


# ARTEVELDEHOGESCHOOL

INSTELLINGSREVIEW • BEOORDELINGSRAPPORT

3 MEI 2023



CIS VAN DEN BOGAERT (VOORZITTER) • INEKE VAN OLDENIEL, KATRIEN VAN  
VALCKENBORGH, MIEKE BECKERS, DIETER DE LAET (COMMISSIELEDEN) • JETJE DE  
GROOF (SECRETARIS) • MARK FREDERIKS (PROCESCOÖRDINATOR)



## Inhoud

1	Abstract .....	5
2	Rapportage van het onderzoek van de commissie.....	7
	2.1. Eerste waardering door de commissie .....	7
	2.2. Eerste locatiebezoek.....	8
	2.2.1. Dialoog met de instelling .....	8
	2.2.2. Waardering van de commissie na het eerste locatiebezoek .....	12
	2.3. Verdiepend locatiebezoek .....	13
	2.3.1. Trail 1: digitale transformatie .....	14
	2.3.2. Trail 2: Driehoek onderwijs-onderzoek-werkveld.....	17
	2.3.3. Trail 3: eigen regie in drie opleidingen .....	19
3	Oordeel.....	24
	Bijlage 1: Samenstelling van de commissie .....	27
	Bijlage 2: Programma voor de dialoog met de instelling.....	28
	Bijlage 3: Verantwoording .....	29
	Bijlage 4: Overzicht van het bestudeerde materiaal .....	30



## 1 Abstract

De commissie die de instellingsreview van de Arteveldehogeschool (AHS) uitvoerde, adviseert de NVAO om een positief besluit instellingsreview te nemen. De commissie heeft vastgesteld dat de hogeschool beschikt over een onderwijsbeleid dat is afgestemd op haar onderwijsvisie. Het gehanteerde beleidsinstrumentarium zorgt ervoor dat effectief richting de vooropgestelde doelen wordt gewerkt. AHS beschikt bovendien over een solide kwaliteitszorgsysteem met het oog op de borging van individuele opleidingen. Ook is een sterke kwaliteitscultuur aanwezig.

Tot dit positief oordeel komt de commissie op basis van het onderzoek dat ze voerde naar het onderwijsbeleid van AHS, met inbegrip van de regie om de kwaliteit van haar opleidingen te borgen. Op basis van kenmerken die duidelijk en met de nodige onderbouwing uit het informatiedossier naar voren kwamen, vormde de commissie zich voorafgaand aan het eerste locatiebezoek een eerste beeld van de instelling. Het eerste locatiebezoek stelde de commissie in staat dit beeld verder aan te scherpen en een aantal thema's te identificeren die ze meer in de diepte wilde verkennen. Na afstemming met het instellingsbestuur werkte de commissie een onderzoeksvoorstel uit voor het tweede, verdiepende locatiebezoek. De commissie stelde zich voorop om in een eerste, horizontale trail, de governance geïllustreerd te zien via het thema van digitale transformatie. Ze wou een scherper beeld krijgen van de uitrol van de digitale transformatie vanuit het centrale niveau via de expertisenetwerken (ENW's) naar het opleidingsniveau (en dus de docenten en de studenten). Een tweede, horizontale trail had als doel meer inzicht te krijgen in de manier waarop AHS de driehoek onderwijs-onderzoek-werkveld strategisch gestalte geeft. De commissie wou dit graag geïllustreerd zien tot op het niveau van twee ENW's. In samenspraak met AHS werd voor de ENW's Mens en Samenleving en Onderwijs geopteerd. In de derde, verticale trail verdiepte de commissie zich in de eigen regie die AHS heeft opgezet om de kwaliteit van haar opleidingen te borgen. In samenspraak met AHS werden drie opleidingen voor dit onderzoek geselecteerd: de graduaatsopleiding Programmeren, de Engelstalige bacheloropleiding International Business Management en de bacheloropleiding Ergotherapie.

De gesprekken, die in een open en reflectieve sfeer plaats vonden, hielpen de commissie het beeld van de instelling te vervolledigen, te verscherpen en/of bij te stellen. De onderwerpen van het onderzoeksvoorstel vormden daarbij de rode draad door de gesprekken.

De commissie waardeert dat uit het Toekomstplan van de hogeschool een duidelijke ambitie spreekt, die hand in hand gaat met een doordacht plan van aanpak. De strategische keuzes zijn doorgetrokken in de omkaderende processen en er werd een uitgebreid arsenaal aan structuren, systemen en instrumenten ontwikkeld, die effectief zijn met het oog op de beleidsuitvoering. De horizontale trails boden bovendien de nodige evidentie dat de nieuwe governancestructuur en het beleidsinstrumentarium al stevig verankerd zijn in de organisatie en solide genoeg zijn om een complex project als de digitale transformatie gedragen in stelling te brengen. Op het vlak van de driehoek onderwijs-onderzoek-dienstverlening is de commissie van mening dat de nodige structuren en systemen aanwezig zijn om verder te excelleren op het vlak van onderzoek.

Het kwaliteitszorgsysteem dat AHS heeft uitgewerkt is solide, en stelt haar in staat om op een internationaal aanvaarde wijze de kwaliteit van elke geaccrediteerde opleiding te borgen. Het vernieuwde Kwaliteitskader Onderwijs geeft volgens de commissie blijk van een sterke visie op onderwijskwaliteit. Ook is de commissie onder de indruk van de kwaliteitsvolle documentatie, die het proces van en de besluitvorming rond de opleidingsreview navolgbaar maken.

De sterke kwaliteitscultuur van de hogeschool was duidelijk merkbaar in beide locatiebezoeken. De hogeschool toont zich een lerende organisatie, die de uitdagingen waar ze voor staat en ook haar verbeterpunten scherp op het vizier heeft, en een klare kijk heeft

op de manier waarop op deze verbeterpunten kan worden ingegrepen. Er is een grote mate van betrokkenheid van studenten en andere stakeholders op de verschillende beleidsniveaus. De vele voorbeelden van interventies die gericht zijn op de 'ontzorging' van het personeel, bevestigen dat AHS, niettegenstaande de grote transformatie waarin ze zich bevindt, de menselijke kant niet uit het oog wil verliezen.

Naast sterke punten, identificeerde de commissie ook verbeterpunten. Tegen die achtergrond formuleert ze een aantal aanbevelingen, die geen afbreuk doen aan het positieve oordeel van de commissie:

- Bewaak dat de rol van informatiemanagement voldoende sterk aanwezig is op het niveau van het hogere management.
- Geef het proces van de consolidatie van de onderzoekslijnen binnen de ENW's de nodige tijd en ruimte, alvorens sterk te sturen op hogeschoolbrede onderzoeksthema's.
- Denk na over een meer efficiënte overlegstructuur op opleidingsniveau.
- Pak de integratie van de data in STRATO stapsgewijs aan en bewaak de logische ordening van de informatie.
- Keur de leden van de commissies voor de opleidingsreviews goed in de schoot van het Bestuursorgaan.
- Denk proactief na over de procedure voor de *midterm* review bij een borgingsbesluit met beperkte geldigheidsduur.
- Breng de publieke informatie over de sterke en werkpunten van de opleidingen onder een duidelijkere hoofding op de website.

## 2 Rapportage van het onderzoek van de commissie

### 2.1. Eerste waardering door de commissie

Arteveldehogeschool (AHS) bezorgde voor de start van het verkennende locatiebezoek een knap ontworpen, goed gestructureerde kritische reflectie. De commissie stelde vast dat de verschillende richtinggevende kaders van de hogeschool (het Toekomstplan 2019-2025, het Onderwijsconcept en het Kwaliteitskader Onderwijs) mooi op elkaar inhaken. Het Toekomstplan is weldoordacht en de vier vooropgestelde *mindshifts* (een innovatieve onderwijs- en onderzoeksbiotoop creëren; de mozaïek van leren en werken versterken; kansrijk en kleurrijk studeren; en leiderschap met impact realiseren), ademen een duidelijke ambitie uit op verschillende maatschappelijk relevante domeinen. Uit het Onderwijsconcept blijkt de doorleefde onderwijskundige visie op kwaliteitsvolle curricula en krachtige leeromgevingen. Het vernieuwde Kwaliteitskader Onderwijs geeft volgens de commissie blijk van een sterke visie op onderwijskwaliteit. Het vertaalt de accenten van het Toekomstplan en de onderwijsvisie in 138 kwaliteitseisen, die geclusterd worden in veertig kwaliteitscriteria.

De doordachte visie gaat hand in hand met een sterk plan van aanpak. Zo werden zes kritische succesfactoren voor de implementatie van het strategisch kader gedefinieerd: sterker inzetten op marketing en communicatie; een toekomstgerichte organisatie ontwikkelen; medewerkers voorbereiden op transformatie; een duurzame Human Resources Development (HRD)-visie ontwerpen; plannen stellen en prioriteiten formuleren; en investeren in ICT en infrastructuur. De strategische keuzes, zo stelde de commissie op basis van de voorbereidende documenten vast, zijn doorgetrokken in de omkaderende processen zoals het HR-, het marketing-, het communicatie- en het infrastructureel beleid. De commissie stelde daarbij vast dat een uitgebreid arsenaal aan structuren, systemen en instrumenten is ontwikkeld met het oog op de beleidsuitvoering.

Invulling gevend aan de kritische succesfactoren maakte AHS de moedige keuze om een nieuwe organisatiestructuur uit te werken om de interne werking aan te passen aan wijzigingen in de externe uitdagingen en context. Door de creatie van vijf expertisenetwerken (ENW's; Business en Management; Communicatie, Media en Design; Gezondheid en Zorg; Mens en Samenleving; en Onderwijs) kwam een heldere organisatiestructuur tot stand, waarmee de hogeschool enerzijds expertise meer wil bundelen en anderzijds de transversale werking wil stimuleren. Elk ENW heeft als doel de expertise vanuit een breder inhoudelijk domein samen te brengen en zo opleidingen te versterken door expertise-uitwisseling, synergie in ondersteunende processen, interne samenwerking en netwerking met het brede werkveld.

De installatie van de ENW's ging gepaard met een uitbreiding van het management, en met name het middenmanagement, van de hogeschool. Aan het hoofd van elk ENW kwam een directeur te staan. Per ENW is er bovendien, naast een hoofd voor elke opleiding, telkens een hoofd aangesteld voor de drie domeinen Levenslang Leren, Onderzoek en Ontwikkeling, en Beheer en Organisatie. In sommige gevallen worden ze bijgestaan door een teamleider. Ten slotte zijn er in elk ENW zes coördinatoren aan de slag rond een aantal voor de hogeschool centrale beleidsdomeinen (Integrale Kwaliteitszorg; Internationalisering; Communicatie, Marketing en Events; Onderwijsontwikkeling en Digitaal Leren; Begeleiden; en HR en Professionalisering). De commissie waardeert dat AHS via deze structuur de besluitvorming verbreedt en meer kritische massa rond cruciale beleidsdomeinen bundelt op het niveau van de ENW's.

Sterk vindt de commissie dat AHS binnen het nieuwe organisatiemodel inzet op transversale werking. Zo werd een nieuw Directieteam geïnstalleerd, dat de ENW-directeurs en de directeurs van de diensten verenigt en geleid wordt door de Algemeen Directeur die ook instaat voor de link met het Bestuursorgaan en de Algemene Vergadering van de instelling. Dit zorgt voor meer beleidsvoerend vermogen en meer gedragenheid van de beslissingen, die via de korte lijnen snel gecommuniceerd worden aan het middenmanagement. Daarnaast

verenigen de managementontmoetingen het directieteam met alle hoofden binnen de hogeschool. De transversale werking krijgt ten slotte ook invulling via de negen hogeschoolbrede *communities* rond centrale beleidsdomeinen.

Parallel aan dit eerste beeld, dat de commissie zich vormde op basis van kenmerken die duidelijk en met de nodige onderbouwing uit het informatiedossier naar voren kwamen, tekenden zich ook een aantal vragen af. Zo was de commissie met name benieuwd naar de totstandkoming van het Toekomstplan en naar de mate waarin de *mindshifts* gedragen worden door de verschillende geledingen in de organisatie; wou de commissie een beter zicht krijgen op de nieuwe organisatiestructuur, en de manier waarop deze in de hogeschool 'geland is'; en wou ze het beeld scherpstellen op de concrete beleidsuitvoering en -monitoring van de ambitieuze plannen van de hogeschool. De commissie gebruikte daarvoor de dialoog met de instelling tijdens het eerste locatiebezoek. De vragen die voor de commissie nog verdere verheldering vereisten, vormden daarbij de rode draad van de gesprekken.

