

KAREL DE GROTE HOGESCHOOL, KATHOLIEKE HOGESCHOOL ANTWERPEN (KDG)

INSTELLINGSREVIEW • BEOORDELINGSRAPPORT

26 APRIL 2023



ERIC HALSBERGHE (VOORZITTER) • VEERLE HULPIAU, INGRID LIETEN, MARISKA WIT,
TIMON HAST (COMMISSIELEDEN) • KRISTL VAN DER HEYDEN (SECRETARIS) •
LIEN BEYLS (PROCESCOÖRDINATOR)

Inhoud

1	Abstract	5
2	Rapportage van het onderzoek van de commissie.....	7
	2.1. Eerste waardering door de commissie	7
	2.2. Verkennende locatiebezoek	8
	2.3. Onderzoeksvoorstel.....	9
	2.3.1. Onderzoeksvoorstel - Trail 1: Diversiteit en inclusie	10
	2.3.2. Onderzoeksvoorstel - Trail 2: Gesprek met drie opleidingen	10
	2.4. Verdiepende locatiebezoek	10
	2.4.1. Trail 1: Diversiteit en inclusie.....	11
	2.4.2. Trail 2: Gesprek met drie opleidingen	14
3	Oordeel.....	21
	Bijlage 1: Samenstelling van de commissie	25
	Bijlage 2: Programma voor de dialoog met de instelling.....	26
	Bijlage 3: Verantwoording	29
	Bijlage 4: Overzicht van het bestudeerde materiaal	30
	Bijlage 5: Onderzoeksvoorstel commissie	31
	Verdiepende dialoog.....	31

1 Abstract

De beoordelingscommissie (hierna commissie genoemd) die de instellingsreview van Karel de Grote hogeschool (KdG) uitvoerde, adviseert de NVAO om een positief besluit instellingsreview te nemen. De commissie heeft immers vastgesteld dat KdG haar beleid vorm geeft in lijn met een heldere missie en visie, dat de instelling een sterke kwaliteitscultuur kent, en dat ze een gedegen *governance* heeft uitgewerkt die haar in staat stelt de kwaliteit van de opleidingen te borgen.

De commissie komt tot dit positief oordeel op basis van de door KdG bezorgde Kritische reflectie, de ruime en zeer toegankelijke informatie en het onderzoek dat daarop volgde. Tijdens het verkennende locatiebezoek kregen de commissieleden de kans om met verschillende gespreksgroepen in dialoog te gaan over o.m. de Regie onderwijskwaliteit, de zogenaamde 'doorbraakdomeinen' (speerpunten uit de beleidscyclus) en de mogelijke planlast omwille van het grote aantal processen en plannen. Ze gingen ook in dialoog over de procedure die KdG hanteert om te komen tot een uitspraak over de kwaliteit per opleiding en dus hoe de kwaliteit door het instellingsbestuur vastgesteld wordt (hierna het borgingsbesluit genoemd). Verder kwam de mate waarin onafhankelijke *peers* en deskundigen betrokken worden bij de opleidingsreviews in de dialoog aan bod, waarbij de commissie ook extra aandacht besteedde aan de betrokkenheid van docenten en studenten in het proces van de Regie onderwijskwaliteit. Een onderwerp dat als rode draad doorheen de vraagstelling liep, was de hoge mate van vrijheid en autonomie die KdG haar medewerkers toevertrouwt; de commissie vond dit een mooi principe, en was benieuwd te vernemen of en hoe dit de efficiëntie en effectiviteit van het beleid faciliteerde.

Na afstemming met het instellingsbestuur werkte de commissie een onderzoeksvoorstel uit voor de tweede verdiepende dialoog. Ze vroeg KdG ook om een aantal bijkomende documenten ter beschikking te stellen. In een eerste onderzoekstrail wilde de commissie meer inzicht krijgen in één van de KdG-beleidslijnen, met name Diversiteit en inclusie. De tweede onderzoekstrail moest haar toelaten dieper door te vragen op de Regie onderwijskwaliteit, de impact van de grote autonomie en de kwaliteitscultuur. De commissie vroeg om hierover met drie verschillende opleidingen verder in gesprek te kunnen gaan.

De commissie kreeg tijdens het verdiepende locatiebezoek volop de kans tot het voeren van open gesprekken met een brede waaier aan stakeholders. Dat bracht heel wat verrijkende inzichten bij.

Wat Diversiteit en inclusie betreft, kon de commissie vaststellen dat alle geledingen van de instelling en alle opleidingen zich bewust zijn van dit speerpunt van het beleid. Ze maakte kennis met teams die de diversiteit omarmen en met overtuigende voorbeelden van inclusie. Zij waardeert ook sterk dat KdG zich op dat thema wenst te positioneren, als hogeschool die niet alleen gevestigd is in een superdiverse grootstedelijke context maar er ook een expliciete rol in wil opnemen. De commissie stelde wel vast dat er verschillende snelheden zijn in de manier waarop en de mate waarin diversiteit en inclusie geïntegreerd zijn in de opleidingen. Ze is van oordeel dat KdG op dit moment toe is aan het zetten van een verdere stap (wat deze beleidslijn betreft en wellicht ook voor de andere speerpunten): ze beveelt de hogeschool dan ook aan om de verwachtingen binnen de beleidslijn Diversiteit en inclusie scherp te formuleren en bij te sturen waar nodig, en ze moedigt de instelling aan dezelfde reflectie te maken binnen de andere strategische beleidslijnen. De commissie waardeert het werken vanuit de bedoeling en de ruimte voor het werken vanuit de context van de opleidingen maar meent dat voldoende monitoring en proactief beleid noodzakelijk is. Ze moedigt een strategisch HR-beleid ter ondersteuning verder aan.

De gesprekken met de drie opleidingen brachten heel wat verheldering. De commissie kon vaststellen dat de *governance* die KdG installeerde, met name de Regie onderwijskwaliteit, echt werkt op de verschillende niveaus. De gesprekspartners benadrukten dat de verschillende cycli

voor het borgen van de kwaliteit van de opleidingen met bijbehorende plannen hen niet beletten te focussen op de essentie. De commissie merkte ook hier verschillende snelheden op en suggereert de instelling de vinger aan de pols te houden en bij te sturen waar nodig.

Docenten aanzien de vierjaarlijkse opleidingsreviews en de jaarlijkse evaluatie van leer- en evaluatiematerialen niet als planlast, maar veeleer als kansen tot verbetering. Door de doorgedreven voorbereiding van opleidingsverantwoordelijken en de grote rol van de onderwijs-ondersteuners zijn de (kwaliteits)processen voor hen behapbaar, waardoor ze kunnen focussen op onderwijs- en leeractiviteiten. De aandacht voor kwaliteit – via formele processen, maar evengoed op informele wijze – lijkt overal aanwezig te zijn.

De commissie raadt de hogeschool aan om zeker de studenten verder te betrekken; op basis van de gesprekken met hen stelde ze een grote wens vast om bij te dragen aan de kwaliteit en aan het beleid in het algemeen. Hetzelfde geldt voor het werkveld: de commissie stelde een grote wederzijdse betrokkenheid vast en kan dat alleen maar verder aanmoedigen.

De al vermelde vierjaarlijkse opleidingsreviews hebben als doel de kwaliteit van de verschillende opleidingen vast te stellen en waar nodig te verbeteren. De commissie waardeert dit initiatief en de manier waarop het uitgevoerd wordt. Voor elke opleiding waarvan de kwaliteit voldoet, is door het gebruik van de Kwaliteitscode Onderwijs de aanwezigheid van de acht kwaliteitskenmerken volgens de commissie ook geborgd.

Ze heeft ook vertrouwen in de wijze waarop externe onafhankelijke *peers* en deskundigen bij dit proces betrokken worden. Wel wil de commissie de hogeschool aanbevelen om de werkwijze bij het nemen van het borgingsbesluit bij te sturen: zij aanziet de manier waarop het borgingsbesluit genomen wordt vooralsnog als betrouwbaar, maar beveelt aan het proces zodanig in te richten dat het instellingsbestuur, ondersteund door de centrale diensten, in staat gesteld wordt om zelf op basis van de resultaten en uitkomsten van de Regie onderwijskwaliteit een uitspraak te doen over de kwaliteit per opleiding. Het bestuur van KdG heeft het engagement uitgesproken om het besluitvormingsproces bij te sturen.

Ook suggereert zij de publieke informatie, die het sluitstuk vormt van de Regie onderwijskwaliteit, leesbaarder te maken voor studenten en andere stakeholders.

Tot slot vermeldt de commissie graag de warme, open sfeer die de hogeschool uitstraalt. KdG hecht hieraan zelf veel belang, en doorheen de gevoerde gesprekken kon de commissie vaststellen dat het beeld klopt. Studenten verwijzen met name naar de grote toegankelijkheid van de docenten en naar de diverse (formele en informele) kanalen waarin ze issues bespreekbaar kunnen maken en elkaar ontmoeten.

Op basis van het gevoerde onderzoek formuleert de commissie de volgende aanbevelingen, die gezinszins afbreuk doen aan de positieve punten die ze identificeerde noch aan het positief advies:

- Bouw bij het nemen van het borgingsbesluit over de kwaliteit van de opleiding na de opleidingsreview een bijkomende waarborg in voor een sterkere objectivering van dat besluit en geef dit vorm op het niveau van de instelling met een formele vaststelling van de kwaliteit door het instellingsbestuur, waar het bestuur van KdG zich reeds toe heeft geëngageerd.
- Formuleer de verwachtingen binnen de beleidslijn Diversiteit en inclusie scherp, stuur bij waar nodig en maak dezelfde reflectie binnen de andere strategische beleidslijnen. De commissie waardeert het werken vanuit de bedoeling en de ruimte voor het werken vanuit de context van de opleidingen, maar meent dat voldoende monitoring en proactief beleid noodzakelijk is. Ze moedigt een strategisch HR-beleid ter ondersteuning verder aan.

2 Rapportage van het onderzoek van de commissie

2.1. Eerste waardering door de commissie

De commissie nam met grote belangstelling de Kritische reflectie door die haar door Karel de Grote hogeschool (verder KdG genoemd) was bezorgd. Wat haar meteen opviel waren de gedegenheid en de warmte die uit het document spraken. Het feit dat doorheen de tekst quotes zijn verwerkt van medewerkers en studenten brengt de inhoud van het document zeker tot leven.

