde, lid POC, G&W) - Sofie Joossens (coördinator afstudeerwerken, lid POC, G&W) - Ellen Martens (stafmedewerker kwaliteitszorg en onderwijs, lid POC, G&W) - Christophe Matthys (deeltijds docent Faculteit Geneeskunde (klinische en experimentele endocrinologie), subdivisiehoofd subdivisie Voeding KU Leuven) - Laura De Geyter (student Voedings- en dieetkunde tweede fase, lid POC, G&W)
14.00u-14.15u	Besloten overleg	
14.15u-15.00u	Opleiding Office Management	<ul style="list-style-type: none"> - Annick Vanderbiest (opleidingshoofd Office Management) - Miche Broekmans (teamleider Office Management, anker internationalisering, trajectcoach, M&T) - Katrien Lannoy (lector Office Management, lid POC, M&T) - Tanja Goris (lector Office Management, lid POC, M&T) - Ellen Elsen (lector Office Management, lid POC, studententrajectcoach, vertrouwenspersoon, M&T) - Lieve Janssens (lector Office Management, lid POC, studententrajectcoach, M&T) - Lieve Hauben (stafmedewerker kwaliteitszorg Office Management, M&T) - Annelies De Witte (Secretary Plus Hasselt) - Anissa Daoudi (student Office Management tweede fase, lid POC, M&T) - Noortje Maryns (student Office Management tweede fase, lid POC, M&T) - Sietske Leeters (alumnus Office Management, nam deel aan gesprek dialoogcommissie 2016)
15.00u-16.00u	Besloten overleg	
16.00u-16.30u	Co-creatie	<ul style="list-style-type: none"> - Marc Vandewalle (algemeen directeur UC Leuven-Limburg) - Stef Verheyden (directeur beheer UC Leuven-Limburg) - Wim Bergen (groepshoofd LER) - Toon Quaghebeur (groepshoofd G&W) - Maggy Timmermans (groepshoofd M&T) - Ann Rutten (hoofd HR UC Leuven-Limburg) - Irene Hermans (directeur strategie UC Leuven-Limburg) - Jan Withofs (hoofd marketing en communicatie UC Leuven-Limburg) - Kim Waeytens (dienst kwaliteit UC Leuven-Limburg)
17.00u-18.45u	Besloten overleg	

Bijlage 3: Overzicht van de bestudeerde documenten

Eerste locatiebezoek

Ter beschikking gelegd voor commissie:

- Beleidsplannen domeinen (Onderwijs, O&D, internationalisering, studentenbeleid, kwaliteitszorg, HR, communicatie, ICT, studentenadministratie, financiën, facilitaire dienst) en groepen (M&T, LER, G&W)
- Overzicht globale resultaten bevraging pas-afgestudeerden en bevraging alumni
- Rapport instellingsbevraging en vragenlijst
- Rapport internationale pilot instellingsreview
- Fiches beschrijving expertisecellen
- Opleidingsbrochures
- Brochure HBO5
- Studiekeizer

Opgevraagd ter inzage door commissie en ter beschikking gelegd:

- Verslag stand van zaken internationalisering
- Verslag strategic meeting strategische partners maart 2016
- Risico-analyse

Bezorgd in loop van eerste locatiebezoek:

- Beleidsplannen van de opleidingen Biomedische Laboratoriumtechnologie, Kleuteronderwijs, Bedrijfsmanagement
- Organogram groepen (M&T, LER, G&W)
- Documenten functioneringsbeleid:
 - Visietekst functioneringsbeleid
 - Leidraad functioneringsgesprekken – medewerkers en leidinggevenden
 - Sjabloon verslag functioneringsgesprek
- Organiek reglement (ontwerp)

Tweede locatiebezoek

Op voorhand bezorgd aan commissie:

- Tekst Bachelor-proof

Ter beschikking gelegd voor commissie:

- Beleidsplannen domeinen (Onderwijs, O&D, internationalisering, studentenbeleid, kwaliteitszorg, HR, communicatie, ICT, studentenadministratie, financiën, facilitaire dienst) en groepen (M&T, LER, G&W) en opleidingen betrokken bij trail identiteit (Elektromechanica, Voedings- en dieetkunde, Office Management)

Bezorgd in loop van tweede locatiebezoek:

- Presentatie Project Bachelor-proof, presentaties pilot Bachelor-proof Lager onderwijs, Sociale Readapatiewetenschappen, Chemie
- Presentatie toelichting trail identiteit

Bijlage 4: Lijst met afkortingen

FIND	Fris inzicht opent nieuwe deuren
G&W	Groep Gezondheid en Welzijn
HOC	Hogeschool Overleg Comité
HR	Human Resources
ICT	Informatie- en communicatietechnologie
IMWR	Inspireren, mobiliseren, waarderen en reflecteren
KHLeuven	Katholieke Hogeschool Leuven
KHLim	Katholieke Hogeschool Limburg
LER	Groep Lerarenopleiding
M&T	Groep Management en Technologie
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
PDC	Plan-do-check-act cyclus
POC	Permanente Opleidingscommissie
VDA	Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling
VLHOR	Vlaamse Hogescholenraad
VODO	Vervlechting van onderwijs met onderzoek en dienstverlening

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 UC Leuven-Limburg (UCLL). Dit evaluatierapport betreft UC Leuven en UC Limburg.

Aanvraagnummer 4394

Colofon

Evaluatierapport Instellingsreview

UC Leuven-Limburg

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