## 2.2. Eerste locatiebezoek

### 2.2.1. Dialoog met de instelling

De commissie verkende tijdens het locatiebezoek de **totstandkoming en implementatie van het Toekomstplan**. Ze verwelkomt dat het plan tot stand kwam op basis van een uitgebreide consultatie van interne en externe stakeholders. Een deel van de gesprekken tijdens het locatiebezoek waren geclusterd rond de vier *mindshifts*, wat de commissie in staat stelde een beter zicht te krijgen op de beoogde richting, de mate van gedragenheid en implementatie ervan.

Binnen de *mindshift* 'een innovatieve onderwijs- en onderzoeksbiotoop creëren' werd uitgebreid uitgewisseld over de ambitie van de hogeschool om een **doelmatig onderwijsaanbod** uit te werken. De commissie was met name benieuwd naar het Portfoliocommissie. Ze stelde vast dat dit gremium recent is opgericht als subcomité van het Directieteam, met het oog op een toekomstgericht, maar beheersbaar opleidingsportfolio. Plannen tot het oprichten van nieuwe opleidingen of opleidingstrajecten worden voortaan aan dit comité voorgelegd, zodat het opleidingsaanbod vanuit een hogeschoolbrede strategie in beschouwing kan worden genomen. Aanbevelingen van het Portfoliocommissie gaan via het Directieteam en de Academische Raad naar het Bestuursorgaan, dat finaal beslist. Vertrekkend vanuit de *mindshifts* en de strategische doelstellingen werden criteria uitgewerkt die het Portfoliocommissie ondersteunen in zijn besluitvorming. AHS gaf aan dat de criteria nog verder dienen te worden aangescherpt. De commissie verwelkomt dat AHS nog gericht wil aansturen op de wisselwerking met het werkveld, en hierbij de synergie binnen en tussen de expertisenetwerken volop wil laten spelen. Ze vraagt zich wel nog af waar in het beslissingsproces die wisselwerking met het werkveld precies plaatsvindt.

Binnen de eerste *mindshift* speelt ook **Onderwijsvisie 2.0** een belangrijke rol. De commissie kreeg tijdens de dialoog van verschillende stakeholders voorbeelden aangereikt die illustreren dat het ontwerp- en ontwikkelproces van dit nieuwe concept cocreatief, in partnerschap met verschillende stakeholders, is aangepakt. In de ENW's werd via focusgroepen invulling gegeven aan de student en opleiding van de toekomst. Studenten gaven aan zeer tevreden te zijn over de manier waarop ze alle ruimte hadden gekregen om hun input te geven. De in de ENW's verzamelde data werden samengebracht in de *community* Onderwijsontwikkeling en Digitaal Leren, van waaruit ze in december 2022 aan het Directieteam werden voorgelegd. Dit zal er op zijn beurt de instellingsbrede visie en principes uit filteren. Dat het resultaat van deze oefening nog aan een groep externe experts wordt voorgelegd, biedt verdere evidentie aan de commissie dat het proces grondig wordt aangepakt.

De commissie waardeert dat **blended learning** ook in het nieuwe onderwijsconcept een belangrijke rol zal blijven spelen. AHS stelt zich hierbij als doel om een blended onderwijsbiotoop aan te bieden, met een weloverwogen mix van fysiek en online onderwijs. De commissie observeerde dat het instellingsbrede kader de nodige ruimte biedt aan



opleidingen en lectoren om naar gelang van de noden van het eigen vak en de eigen studenten eigen keuzes te kunnen maken. Tegelijkertijd bewaken de opleidingshoofden dat de *blend* voor de gehele opleiding, over de opleidingsonderdelen heen, nog in lijn is met het onderwijsconcept.

Op het vlak van de *mindshift* **Kansrijk en kleurrijk studeren** was de commissie met name benieuwd naar de stappen richting de realisatie van een meer **inclusieve hogeschoolgemeenschap**. Ze stelde vast dat er verschillende initiatieven zijn die als doel hebben de drempel naar de hogeschool te verlagen voor doelgroepen die minder evident hun weg richting de hogeschool vinden. Met de integratie van de graduaatsopleidingen heeft AHS de kans gegrepen om de instroom verder te diversifiëren. De commissie verwelkomt dat extra wordt ingezet op de studie- en studentenbegeleiding, dichtbij de student. De studentenbegeleiding is volgens de commissie sterk georganiseerd. Het zorgcontinuüm biedt hierbij een solide structuur, met een brede basisbegeleiding in het curriculum, een open eerstelijnsbegeleiding en een tweedelijnsbegeleiding na doorverwijzing. Hogeschoolbreed is ook inclusieve studentenmobiliteit een belangrijk agendapunt. Zowel voor uitgaande als inkomende studenten werkt de hogeschool aan het wegwerken van drempels. In haar Kritische Reflectie beschrijft ze mooie initiatieven die ook waardering van het maatschappelijk veld kregen. Niettegenstaande deze waardevolle actielijnen, geeft de instelling zelf toe dat het thema “kleurrijk studeren” wat ondergesneeuwd is geraakt en merken zowel personeel als studenten in de gesprekken op dat er nog stappen te zetten zijn richting een meer bewust beleid. De commissie kan zich daarbij aansluiten. In de gesprekken vestigde de hogeschool er volgens de commissie terecht de aandacht op dat een eerste stap in die richting gezet kan worden door relevante data te verzamelen en samen te brengen.

Binnen deze *mindshift* neemt ook de **uitbreiding van het aanbod voor internationale studenten** een prominente plaats in. AHS biedt intussen vijf Engelstalige bacheloropleidingen aan. Belangrijke drijfveer achter deze initiatieven is om een diverser en internationaal studentenpubliek aan te trekken, zodat via de *international classroom* alle studenten internationale en interculturele inzichten verwerven. De gesprekspartners tijdens het locatiebezoek lichtten toe dat de instroom in deze opleidingen bestaat uit een mix van Vlaamse studenten, anderstalige nieuwkomers en internationale studenten. AHS wil verder timmeren aan deze ingezette weg, die ook kansen biedt om het marktaandeel te vergroten. Er wordt volop gewerkt aan de internationale rekrutering, waarbij ook gefocust wordt op de problematiek van betaalbare studentenhuisvesting. De commissie ziet samen met de hogeschool het potentieel van deze strategie, maar merkt ook op dat er nog een weg af te leggen is. De uitbreiding van het internationaal studentenpubliek impliceert dat bijvoorbeeld systematisch alle signalisatie en dienstverlening ook in het Engels moet worden aangeboden. De commissie ziet ruimte om dit thema verder strategisch te ontwikkelen, bijvoorbeeld door de koppeling met onderzoek in internationaal relevante thema's waarvoor mogelijk Europese fondsen kunnen worden aangesproken.

De commissie verkende op het vlak van de *mindshift* ‘**De mozaïek van leren en werken versterken**’ de beoogde synergie tussen de reguliere opleidingen en het aanbod rond **levenslang leren**. Ze vernam dat de ontwikkeling van flexibele organisatievormen voor curricula een belangrijk thema is binnen Onderwijsvisie 2.0. De ambitie is om meer modulair en tijds- en plaatsonafhankelijk te werken. De modularisering van het aanbod moet er ook toe leiden dat pakketten zowel ingezet kunnen worden voor het reguliere onderwijsaanbod als voor levenslang leren. Met het oog op het valideren van leereenheden binnen levenslang leren, wordt bovendien geëxperimenteerd met *microcredentials*.

AHS heeft ervoor geopteerd om via **Artevelde Academy** zeven verschillende thema's in de kijker te zetten, waarvan er vijf thematisch overeenstemmen met de ENW's en twee overkoepelend zijn ('Coaching en Begeleiding' en 'HR en Leiderschap'). De commissie was blij te horen dat in de nieuwe organisatiestructuur, met een hoofd voor Levenslang Leren binnen elk ENW én een transversale *community*, enerzijds het thema een nadrukkelijker plaats krijgt, en anderzijds de synergieën tussen de ENW's worden opgezocht. Samen met Artevelde

stelt ze vast dat gezien de recente uitbouw van de organisatiestructuur, er nog ruimte voor verbetering is om transversale thema's te identificeren en naar buiten te brengen. De commissie vernam ook dat het aanbod van Artevelde Academy open staat voor het eigen personeel, wat de ambities onderstreept om de Academy ook voor interne professionalisering in te zetten. De hogeschool was open over het feit dat het beleid hierrond nog in ontwikkeling is. Zo is er bijvoorbeeld groeimarge in de toeleiding naar het aanbod en wil AHS een gezonde mix tussen interne en externe deelnemers bewaken.

In het kader van de mindshift '**Leiderschap met impact realiseren**' peilde de commissie naar de visie van AHS op de driehoek onderwijs-onderzoek-werkveld. De dialoog leverde verschillende voorbeelden op die illustreren dat de nauwe samenwerking met het werkveld een inherent onderdeel is van de werking van de hogeschool. Uitgelegd werd dat de hogeschool op het vlak van onderzoek nog meer focus wil realiseren om rond een aantal zwaartepunten zichtbaarder te zijn en als een duidelijke autoriteit te gelden. In dit kader is de commissie van mening dat de bundeling van expertise in de ENW's een grote stap voorwaarts betekent. De inzet van *accountmanagers*, die in elk ENW de noden en het aanbod kennen en bij werkveldpartners opportuniteiten spotten voor levenslang leren, onderzoek en onderwijs, is hierin een belangrijke katalysator. De commissie waardeert de inzet van AHS op deze *mindshift* en verwelkomt de initiatieven die al uitgerold zijn. Wel blijft ze benieuwd naar de precieze visie op en implementatie van de interactie tussen onderwijs, onderzoek en werkveld. Ook ziet ze ruimte om verder te onderzoeken hoe de hogeschool haar ambitie om meer zichtbaarheid te genereren rond een aantal zwaartepunten, kan realiseren.

De commissie observeerde tijdens de gesprekken dat de vier *mindshifts* inhoudelijk gedragen worden door de verschillende geledingen van de hogeschoolgemeenschap. Samen met AHS stelt de commissie vast dat de realisatie ervan *work in progress* is, waarbij sommige initiatieven nog in hun kinderschoenen staan. De commissie begrijpt dat de coronapandemie enerzijds en de transitie op het vlak van organisatiestructuur anderzijds in de voorbije jaren veel capaciteit in termen van mensen en middelen naar zich toe hebben getrokken.

De dialoog met verschillende stakeholders over de verschillende mindshifts stelde de commissie ook in staat om haar **blik op de nieuwe organisatiestructuur verder te verscherpen** en te onderzoeken hoe de op papier mooi uitgetekende structuur op de werkvloer invulling krijgt. De commissie stelde vast dat de hogeschool, door het installeren van directeurs, hoofden en coördinatoren op het niveau van de ENW's, de kritische massa rond centrale beleidsdomeinen heeft versterkt. Voor de nieuwe managementrollen lijkt de hogeschool erin geslaagd te zijn een groep ervaren mensen aan te trekken. Dat zowel intern als extern werd gerekruteerd, zorgt voor nieuwe impulsen én continuïteit. De ruimte die vertegenwoordigers uit het management en middenmanagement in de dialoog kregen en namen om het beleid toe te lichten, vormen voor de commissie een belangrijke indicator dat het leiderschap van de organisatie verbreed is.

Door het eerste locatiebezoek heen illustreerden verschillende voorbeelden hoe de nieuwe organisatiestructuur aan de transversale en bottom-up werking in de organisatie een impuls geeft. Het verbrede directiecomité, de managementontmoetingen en de *communities* zorgen ervoor dat vanuit de verschillende ENW's in stijgende mate de koers samen bepaald wordt, daar waar het voordien meer een optelsom van de aparte delen was. De coördinatoren en de *community*werking kwamen herhaaldelijk bovendien als sleutelcomponenten. De commissie observeerde dat de coördinatoren *linking pins* in de kwaliteitsaanpak zijn, in de zin dat ze enerzijds beleid en beleidsinstrumenten helpen vertalen naar de lokale behoeften van de ENW's en hierin een ondersteunende rol spelen. Anderzijds houden ze de vinger aan de pols van de noden binnen de ENW's, die in het ontwerp van nieuw beleid mee in rekening kunnen worden genomen.