De commissieleden apprecieerden de manier waarop de hogeschool aan de slag is gegaan met de aanbevelingen van de eerste instellingsreview, toen ze in 2017 een positief eindoordeel ontving. Met name het definiëren van doorbraakdomeinen die moeten toelaten het uitgeschreven strategieplan 2021-2025 te implementeren, kwam op de commissie over als een heldere leidraad. Zij wilde graag gebruikmaken van het verkennende locatiebezoek om bij de diverse medewerkers en bij de stakeholders na te gaan in hoeverre zij op de hoogte zijn van de principes van deze doorbraakdomeinen, en hoe ze concreet betrokken zijn bij de realisatie ervan.

Op basis van de Kritische reflectie kreeg de commissie alleszins de indruk dat de hogeschool een groot aantal processen in het leven heeft geroepen om ervoor te zorgen dat het beleidsplan geen dode letter blijft. Om de doorbraakdomeinen te kunnen realiseren, identificeert KdG bijvoorbeeld jaarlijks een aantal ondersteunende strategische projecten, gericht op interne organisatieprocessen. In de nieuwe beleidscyclus is ook sprake van een 'tussenniveau', met name de beleidsplannen op niveau van de onderwijsgroepen en hogeschooldiensten. Het zijn stuk voor stuk sterke aspecten van kwaliteitsbewaking, met een hoge mate van *drill down*, en als dusdanig bijzonder positief. De commissieleden stelden zich evenwel de vraag in welke mate de verschillende projecten de medewerkers niet teveel zouden belasten.

Over het algemeen had de commissie op basis van de Kritische reflectie de indruk dat de hogeschool en haar medewerkers aandacht voor kwaliteit hoog in het vaandel dragen, daarin ondersteund door documenten als de Kwaliteitscode onderwijs.

Ook was de commissie getroffen door de grote mate van verantwoordelijkheid en autonomie voor de leidinggevenden en andere medewerkers die uit de Kritische reflectie naar voren komt, o.m. wat de Regie onderwijskwaliteit betreft. Anderzijds leek haar sprake te zijn van een vrij verre gaande vorm van standaardisatie, bijvoorbeeld als het over het toepassen van sjablonen gaat. Deze ogenschijnlijke tegenstelling wilde de commissie graag verder bevragen tijdens het verkennende locatiebezoek.

De hogeschool beschrijft in de Kritische reflectie dat zij in 2020 een positioneringstraject is aangegaan, wat o.m. resulteerde in de ambitie om dé referentiepartner te worden in het Antwerps ecosysteem. De commissie was erg benieuwd om tijdens het verkennende locatiebezoek meer inzicht te krijgen in de manier waarop KdG deze rol binnen de superdiverse grootstedelijke context vervult. Het gaat dan over instroom en uitstroom van studenten, het werven van medewerkers met een diverse achtergrond, maar ook over de koppeling met het internationaliserings- en taalbeleid.

Een aspect dat iets minder aandacht krijgt in de Kritische reflectie is de studentenparticipatie. De commissie wilde dan ook graag bevragen hoe de studenten betrokken worden bij het beleid en in welke organen zij vertegenwoordigd zijn.

Grondig beschreven is dan weer de aanpak van de opleidingsreview binnen de Regie onderwijskwaliteit. Iedere opleiding gaat om de vier jaar in dialoog met een gesprekspanel over de kwaliteit van de opleiding, volgens een welomschreven proces. De commissie wou graag meer weten over de manier waarop en door wie het formele besluit genomen wordt en hoe vervolgens de communicatie verloopt (intern en extern).

KdG hecht volgens de Kritische reflectie heel wat waarde aan de professionalisering. De commissie was benieuwd te vernemen hoe de medewerkers deze initiatieven ervaren, zowel op individuele basis als wat teamprofessionalisering betreft.

Waarop zij verder nog een beter zicht wilde krijgen, was de rol van de diensten onderwijsondersteuning en onderwijsontwikkeling en hun verhouding tot elkaar.

2.2. Verkennende locatiebezoek

Tijdens het verkennende locatiebezoek kregen de commissieleden de kans om de vragen die bij hen opgekomen waren tijdens het doornemen van de Kritische reflectie in een sfeer van openheid te bespreken met de gesprekspartners van de instelling.

Allereerst kon de commissie vaststellen dat een groot enthousiasme de gesprekspartners drijft. Dat bleek al tijdens de Meet & Greet bij de aanvang van het bezoek, maar het zou de rode draad vormen doorheen alle gespreksmomenten. Zowel medewerkers als stakeholders gaven blijk van een sterke wil om op hun eigen terrein een bijdrage te leveren om het verhaal van KdG te ondersteunen. Omdat ook de Kritische reflectie deze **warmte en betrokkenheid** uitstraalt, ontstond een voor de commissie congruent beeld.

De grote mate van **autonomie** die medewerkers genieten – een aspect dat de commissie sterk opviel bij de lezing van de Kritische reflectie – werd bevestigd tijdens de dialoog.

Tijdens het verkennende locatiebezoek stelden de commissieleden daarom heel wat vragen die gelinkt zijn aan overlegstructuren en *governance*. Meer bepaald peilden ze naar de balans tussen autonomie en sturing. Ze vroegen zich immers af of de ruime autonomie niet leidt tot een minder efficiënt en effectief uitvoeren van het beleid.

De docenten benadrukten geen meerwaarde te zien in meer sturing. Ze ondervinden baat van de kaders die hen aangeboden worden en ervaren ze niet als een streng keurslijf: er is ruimte voor de specificiteit van de verschillende opleidingen. De commissie merkte inderdaad dat een kader als de Kwaliteitscode onderwijs fungeert als een leidraad die aanpassingen aan de context niet in de weg staat. Dat strookt met het ‘werken vanuit de bedoeling’, zoals het in de Kritische reflectie beschreven wordt.

Over het algemeen merkte de commissie tijdens de dialoog een grote aandacht op voor kwaliteit. Het gaat dan over de **formele kwaliteitsprocessen** die o.m. de Regie onderwijskwaliteit schragen, met bijvoorbeeld de vierjaarlijkse opleidingsreview en de jaarlijkse evaluatie van leer- en evaluatiemateriaal. Het pleit ook voor de hogeschool dat zij zelf aangeeft dat bepaalde onderdelen, zoals de interne en publieke communicatie over de opleidingskwaliteit, nog voor verbetering vatbaar zijn. De commissie was verder benieuwd naar het proces en de criteria die KdG hanteert bij de selectie van onafhankelijke externe *peers* en deskundigen.

Tijdens het bezoek stelde de commissie heel wat vragen die te maken hebben met de **borging van de opleidingskwaliteit**, nadat de opleidingsreview heeft plaatsgevonden. Haar aandacht ging o.m. uit naar het besluitvormingsproces, met name naar de verdeling van de rollen in dit proces: welke rol vervullen het opleidingshoofd en de onderwijsgroepdirecteur, en wie neemt de uiteindelijke beslissing en stelt dus uiteindelijk de kwaliteit vast? Verder peilde de commissie naar de concrete aanpak in het geval van dwingende werkpunten, inclusief de communicatie hierover.

Tijdens het verkennende locatiebezoek werden een aantal aspecten verhelderd; omwille van het grote belang hiervan in functie van de borging van de kwaliteit van alle opleidingen nam de commissie zich voor verder op deze processen in te gaan tijdens het verdiepende locatiebezoek.

Naast de formele aandacht voor kwaliteit merkten de commissieleden een **informele, impliciete kwaliteitscultuur** op die iedereen hoog in het vaandel lijkt te dragen.

Een element dat als rode draad doorheen de gesprekken liep, was de appreciatie voor **onderwijsondersteuners en onderwijsontwikkelaars**. De commissie stelde vast dat zij vanuit hun rol wezenlijk bijdragen tot het organisatiebelang. Ze kijken met een kritische blik naar de te hanteren kaders en lijken in staat om – waar nodig – signalen te geven aan hun leidinggevendenden. Docenten en opleidingshoofden aanzien de onderwijsondersteuners als deel van het team, als collega's waarop ze werkelijk kunnen steunen. Ze spelen bovendien een belangrijke rol in het proces van professionalisering.

Zoals sommige gesprekspartners aangaven, houden de autonomie en het eigenaarschap bij het team echter ook risico's in m.b.t. **planlast en werkdruk** – een aspect dat de commissieleden op basis van de lezing van de Kritische reflectie expliciet wilden bevragen. De commissie kreeg tijdens het verkennende locatiebezoek inderdaad de bevestiging dat heel wat verschillende initiatieven en cyclische processen gelijktijdig aan de gang zijn. De nieuwe KdG-beleidscyclus introduceert immers plannings- en checkinstrumenten op vier niveaus, en ook de Regie onderwijskwaliteit zorgt voor heel wat iteraties. De commissie wilde daarom graag haar beeld van de mogelijke planlast voor de teams nog verder verfijnen.

Het feit dat KdG **vier doorbraakdomeinen** heeft geformuleerd in haar strategieplan 2021-2025 kwam voor de commissie als een sterk punt naar voor uit de Kritische reflectie. Niet alleen gaat het om heldere, leidende principes bij de vormgeving van het beleid, maar ook kunnen ze als onderlegger fungeren voor het stellen van prioriteiten.

De commissieleden stelden tijdens het verkennende locatiebezoek vast dat de verschillende geledingen goed vertrouwd zijn met de doorbraakdomeinen; meer zelfs, medewerkers gaven aan ze te hanteren als een inspirerend kader, ook in het geval ze nog niet (volledig) verwerkt zijn in de jaaractieplannen.

De **studenten** die de commissie mocht ontmoeten, gaven blijk van een grote betrokkenheid bij hun onderwijsinstelling en straalden zelf de warmte uit die KdG kenmerkt. Ze voelen zich gehoord en geven aan dat de verschillende participatieraden hun rol spelen. De commissie waardeert deze vormen van betrokkenheid, maar wou graag een meer precies beeld krijgen van de reikwijdte en de impact van de studentenparticipatie.

De commissieleden merkten nog op dat hetzelfde vertrouwen dat KdG geeft aan haar medewerkers ook te herkennen valt in haar houding tegenover de studenten; de combinatie van vertrouwen schenken en responsabilisering zet de studenten aan het stuur van hun onderwijsproces.

Tijdens het verkennende locatiebezoek had de commissie de kans om de belangrijkste thema's uit het beleidsdomein Onderwijs verder te bevragen. Omdat uit het positioneringstraject naar voor kwam dat KdG een referentiepartner wil zijn binnen het Antwerpse ecosysteem hadden een aantal vragen betrekking op de thema's '**diversiteit en inclusie**' en '**internationalisering**'. Uit de gesprekken kon de commissie afleiden dat heel wat mooie initiatieven genomen worden om deze beleidslijnen concreet vorm te geven. Niettemin wou ze graag nog verder ingaan op deze thema's, met de bedoeling het gefragmenteerde beeld dat ze op dit moment heeft verder aan te vullen.

2.3. Onderzoeksvoorstel

De commissie formuleerde na afstemming met het instellingsbestuur een onderzoeksvoorstel dat haar zou toelaten om het beeld dat ze kreeg tijdens de open dialoog met de instelling nog verder te verfijnen. Het onderzoeksvoorstel bevat twee *trails*: een 'horizontale' *trail* rond diversiteit en inclusie en een 'verticale' *trail* waarin de commissie graag verschillende opleidingen wilde bevragen over een aantal aspecten van de Regie onderwijskwaliteit. Deze *trails* vormden de leidraad voor de gesprekken tijdens het verdiepende locatiebezoek; ook vroeg de commissie een aantal bijkomende documenten op die ze zou doornemen voorafgaand aan de verdiepende dialoog. Het volledige onderzoeksvoorstel is aan dit rapport toegevoegd (zie Bijlage 5). Hieronder volgt een korte samenvatting van wat de commissie beoogde met beide *trails*.

2.3.1. Onderzoeksvoorstel - Trail 1: Diversiteit en inclusie

De commissie wou graag te weten komen hoe breed KdG het begrip ‘inclusie’ invult. De initiatieven die in de Kritische reflectie en tijdens het verkennende locatiebezoek vermeld werden, hebben voornamelijk betrekking op migratieachtergrond (tijdens de dialoog mooi verwoord als studenten of docenten “met roots”). Voor de commissie bleef het enigszins onduidelijk op welke manier tegemoet wordt gekomen aan de noden van studenten met verschillende achtergrondkenmerken (van studenten met functiebeperkingen tot studenten met een flexibel leertraject): welke visie hanteert KdG, hoe wordt deze visie vertaald in actieplannen van diensten en opleidingen en op welke wijze krijgt ze een plaats in de kwaliteitszorg op de verschillende niveaus? Hoe krijgt m.a.w. de beleidscyclus op dit thema tot op het niveau van de functioneringscyclus handen en voeten?

2.3.2. Onderzoeksvoorstel - Trail 2: Gesprek met drie opleidingen

De commissie kreeg tijdens het verkennende locatiebezoek heel wat antwoorden op de vragen die ze na lezing van de Kritische reflectie had betreffende de Regie onderwijskwaliteit. Graag wou ze deze antwoorden verder verfijnen op basis van o.m. volgende aspecten (zie Bijlage 5 voor de volledige opsomming): planlast en werkdruk, de doorvertaling van strategische projecten en doorbraakdomeinen naar het niveau van de opleiding (en terug), het HR-beleid (in het bijzonder professionaliseringsbeleid), studentenparticipatie en co-creatie, de borging van het eindniveau, de formele vaststelling van de kwaliteit en het bijbehorende communicatieproces, de keuze van onafhankelijke externe *peers* en deskundigen.

De commissie wou de keuze van de drie opleidingen graag overlaten aan de instelling. Wel vroeg zij om zowel een opleiding te betrekken met een uitgebreid uitgewerkte kwaliteitszorgcyclus en een opleiding met een minder uitgebreid uitgewerkte kwaliteitszorgcyclus. De commissie wou hierbij bijzondere aandacht besteden aan de aanwezige kwaliteitscultuur. Graag wou ze daarnaast een opleiding spreken die op basis van de opleidingsreview geconfronteerd wordt met dwingende werkpunten.

2.4. Verdiepende locatiebezoek

Voorafgaand aan het verdiepende locatiebezoek vonden twee voorbereidende vergaderingen plaats waarin de commissieleden hun tweede waardering bespraken. Ze baseerden zich voor hun tweede waardering op de bijkomende documenten die KdG op hun vraag ter beschikking had gesteld (zie Bijlage 4 voor het overzicht). De commissie is erin geslaagd de veelheid aan documenten te doorgronden en een gedegen voorbereiding te maken, waarbij ze onder meer het onderzoeksvoorstel als leidraad hanteerde.

De commissieleden spraken tijdens de voorbereidende vergaderingen hun waardering uit over de manier waarop de beleidscyclus vorm krijgt, met een gealigneerde aanpak over de verschillende beleidsniveaus heen. De Regie onderwijskwaliteit die KdG voert, komt op de commissie over als een doordacht proces dat de instelling in staat stelt om per opleiding een uitspraak te doen over de kwaliteit waarin zowel sterke punten als aandachtspunten inzichtelijk worden gemaakt. Ook kreeg de commissie op basis van de documenten meer zicht op de betrokkenheid van de studenten en op de aanpak betreffende de KdG-brede competenties.

Tijdens de verdiepende dialoog wou zij graag dieper ingaan op de verschillende *formats* van (jaar)plannen en de opvolging ervan, met aandacht voor de mogelijke planlast die hiermee gepaard kan gaan. De commissie wou zich graag verder informeren over twee belangrijke componenten van Regie onderwijskwaliteit: de vierjaarlijkse opleidingsreviews en de jaarlijkse evaluatie van leer- en evaluatiemateriaal. Wat de opleidingsreviews betreft, zou de commissie vooral aandacht hebben voor de inzet van onafhankelijke externe deskundigen en *peers*, voor de manier waarop het borgingsbesluit genomen wordt en voor de opvolging van dwingende werkpunten. Ook over het professionaliseringsbeleid en de kennisdeling wou ze graag opnieuw in dialoog gaan met de instelling.

Wat de *trail* Diversiteit en inclusie betreft, vond de commissie dat de Aanvullende kritische reflectie veel helderheid had gebracht, o.m. over de brede invulling van het begrip diversiteit en het zogenaamde ‘kruispuntdenken’. In de verdere vraagstelling over hoe het beleid wordt

uitgerold en hoe bewaakt wordt dat er op alle niveaus toegewerkt wordt naar de vooropgestelde doelen wou de commissie vooral de focus leggen op studenten en docenten met een migratieachtergrond.

Verder wilde de commissie aandacht besteden aan de link met de stad Antwerpen en aan de leidende rol die de school kan spelen in het debat rond inclusie. Ten slotte wilde ze de band tussen de hogeschool en het werkveld verder bevragen, in functie van de stage en van de uiteindelijke tewerkstelling van de afgestudeerden.

2.4.1. Trail 1: Diversiteit en inclusie

Dat KdG al heel wat jaren inzet op diversiteit en inclusie was voor de commissie een principe dat in diverse documenten en gesprekken in sterke mate tot uiting kwam. De hogeschool wil op die manier een belangrijke rol opnemen in het superdiverse grootstedelijke ecosysteem waarvan ze deel uitmaakt.

Uit de cijfergegevens in de Kritische reflectie bleek al dat de instroom van studenten met een migratieachtergrond instellingsbreed al heel wat jaren toeneemt, wat in lijn is met de bevolkingsevolutie in Antwerpen en omgeving; de KdG-beleidskeuze sluit dan ook aan bij de maatschappelijke uitdagingen waarmee de instelling geconfronteerd wordt. De instelling verwoordde in haar missie op treffende wijze hoe ze door de jaren heen haar focus verschoof naar inclusie: “diversiteit is een feit, inclusie een keuze”.

In deze *trail* wou de commissie verder onderzoeken, in dialoog met de instelling, op welke manier de visie rond diversiteit en inclusie zich vertaalt in het onderwijsbeleid tot op het niveau van al de opleidingen, en hoe dat onderwijsbeleid toewerkt naar de vooropgestelde doelen.

Een belangrijk ijkpunt voor KdG was het strategisch programma Divers (vanaf academiejaar 2018-2019) dat evolueerde naar de **beleidslijn Diversiteit en inclusie**. Sinds september 2021 zet de hogeschool bovendien sterker in op een gecoördineerd beleid, o.m. door de aanstelling van een coördinator Diversiteit en inclusie. Ook werd gekozen voor ‘*Global competence*’ als één van de vier competenties die alle KdG-studenten bij afstuderen moeten bereiken.

Tijdens het verdiepende locatiebezoek wilde de commissie te weten komen hoe en in welke mate o.m. de **studenten** zelf ervaren dat diversiteit en inclusie speerpunten zijn van het KdG-beleid. De studenten die de commissie konden spreken, vormden zelf alvast een weerspiegeling van de

diverse achtergronden die in de grootstedelijke context aanwezig zijn. Uit de open en verrijkende gesprekken kon de commissie afleiden dat zij de hogeschool in het algemeen ervaren als een warme omgeving waar docenten dicht bij de studenten staan en luisteren naar hun feedback. Opnieuw kwam het congruente beeld naar voren tussen wat de instelling wenst te zijn en de manier waarop ze ervaren wordt door (toekomstige) studenten.

Ook zijn er volgens de studenten voldoende ankerpunten in de structuren van KdG aanwezig waar ze terecht kunnen met vragen op het vlak van studiebegeleiding, welzijn of als ze financiële ondersteuning nodig hebben; dat op elke campus een aanspreekpunt aanwezig is (‘STIP’), vond de commissie bijvoorbeeld sterk. KdG richtte ook een meldpunt op voor klachten of meldingen van discriminerend (en grensoverschrijdend) gedrag. De hogeschool erkent hiermee dat structurele discriminatie bestaat, ondanks haar inspanningen om deze tegen te gaan. Deze open en reflectieve houding kon rekenen op de waardering van de commissie.

Een belangrijke motor bij het realiseren van de beleidslijn Diversiteit en inclusie is het streven van KdG naar een meer **diverse en inclusieve leeromgeving**. Er zijn verschillende snelheden vast te stellen in de mate waarin studenten hun cursussen inclusief noemen (bijvoorbeeld door de gebruikte namen en situaties in casussen) maar het kwam de commissie voor – ook uit de gesprekken die zij nadien voerde met gesprekspartners uit verschillende opleidingen – dat de weg naar inclusiever lesmateriaal hoe dan ook is ingeslagen. Het lijkt verder logisch dat in bepaalde opleidingen (zoals Sociaal werk of Orthopedagogie) sterker wordt ingezet op dit speerpunt dan elders, o.m. door er aparte vakken aan te wijden (bijvoorbeeld divers-sensitieve gespreksvoering).

Uit de gesprekken met studenten en docenten kreeg de commissie de indruk dat de docenten de toegenomen diversiteit omarmen – wat zeker een positief gegeven is – en met graagte topics behandelen die hun studenten aanbrengen (waarbij lectoren aangeven dat het vroegere “praten over” vervangen wordt door “praten met”). De commissieleden vragen zich niettemin af of in sommige opleidingen niet een versnelling hoger zou kunnen geschakeld worden door te werken met heldere en concrete doelen (zie verder in het verslag).