De commissie stelde naar tevredenheid vast dat AHS zich in de **strategie-uitvoering** een lerende organisatie toont. AHS is volop aan de slag om een **beleidsinstrumentarium** uit te bouwen dat haar in staat moet stellen de strategie systematisch te implementeren. De beleidsplannen vertalen de ambities van het Toekomstplan naar het niveau van de ENW's en moeten ervoor zorgen dat naar gemeenschappelijke doelen op ENW-niveau gestreefd wordt. Deze beleidsplannen worden verder onderbouwd door jaaractieplannen op het niveau van de opleidingen. AHS was in de gesprekken open over het feit dat de uitrol hiervan nog volop in gang is. Zo zijn de ambities van de verschillende spelers in sommige ENW's nog niet helemaal op elkaar afgestemd en werken nog niet alle opleidingen met jaaractieplannen.

In de eerste twee jaar van het Toekomstplan werd met strategische projecten van één jaar gewerkt om uitvoering te geven aan de mindshifts. Op basis van de vaststelling dat de kloof tussen brede mindshifts en de zeer gefocuste projecten groot was, zijn concrete bijstellingen aangebracht in de beleidsuitvoering. Voor de resterende beleidsperiode werden **strategische doelen en KPI's geformuleerd**. Daarnaast werd beslist om een strategische cyclus te hanteren, die bestaat uit vier beslissingsmomenten per jaar, waar telkens concrete projecten prioriteit krijgen. De hogeschool wil alle activiteiten in kaart brengen, zowel in het kader van de dagelijkse werking (*run*) als de strategie-uitvoering (*change*). Per activiteit wordt een *Business Owner* en een *Product Owner* aangeduid. De commissie leerde dat alleen de *Product Owners*, die meestal hoofden of beleidsmedewerkers van diensten zijn, projectvoorstellen kunnen doen. De commissie verwelkomt dat er via de *Business Owners* steeds iemand van het directieteam eindverantwoordelijkheid neemt. Zij zitten mee aan tafel in de beslissingsrondes van de projecten, zodat de capaciteit gematched kan worden. De commissie is van mening dat de inventarisatie-oefening in functie van de zogenaamde Blauwdruk een goede stap in de richting van een uitgebalanceerd projectportfolio is, dat AHS in staat zal stellen gestaag en systematisch te werken aan innovatie, zonder de organisatie te sterk onder druk te zetten.

Voor de opvolging van de strategie-uitvoering timmert AHS volop aan **STRATO** (Strategische Tool), een datahub die data uit verschillende bronnen integreert. Met STRATO is een tool in ontwikkeling die de voortgang van het Toekomstplan zichtbaar maakt op diverse niveaus en voor alle stakeholders. Op die manier hoopt AHS tot meer transparantie in de realisatie van de kwaliteitscirkel te komen, een evolutie die de commissie ondersteunt. De commissie is het eens met AHS dat STRATO een cruciale schakel vormt om als **datagedreven organisatie** verder te groeien, beleid te maken en vernieuwing te brengen.

De commissie waardeert ten sterkste dat hard gewerkt wordt aan instrumenten voor strategie-uitvoering en strategie-opvolging. Tegelijkertijd stelde de commissie vast dat een belangrijk aandeel van de instrumenten en systemen die ontwikkeld werden met het oog op de beleidsuitvoering en de monitoring, van recente datum zijn. De commissie blijft daarom benieuwd naar de aansturing en monitoring van de initiatieven en projecten met het oog op de realisatie van het Toekomstplan. Dit geldt met name voor de projecten die gelinkt zijn aan de digitale transformatie die de hogeschool momenteel doorloopt, aangezien hiervoor aanzienlijke middelen en afstemming over de volledige breedte van de organisatie nodig zijn.

De commissie focuste ook op de manier waarop de beleidsdiensten aan de slag gaan met het **Kwaliteitskader Onderwijs**. De commissie waardeert dat dit kader de ambitie heeft om op een transparante manier te bepalen wat kwaliteit betekent binnen de hogeschool. De hogeschool geeft zichzelf drie jaar om het kader gestaag te implementeren. De coördinatoren spelen een sleutelrol in het laten landen van dit instrument. Enerzijds gaan ze in overleg met opleidingen over de prioritering en timing van de implementatie van de kwaliteitscriteria. Anderzijds hebben ze ook een wakende rol in de zin dat ze monitoren of alle kwaliteitscriteria aan bod komen.

De commissie apprecieert dat het **stelsel van eigen regie**, dat bij de vorige instellingsreview goed bevonden werd, voortdurend aangescherpt wordt. Tijdens de gesprekken observeerde de commissie een grote betrokkenheid van het Directieteam bij de opleidingsreviews. De commissie peilde naar de manier waarop de opvolging van het verslag van de

opleidingsreviews binnen de organisatie gebeurt. Ze leerde dat opleidingen, samen met de IKZ-coördinator van het ENW, een opvolgplan opstellen op basis van het rapport van de reviewcommissie. Het verslag en het opvolgplan worden vervolgens geagendeerd op de Academische Raad (AR), waar een vertegenwoordiging vanuit het Bestuursorgaan, van de studenten, het personeel en het management aanwezig is. In de AR wordt een advies geformuleerd. Het lid van het Bestuursorgaan dat in de AR zetelt, rapporteert hier vervolgens over op de volgende vergadering van het Bestuursorgaan, dat formeel een besluit neemt. Gevraagd naar waar de controle in het proces momenteel zit, en eventueel de handvatten om in te grijpen, vernam de commissie dat het Directieteam op verschillende aggregatieniveaus data krijgt aangeleverd, die hen in staat stellen voortdurend de vinger aan de pols te houden. De commissie vernam dat er momenteel plannen zijn om een extra laag van monitoring en reflectie in te bouwen via beleidsdialogen, een initiatief dat de commissie verwelkomt en waar ze graag meer over zou leren.

De commissie ging tijdens de gesprekken ook in op de mate waarin en de manier waarop de **externe blik** verzekerd is in de kwaliteitsaanpak van AHS. Ze vernam dat werkveldvertegenwoordigers als partner betrokken worden in de ontwikkeling van de curricula, een uitspraak die bevestigd werd door de werkveldvertegenwoordigers. Uitgelegd werd dat in de opleidingsadviesraden externe vertegenwoordiging aanwezig is. In de reviewcommissies worden externe peers (van andere hogeronderwijsinstellingen en werkveldpartners) en een interne studentenvertegenwoordiger uit een ander expertisenetwerk opgenomen. Doordat ook veel lectoren nog met één been in het werkveld staan, is ook van daaruit de externe blik verankerd.

**Studenten** legden uit tevreden te zijn met de mate van **betrokkenheid** bij en **participatie** in het beleid. Het systeem van studentenvertegenwoordigers per opleiding lijkt hierbij goed te werken. De aanwezige studentenvertegenwoordigers gaven aan dat ze het gevoel hebben gehoord te worden en dat de docenten hun tijd nemen om door de feedback van de studenten te gaan. Ook stelde de commissie vast dat er een goede informatiestroom is tussen de Opleidingsstudentenraden en de Studentenraad Arteveldehogeschool (SRA). Studenten uitten zich bovendien positief over de korte lijnen met de directeurs van de diensten.

De commissie vroeg zich voor de start van het verkennende locatiebezoek af of de diepgaande transformatie waarin de organisatie zich momenteel bevindt, geen te hoge druk zet op studenten en personeel. Het eerste locatiebezoek gaf de commissie een indicatie dat AHS er sterk op inzet een **mensgerichte organisatie** te blijven. De gesprekken liepen doorheen de dag in een open, gemoedelijke sfeer, waarbij iedereen de ruimte kreeg om aan bod te komen. Stakeholders vanuit verschillende delen van de organisatie spraken bovendien positief over de transformatie en de manier waarop ze aangepakt wordt.

### 2.2.2. Waardering van de commissie na het eerste locatiebezoek

De dialoog tijdens het eerste locatiebezoek stelde de commissie in staat haar beeld van AHS verder aan te scherpen. Uit het Toekomstplan van de hogeschool spreekt een duidelijke ambitie. De visie gaat hand in hand met een doordacht plan van aanpak. Uit het verkennende locatiebezoek concludeert de commissie voorzichtig dat AHS met haar nieuwe organisatiemodel in haar opzet lijkt te zijn geslaagd om enerzijds expertise te clusteren en anderzijds de transversale werking te stimuleren. Het beleidsinstrumentarium dat wordt uitgewerkt om aan de strategie uitvoering te geven, vindt de commissie weloverwogen. Hierbij trekt de hogeschool resoluut de kaart om, onder andere via de datahub, de power-Bi rapporten en STRATO, meer datagedreven te worden. De commissie observeerde naar tevredenheid dat er een grote gedragenheid binnen de instelling is om de beoogde omslag te realiseren, en dat AHS alles in stelling zet om de verandering op een mens- en studentgerichte manier te realiseren. De commissie kon bovendien vaststellen dat de instelling de belangrijkste uitdagingen waar ze voor staat, goed op de radar lijkt te hebben.

Een heel aantal van de initiatieven die de commissie verkende tijdens het eerste locatiebezoek, worden nog volop uitgerold. Het eerste locatiebezoek leverde daarom, naast

een scherper beeld van de instelling, ook een aantal thema's op, die de commissie meer in de diepte wil verkennen. Na afstemming met het instellingsbestuur werkte de commissie een onderzoeksvoorstel uit voor het verdiepende locatiebezoek.

#### 2.2.2.1 *Thema 1: digitale transformatie (horizontale trail)*

Tijdens het verkennende locatiebezoek kreeg de commissie vanuit verschillende gespreksgroepen signalen dat de nieuw uitgebouwde governancestructuur van AHS lijkt te werken. Ook werd duidelijk dat digitale transformatie een cruciaal beleidsthema is.

De commissie wou tijdens het verdiepende locatiebezoek de governance geïllustreerd zien via het thema van digitale transformatie. Ze wou een scherper beeld krijgen van de uitrol van de digitale transformatie vanuit het centrale niveau via de ENW's naar het opleidingsniveau (en dus de docenten en de studenten). Ze wou daarbij zowel op digitaal leren als op de voorzieningen focussen. Een demo van het Business Intelligence-systeem leek het panel hierbij aangewezen.

#### 2.2.2.2 *Thema 2: driehoek onderwijs-onderzoek-werkveld (horizontale trail)*

De commissie stelde tijdens het verkennende locatiebezoek vast dat onderzoek enerzijds een thema is waarrond AHS al heel wat verwezenlijkingen kan voorleggen. Anderzijds blijft onderzoek ook in de toekomst nog een belangrijke strategische doelstelling.

Tijdens het verdiepende locatiebezoek wou de commissie een scherper beeld krijgen van de manier waarop AHS de driehoek onderwijs-onderzoek-werkveld strategisch gestalte geeft. De commissie wou zich verdiepen in de visie en beleidsuitvoering en nagaan hoe de driehoek zich op de verschillende beleidsniveaus manifesteert.

De commissie wou dit graag geïllustreerd zien tot op het niveau van twee ENW's. In samenspraak met AHS werd voor de ENW's Mens en Samenleving en Onderwijs geopteerd.

#### 2.2.2.3 *Thema 3: eigen regie (verticale trail)*

De commissie wou zich verder verdiepen in de eigen regie die AHS heeft opgezet om de kwaliteit van haar opleidingen te borgen. Ze wou een scherper beeld krijgen van de gehanteerde tools en de aanwezige *checks and balances*. Ze wou dit graag geïllustreerd zien op de verschillende beleidsniveaus, vertrekkend van de kwaliteitscyclus op opleidingsniveau tot het nemen van het borgingsbesluit op instellingsniveau.