Studenten gaven ook aan dat docenten iets meer sturend zouden mogen zijn om te komen tot een sterkere integratie binnen de klasgroepen. Ze stellen immers vast dat studenten met verschillende *roots* of achtergronden weinig spontaan mixen met elkaar en zijn er voorstander van een duwtje in de rug te krijgen (door bijvoorbeeld in het geval van groepswerken te sturen op de groepssamenstelling). De commissie zag hierin een voorbeeld van hoe kleine ingrepen het beleid kunnen ondersteunen; ze waardeerde ook de manier waarop studenten begaan zijn met de ‘kleine kwaliteit’ binnen hun opleiding.

Een niet te onderschatten struikelsteen is volgens de studenten het **taalbeleid**. Ze geven aan dat de hogeschool er nog teveel vanuit gaat dat zij het Nederlands voldoende machtig zijn, en houden een warm pleidooi voor meer ondersteuning en concrete (meer formatieve) feedback als zij taalfouten maken. Zij schatten in dat onvoldoende kennis van het Nederlands en het gebrek aan ondersteuning hierin voor studenten met een migratieachtergrond een belangrijke oorzaak van uitval is. Dit gegeven lijkt in sterke mate een rol te spelen in de lerarenopleiding.

Op basis van de gesprekken met studenten vormt de **stage** een belangrijk aandachtspunt op het vlak van inclusie. Ook tijdens de verdere dialoog van de commissie met de diverse stakeholders (in beide onderzoekstrails) kwamen inclusieve stageplekken naar voor als een pijnpunt.

Talrijk waren immers de getuigenissen van studenten die geen stageplaats vinden in het geval ze een hoofddoek wensen te dragen. En hoewel de commissie begrip heeft voor het feit dat de maatschappelijke context aan de bron ligt van deze situatie wil ze de hogeschool aanmoedigen verder in debat te gaan over dit aspect van inclusie, al dan niet binnen het kader van de Associatie Universiteit & Hogescholen Antwerpen (AUHA). Ook wil de commissie suggereren dat de hogeschool voorziet in voldoende begeleiding van studenten die hiermee geconfronteerd (dreigen te) worden: studenten geven aan nood te hebben aan zowel ‘mentale’ begeleiding als aan het samen met hen zoeken naar praktische oplossingen.

Wat de betrokkenheid van de studenten betreft bij het **beleid** inzake diversiteit en inclusie bevestigen zij dat de bestaande formele inspraakorganen in het algemeen goed werk leveren. Binnen de studentenraad werd recent een werkgroepje opgericht om nog sterker te wegen op het diversiteitsbeleid, met name op die terreinen waarvan studenten vinden dat verbetering mogelijk of nodig is (bv. inclusievere aanpak van feesten en evenementen).

De commissie houdt eraan te benadrukken hoe verrijkend en hartverwarmend ze de gesprekken met de studenten vond. Hun houding valt te vergelijken met die van ‘kritische vriend’. De commissieleden raden dan ook aan hen zoveel mogelijk te betrekken bij het beleid van de hogeschool; dat gebeurt al in sterke mate, maar de impact die zij kunnen hebben als **co-creator van kwaliteit** kan niet genoeg benadrukt worden. Zo zouden de studenten o.m. nauw betrokken kunnen worden bij het vormgeven van de publieke informatie na de opleidingsreview.

Een vergelijkbare indruk kreeg de commissie van de expertiseorganisaties diversiteit waarmee KdG samenwerkt. De beide aanwezige partijen gaven in het gesprek aan heel wat input te kunnen geven wat diversiteit en inclusie betreft, niet alleen als het gaat over de stages maar ook over het curriculum in het algemeen.

Tijdens de dialoog met de docenten en het werkveld werd het beeld van de **verschillende instroom** tussen de opleidingen bevestigd: sommige opleidingen kennen een hoger aandeel

van studenten met een migratieachtergrond dan andere. De lerarenopleidingen nemen een opvallende positie in: ze kennen een opvallend laag aandeel van studenten met een migratieachtergrond. Dat geldt voor de generatiestudenten maar evengoed voor de zij-instromers: ook die groep blijkt niet diverser te zijn. Als mogelijke verklaringen noemen de docenten het gebrek aan rolmodellen, eventuele slechte eigen schoolse ervaringen en het inschatten van lage kansen op de arbeidsmarkt.

De commissie merkte tijdens het verdiepende locatiebezoek een **grote gedragenheid** op om de diversiteit die aanwezig is goed te benutten. Deze vaststelling zou ze nadien bevestigd zien in gesprekken met docenten van de drie opleidingen tijdens de tweede onderzoekstrail. Heel wat docenten omarmen de diversiteit en zetten zich in om hun onderwijs inclusiever te maken, daarin geholpen door de onderwijsondersteuners en door een sterk professionaliseringsaanbod (zie verder). Wat de commissie evenwel miste, is een organisatiebrede focus om doelbewust te werken aan een meer diverse instroom, zodat die sterker in lijn wordt gebracht met het omringende ecosysteem. Ook meer in het algemeen denken de commissieleden dat er kan gewerkt worden met concretere doelstellingen op het vlak van diversiteit en inclusie. Ze denkt daarbij niet alleen aan studenten met een migratieachtergrond, maar eveneens aan bijvoorbeeld het verlagen van drempels voor zij-instromers.

De commissie beseft dat dit een complexe opdracht is die heel wat tijd vraagt. Ze erkent ook dat er heel mooie stappen gezet zijn. De ondersteunende diensten en de opleidingsverantwoordelijken vestigden terecht de aandacht op het traject dat KdG gelopen heeft: van pilootproject naar beleidslijn, met een visietekst die dateert van 2022 en diversiteitscijfers die enkele jaren geleden niet eens beschikbaar waren. De opleidingen waarmee de commissie in gesprek kon gaan, gaven inderdaad blijk van een positieve attitude ten opzicht van het thema. De mate waarin zij daadwerkelijk aan de slag waren met concrete acties verschilde van opleiding tot opleiding. Elke opleiding was zich bewust van de uitdagingen met betrekking tot inclusie, en de commissie heeft kennis kunnen maken met heel wat *good practices*.

De vraag die de commissie zich evenwel stelde, is in hoeverre de autonomie die KdG hoog in het vaandel draagt de bredere implementatie van dit speerpunt ten goede komt. Tijdens de verdiepende dialoog werd beaamd dat een 'lineaire' aanpak eenvoudiger zou zijn, maar volgens de KdG-visie moet een opleiding via verschillende wegen of deuren tot resultaten kunnen komen.

Niettemin is de commissie van oordeel dat de hogeschool toe is aan een volgende stap om zo de **piloot- of ontwikkelfase verder te ontgroeien**. Ze is van oordeel dat KdG op dit moment toe is aan het zetten van een verdere stap (wat deze beleidslijn betreft en wellicht ook voor de andere speerpunten): ze beveelt de hogeschool dan ook aan om de verwachtingen binnen de beleidslijn Diversiteit en inclusie scherp te formuleren en bij te sturen waar nodig en ze moedigt de instelling aan dezelfde reflectie te maken binnen de andere strategische beleidslijnen. De commissie waardeert het werken vanuit de bedoeling en meent dat de ruimte die voorhanden is om te handelen vanuit de context van de opleidingen zorgt voor een mooie balans. Niettemin meent ze dat voldoende monitoring en proactief beleid noodzakelijk is om effectief te zijn. Ze moedigt een strategisch HR-beleid ter ondersteuning verder aan. Ook een instrument als PowerBI, dat op dit moment al goed gebruikt lijkt te worden, kan bijvoorbeeld helpen om enerzijds doelen te stellen en anderzijds te monitoren en bij te sturen.

Uit de dialoog met de ondersteunende diensten en opleidingsverantwoordelijken kwam naar voor dat KdG sterk inzet op **professionalisering**, ook op het vlak van diversiteit en inclusie. De instelling koos voor dit speerpunt voor teamprofessionalisering en ging van start met de leidinggevendens. De commissie vond het overtuigend om te vernemen hoe men vanuit de toelichting over de visie de overgang maakte naar **kaders** die men kan hanteren (curriculum, didactiek en houding gelden daarbij als drie 'ingangen'), waarna de opleidingen keuzes maken en ze verankeren in hun jaaractieplan. Deze werkwijze sluit nauw aan bij de keuze voor verregaande autonomie, en de betrokkenen appreciëren het feit dat ze een **eigen vertaalslag** kunnen maken.

Zoals hierboven aangegeven waardeert de commissie in sterke mate de vele mooie initiatieven die zich doorheen de hogeschool ontplooiën. Tegelijkertijd is ze van mening dat KdG nog sterker kan uitblinken in deze beleidslijn als ze de hoge mate van autonomie kan paren aan heldere verwachtingen, monitoring en een proactief beleid.

2.4.2. Trail 2: Gesprek met drie opleidingen

Tijdens de tweede onderzoekstrail wou de commissie graag dieper ingaan op de verschillende soorten (jaar)plannen en de impact ervan op de planlast, evenals op de werkdruk in het algemeen. Verder wou ze graag aandacht besteden aan de opleidingsreview (inclusief de communicatie hierover), de jaarlijkse evaluatie van leer- en evaluatiemateriaal, het HR-beleid en het professionaliseringsbeleid, de rol van de onderwijsondersteuners en de mate waarin het kwaliteitszorgsysteem de kwaliteitscultuur ondersteunt. Ook de doorvertaling van de strategische projecten en doorbraakdomeinen naar het niveau van de opleiding – wat aan de hand van de beleidslijn Diversiteit en inclusie al deels aan bod kwam in de eerste onderzoekstrail – wou ze verder bevragen. De betrokkenheid van de studenten bij al deze processen en bij het beleid in het algemeen was een ander aspect waarover ze graag dieper in gesprek wou gaan.

De commissie kreeg de kans om open en verrijkende gesprekken te voeren met vertegenwoordigers van drie opleidingen: de Professionele bacheloropleidingen **Multimedia en Creatieve Technologie** (MCT) en **Orthopedagogie** (Ortho), en de Banaba's **Buitengewoon Onderwijs** en **Zorgverbreding en Remediërend Leren** (BOZO). De gesprekken met leidinggevendenden, ondersteunende diensten, docenten en werkveld en *last but not least* studenten hebben de commissieleden heel wat inzichten bijgebracht over de vier samenhangende vragen en meer bepaald de Regie onderwijskwaliteit die KdG voert.

De ogenschijnlijke tegenstelling tussen **autonomie en sturing** die ook tijdens het verkennende locatiebezoek een aandachtspunt vormde voor de commissie, liep als een rode draad doorheen gesprekken. De commissieleden hadden tot nu toe keer op keer vernomen van de gesprekspartners dat zij de grote autonomie waarover zij beschikken sterk waarderen. Zij gaven aan geen meerwaarde te zien in meer sturing. Ze ondervinden baat van de kaders die hen worden aangeboden en ervaren ze niet als een streng keurslijf, omdat ze ruimte laten voor de specificiteit van de opleidingen. De commissie merkte inderdaad tijdens de verkennende

dialogo al op dat een kader als de Kwaliteitscode onderwijs meermaals werd genoemd als een leidraad die aanpassingen aan de context niet in de weg staat.

De commissie wou tijdens de verdiepende dialoog graag verder ingaan op dit thema, meer bepaald om inzicht te krijgen in de mate waarin de grote autonomie het realiseren van het **onderwijsbeleid** al dan niet ondersteunt. In het kader van de specificiteit van de opleidingen waarnaar de gesprekspartners vaak verwezen, was het interessant om het gesprek te kunnen voeren met zowel kleinere opleidingen (BOZO en MCT) als met een opleiding met een erg groot studentenaantal (Ortho). De commissie had de instelling verder gevraagd in dialoog te kunnen gaan met vertegenwoordigers van een opleiding met een uitgebreid uitgewerkte kwaliteitszorgcyclus (Ortho) naast een opleiding met een minder uitgebreid uitgewerkte kwaliteitszorgcyclus (MCT), alsook een opleiding die op basis van de opleidingsreview geconfronteerd wordt met dwingende werkpunten (BOZO).

Over al deze verschillen heen kon de commissie vaststellen dat de **zorg voor kwaliteit breed gedragen** is en dat alle opleidingen de cycli van de Regie onderwijskwaliteit doorlopen. De grote mate van autonomie laat hen toe een eigen vertaalslag te maken, afgestemd op hun opleiding; die doorvertaling zorgt er volgens de commissie voor dat er een gezamenlijk gedragen beeld van kwaliteit ontstaat, evenals een verantwoordelijkheidsgevoel om samen aan kwaliteit te werken. Zo brengt bijvoorbeeld de schaalgrootte van een opleiding zowel mogelijkheden als beperkingen met zich mee, maar men slaagt erin de kwaliteitszorg zodanig te organiseren dat alle actoren hun rol kunnen opnemen. De opleidingen maken daarbij gebruik van de **formele**

structuren, procedures en instrumenten, en durven het ook aan om – waar nodig – voor **informele routes** te kiezen.

De **Kwaliteitscode onderwijs**, waarvan in 2016 werd gesteld dat ze “sturend is voor de manier waarop de kwaliteitsborging gebeurt, maar die nog in beperkte mate ingang heeft gevonden in de organisatie”, lijkt ondertussen goed ingeburgerd te zijn in de instelling. Zo zal het gesprekspanel dat aangesteld wordt in het kader van een opleidingsreview de kwaliteit van de opleiding checken aan de hand van de Kwaliteitscode onderwijs; het panel formuleert feedback waarmee de opleiding aan de slag gaat om de kwaliteit van de opleiding verder te borgen en te verbeteren. Dergelijke voorbeelden vormen voor de commissie belangrijke aanwijzingen dat er op alle niveaus aan kwaliteit gewerkt wordt.

De commissie merkte op dat er bovendien aanzetten zijn tot **metakwaliteitszorg**. Uit de Kritische reflectie bleek bijvoorbeeld dat de Algemene directie de onafhankelijke partij Hobéon ingeschakeld heeft voor een jaarlijkse interne audit op de Regie onderwijskwaliteit. Uit de verdiepende dialoog kwamen echter ook een aantal voorbeelden naar voor die niet meteen in de documenten terug te vinden waren, bijvoorbeeld wat betreft de bijsturing van de aanpak van de jaarlijkse evaluatie van leer- en evaluatiemateriaal door de opleidingen die de commissie kon spreken. Bepaalde aspecten van de Kwaliteitscode onderwijs stelt men eveneens in vraag en men stuurt bij.

Ook vernam de commissie dat heel wat onderling overleg over het format van de jaaractieplannen plaatsvindt, met de bedoeling ze nog sterker te positioneren als echte werkinstrumenten die kunnen verschillen naargelang de specificiteit van de opleiding, maar zonder de coherentie en vergelijkbaarheid over de opleidingen heen uit het oog te verliezen.

Het kwaliteitskader is m.a.w. in beweging, wat de commissie alleen maar als positief kan beoordelen. De commissie aanziet het ook als een sterk teken van reflecterend vermogen dat met open blik gekeken wordt naar de aanbeveling van de commissie om het beslissingsproces bij het nemen van het borgingsbesluit bij te sturen (zie ook verder in dit verslag), zoals bleek uit een aantal gesprekken met onderwijsgroepdirecteuren en uit de interactieve reflectie op het einde van de verdiepende dialoog.

Belangrijke component van de Regie onderwijskwaliteit zijn de **vierjaarlijkse opleidingsreviews**. De commissie wilde graag meer inzicht krijgen in de manier waarop de opleidingen omgaan met **aandachtspunten en dwingende werkpunten** die mogelijk naar voor komen uit deze opleidingsreviews. Uit de gesprekken bleek dat sterk ingezet wordt op de gedragenheid van deze aandachts- en werkpunten binnen de teams, in eerste instantie door in gesprek te gaan met de diverse stakeholders. In het geval van een (erg) groot aantal dergelijke punten maken opleidingsverantwoordelijken (samen met de onderwijsondersteuners als het om onderwijskwaliteit gaat) werk van clustering en prioritering, alvorens ze op te nemen in de jaaractieplannen.

Indien een dwingend werkpunt wordt geconstateerd, dan wordt het opgenomen in het jaaractieplan; zo wordt het voor alle stakeholders helder dat het de hoogste prioriteit moet krijgen in de beleidsvoering van de opleiding. De dwingende werkpunten komen aan bod in de borgingsdialoog en worden vervolgens verder opgevolgd en gemonitord: ze komen bijvoorbeeld aan bod in het jaarlijkse opvolggesprek met het opleidingshoofd en de onderwijsgroepdirecteur. Ook de opleidingsraad buigt zich er jaarlijks over. Bovendien speelt de onderwijsondersteuner een belangrijke rol in de opvolging van dergelijke werkpunten. Al deze aspecten samen zorgen ervoor dat de commissie meent dat het hier gaat om een gedegen aanpak.

De vragen die de commissie tijdens het verkennende locatiebezoek had over de onafhankelijkheid van de **externe peers en deskundigen** die bij de opleidingsreview betrokken zijn, werden goeddeels beantwoord door meer inzicht in de criteria en de mechanismen die

bepalen wie al dan niet kan deelnemen. Deze criteria zijn vastgelegd in het Draaiboek regie onderwijskwaliteit.

Uit de dialoog bleek wel dat het een uitdaging kan zijn om externen te vinden die niet te sterk verweven zijn met de hogeschool. Het getuigt van reflectief vermogen dat de opleidingen hiervoor zelf alert zijn en dat ze hierop monitoren. De commissie heeft dan ook de indruk dat de diverse checks die in het systeem ingebouwd zijn voor voldoende garanties op onpartijdigheid zouden moeten zorgen.

Wat de commissie meermaals vaststelde, is dat de opleidingsreviews aspecten naar de oppervlakte haalden die de betrokkenen niet compleet verrasten. Dat was o.m. het geval bij MCT.

In het geval van BOZO gaf de opleidingsreview aanleiding tot een kritisch-constructieve dialoog tussen het reviewpanel en de opleiding en dat resulteerde in een aantal dwingende werkpunten waarvan de opleiding zich oorspronkelijk niet bewust leek te zijn. Voor de commissie is dit een overtuigend voorbeeld dat het systeem van de Regie onderwijskwaliteit werkt.

De commissie vroeg ook naar de **betrokkenheid van studenten** bij de opleidingsreviews. Ze kwam te weten dat studenten die deel uitmaken van het panel van een opleidingsreview at random worden uitgekozen en dat ze voorbereid worden op het proces dat ze zullen doorlopen.

De studenten die de commissieleden konden spreken tijdens de dialoog (en die zelf niet betrokken zijn geweest bij opleidingsreviews) gaven meermaals aan dat ze wat op hun honger blijven als het gaat over terugkoppeling over de opleidingsreview. Hoewel de commissie begreep dat er soms wel degelijk op deze terugkoppeling ingezet wordt, raadt ze aan extra aandacht te besteden aan dat aspect van de opleidingsreview en ervoor te zorgen dat alle studenten bereikt worden.

Ook kreeg de commissie de gelegenheid om bijkomende vragen te stellen over een ander aspect van de Regie onderwijskwaliteit, meer bepaald de wijze waarop het **borgingsbesluit** tot stand komt.

Op basis van de informatie uit de Kritische reflectie en van de gevoerde dialoog (inclusief het aanvullende gesprek met vertegenwoordigers van de dienst onderwijs en de algemene directie) stelde de commissie vast dat na de terugkoppeldialoog, waarbij de voorzitter van het gesprekspanel, op basis van het conceptverslag, in gesprek gaat met een vertegenwoordiging van de opleiding. Het definitieve verslag wordt opgesteld door de stafmedewerker Onderwijsontwikkeling-kwaliteitszorg. Na het volledig afronden van de Opleidingsreview vindt de borgingsdialoog plaats. De deelnemers aan de dialoog zijn het opleidingshoofd die het gesprek voorbereidt, de onderwijsgroepdirecteur die de leiding neemt en een derde partij (ofwel de directeur Onderwijs en Onderzoek, ofwel het diensthoofd Onderwijsontwikkeling, ofwel het diensthoofd Onderwijsondersteuning). Die derde partij neemt een inhoudelijke, ondersteunende rol op.

Het verslag van de borgingsdialoog vormt de **formele vaststelling van de kwaliteit door de onderwijsgroepdirecteur**, aan wie de algemeen directeur deze opdracht gedelegeerd heeft. De commissie bevroeg tijdens de verdiepende dialoog ook op welke manier de algemeen directeur in dit proces het (over)zicht behoudt van de kwaliteit van de opleidingen. De algemeen directeur ontvangt, o.m. via een jaarlijkse synthese, informatie over de manier waarop een onderwijsgroep opvolging geeft aan de Regie onderwijskwaliteit. Zo krijgt de algemene directie, evenals het bestuur, een beeld van de onderwijskwaliteit van een onderwijsgroep en kunnen op dat niveau acties worden ondernomen indien nodig.