Om het kwaliteitssysteem in werking te zien in uiteenlopende contexten vroeg de commissie om een bacheloropleiding, een Engelstalige bacheloropleiding en een graduaatsopleiding vanuit verschillende ENW's te selecteren voor deze trail. Ze vroeg in de selectie zowel een opleiding te voorzien die sterk geïmpacteerd is door de recente veranderingen op het vlak van governance, als een opleiding waarvoor dat minder het geval is. In samenspraak met AHS werden de ENW's Business en Management, Communicatie, Media en Design en Gezondheid en Zorg geselecteerd. Uit deze ENW's ging de commissie in gesprek met vertegenwoordigers van resp. de bacheloropleiding International Business Management, de graduaatsopleiding Programmeren en de bacheloropleiding Ergotherapie.

### 2.3. Verdiepend locatiebezoek

Ter voorbereiding van het tweede locatiebezoek bezorgde AHS een uitgebreide, kwaliteitsvolle aanvulling bij de kritische reflectie (AKR). De commissie rapporteert hieronder over haar overwegingen en bevindingen op basis van het onderzoek dat ze in de aanloop naar en tijdens het verdiepende locatiebezoek uitvoerde. Er wordt hierbij ingegaan op elk van de in sectie 2.2.2. voorgestelde thema's.

### 2.3.1. Trail 1: digitale transformatie

De trail over digitale transformatie focuste op twee deeldomeinen: enerzijds het versterken van de driehoek onderwijs-onderzoek-werkveld via *future-proof* curricula en *state-of-the-art* technologie; en anderzijds het op punt stellen van de digitale basisinfrastructuur (bedrijfsvoering). De inzichten die de commissie verzamelde over beide deeldomeinen, stelden haar enerzijds in staat de stand van zaken van de digitale transformatie scherper in beeld te krijgen. Anderzijds kon de commissie via deze trail het nieuwe governancemodel van de hogeschool in actie zien.

#### 2.3.1.1 Visie en governance - algemeen

De commissie waardeert dat AHS in haar visie digitale transformatie niet als een losstaand doel beschrijft, maar als een middel om het Toekomstplan te realiseren. De reikwijdte van de beoogde digitale transformatie gaat verder dan het digitaliseren van bestaande processen en plaatst ook een doordachte inzet van technologie en data ten dienste van de kernprocessen van de hogeschool nadrukkelijk in het vizier. De noden van de studenten, medewerkers en partners drijven de transformatie aan. De commissie is van mening dat AHS hiermee een visie heeft ontwikkeld die gepast breed is en een aantrekkelijke, mensgerichte focus heeft.

Het gedetailleerde schema van de governance van de digitale transformatie toont dat de processen en structuren die gericht zijn op de digitale transformatie, ingebed zijn in de brede structuren en processen van de hogeschool. Uit de gesprekken bleek dat het de uitdrukkelijke keuze van AHS is om ook voor dit thema het nieuwe samenwerkingsmodel ten volle te laten spelen, en te vertrekken vanuit de ideeën en noden die leven bij de stakeholders in de organisatie. *Product owners* verzamelen daarbij de suggesties voor verbetering die betrekking hebben op hun activiteiten. Kleinere acties worden opgenomen in de jaaractieplannen, terwijl grotere projecten ook mee worden opgenomen in de strategische cyclus, waarin het Directiecomité op basis van capaciteit en tegen de achtergrond van de strategie prioriteiten stelt.

#### 2.3.1.2 Bedrijfsvoering

Voor de digitale transformatie van de bedrijfsvoering werden **zeven projecten** geïdentificeerd die de meest acute problemen in de kernsystemen van de hogeschool moeten aanpakken. De identificatie van deze projecten, zo stelde de commissie vast, gebeurde op basis van een brede bevraging van stakeholders. Op basis van de input werd ook een nieuwe, toekomstgerichte architectuur ontwikkeld die als kapstok moet dienen voor verdere ontwikkelingen. De commissie vernam dat AHS de zeven projecten binnen een termijn van vijf jaar wenst te realiseren. Hiertoe werden de nodige middelen vrijgemaakt, waarbij de middelen vanuit het Voorsprongfonds een belangrijke hefboom vormen. Een gedetailleerde meerjarenplanning werd nog niet uitgewerkt om flexibel te kunnen inspelen op eventuele nieuwe noden of wijzigende contexten. Op basis van urgentie werd wel beslist om in academiejaar 2022-2023 prioriteit te geven aan de implementatie van een nieuw *Enterprise Resource Planning* (ERP)-systeem. Uit de gesprekken leerde de commissie dat ook voor dit deelproject gebruikers breed zijn bevraagd zijn over sterktes en tekortkomingen van het huidige ERP-systeem, zowel in de ENW's als via de *communities*. Gevraagd naar de haalbaarheid van de strakke timing voor dit complexe project, legde AHS uit dat gefaseerd gewerkt wordt. In een eerste fase worden de boekhoud- en aankoopprocessen naar het nieuwe systeem overgeheveld; pas later volgen de andere processen. De commissie vernam bovendien dat AHS in het kader van *lean* bedrijfsvoering werkt richting een *minimal viable product* (MVP). Dit betekent dat het systeem snel operationeel kan zijn op basis van een minimaal opgezette versie, en dat pas in een latere fase met het volledig uitgewerkte systeem wordt gewerkt. De commissie vindt dit een gepaste aanpak, maar wijst er ook op dat er een risico aan verbonden is. Soms vraagt de afwerking van het MVP naar het uiteindelijke product meer tijd dan voorzien, zodat de planning en financiering van andere projecten mogelijk gehypothekeerd worden. De commissie vraagt AHS dit potentiële risico nauwlettend op de radar te houden.

Een gevolg van de gekozen organisatiestructuur is dat de managementteams van beleidsdomeinen die cruciaal zijn voor de succesvolle realisatie van de digitale transformatie over verschillende directies verspreid zitten. Dit ontlokte bij de commissie de vraag **hoe AHS het overzicht houdt van dit complexe project**. De commissie ging over dit thema met verschillende gespreksgroepen in dialoog.

Ze vernam ten eerste dat het Directieteam en het Bestuursorgaan expliciet de taak hebben om overzicht te houden. Om het AHS-leiderschap hierin te versterken, werd recent een ICT-comité als subcomité van het Bestuursorgaan opgericht. Deze stap is volgens de commissie indicatief voor het grote belang dat op bestuursniveau terecht aan digitale transformatie gehecht wordt. Het comité is samengesteld uit twee leden van het Bestuursorgaan, de Algemeen directeur en de directeur Studentenbeleving en digitale transformatie. Daarnaast is ook een extern lid met specifieke expertise in het comité opgenomen. In de toekomst zal ook een docent in het gremium zetelen. De opdracht van het comité is om het Bestuursorgaan te adviseren ter ondersteuning van beslissingen en investeringen inzake ICT. De commissie vernam naar tevredenheid dat naast het externe lid ook de afgevaardigde van het Bestuursorgaan in het comité vanuit zijn functie van CTO in een ziekenhuis de nodige expertise rond informatiemanagement binnenbrengt.

De commissie stelde ten tweede vast dat de coördinatie en uitvoering van de projecten van de digitale transformatie bij één directie, t.w. de Directie studentenbeleving, marketing en digitale transformatie, gelocaliseerd is. Voor de uitvoering van de zeven projecten is een Project Management Officer (PMO) aangesteld, die het portfolio van de zeven projecten van nabij managet. Gezien de omvangrijke portefeuille van de Directie studentenbeleving, marketing en digitale transformatie, verwelkomt de commissie dit initiatief ten zeerste.

Ten derde vernam de commissie in het gesprek met de hoofden Beheer en Organisatie dat zij in de ENW's een belangrijke *linking pin* vormen tussen de verschillende processen gelinkt aan digitale transformatie, die onder verschillende diensthoofden en directies vallen. Door hun directe link met verschillende *communities* en met hoofden en directies van verschillende beleidsdomeinen, brengen ze inzichten en noden uit die verschillende domeinen samen.

Op basis van de gesprekken stelde de commissie ook vast dat het ICT-team voldoende bestaaf is. Medewerkers bevestigden dat de flexibele bestaaf van de teams ervoor zorgt dat de Dienst ICT zich kan reorganiseren op basis van de uit te voeren projecten. De commissie vernam naar tevredenheid dat de functie van Hoofd ICT begin academiejaar 2023-'24 zal worden ingevuld.

Uit de hierboven aangehaalde vaststellingen besluit de commissie dat AHS ondanks de relatief beperkte middelen in een goede positie is om de zeven projecten te kunnen realiseren en zo de beoogde digitale transformatie te realiseren. De aanpak is doordacht, met duidelijke processen om de bedrijfsvoering goed in kaart te brengen, waarbij de bottom-up en top-down informatiestroom adequaat lijkt te verlopen. Er is een sterke link met de strategie van de hogeschool en de realisatie van de zeven projecten zit mee verankerd in de strategische cyclus. De wendbare manier van werken heeft volgens de commissie veel potentiële voordelen. Zo kan kort op de bal gespeeld worden bij nieuwe ontwikkelingen, en wordt ook de nodige ruimte gegeven aan kleinere projecten.

Het nieuwe ICT-comité is volgens de commissie illustratief voor het grote belang dat wordt gehecht aan digitale transformatie. Het ICT-comité, de coördinatie van de digitale transformatie vanuit één directie en de aanstelling van een PMO zijn volgens de commissie elementen die bijdragen tot het creëren van overzicht en coördinatie. De commissie benadrukt echter de grote uitdaging om het overzicht te blijven behouden van de vele projecten die in de pipeline zitten. Gezien de cruciale rol van digitale transformatie in de realisatie van het Toekomstplan en gezien de enorme impact van de projecten op de organisatie, beveelt de commissie aan om de rol van informatiemanagement sterk te houden of zelfs nog verder te versterken op het niveau van het hogere management.

Uit de gesprekken over de digitale transformatie neemt de commissie ook een aantal **vaststellingen over de governance en het beleid aan AHS** mee. Ten eerste stelde de

commissie door de gesprekken heen vast dat het Directieteam als één hecht team samenwerkt, met een gezamenlijke en brede blik op wat de hogeschool nodig heeft. Sterk vindt de commissie dat het Directieteam, na hun tweewekelijks overleg, meteen online over de beslissingen terugkoppelt, in een beurtrol en dus telkens uitgevoerd door een ander lid van het Directieteam. De commissie vindt dit een voorbeeld van transparante besluitvorming en proactieve communicatie. Ten tweede is de commissie van mening dat de hoofden voor Beheer en Organisatie slim in de structuur worden ingezet. Enerzijds fungeren ze als link tussen verschillende beleidsdomeinen. Anderzijds heeft de creatie van deze functie binnen de ENW's voor een grote ontzorging van opleidings- en teamleiders in hun takenpakket gezorgd. Dit werd door verschillende gesprekspartners bevestigd.

### 2.3.1.3 Onderwijs

De commissie stelde op basis van de gesprekken en de deskresearch van de studentenevaluaties vast dat er grote tevredenheid is bij de studenten over de digitale leeromgeving Canvas. Het feit dat AHS al voor de start van de COVID 19-pandemie van **blended learning** een strategische prioriteit maakte, heeft ervoor gezorgd dat AHS goed gepositioneerd was om over te stappen op online/blended onderwijs. Zoals vastgesteld tijdens het eerste locatiebezoek (zie supra), is AHS erin geslaagd ook nadien verder werk te maken van een doordacht *blended* onderwijsconcept.

De commissie stelde naar tevredenheid vast dat AHS een duidelijk beleid heeft uitgewerkt om met behulp van deze middelen haar doelstellingen rond digitale transformatie in het onderwijs te realiseren. De middelen van het Voorsprongfonds hebben hierbij aan de hogeschool een verdere impuls gegeven. Er wordt rond **zes werkpakketten** gewerkt (OLOD- en curriculumscan, designteams, docentprofessionalisering, infrastructuur, samenwerking met andere hogescholen en verduurzaming). In het kader van deze innovatietrajecten, zo constateerde de commissie, wordt zeer waardevol en kwaliteitsvol materiaal uitgewerkt. Sterk vindt de commissie dat AHS ook proactief en strategisch nadenkt over de verankering van het materiaal en de inzichten uit de projecten in de bredere strategie, en de uitrol ervan voor docenten en studenten. Met het Kwaliteitskader Onderwijs en de Onderwijsvisie 2.0 heeft AHS volgens de commissie de nodige beleidskaders en -instrumenten in positie om deze verankering ook werkelijk te realiseren. Gezien de centrale rol die Onderwijsvisie 2.0 in de realisatie van de ambities te spelen heeft, was de commissie blij te vernemen dat dit document zich momenteel in een finale redactieronde bevindt.