De commissie heeft met veel interesse kennis genomen van de verschillende aspecten van de opleidingsreview en het bijbehorende borgingsproces. Een aantal onduidelijkheden zijn voor

haar doorheen de gesprekken zeker verdwenen. Toch blijft de commissie kampen met een aantal bezorgdheden i.v.m. het borgingsbesluit.

Een bezorgdheid die de commissie al tijdens de verkennende dialoog uitte, komt er eigenlijk op neer dat naar haar oordeel de rollen van rechter en partij sterker gescheiden zouden moeten worden. Naar de inschatting van de commissie is de onafhankelijkheid van de besluitvorming immers niet volledig gewaarborgd, enerzijds doordat het opleidingshoofd en de directeur van de onderwijsgroep een grote rol spelen in de besluitvorming en anderzijds doordat de formele vaststelling van de kwaliteit gedelegeerd wordt vanuit de algemene directie naar de onderwijsgroepdirecteur.

De commissie heeft met de hogeschool de nood om het besluitvormingsproces bij te sturen, besproken. Ze heeft begrip voor de bezorgdheid van sommige stakeholders dat er een bijkomende formele 'laag' zou gelegd worden op het proces en wil geenszins sturend zijn in de wijze waarop KdG dit aspect van de besluitvorming verder vorm geeft. Maar in functie van de toekomstige borging van de kwaliteit van alle opleidingen is het volgens haar essentieel dat de nodige objectiviteit wordt ingebouwd in de uiteindelijke besluitvorming en dat het bestuurlijk niveau in rekening wordt gebracht in de besluitvorming over de kwaliteit van de opleidingen. Deze aanbeveling doet geen afbreuk aan het feit dat de commissie op basis van haar onderzoek heeft vastgesteld – en er eveneens vertrouwen in heeft – dat er momenteel op een betrouwbare wijze tot een borgingsbesluit wordt gekomen; haar aanbeveling heeft als doel ervoor te zorgen dat dit ook in de toekomst geborgd wordt.

Een aspect van het kwaliteitszorgstelsel waaraan de commissie eveneens aandacht besteedde, is de **publieke informatie** die na de opleidingsreview wordt opgesteld; toegankelijke publieke informatie heeft immers een belangrijke functie in de maatschappelijke verantwoording vanuit de hogeschool. Het was de commissie opgevallen dat deze informatie weliswaar overkomt als betrouwbaar en valide, maar dat de teksten toegankelijker zouden mogen zijn voor (kandidaat-)studenten en ouders; de instelling haalde dat overigens zelf aan in de Kritische reflectie. Ook de gesprekspartners leken het vaak eens te zijn met de vraag vanuit de commissie of deze info niet aantrekkelijker kan worden gemaakt. Over de manier waarop dat zou kunnen gebeuren, verschillen de meningen. Er is een zekere bezorgdheid dat essentiële info zou verdwijnen als men de tekst meer behapbaar zou maken voor studenten; ook maakte men de terechte bedenking dat deze publieke info niet mag fungeren als een marketinginstrument, maar veeleer als een 'foto' van de opleiding. De commissie is het daarmee eens, maar suggereert om in de toekomst verder te bekijken op welke manier de documenten een grotere leesbaarheid kunnen krijgen.

Tijdens de verdiepende dialoog peilde de commissie naar **planlast en werkdruk**, aspecten die tijdens het verkennende locatiebezoek door een aantal betrokkenen benoemd werden.

De meeste gesprekspartners ontkenden niet dat ze een zekere **werkdruk** ervaren. Wat de commissieleden in het oog sprong, was hoe docenten meteen benadrukten dat de opleidingsverantwoordelijken hen geen extra werkdruk opleggen maar hen juist afremmen. Velen gaven overigens aan dat zij bijzonder open gesprekken voeren met hun leidinggevenden (het feit dat men de functioneringsgesprekken bij Orthopedagogie 'samenwerkingsgesprekken' noemt, is hiervan een tekenend voorbeeld). De commissie leerde ook dat er een samenhang bestaat tussen het aantal studiepunten van een opleidingsonderdeel en het aantal vergaderingen dat eraan besteed mag worden. Ze kwam op basis van de gesprekken dan ook tot de conclusie dat werkdruk over het algemeen niet als een echt probleem wordt ervaren.

Wat **planlast** betreft, gaven de docenten aan dat zij in sterke mate het gevoel hebben te kunnen focussen op hun kerntaken. Taken die in relatie staan met de kwaliteitszorgcyclus lijken hen niet te hinderen in het vervullen van wat zij als hun kerntaak zien.

De commissie kreeg volop de kans hierover in gesprek te gaan met docenten, opleidingshoofden en onderwijsondersteuners. Ze deden dat o.m. aan de hand van vragen over

de **jaarlijkse evaluatie van leer- en evaluatiemateriaal**. De commissieleden konden vaststellen dat dit niet wordt aanzien als een belasting, maar veeleer als een kans. Dat heeft volgens de commissie te maken met de sterke mate van voorbereiding en facilitering door leidinggevend en onderwijsondersteuners.

Eenzijds zorgen **onderwijsgroepdirecteuren en opleidingshoofden** door de nodige clustering en vervolgens prioritering, vaak samen met hun team, dat de focus helder is. Acties worden goed doorgesproken op verschillende niveaus en momenten en vinden vervolgens hun plaats in de jaaractieplannen.

Anderzijds spelen de **onderwijsondersteuners** een grote rol. Zij maken hun naam waar en worden door alle betrokkenen als een echte steun ervaren: ze zijn als het ware ingebed in de opleidingen, en er is wederzijds respect voor elkaars expertise.

De commissie wil aanraden goed te bewaken dat iedereen eigenaar blijft van de kwaliteit. Ze kon uit de gevoerde gesprekken niet afleiden dat er op dit moment een gebrek aan eigenaarschap zou zijn; integendeel, alle stakeholders leken sterk begaan met kwaliteit. Er is m.a.w. sprake van een sterke **kwaliteitscultuur**. De commissie wil alleen aanmoedigen dat de organisatie de balans goed bewaart tussen de (sterk gewaardeerde) positie van de onderwijsondersteuning en de betrokkenheid van de gehele opleiding en van elke docent in het bijzonder.

De KdG-**doorbraakdomeinen** werden eerder al genoemd als een heldere vertaling van de KdG-visie maar ook als een echte leidraad om het beleid concreet vorm te geven. Die leidraad wordt gehanteerd bij de bovengenoemde prioritering van thema's en acties. De commissie kon vaststellen dat de doorbraakdomeinen werkelijk 'leven' in de verschillende opleidingen.

In de eerste onderzoekstrail focuste de commissie op de beleidslijn Diversiteit en inclusie, en ook in de tweede trail werd dit speerpunt bevraagd. De gesprekspartners gaven voorbeelden van de acties die in hun opleidingen ondernomen worden, maar ook hier miste de commissie helderheid over de streefdoelen. Die hoeven niet dezelfde te zijn voor elke opleiding; de commissie waardeert immers het werken vanuit de bedoeling en de ruimte voor het werken vanuit de context van de opleidingen, maar tegelijk meent ze dat voldoende monitoring en proactief beleid noodzakelijk is. Ze beveelt de hogeschool dan ook aan om de verwachtingen binnen de beleidslijn Diversiteit en inclusie scherp te formuleren en bij te sturen waar nodig, en ze moedigt de instelling aan dezelfde reflectie te maken binnen de andere strategische beleidslijnen.

De commissie vond het alvast positief te vernemen tijdens een extra gespreksmoment dat door KdG werd ingelast dat het strategisch HR-beleid wordt herzien en dat duidelijke ambities benoemd zullen worden om de inclusie bij de medewerkers en de docenten te versterken (o.m. door een andere aanpak te hanteren bij rekrutering en aanwerving).

Een belangrijk onderdeel bij de realisatie van de doorbraakdomeinen en binnen het kwaliteitszorgsysteem is de mate waarin het **professionaliseringsbeleid** deze beleidskeuzes ondersteunt.

De commissie is onder de indruk van de verschillende initiatieven die KdG aanbiedt. Het gaat dan over de eerder genoemde teamprofessionalisering en over een aantal KdG-brede congressen en opleidingsmomenten; zo is er een jaarlijks hogeschoolcongres, zijn er onderwijsdagen per onderwijsgroep, de KIC (of 'KdG in Connectie'), de FRIS-tweedaagse (jaarlijks voor alle leidinggevend) ...

Maar ook op individueel vlak geven de gesprekspartners aan volop gebruik te kunnen maken van het professionaliseringsaanbod. Soms wordt er gestuurd op verplichte aanwezigheid, hoewel dat nauwelijks nodig lijkt te zijn. Voor beginnende docenten ontwikkelde KdG de module 'Nieuwe docent aan KdG'. Tijdens vier sessies van een halve dag maken zij kennis met enkele basisprincipes en bouwstenen van effectieve didactiek. De instelling noemt het 'een crash course' lesgeven aan KdG', in lijn met de Kwaliteitscode onderwijs.

De instelling zet bovendien sterk in op leren van elkaar: tussen docenten onderling, over de opleidingen heen, tussen de leidinggevendenden. Er is ook structureel overleg tussen de onderwijsondersteuners en tussen de stafmedewerkers onderwijsontwikkeling.

Sterk is dat de instelling zich bij het kiezen van thema's die ze in de kijker willen zetten laat leiden door onderzoek over onderwijs-effectiviteit. Zo gaat veel aandacht naar feedback, een thema dat door verschillende gesprekspartners als uiterst relevant werd benoemd.

Het was voor de commissie duidelijk dat KdG met haar professionaliseringsbeleid en uitgebreide professionaliseringsaanbod daadwerkelijk inzet op haar ambitie om (in 2025) van de KdG Academy dé referentie te maken voor levenslange professionele ontwikkeling, zoals verwoord in één van haar doorbraakdomeinen. Ze wil dat nadrukkelijk doen in samenspraak met het werkveld (en in het bijzonder de alumni).

De commissie stelde vast dat er over het algemeen veel overleg is met het werkveld. Er wordt input van hen gevraagd en hoewel het bij de ene opleiding in meerdere mate gebeurt dan bij de andere is er ook sprake van een echte wisselwerking en een wederzijdse leergierigheid. Belangrijk om te vermelden in dit kader is de werking van de opleidingsadviesraden, waarin werkveld, alumni, docenten en studenten vertegenwoordigd zijn. Uit de gesprekken met de betrokkenen kwam naar voor dat deze raden aanzien worden als effectieve structuren die een grote meerwaarde betekenen voor alle stakeholders: ze laten hen toe de vinger aan de pols te houden. De studenten die de commissie kon spreken bevestigden dat ze in deze raden zeker hun rol kunnen spelen.

De werkveldpartners gaven aan dat zich een mix voordoet van bovenvermelde formele contactmomenten en informele of sporadische momenten waarop docenten snel iets kunnen aftoetsen.

Het geeft blijk van de open houding waarmee KdG naar het werkveld kijkt en de externe blik binnenbrengt in de instelling. Het sluit overigens mooi aan bij het doorbraakdomein "KdG-opleidingen zijn broedplaatsen voor authentiek leren", wat ertoe moet leiden dat (in 2025) elk curriculum doorspekt is van authentieke leervormen. Dat vergt een maximale connectie tussen de opleidingen en de arbeidsmarkt. Ook de stages vormen een essentiële schakel in die nauwe band met het werkveld. Mooi is trouwens dat KdG toekomstige werkgevers beschrijft als '*partners in education*'.

De **studenten** ten slotte, de stakeholders om wie het onderwijs draait en de groep waarmee de commissie het verdiepende locatiebezoek startte, lijken in de diverse organen (studentenraad, opleidingsstudentenraden) en cycli van de Regie onderwijskwaliteit goed vertegenwoordigd te zijn. De participatie in de **formele overlegorganen** is over het algemeen hoog, en er blijken ook heel wat **informele kanalen** te zijn waarin studenten elkaar vinden. Volgens hun getuigenissen is de *sense of belonging* over het algemeen hoog. Een mooi voorbeeld was het Discord-kanaal van MCT, een ontmoetingsplek die in lijn is met het type opleiding en die de studenten benoemden als "een familiechat met 500 deelnemers".

Wat sterk naar voor kwam in de gesprekken met studenten is de **open en toegankelijke cultuur** van KdG. Ze geven allen aan dat hun docenten bijzonder aanspreekbaar zijn en dat er wel degelijk rekening gehouden wordt met hun verzuchtingen. De structurele participatieorganen, meld- en steunpunten lijken hun werk te doen, naast de korte lijnen met de docenten, die vaak rechtstreeks naar feedback vragen over hun opleidingsonderdeel.

Dat laatste aspect vormt wellicht een waardevolle aanvulling op de Suggesti-enquêtes, die niet altijd ingevuld worden. Uit de gesprekken met studenten kwam naar voor dat zij nog net iets meer geneigd zouden zijn een vragenlijst in te vullen als ze er op voorhand op geattendeerd worden, én als de afzender een voor hen bekende persoon is (veeleer een docent dan een onderwijsondersteuner).

De commissie sprak met stuk voor stuk geëngageerde en leergierige individuen, die graag in interactie gaan met elkaar, en een grote bereidheid vertonen om bij te dragen aan kwalitatief onderwijs. Ze raadt de instelling dan ook aan maximaal in gesprek te gaan met de studenten, niet alleen wat **beleidsmatige kwesties** betreft, maar ook op het vlak van de zogenaamde '**kleine kwaliteit**'; het betreft dan het hebben van de nodige aandacht voor lesroosters, spreiding van de studielast, interne communicatie, faciliteiten voor het werken en studeren op de hogeschool enzomeer.

Een aandachtspunt is nog het informeren van de studenten nadat zij feedback of input hebben geleverd. Zij gaven meermaals aan informatie te missen over aspecten die al dan niet opgepakt worden door de instelling, niet alleen na opleidingsreviews maar ook na het opvragen van feedback via Suggesti. Of zoals een van de studenten het verwoordde: "KdG doet enorm veel, maar sommige dingen blijven achter de schermen zitten, we zouden graag nog meer zicht hebben op wat er allemaal gebeurt".

3 Oordeel

Uit de door KdG opgestelde Kritische reflectie en doorheen alle gesprekken die de commissie kon voeren, blijkt dat de hogeschool na de instellingsreview van 2016 haar visie, waarden en strategische doelstellingen verder heeft aangescherpt.

De instelling doorliep een positioneringstraject dat antwoorden moest bieden op de vraag wie KdG wil zijn en hoe de instelling zich wil positioneren op Vlaams en internationaal niveau. Dat resulteerde in de vernieuwde missie en visie en in het strategieplan 2021-2025: het plan integreert de strategische programma's, telt vier grote ambities (doorbraakdomeinen) en een aantal ondersteunende strategische projecten.

Volgens de commissie is KdG erin geslaagd een effectief systeem van *governance* in het leven te roepen om haar visie en beleidskeuzes om te zetten in (onderwijs)praktijk. Structuren, procedures en mensen werken samen om dit systeem te doen functioneren. De expliciete keuze die KdG maakt om alle betrokkenen een hoge mate van autonomie toe te kennen in de manier waarop aan de instellingsbrede en opleidings specifieke doelstellingen wordt gewerkt, lijkt de realisatie ervan niet in de weg te staan. Integendeel, alle betrokkenen geven aan dat de vrijheidsgraden waarover zij beschikken om een vertaalslag te maken die in lijn is met een welbepaalde opleiding er juist voor zorgen dat zij daadwerkelijk met de beleidsbeslissingen aan de slag kunnen.

De commissie besloot dieper in te gaan op het beleidsthema Diversiteit en inclusie. KdG wil zich immers in sterke mate positioneren als een belangrijke speler in het superdivers stedelijk ecosysteem waarvan ze deel uitmaakt door in te zetten op een inclusieve leef-, leer- en werkomgeving. Uit de cijfergegevens in de Kritische reflectie bleek al dat de instellingsbrede instroom van studenten met een migratieachtergrond al heel wat jaren toeneemt, wat in lijn is met de bevolkingsevolutie in Antwerpen en omgeving; de KdG-visie en -beleidskeuze sluit dan ook aan bij de maatschappelijke uitdagingen waarmee de instelling geconfronteerd wordt.

De commissie stelde een grote diversiteit vast in hoe opleidingen prioriteit geven aan de beleidslijnen en in de manier waarop ze er efficiënt en effectief mee aan de slag gaan. Op basis van de onderzoekstrail Diversiteit en inclusie kwam de commissie tot de bevinding dat alle opleidingen zich bewust zijn van het belang van dit thema. Ze maakte kennis met heel wat *good practices* en met medewerkers die de aanwezige diversiteit als het ware omarmen. De commissie kon zich echter niet van de indruk ontdoen dat op dit moment de aanpak er veeleer in bestaat om op een zo goed mogelijke manier om te gaan met de bestaande diverse instroom, die zeer verschillend is naargelang de opleiding. Hoewel ze begrip heeft voor de complexiteit van de problematiek – die overigens samenhangt met de maatschappelijke context – wil ze de instelling aanbevelen om een stapje verder te gaan en de dynamische ontwikkelingsfase te overstijgen. Ze beveelt de hogeschool dan ook aan om de verwachtingen binnen de beleidslijn Diversiteit en inclusie scherp te formuleren en bij te sturen waar nodig, en ze moedigt de instelling aan dezelfde reflectie te maken binnen de andere strategische beleidslijnen.

De commissie waardeert het werken vanuit de bedoeling en de ruimte voor het werken vanuit de context van de opleidingen maar meent dat voldoende monitoring en proactief beleid noodzakelijk is. Ze moedigt KdG aan haar ambities m.b.t. de doorbraakdomeinen organisatiebreed, in al haar processen en tools te vertalen naar o.a. beleids- en operationele cycli, HR-beleid, en PowerBI zowel intern als extern maximaal in te zetten.

De KdG-beleidscyclus is gestoeld op heel wat planningsinstrumenten, waaronder het sinds de nieuw beleidscyclus toegevoegde 'tussenniveau' van beleidsplannen van de onderwijsgroepen en de hogeschooldiensten. De Regie onderwijskwaliteit zorgt op haar beurt voor een aantal bijkomende processen, waaronder de jaarlijkse evaluatie van leer- en evaluatiemateriaal, de vierjaarlijkse opleidingsreview en de bijbehorende borging van de opleidingskwaliteit (en de communicatie hierover).

Ondanks het feit dat sommigen aangaven dat er inderdaad veel processen tegelijkertijd lopen, kwam uit de gesprekken overwegend naar voren dat de cycli als behapbaar ervaren worden. De betrokkenen lijken deze niet te aanzien als planlast, maar eerder als een kans om hun onderwijs sterker te maken. De commissie vernam dat de grondige voorbereiding door de leidinggevendenden en de grote rol van de onderwijsondersteuners in al deze processen mee aan de basis liggen hiervan. Zij wil haar grote waardering uitspreken voor de manier waarop de onderwijsontwikkelaars en onderwijsondersteuners er op deze manier voor zorgen dat docenten kunnen focussen op hun kerntaken. Wel wil zij KdG aanraden steeds de balans goed te bewaken: het is immers van groot belang dat het eigenaarschap en de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit bij de opleidingen en docenten blijft. De commissie wil graag benadrukken dat zij niet in aanraking gekomen is met negatieve voorbeelden; ze wil alleen wijzen op een mogelijk risico dat zich kan voordoen in de context van een dergelijke intensieve samenwerking.

De commissie waardeert ook in sterke mate de aanzetten tot metakwaliteitszorg die ze kon vaststellen. In het academiejaar 2021-2022 stelde KdG de onafhankelijke partij Hobéon aan om te zorgen voor een jaarlijkse interne audit op de Regie onderwijskwaliteit. Ook de Kwaliteitscode onderwijs wordt bijvoorbeeld kritisch onder de loep genomen en waar nodig bijgestuurd.

Dit soort acties zijn voor de commissie uitingen van een reflectieve ingesteldheid: het kwaliteitskader is in beweging, wat getuigt van een doorgedreven aandacht voor kwaliteit in al zijn aspecten. De commissie aanziet het ook als een sterk teken van reflecterend vermogen dat met open blik gekeken wordt naar de aanbeveling van de commissie om het beslissingsproces bij het nemen van het borgingsbesluit (na de vierjaarlijkse opleidingsreviews) bij te sturen.

Deze opleidingsreviews vormen een belangrijk onderdeel van de Regie onderwijskwaliteit. De commissie waardeert de manier waarop dit proces voor alle betrokkenen aanvoelt als een logisch onderdeel van de kwaliteitscyclus. Het is een sterke procedure, door de grondige interne voorbereiding die eraan voorafgaat en ook door de betrokkenheid van studenten en externe onafhankelijke deskundigen en *peers*. De Kwaliteitscode onderwijs vormt de permanente leidraad voor alle betrokkenen. Essentieel is dat de commissie heeft kunnen vaststellen dat de jaarlijkse evaluatie van leer- en evaluatiemateriaal ervoor zorgt dat de kwaliteit geborgd wordt op het niveau van de opleidingsonderdelen en van het functioneren van de docenten.