De commissie was onder de indruk van de doordachte manier waarop het **project rond de designteams** is opgezet. In elk ENW zijn vijf designteams aan de slag met het oog op het *blended* (her)ontwerpen van (delen van) curricula. De samenstelling van deze ontwerpteams, met aan tafel docent(en), een onderwijsondersteuner en een technische ondersteuner, zorgt ervoor dat meteen concreet aan de slag gegaan kan worden. Zowel onderwijsondersteuners als docenten rapporteerden dat deze werkwijze leidt tot veel enthousiasme en energie. De commissie vernam dat AHS verschillende criteria in acht neemt bij de selectie van te herontwerpen (delen van) curricula. Zo is voor sommige teams gekozen om te werken met *early adopters*; in andere gevallen voor delen van curricula die voor de realisatie van de onderwijsvisie centraal staan (zoals een leerlijn rond onderzoeksvaardigheden). Nog in andere gevallen is de keuze gemaakt met het oog op de verdere verankering van *blended learning* in de organisatie, wat betekent dat modules waar veel studenten of docenten bij betrokken zijn, prioriteit krijgen. Deze werkwijze, waarbij betrokkenen vooruitkijken en steeds de reflex maken hoe projecten verder kunnen worden opgeschaald, observeerde de commissie verschillende keren tijdens het locatiebezoek, wat de commissie doet besluiten dat AHS een vooruitdenkende hogeschool is.

Voor wat betreft de **governance van de deelprojecten** die AHS uitvoert in het kader van de middelen van het Voorsprongfonds, constateerde de commissie dat per werkpakket een projectmanager is aangesteld, en overkoepelend een portfoliomanager. De commissie stelde naar tevredenheid vast dat de projecten ingebed zijn in de AHS-brede organisatiestructuren. Met het oog op verankering zitten in de deelprojectteams ook medewerkers van de dienst



Onderwijsbeleid. De projectleiders sluiten op hun beurt aan bij de relevante *community*(’s). Het projectteam is bovendien gesitueerd onder de directeur Onderwijs en Onderzoek en rapporteert aan het Directieteam. Ook zijn de deelprojecten deel van de strategische rapporteringscyclus.

De commissie waardeert ten slotte dat AHS inzet op decentrale ondersteuning in de realisatie van *blended learning*. Dit gebeurt in de vorm van coördinatoren Onderwijsontwikkeling en digitaal leren binnen de ENW’s. Door het poolen van middelen van het Voorsprongfonds en eigen middelen werd 5 VTE voorzien voor het aanleggen van een pool van ondersteuners (1 per ENW). De docenten bevestigden tijdens de gesprekken erg tevreden te zijn over de ondersteuning die op deze manier geboden wordt.

#### 2.3.1.4 Datahub/STRATO

De Datahub/STRATO is één van de zeven projecten van de digitale transformatie van de bedrijfsvoering. In het licht van het belang van dit project voor de kwaliteitszorg en kwaliteitsontwikkeling van de hogeschool, kreeg de commissie verdere toelichting hierover. De commissie kreeg via een demo een duidelijk overzicht van de verschillende tools, die momenteel reeds in gebruik zijn (de Blauwdruk, de Jaar- en beleidsactieplannen, het Kwaliteitskader, de Opvolging van de Reviews en het Power BI-dashboard), en die de puzzelstukken vormen voor STRATO. Het werd de commissie duidelijk dat de data momenteel nog worden ondergebracht in aparte tools, die de huidige behoeften dekken, maar die nog niet geïntegreerd zijn. De commissie is van mening dat de visie op wat de deelcomponenten van STRATO moeten zijn, solide is. Ook heeft ze waardering voor de ambitie van AHS om de onderdelen te integreren in één dashboard. Wel is de commissie van mening dat de volledige realisatie van deze ambitie potentieel heel uitgebreid is. Ze raadt AHS aan goed te kijken naar de logische ordening van de informatie (strategisch, tactisch, operationeel), en de integratie van de data stapsgewijs aan te pakken. De uiteindelijke gebruikers dienen hierin nauw betrokken te worden, zodat het uiteindelijke systeem beheersbaar en consulteerbaar is voor elk niveau in de organisatie.

#### 2.3.2. Trail 2: Driehoek onderwijs-onderzoek-werkveld

De commissie ontving ter voorbereiding van het locatiebezoek een **visuele voorstelling en beschrijving** van de driehoek onderwijs-onderzoek-werkveld, zoals deze aan AHS ingevuld wordt. Ze vond dit concept zeer sterk uitgewerkt. AHS stelt dat de drie zijden van de driehoek eerst goed ontwikkeld en solide verankerd moeten zijn, om vervolgens volop in te kunnen zetten op het samenspel van de drie zijden (in de driehoek). De diverse voorbeelden die door de gesprekspartners van de commissie werden aangedragen, bevestigden dat AHS in lijn met deze visie hier de voorbije jaren sterk op heeft ingezet. De uitdaging voor de komende jaren, zoals AHS ze vervolgens formuleert, is om het samenspel tussen de zijden verder te versterken. Hiertoe zet AHS vier, volgens de commissie welgekozen, transitielijnen voorop: (1) de doorontwikkeling van het transversale en multidisciplinaire organisatie-model; (2) een gedeelde en afgebakende thematische focus binnen de driehoek; (3) een genetwerkte organisatie binnen een groter ecosysteem; en (4) een duurzaam HRD-beleid als fundament voor een sterke driehoek.

Voor wat betreft de realisatie van de **nexus onderwijs-onderzoek** stelde de commissie vast dat de beslissing om AHS-breed onderzoekscompetenties in alle opleidingen te verankeren, geleid heeft tot de aanwezigheid van onderzoeksleerlijnen in de meeste opleidingen. De commissie observeerde dat docenten/onderzoekers de kansen die ze krijgen om hun onderzoek te vertalen naar het onderwijs, met beide handen grijpen. Sterk vindt de commissie hoe proactief, van bij de aanvraagfase van onderzoeksprojecten, gekeken wordt naar de potentiële vertaling van onderzoeksresultaten in de curricula. De studenten met wie de commissie sprak, konden uiteenlopende voorbeelden aanhalen van contact met of betrokkenheid bij het onderzoek van hun docenten. Werkveldpartners stelden een gegroeide onderzoeksmindset bij AHS-studenten te observeren.

Op het vlak van de **nexus werkveld-onderwijs** stelde de commissie vast dat studenten aan AHS de praktijkgerichtheid van hun opleidingen hoog inschatten. De commissie beluisterde in de voorbeelden van docenten, studenten en werkveldpartners dat stages, praktijk en simulaties aan studenten kansen bieden om te leren in authentieke leeromgevingen. Uit de gesprekken met werkveldpartners stelde de commissie vast dat nauw met het werkveld wordt samengewerkt, soms zelfs op cocreatieve wijze. De commissie waardeert dat sommige opleidingen kiezen voor duurzame partnerschappen met werkveldpartners. Een inspirerend voorbeeld komt uit de lerarenopleidingen, waar in het kader van de SMART-partnerschappen met een aantal scholen prioritair wordt samengewerkt.

Ook de versterking van de **nexus werkveld-onderzoek** is in de voorbije periode een belangrijk focuspunt geweest. De commissie heeft sterke waardering voor de grondigheid waarmee AHS de Thematische Review Onderzoek van 2016 heeft opgevolgd, met een nieuw onderzoeksbeleid dat inzet op expertiseopbouw, strategische focus, impact en kwaliteit als gevolg. Ze waardeert dat er gerichte aandacht voor de groei en betekenis van onderzoek is.

De commissie is van mening dat met het nieuwe **governancemodel van de hogeschool** de structuur gerealiseerd is om de driehoek nog sterker neer te zetten: de expertise werd in vijf ENW's geclusterd; de beleidsdomeinen Onderzoek, Onderwijs en Levenslang Leren werden centraal gebundeld onder één directie; en in elk ENW zijn er aparte hoofden voor elk van deze beleidsdomeinen aangesteld, om meer slagkracht voor deze domeinen te realiseren. Deze hoofden ontwikkelen voor hun beleidsdomein samen met de directeur van het ENW beleid dat enerzijds rekening houdt met de noden binnen het ENW, maar dat anderzijds ook afgestemd is op de AHS-brede beleidsprioriteiten. Dit was ook zichtbaar in de jaaractieplannen van deze beleidsdomeinen, die de commissie voor de in de trail geselecteerde ENW's en opleidingen bestudeerde.

Doorheen de gesprekken vormde de vaststelling dat de creatie van de ENW's tot meer gedeeldheid en connectie tussen de opleidingen heeft geleid, de rode draad. Deze veranderende *mindset* vertaalt zich binnen de ENW's in een gedeelde onderzoeksagenda, met duidelijke onderzoekslijnen, die bottom-up ontstaan zijn. Rond de huidige onderzoekslijnen, zo stelde de commissie vast, is een structuur opgetuigd om het onderzoek verder te stroomlijnen en te stimuleren, met enerzijds inhoudelijke trekkers per onderzoekslijn, en anderzijds aanspreekpunten voor onderzoek, die vanuit nabijheid bij de docenten enthousiasme voor onderzoek creëren. Vanuit Blikopenerfondsen werd bovendien per ENW geïnvesteerd in accountmanagers, die de contacten met het werkveld verzorgen. De commissie vindt deze bewuste inzet op valorisatie een sterk punt.

De commissie waardeert dat AHS wil evolueren naar vierjarige **PWO-programmalijnen**, waarbij middelen gepoold worden als basisfinanciering voor de gedefinieerde onderzoekslijnen. Op die manier kan meer proactief gewerkt en consistentier gepland worden. De commissie beluisterde in de gesprekken dat de vele wissels en snelheden van de docenten die onderwijs en onderzoek combineren, een grote flexibiliteit vereisen, met de nodige stress en werkdruk als gevolg. De commissie ziet samen met AHS het potentieel van de PWO-programmalijnen om meer rust te brengen en het docentenkorps te ontzorgen.

AHS heeft in de afgelopen jaren ook geïnvesteerd in een betere **ondersteuning voor de onderzoekers en de stroomlijning van de onderzoeksgerelateerde processen**. In september 2022 werd in die context een hogeschoolbreed, transversaal Projectenbureau opgericht. Per ENW zijn er ankerfiguren aangesteld die als *single points of contact* voor onderzoekers een zichtbare en aanspreekbare link met het Projectenbureau vormen. Onderzoekers gaven in de gesprekken aan hun weg te vinden naar deze ankerfiguren en erg tevreden te zijn over het ontzorgende effect van het Projectenbureau. De commissie is van mening dat AHS deze dienstverlening nog zichtbaarder kan maken, enerzijds zodat er nog meer gebruik van gemaakt kan worden, maar anderzijds ook als signaal dat AHS alles in het werk wil stellen om de problematiek van de hoge werkdruk aan te pakken.

De commissie ging uitgebreid in gesprek over de ambitie van AHS om een aantal **transversale, hogeschoolbrede thema's** te formuleren, waarmee ze de interdisciplinaire samenwerking in de hogeschool verder wil stimuleren, én naar de buitenwereld herkenbaarder wil zijn als partner rond een aantal afgebakende expertisedomeinen. De commissie beluisterde in de gesprekken een duidelijke ambitie om hierin zo snel mogelijk stappen te zetten. Ze is echter van mening dat er nood is om het proces van de consolidatie van de onderzoekslijnen binnen de ENW's de nodige tijd en ruimte te geven, een overweging die verschillende gesprekspartners ook benoemden. Dit neemt niet weg dat, zonder druk uit te oefenen, het voorbereidende werk in de richting van deze gezamenlijke thema's al in gang gezet kan worden. De events die georganiseerd worden in het kader van *Research Connect*, vormen in dit kader een mooi voorbeeld.

De commissie informeerde naar de stand van zaken van het beoogde **kwaliteitszorgsysteem** voor onderzoek en vernam dat in samenwerking met de dienst IKZ een stappenplan is uitgewerkt voor projecten, dat nu wordt uitgebreid naar het programmaniveau. Daarnaast wil AHS per onderzoekslijn een adviescommissie in het leven roepen, met werkveld- en academische partners, die samen als kritische vriend kunnen fungeren, een initiatief dat de commissie verwelkomt. De commissie was blij te vernemen dat het Digital Open Science Project (DOSP) van VLHORA bij de uitwerking van het kwaliteitskader ook een belangrijke hoeksteen vormt.

De hoge **werkdruk** is tijdens beide locatiebezoeken verschillende keren besproken. De commissie vernam dat de werkdruk met name sterk ervaren wordt door werknemers die docer- en onderzoekstaken combineren. Docenten/onderzoekers merkten wel op dat dankzij de ondersteuning die in de laatste jaren uitgebouwd werd, er een verbetering voelbaar is. Ook zullen de PWO-programmalijnen verdere rust inbouwen. Verschillende opleidingshoofden legden uit dat ze aan startende werknemers de verwachting van gecombineerde opdrachten duidelijker communiceren. Tegelijkertijd faciliteren ze deze combinatie zoveel mogelijk. De commissie vernam van de opleidingshoofden dat ze tijdens de functioneringsgesprekken samen met docenten/onderzoekers de puzzel leggen om de opdrachten inhoudelijk zoveel mogelijk te laten samenvallen, zodat ze elkaar wederzijds kunnen versterken. Hiervoor staan de opleidingshoofden in nauw overleg met de hoofden Onderzoek van het ENW.

Tegen de achtergrond van de beoogde groei in onderzoek is de commissie van mening dat AHS thema's als **onderzoekscarrières, ethische aspecten van onderzoek, integriteit en kwaliteitscriteria** nog nadrukkelijker op de voorgrond kan plaatsen. Uit de gesprekken over het kwaliteitszorgsysteem en het beleid rond werkdruk voor docenten met gecombineerde opdrachten, concludeert de commissie dat deze thema's geen blinde vlek zijn, en dat AHS zich in de ontwikkeling ervan een lerende organisatie toont. De commissie stipt aan dat de verdere uitwerking van deze thema's impact kan hebben op het takenpakket van het Projectenbureau.

### 2.3.3. Trail 3: eigen regie in drie opleidingen

De documentatie die de commissie ontving, stelde haar in staat zich een scherper beeld te krijgen van het **kwaliteitszorgsysteem** aan AHS. Via deskresearch en de gesprekken met stakeholders van de drie opleidingen (alumni/werkveld voor de graduaatsopleiding Programmeren; studenten voor de bacheloropleiding International Business Management; en medewerkers voor de bacheloropleiding Ergotherapie) kon de commissie de reële implementatie van het kwaliteitszorgsysteem nagaan.

De commissie stelde dat AHS een solide kader heeft uitgewerkt voor haar **kwaliteitszorgsysteem**. De kwaliteitscultuur is gestoeld op heldere, goedgekozen principes. De duidelijke visie op kwaliteitsmanagement kenmerkt zich door een centrale aanpak, die lokaal wordt ingekleurd. De eigen regie is een samenspel op opleidingsniveau van enerzijds een interne kwaliteitscyclus, die door de opleiding continu doorlopen wordt. Op basis van systematische reflectie over interne en externe input (via stakeholderbeleid, data en benchmarking) worden verbeterdoelen geformuleerd die de kwaliteit van de opleiding borgen en verbeteren. Anderzijds laat een externe kwaliteitscyclus de opleiding toe om bijkomende inzichten en groeikansen te verzamelen. Zoals hierboven is beschreven (zie 2.3.1.), wordt het kwaliteitszorgsysteem onderbouwd met data. De commissie waardeert dat de gehanteerde werkwijze voortdurend vernieuwd en verfijnd wordt. De implementatie van de OLOD- en curriculumscan illustreert dat nieuwe instrumenten zijn uitgewerkt en mee in de kwaliteitscyclus opgenomen. De geplande wijzigingen in de OLOD-bevraging, die moeten zorgen voor meer afstemming op de bevragingen van doceer- en begeleidingsgedrag, geven aan dat ook gezocht wordt naar hoe bestaande instrumenten verbeterd kunnen worden.

Naast de interne en externe kwaliteitscycli op opleidingsniveau, is in het ruimere kwaliteitsbeleid van AHS een verticale beweging te onderkennen, enerzijds *top-down* vanuit het Toekomstplan en de strategische doelstellingen tot op het niveau van de opleidingen; en anderzijds *bottom-up*, vanuit de opleidingen, via feedback van uiteenlopende stakeholders (studenten, medewerkers, alumni en werkveld), naar het centrale AHS-niveau. De commissie stelde vast dat de governance die AHS in de ENW's met het oog op kwaliteitszorg heeft voorzien, met hoofden en coördinatoren voor het beleidsdomein IKZ, solide is, en zorgt voor een goede doorstroom van de informatie, zowel *bottom-up* als *top-down*. In de gesprekken werd herhaaldelijk bevestigd dat de coördinatoren en de *community* IKZ hierin een sleutelrol spelen.

De beleidsprincipes en visie zijn ook doorgetrokken in de concrete uitrol van het kwaliteitszorgsysteem. Via inzage in de *Power-BI tool* kreeg de commissie een overzicht van de bevragingen van stakeholders en de rapportage over deze bevragingen. Ze stelde voor de drie geselecteerde opleidingen vast dat op het vlak van de **interne kwaliteitscyclus** AHS studenten, medewerkers, alumni en het werkveld regelmatig, volgens een duidelijke cyclus bevroegt. Ze constateerde dat de hogeschool ook veel aandacht besteedt aan het op maat van de opleiding toegankelijk maken van de geanalyseerde data. Op basis van haar deskresearch van de verslagen van opleidings-, opleidingsadvies- en opleidingsstudentenraden kreeg de commissie echter niet scherp hoe en waar op opleidingsniveau de systematische reflectie op deze informatie plaatsvindt, zodat acties geformuleerd en vervolgens opgevolgd kunnen worden. De commissie vroeg daarom een overzicht van alle bijkomende overlegorganen op opleidingsniveau en toegang tot de verslagen van deze overlegorganen voor de geselecteerde opleiding Ergotherapie. Na deskresearch en uit de gesprekken met opleidingshoofden, docenten en studentenvertegenwoordigers van de drie geselecteerde opleidingen werd duidelijk dat de bespreking van de informatie die verzameld en beschikbaar gesteld wordt in de *check*-fase van de pdca-cyclus, niet alleen plaatsvindt in de drie overlegorganen die ze aanvankelijk in het vizier had (opleidingsadviesraad, opleidingsadviesraad en opleidingsstudentenraad). Afhankelijk van het thema en de betrokken stakeholders gebeurt dit overleg ook in de Curriculum- en Toetscommissie (CCT), het module-overleg, de opleidingsvergaderingen en de teamdagen. Om de informatie- en beslissingsstroom optimaal te laten verlopen, zijn er naast het opleidingshoofd ook teamleiders, module- en/of leerlijnverantwoordelijken aangesteld, die samen het overzicht bewaren, en de opvolging van het jaaractieplan bewaken. De gesprekken bevestigden dat ook op opleidingsniveau een breed gedragen eigenaarschap gevoeld wordt van kwaliteitszorg en -ontwikkeling en dat verbetergerichtheid in het DNA zit. De commissie merkte op dat de betrokkenen hun weg lijken te vinden in de ogenschijnlijk complexe overlegstructuur, en dat de doorstroom van informatie adequaat lijkt te verlopen. Dit neemt niet weg dat de commissie zich kan voorstellen dat de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de verschillende gremia niet voor iedereen helder zijn, en dat er mogelijk onnodig overlap bestaat. Ze vraagt zich af of het denkbaar is dat de

opleidingsadviesraad, als plaats waar de verschillende stakeholders vertegenwoordigd zijn, een meer centrale rol in de kwaliteitszorg- en ontwikkeling zou kunnen gaan spelen. De commissie stipt aan dat een efficiëntieslag in en verduidelijking van de overlegstructuren ook een impact zou kunnen hebben op de ervaren werkdruk van docenten. De commissie doet deze aanbeveling met enige voorzichtigheid, omwille van de vaststelling dat ook het huidige systeem wel lijkt te werken. Ze geeft daarom mee dat eventuele plannen zorgvuldige consideratie behoeven, en niet zonder meer top-down geïmplementeerd kunnen worden.

De **externe kwaliteitscyclus** vindt de commissie helder beschreven, met een duidelijke en beproefde aanpak voor de opleidings- en thematische reviews. De commissie apprecieert het duidelijke kader van de opleidingsreviews. Ze verdiepte zich via toegang tot de Portalsite van de Opleidingsreviews van de drie geselecteerde opleidingen in de beschikbare documentatie. De commissie is onder de indruk van de kwaliteitsvolle documentatie, die het proces en de besluitvorming navolgbaar maken. Tijdens de gesprekken peilde ze verder naar de manier waarop - bij de samenstelling van de opleidingsreviewcommissies - de aanwezigheid van de onafhankelijke, externe blik geborgd wordt. De commissie vernam naar tevredenheid dat een samenstellingsprocedure is uitgewerkt met duidelijke beschrijvingen van de profielen die in de opleidingsreviewcommissie vertegenwoordigd moeten zijn. Het AHS-leiderschap benadrukte in de gesprekken dat groot belang gehecht wordt aan de aanwezigheid van commissieleden die over de nodige expertise beschikken, en die zich voldoende onafhankelijk voelen om de rol van kritische vriend ten volle te kunnen spelen. Dit neemt niet weg dat de regels op het vlak van onafhankelijkheid meer ruimte voor interpretatie laten dan de criteria die door de NVAO gehanteerd worden. AHS legde uit dat deze werkwijze in het leven is geroepen omdat in het verleden een zeer strikte interpretatie van de onafhankelijkheidseisen resulteerde in commissies die te weinig vertrouwd waren met AHS. Net die bekendheid met de lokale context acht AHS cruciaal om tot voor de opleiding waardevolle aanbevelingen te komen. Alle leden van opleidingsreviewcommissies, zo stelde de commissie vast, zijn bovendien gehouden aan een deontologische code. De commissie is van mening dat deze manier van werken, gecombineerd met de duidelijke kwaliteitscultuur die aan AHS aanwezig is, de nodige garanties biedt dat de onafhankelijkheid van leden van opleidingsreviewcommissies geborgd wordt. Het feit dat de uiteindelijke goedkeuring van de commissiesamenstelling gebeurt op een niveau dat in het organogram voldoende ver van de opleiding verwijderd is, biedt volgens de commissie een verdere waarborg dat de samenstelling kwaliteitsvol is. De coördinator IKZ doet in samenspraak met het opleidingshoofd een voorstel aan de Directeur O&O, dat finaal naar de Algemeen Directeur gaat voor goedkeuring. Gezien het belang van de validering van de onafhankelijkheid van de opleidingsreviewcommissieleden, geeft de commissie als aanbeveling mee om de finale beslissing nog een niveau hoger in het organogram te tillen, en deze te laten plaatsvinden in de schoot van het Bestuursorgaan.

De commissie bestudeerde voor de bacheloropleidingen International Business Management (IBM) en Ergotherapie de voorbereidende documenten voor de reviewcommissie (uit 2022-'23 voor Ergotherapie en 2021-'22 voor IBM) en de stappen ter opvolging van het reviewrapport (uit 2016-'17 voor Ergotherapie en 2021-'22 voor IBM), zoals vastgelegd in het opvolgingsplan. Sterk punt vindt de commissie dat de kritische zelfevaluaties telkens zijn opgebouwd volgens het AHS-kwaliteitskader met de verschillende kwaliteitskenmerken. De commissie kreeg voor beide opleidingen ook inzage in de presentatie voor het Bestuursorgaan en het borgingsbesluit. De commissie stelde vast dat de procedure om tot een borgingsbesluit te komen (zie ook rapportage hierboven over het eerste locatiebezoek), alsook de publicatie van het borgingsbesluit, zoals beschreven wordt toegepast. De graduaatsopleiding Programmeren onderging recentelijk een toets nieuwe opleiding en doorliep dus nog geen opleidingsreview.

In aanvulling op de informatie die ze in het eerste locatiebezoek ontving, vernam ze dat drie **borgingsbesluiten** mogelijk zijn: een positief borgingsbesluit, een positief borgingsbesluit met beperkte geldigheidsduur en begeleidingstraject, en een negatief borgingsbesluit. In het geval van een positief besluit met beperkte geldigheidsduur moet een commissie tijdens een midtermreview checken of de actiepunten voldoende werden opgevolgd. Aangezien deze

situatie nog niet is voorgevallen, werd de procedure voor de samenstelling en werkwijze van de commissie die deze midtermreview moet uitvoeren, nog niet uitgewerkt. De commissie raadt aan al proactief aandacht te schenken aan de opdracht, beslissingsbevoegdheid en samenstelling van deze midtermreviewcommissie.

De commissie vernam dat het concept van de **beleidsdialogen** nog volop wordt uitgewerkt en vanaf 2023-2024 zal worden uitgerold, wat ze ten zeerste verwelkomt. In de beleidsdialogen wordt het gesprek aangegaan tussen de leidinggevende van de opleiding en het management over (de kwaliteit van) de opleiding. De gesprekken bieden nog een mogelijkheid om groeikansen te formuleren, die vervolgens worden opgenomen in de beleidsplannen en de jaaractieplannen. Volgens de commissie spelen ze ook een cruciale rol in de bottom-up/top-down informatiestroom. In de nieuwe structuur betekent dit dat ook de ENW-directies in de gesprekken betrokken worden. De commissie waardeert dat AHS ook op zoek is naar manieren om in het concept het potentieel voor transversaliteit ten volle te benutten. De commissie schaaft zich achter de ambitie om de beleidsdialogen éénmaal per jaar te laten plaatsvinden. Ze geeft daarbij als suggestie mee na te denken over een alignering op de beleidscyclus die opleidingen jaarlijks doorlopen. Tegen die achtergrond kan ze zich voorstellen dat de gesprekken ingepland worden in aanloop naar de jaaractieplannen, die steeds bij de start van het academiejaar van start gaan.

De commissie beluisterde dat de opleidingen vragende partij voor de beleidsdialogen zijn, en dit als een uitgelezen kans zien om aan het hogere management van de organisatie te tonen wat allemaal gerealiseerd wordt. De commissie vindt het niet opportuun de beleidsdialogen voor te stellen als een deel van de externe kwaliteitscyclus, aangezien dit impliciet de boodschap geeft dat de hogere managementniveaus extern zijn en hiermee het beeld van grote afstandelijkheid bekrachtigt.

De commissie bestudeerde de **publieke informatie** van de geselecteerde opleidingen. Ze constateerde dat bij elke opleiding de publieke informatie op de website is opgenomen. De commissie waardeert dat de rapporten van de opleidingsreviews integraal raadpleegbaar zijn en dat de sterke en werkpunten van de opleiding in heldere taal beschreven staan. Wel stelde ze vast dat deze informatie op de website niet altijd makkelijk vindbaar is, aangezien ze onder het luik 'Wat leer je' wordt opgenomen. Ze geeft als suggestie mee de publieke informatie onder een duidelijkere hoofding op de website onder te brengen.

De gesprekken stelden de commissie ook in staat een scherper beeld te krijgen van de mate waarin en de manier waarop verschillende **stakeholders** participeren in de kwaliteitszorg en eigen regie. De studenten uitten zich heel tevreden over de mate waarin ze betrokken worden bij het beleid op alle niveaus en gaven aan dat met hun input rekening wordt gehouden. Dat elke klasgroep in de meeste gevallen een studentenvertegenwoordiger heeft, biedt volgens de commissie een sterk vertrekpunt om studentenparticipatie waar te maken. In het algemeen is er een adequate participatie van studenten in de opleidingsstudentenraden. Sterk onder de indruk was de commissie van de betrokkenheid van studenten in de bacheloropleiding International Business Management, en de openheid van de opleiding om met deze studenten, soms bijna op cocreatieve wijze, samen te werken. De commissie stelde vast dat de Arteveldebrede studentenraad actief betrokken wordt bij het beleid (met als voorbeeld de uitwerking van de Communicatie en community-app). Studenten in verschillende gespreksgroepen verwezen bovendien naar de toegankelijkheid van docenten. Sterk vindt de commissie dat AHS een participatiecoach inzet.

Door de gesprekken met verschillende opleidingen heen stelde de commissie vast dat er veel feedback wordt gevraagd aan het werkveld, vaak ook informeel. Werkveldpartners en alumni gaven verschillende voorbeelden van hoe hun input op korte termijn had geleid tot wijzigingen in opleidingsonderdelen of het curriculum. De commissie merkte met tevredenheid de intense interactie op met werkveld en alumni in de graduaatsopleiding Programmeren, waar bijna van cocreatie kan worden gesproken.

De commissie was, zowel tijdens het eerste als tijdens het tweede locatiebezoek, sterk onder de indruk van het grote enthousiasme waarmee de gesprekspartners over hun job spraken.

Het hart voor studenten kwam uit alle gesprekken duidelijk naar voren. De commissie komt dan ook tot de conclusie dat in AHS een sterke kwaliteitscultuur aanwezig is.

### 3 Oordeel

Met het Toekomstplan 2019-2025, het Onderwijsconcept en het Kwaliteitskader Onderwijs beschikt AHS over heldere, richtinggevende kaders, die mooi op elkaar inhaken. Het Toekomstplan is weldoordacht. De vier vooropgestelde *mindshifts* ademen een duidelijke ambitie uit op verschillende maatschappelijk relevante domeinen, en zijn bovendien breed gedragen in de hogeschoolgemeenschap. De onderwijskundige visie op kwaliteitsvolle curricula en krachtige leeromgevingen, die in het onderwijsconcept wordt vastgelegd, is doorleefd. Het vernieuwde Kwaliteitskader Onderwijs geeft volgens de commissie blijk van een sterke visie op onderwijskwaliteit. Gezien de centrale rol die de Onderwijsvisie 2.0 in de realisatie van de ambities te spelen heeft, was de commissie blij te vernemen dat dit document zich momenteel in een finale redactieronde bevindt.

De doordachte visie gaat hand in hand met een sterk plan van aanpak. De strategische keuzes zijn doorgetrokken in de omkaderende processen en er werd een uitgebreid arsenaal aan structuren, systemen en instrumenten ontwikkeld, die, zo blijkt uit het onderzoek van de commissie, effectief zijn met het oog op de beleidsuitvoering.

Door de implementatie van het nieuwe governancemodel is AHS in haar opzet geslaagd de kritische massa rond centrale beleidsdomeinen te versterken en heeft de transversale en bottom-up werking in de organisatie een impuls gekregen. Het verbrede, nauw samenwerkende Directieteam, de managementontmoetingen en de *communities* zorgen ervoor dat in stijgende mate de koers samen bepaald wordt, daar waar het voordien meer een optelsom van de aparte delen was. Coördinatoren vormen een belangrijke schakel in de *bottom-up* en *top-down* informatie- en beslissingsflow in de organisatie. Ook de hoofden Beheer en Organisatie vormen een cruciale *linking pin* over verschillende beleidsdomeinen heen.

De beleids- en jaaractieplannen worden breed gehanteerd en stellen de hogeschool in staat om de strategie systematisch te implementeren. De commissie concludeert dat AHS op gepaste wijze het overzicht houdt van de verschillende kleinere en grotere innovatieprojecten die op stapel staan. De inventarisatie-oefening in functie van de zogenaamde Blauwdruk is een goede stap in de richting van een uitgebalanceerd projectportfolio. De strategische cyclus zorgt voor overzicht en stelt AHS in staat gestaag en systematisch te werken aan innovatie, zonder de organisatie te sterk onder druk te zetten.

De horizontale trails boden de nodige evidentie dat de nieuwe governancestructuur en het beleidsinstrumentarium al stevig verankerd zijn in de organisatie. Uit **de trail over de digitale transformatie van de bedrijfsvoering** besluit de commissie dat de structuren en systemen solide genoeg zijn om een complex project als digitale transformatie gedragen in stelling te brengen. De projectuitvoering is doordacht en de verankering in de strategische cyclus biedt de garantie dat de nodige capaciteit wordt vrijgemaakt. Het nieuw opgerichte ICT-comité, de coördinatie van de digitale transformatie vanuit één directie en de aanstelling van een PMO zijn volgens de commissie elementen die bijdragen tot het creëren van overzicht op en coördinatie van de digitale transformatie. Gezien de complexiteit van dit project, en het belang ervan voor de realisatie van het Toekomstplan, raadt de commissie aan om de rol van informatiemanagement sterk te houden of zelfs nog verder te versterken op het niveau van het hogere management.

Ook op het vlak van digitale transformatie in onderwijs besluit de commissie dat AHS een sterk beleid heeft opgezet. De projecten die deze transformatie moeten helpen realiseren, zijn ingebed in de AHS-brede organisatiestructuren en er wordt proactief nagedacht over de verankering van de projectresultaten. Met het Kwaliteitskader Onderwijs en de Onderwijsvisie 2.0 heeft AHS volgens de commissie de nodige kaders en instrumenten in positie om deze verankering ook werkelijk te realiseren. De manier waarop de designteams innovaties tot dichtbij docenten en studenten brengen, vindt de commissie voorbeeldig.



De **trail rond de driehoek onderwijs-onderzoek-werkveld** bracht verdere bevestiging dat AHS in staat is sterke conceptuele kaders neer te zetten. In lijn met haar visie heeft de hogeschool de voorbije jaren sterk ingezet op de ontwikkeling van elk van de zijden van de driehoek, met mooie realisaties op het vlak van zowel de nexus onderwijs-onderzoek, onderzoek-werkveld als onderwijs-werkveld. De commissie is van mening dat de structuren en systemen die AHS heeft uitgewerkt en geïmplementeerd, de hogeschool in stelling hebben gebracht om te excelleren op het vlak van onderzoek. De structuur die werd uitgewerkt rond de onderzoekslijnen, de ambities om PWO-programmalijnen uit te bouwen en de dienstverlening die geboden wordt in het Projectenbureau illustreren bovendien dat AHS in haar ambitie om meer impact met haar onderzoek te bereiken, via ontzorgende maatregelen ook de werkdruk van haar docent-onderzoekers scherp op de radar heeft. Wel is de commissie van mening dat AHS haar dienstverlening nog zichtbaarder kan maken.

De commissie stelde vast dat de ambitie om de volgende stappen te zetten groot is. AHS stelt zich als volgende doel om een aantal hogeschoolbrede thema's te formuleren om interdisciplinaire samenwerking te stimuleren en herkenbaarheid naar partners te verbeteren. De commissie ziet de waarde van deze ambitie, maar raadt aan voldoende tijd en ruimte te geven voor de consolidatie van de onderzoekslijnen binnen de ENW's, alvorens ingrijpende nieuwe stappen te zetten.

De commissie komt tot de conclusie dat AHS een solide kwaliteitszorgsysteem heeft uitgewerkt, dat de hogeschool in staat stelt om op een internationaal aanvaarde wijze de kwaliteit van elke geaccrediteerde opleiding te borgen. De eigen regie, waarin een interne en externe kwaliteitscyclus op elkaar inhaken, steunt op doordachte tools. Op het vlak van de interne kwaliteitscyclus stelde de commissie **in de trail rond de eigen regie** vast dat stakeholders cyclisch bevroegd worden en dat veel aandacht besteed wordt aan het op maat toegankelijk maken van de geanalyseerde data. Er is op opleidingsniveau een breed gedragen eigenaarschap van kwaliteitszorg en -ontwikkeling. De commissie stelde vast dat het gesprek over de formulering en opvolging van aandachtspunten die voortkomen uit de verzamelde data, in verschillende, soms overlappende gremia wordt gevoerd. Ze heeft geconstateerd dat de betrokkenen hun weg lijken te vinden in de ogenschijnlijk complexe overlegstructuur, en dat de doorstroom van informatie adequaat lijkt te verlopen. Dit neemt niet weg dat de commissie zich kan voorstellen dat de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de verschillende gremia niet voor iedereen helder zijn. Ze vraagt zich af of er geen efficiëntieslag te realiseren is, mogelijk door een meer centrale rol te voorzien voor de opleidingsadviesraad. Eventuele plannen behoeven echter zorgvuldige consideratie, en dienen niet zonder meer top-down geïmplementeerd worden.

De externe kwaliteitscyclus vindt de commissie helder beschreven, met een duidelijke en beproefde aanpak voor de opleidingsreviews en de thematische reviews. Op basis van de deskresearch en gesprekken in het kader van de trail over de eigen regie, concludeert de commissie dat de beoogde procedures consequent worden toegepast. De commissie is onder de indruk van de kwaliteitsvolle documentatie, die het proces en de besluitvorming navolgbaar maken. De aanwezige kwaliteitscultuur, de duidelijke procedure voor commissiesamenstelling, de deontologische code voor commissieleden en de uiteindelijke goedkeuring van de leden van de opleidingsreviewcommissie op een niveau dat in het organogram ver van de opleiding verwijderd is, bieden volgens de commissie de nodige garanties dat de externe, onafhankelijke blik in de opleidingsreviews voldoende geborgd is. Gezien het belang van de validering van de onafhankelijkheid van de commissieleden, geeft de commissie als aanbeveling mee om de beslissing nog een niveau hoger in het organogram te tillen, en deze te laten plaatsvinden in de schoot van het Bestuursorgaan. De commissie besluit dat de procedure om op instellingsniveau tot een borgingsbesluit voor elke opleiding te komen, adequaat is uitgewerkt. Op basis van de deskresearch stelt de commissie vast dat de procedure om tot het borgingsbesluit te komen, alsook de publicatie van het borgingsbesluit, systematisch wordt toegepast. Wel raadt de commissie aan al proactief aandacht te schenken aan de te volgen procedure in geval van een borgingsbesluit met beperkte geldigheidsduur.

De commissie vindt de beleidsdialogen een waardevol instrument en verwelkomt dat ze opnieuw ingevoerd zullen worden. Ze schaaft zich achter de ambitie om ze éénmaal per jaar te laten plaatsvinden. Ze geeft daarbij als suggestie mee na te denken over een aligering op de beleidscyclus die opleidingen jaarlijks doorlopen. Tegen die achtergrond kan ze zich voorstellen dat de gesprekken ingepland worden in aanloop naar de jaaractieplannen, die steeds bij de start van het academiejaar van start gaan. Wel vindt de commissie het niet opportuun de beleidsdialogen voor te stellen als een deel van de externe kwaliteitscyclus, aangezien dit impliciet de boodschap geeft dat de hogere managementniveaus extern zijn en hiermee het beeld van afstandelijkheid bekrachtigt.

De commissie heeft vastgesteld dat AHS belangrijke stappen heeft gezet richting haar ambitie om een datagedreven organisatie te zijn. De visie op de deelcomponenten van STRATO is solide, de ambitie om deze deelcomponenten te integreren in één tool en te visualiseren in een dashboard, is doordacht. Wel raadt de commissie AHS aan goed te kijken naar de logische ordening van de informatie, en de integratie van de data stapsgewijs aan te pakken. De uiteindelijke gebruikers dienen hierin nauw betrokken te worden.

De commissie waardeert dat de rapporten van de opleidingsreviews integraal raadpleegbaar zijn en dat de sterke en werkpunten van de opleiding in heldere taal beschreven staan. Wel geeft ze als suggestie mee de publieke informatie onder een duidelijkere hoofding op de website te brengen.

De commissie komt dan ook tot de conclusie dat in AHS een sterke kwaliteitscultuur aanwezig is. De hogeschool toont zich in de ontwikkeling van de nieuwe organisatiestructuur en de strategie-uitvoering een lerende organisatie. AHS is volgens de commissie een ambitieuze, vooruitdenkende instelling, die de uitdagingen waar ze voor staat en ook haar verbeterpunten scherp op het vizier heeft, maar ook een klare kijk heeft op de manier waarop op deze verbeterpunten kan worden ingegrepen. Er is een grote mate van betrokkenheid van studenten en andere stakeholders op verschillende beleidsniveaus. De vele voorbeelden van interventies die gericht zijn op de 'ontzorging' van het personeel, bevestigen dat AHS, niettegenstaande de grote transformatie waarin ze zich bevindt, de menselijke kant niet uit het oog wil verliezen.

Op basis van het gevoerde onderzoek adviseert de commissie de NVAO om een positief besluit instellingsreview te nemen.

De commissie formuleert hierbij de volgende aanbevelingen:

- Bewaak dat de rol van informatiemanagement voldoende sterk aanwezig is op het niveau van het hogere management.
- Geef het proces van de consolidatie van de onderzoekslijnen binnen de ENW's de nodige tijd en ruimte, alvorens sterk te sturen op hogeschoolbrede onderzoeksthema's.
- Denk na over een meer efficiënte overlegstructuur op opleidingsniveau.
- Pak de integratie van de data in STRATO stapsgewijs aan en bewaak de logische ordening van de informatie.
- Keur de leden van de commissies voor de opleidingsreviews goed in de schoot van het Bestuursorgaan.
- Denk proactief na over de procedure voor de *midterm* review bij een borgingsbesluit met beperkte geldigheidsduur.
- Breng de publieke informatie over de sterke en werkpunten van de opleidingen onder een duidelijkere hoofding op de website.

## Bijlage 1: Samenstelling van de commissie

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

**Cis Van Den Bogaert** (voorzitter), gewezen departementshoofd Departement Onderwijs van de Universiteit Antwerpen (2003 tot 2017);

**Ineke van Oldeniel** (lid), gewezen vicevoorzitter van het College van Bestuur van Hogeschool Saxion (2008 tot 1 mei 2022); vicevoorzitter Raad van Commissarissen van Twence;

**Katrien Van Valckenborgh** (lid), coördinator onderwijs & studenten aan de Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen van de KU Leuven;

**Mieke Beckers** (lid), coördinator kwaliteitstoezicht bij de afdeling Inspectie van het Departement Werk en Sociale Economie van de Vlaamse Overheid;

**Dieter De Laet** (student-lid), student aan de professionele bacheloropleiding Financiën en Verzekeringen van de Karel de Grote Hogeschool (KdG). Bestuurder Onderwijs en Kwaliteit van de KdG Studentenraad en Bestuurder Financiën van de Vlaamse Vereniging van Studenten (VVS).

De commissie werd bijgestaan door:

- **Mark Frederiks** (procescoördinator), senior beleidsmedewerker NVAO.
- **Jetje De Groof** (extern secretaris), onafhankelijk secretaris Eduflow bv.

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

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

### Verkenkend locatiebezoek

#### Dinsdag 15 november 2022 – Campus Kantienberg

- 08u30 - 09u15: Meet and greet
- 09u15 - 09u30: Reflectiemoment commissie
- 09u30 - 10u20: Gesprek 1 - Strategie en organisatie
- 10u20 - 10u40: Reflectiemoment commissie
- 10u40 - 11u40: Gesprek 2 - Een innovatieve onderwijs- en onderzoeksbiotoop creëren & Kansrijk en kleurrijk studeren
- 11u40 - 12u00: Reflectiemoment commissie
- 12u00 - 13u00: Gesprek 3 - De Mozaïek van leren en werken versterken & Leiderschap met impact realiseren
- 13u00 - 14u00: Lunchpauze commissie
- 14u00 - 14u50: Gesprek 4 - Ontmoetingsmoment met studenten
- 14u50 - 15u10: Reflectiemoment commissie
- 15u10 - 16u00: Gesprek 5 - Kwaliteit als DNA
- 16u00 - 17u00: Reflectiemoment en inhoudelijke voorbereiding trails commissie
- 17u00 - 18u00: Cocreatie review trails

### Verdiepend locatiebezoek

#### Woensdag 15 maart 2023 - Campus Sint-Amandsberg

- 08u30 - 09u00 Welkom / Intro / Bespreking programma
- 09u00 - 09u45 Demo Business Intelligence
- 09u45 - 10u15 Kick-off en beleid trail 1 'Digitale transformatie'
- 10u15 - 10u30 Reflectiemoment commissie
- 10u30 - 11u30 Digitale transformatie van de bedrijfsvoering
- 11u30 - 12u30 Digitale transformatie van onderwijs
- 12u30 - 13u30 Lunchpauze commissie
- 13u30 - 14u30 Kick-off en beleid trail 2 'Driehoek onderzoek-onderwijs-werkveld'
- 14u30 - 14u45 Reflectiemoment commissie
- 14u45 - 15u45 Driehoek onderzoek-onderwijs-werkveld: voorbeelden ENW Onderwijs
- 15u45 - 16u00 Reflectiemoment commissie
- 16u00 - 17u00 Online spreekuur
- 17u00 - 18u00 Reflectiemoment commissie

#### Donderdag 16 maart 2023 - Campus Kantienberg

- 08u30 - 09u00 Reflectiemoment commissie
- 09u00 - 10u00 Driehoek onderzoek-onderwijs-werkveld: voorbeelden ENW Mens en Samenleving
- 10u00 - 10u15 Reflectiemoment commissie
- 10u15 - 11u15 Kick-off en beleid trail 3 'Eigen regie in drie opleidingen'
- 11u15 - 11u30 Reflectiemoment commissie
- 11u30 - 12u15 Graduaat Programmeren: focus werkveld/alumni
- 12u15 - 13u15 Lunchpauze commissie
- 13u15 - 14u00 Bachelor International Business Management: focus student
- 14u00 - 14u15 Reflectiemoment commissie
- 14u15 - 15u00 Bachelor Ergotherapie: focus medewerker
- 15u00 - 16u00 Gesprek met studenten
- 16u00 - 17u00 Reflectiemoment commissie

#### Vrijdag 17 maart 2023 - Campus Brusselsepoortstraat

- 08u30 - 09u30 Laatste toelichtend gesprek
- 09u30 - 11u30 Reflectiemoment commissie
- 11u30 - 12u15 Terugkoppeling door commissie, gevolgd door een korte dialoog

## Bijlage 3: Verantwoording

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

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

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

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

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

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

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

## Bijlage 4: Overzicht van het bestudeerde materiaal

### - Locatiebezoek 1 -

- Kritische reflectie;
- Bijlagen bij de kritische reflectie
  - Bijlage 1: Handleiding Portaal-site Instellingsreview
  - Bijlage 2: Overzicht kengetallen
  - Bijlage 3: Opvolging Instellingsreview 2016
  - Bijlage 4: Participatie- en medezeggenschapsorganen
  - Bijlage 5: Transversale analyse Opleidingsreviews, TNO's en Opleidingsaccreditaties

### Verdiepend locatiebezoek

- Aanvulling kritische reflectie;
- Bijlagen bij de aanvulling kritische reflectie:
  - Bijlage 1: De governance van digitale transformatie
  - Bijlage 2: De eigen regie van opleidingen, met de interne en externe kwaliteitscyclus
  - Bijlage 3: Verplichte documentatie
- Toegang tot PowerBI Managementinformatiesysteem
- Toegang tot portaal-site resultaten interne en externe kwaliteitscyclus van de graduaatsopleiding Programmeren, de Engelstalige bacheloropleiding International Business Management en de bacheloropleiding Ergotherapie.

### *Documenten beschikbaar gesteld tijdens de dialoog*

- Document 'Corporate governance bevoegdheden organen
- Document overzicht overleg- en participatie-organen van de bacheloropleiding Ergotherapie
- Verslagen van de overleg- en participatieorganen van de bacheloropleiding Ergotherapie
- Actieplan 'Werkbaar werk'



## Colofon

ARTEVELDEHOGESCHOOL • VL116194-22  
Instellingsreview • Beoordelingsrapport  
3 mei 2023  
Samenstelling: NVAO • Vlaanderen



Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie  
Accreditation Organisation of the Netherlands and Flanders

Parkstraat 83 • 2514 JG Den Haag  
P.O. Box 85498 • 2508 CD The Hague  
The Netherlands

T +31 (0)70 312 23 00  
E [info@nvao.net](mailto:info@nvao.net)  
[www.nvao.net](http://www.nvao.net)