De commissie boog zich tijdens de dialoog in verschillende iteraties over het borgingsbesluit. Zij beveelt KdG aan om dat aspect van de Regie onderwijskwaliteit op een andere manier te organiseren. De objectiviteit van het borgingsbesluit is volgens de commissie immers niet volledig gewaarborgd, enerzijds doordat het opleidingshoofd en de directeur van de onderwijsgroep een grote rol spelen in de besluitvorming en anderzijds doordat de formele vaststelling van de kwaliteit gedelegeerd wordt vanuit de algemeen directeur en het bestuur naar de onderwijsgroepdirecteur.

De commissie wil geenszins sturen op de manier waarop het borgingsbesluit sterker geobjectiveerd kan worden, en zij heeft begrip voor de vrees van sommige stakeholders voor het creëren van een extra 'laag' in het besluitvormingsproces. Maar in functie van de toekomstige borging van de kwaliteit van alle opleidingen is het volgens haar essentieel dat de nodige objectiviteit wordt ingebouwd in de uiteindelijke besluitvorming en dat het bestuurlijk niveau, als niet deelbare verantwoordelijkheid, in rekening wordt gebracht in de besluitvorming over de kwaliteit van de opleidingen. Het bestuur van KdG heeft daarbij het engagement uitgesproken om het besluitvormingsproces bij te sturen. Daarbij zal het vaststellen van de kwaliteit van haar opleidingen op het niveau van de instelling gebeuren waarbij die formele besluitvorming gebaseerd wordt op de resultaten en uitkomsten van de eigen regie.

Deze aanbeveling doet geen afbreuk aan het feit dat de commissie op basis van haar onderzoek heeft vastgesteld – en er eveneens vertrouwen in heeft – dat er momenteel op een

betrouwbare wijze tot een borgingsbesluit wordt gekomen; haar aanbevelingen hebben als doel ervoor te zorgen dat dit ook in de toekomst geborgd wordt.

Verder suggereert de commissie om met een kritische blik te kijken naar de publieke info die na afloop van de opleidingsreview wordt opgesteld; zij heeft de indruk dat een verbeterlag mogelijk is om deze info leesbaarder en aantrekkelijker te maken voor de student en andere belanghebbenden.

De commissie bevroeg ook de werkdruk en was verheugd te vernemen dat een aantal mechanismen zijn ingebouwd om de werkbelasting te reguleren (zoals het limiteren van het aantal vergaderingen op basis van de studiepunten van een opleidingsonderdeel). Werkdruk is uiteraard een gedeelde verantwoordelijkheid van leidinggevend en medewerkers, maar het feit dat medewerkers aangaven dat hun leidinggevend hen veeleer afremmen dan hen extra taken op te leggen, is mooi om vast te stellen. Deze vaststelling spoort met de manier waarop de docenten die de commissie kon spreken de jaarlijkse functioneringsgesprekken ervaren: als een open dialoog – in sommige opleidingen ‘samenwerkingsgesprekken’ genoemd – waarin het persoonlijk functioneren ruimte krijgt naast taakgerichte aspecten als jaaractieplannen en professionalisering.

Het professionaliseringsbeleid van KdG komt op de commissie over als gedegen. Er is aandacht voor zowel team- als individuele professionalisering, er zijn initiatieven op opleidings- en onderwijsgroepniveau, naast het KdG-brede aanbod. De doorbraakdomeinen lopen als een rode draad door het opleidingsaanbod heen. De instelling zet bovendien sterk in op leren van elkaar. Ook vindt spontane kennisdeling plaats binnen en over de opleidingen heen.

De commissie wil de instelling graag aanraden om de kennisdeling wat de jaaractieplannen betreft voldoende aandacht te geven. Ze kon vaststellen dat er veel verschillende *formats* in gebruik zijn, met verschillende graden van concreetheid (bijvoorbeeld het al dan niet vermelden van deadlines) en van integratie. De commissie suggereert om de plannen meer SMART te formuleren. Het zou het overzicht binnen onderwijsgroepen en de instelling als geheel wellicht ook ten goede komen als er gestreefd wordt naar meer eenvormigheid.

De commissie kon vaststellen dat KdG een uitgesproken kwaliteitscultuur uitstraalt, op alle niveaus. Zij maakte kennis met heel gedreven teams die elk op hun eigen terrein voortdurend op zoek zijn naar verbeterlagen. Ook de studenten en het werkveld komen naar voor als actoren die sterk begaan zijn met de kwaliteit. De commissie raadt aan om de studenten systematisch te betrekken bij het beleid en de dagelijkse werking, zodat zij in nog sterkere mate co-creator worden van kwaliteit.

Overigens is de studentenparticipatie via de formele overlegstructuren hoog. Studenten geven ook aan dat zij KdG ervaren als een warme hogeschool, met toegankelijke docenten die oog hebben voor hun verzuchtingen. Doordat de studenten bovendien beschikken over heel wat informele kanalen en groepen ervaren ze een sterke *sense of belonging*. Voor de commissie ontstond een congruent beeld: studenten én docenten ervaren de hogeschool als de warme en open omgeving die KdG volgens haar missie en visie wenst te zijn.

De hogeschool werkt nauw samen met het werkveld. De werkveldpartners geven aan dat zich een mix voordoet van formele contactmomenten (bv. de opleidingsadviesraden) en informele momenten. Het werkveld geeft input betreffende het curriculum, is betrokken bij de opleidingsreviews, en ook de stages vormen een essentiële schakel in de nauwe band met het werkveld. Dat alles geeft blijk van de open houding waarmee KdG naar het werkveld kijkt en ook op die manier de externe blik binnenbrengt in de instelling.

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

Op basis van het gevoerde onderzoek formuleert de commissie de volgende aanbevelingen, die geenszins afbreuk doen aan de positieve punten die ze identificeerde noch aan het positief advies:

- Bouw bij het nemen van het borgingsbesluit over de kwaliteit van de opleiding na de opleidingsreview een bijkomende waarborg in voor een sterkere objectivering van dat besluit, geef dit vorm op het niveau van de instelling met een formele vaststelling van de kwaliteit door het instellingsbestuur, waar het bestuur van KdG zich reeds toe heeft geëngageerd.
- Formuleer de verwachtingen binnen de beleidslijn Diversiteit en inclusie scherp, stuur bij waar nodig en maak dezelfde reflectie binnen de andere strategische beleidslijnen. De commissie waardeert het werken vanuit de bedoeling en de ruimte voor het werken vanuit de context van de opleidingen maar meent dat voldoende monitoring en proactief beleid noodzakelijk is. Ze moedigt een strategisch HR-beleid ter ondersteuning verder aan.

Bijlage 1: Samenstelling van de commissie

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

Eric Halsberghe (*voorzitter*), voormalig algemeen directeur van de Katholieke Hogeschool Zuid-West-Vlaanderen.

Veerle Hulpiau (*commissielid*), hoofd Expertisecentrum onderwijs Faculteit Geneeskunde KU Leuven.

Ingrid Lieten (*commissielid*), directeur Verso Social Profit, voorheen Vlaams minister van Innovatie, Overheidsinvesteringen, Media en Armoedebestrijding.

Mariska Wit (*commissielid*), directeur Rotterdam Business School, Hogeschool Rotterdam.

Timon Hast (*student-commissielid*), student master Politieke communicatie aan de Universiteit Antwerpen, alumnus bachelor Journalistiek aan de Arteveldehogeschool, voormalig ondervoorzitter en bestuurder Communicatie bij de Vlaamse Vereniging van Studenten.

De commissie werd bijgestaan door:

- **Lien Beyls** (procescoördinator), beleidsmedewerker NVAO.
- **Kristl Van der Heyden** (extern secretaris), eigenaar MOORLANDcommunicatie.

Alle commissieleden hebben de deontologische code van de NVAO ondertekend.

Bijlage 2: Programma voor de dialoog met de instelling

Verkennd locatiebezoek

Dagschema 9 november 2022, Campus Zuid

Onderwerp	start	eind	duur
Meet and greet	8u30	9u	30min
Korte pauze	9u	9u10	10min
Strategie en beleidscyclus	9u10	10u25	1u15min
Pauze en nabespreking	10u25	10u45	20min
Onderwijsthema's	10u45	12u	1u15min
Middagpauze en nabespreking	12u	13u	1u
Rondleiding studenten	13	13u40	40min
Korte pauze	13u40	13u50	10min
Regie deel 1: Opleidingsreview en Borging opleidingskwaliteit en communicatie (incl audit Hobéon)	13u50	15u10	1u20min
Pauze en nabespreking	15u10	15u30	20min
Regie deel 2: Jaarlijkse evaluatie van leer- en evaluatiemateriaal (kwaliteitscyclus opleiding)	15u30	16u30	1u
Pauze en nabespreking	16u30	17u30	1u
Afsluitend gesprek met het directieteam en team kwaliteit	17u30	18u	30min

Verdiepend locatiebezoek

Dagschema 15 maart 2023, Campus Sint Lucas

Onderwerp	Gesprekspartners	start	eind	duur
Onthaal		8u30	9u	30min
Opstart	Vertegenwoordigers van de gespreksgroepen	9u	9u15	15min
Trail 1, sessie 1: studentenperspectief: ervaringen uit de praktijk	Studenten	9u15	10u15	60min
Intern overleg commissie		10u15	10u30	15min
Trail 1, sessie 2: partnerschappen met werkveld	Docenten en werkveld	10u30	11u20	50min
Intern overleg commissie + Besloten lunch		11u20	12u20	60min
Trail 1, sessie 3: visie en beleidsinstrumenten	Ondersteunende diensten en verantwoordelijken	12u20	13u30	70min
Vrij moment		13u30	14u	30min
Intern overleg commissie (afroeden trail 1)		14u	15u30	90min
Delen en aftoetsen bevindingen	Verantwoordelijken	15u30	16u	30min
Open spreekuur		16u	16u30	30min
Intern overleg commissie (verdere voorbereiding trail 2)		16u30	18u	90min

Dagschema 16 maart 2023, Campus Zuid

Onderwerp	Gesprekspartners	start	eind	duur
Onthaal		8u	8u30	30min
Opstart: pitch opleiding Multimedia en Creatieve Technologie (MCT)	Directeur onderwijsgroep, opleidingshoofd, onderwijsondersteuner	8u30	8u40	10min
Trail 2, sessie 1: opleiding MCT	Directeur onderwijsgroep, opleidingshoofd, onderwijsondersteuner	8u40	9u30	50min
Intern overleg commissie		9u30	9u50	20min
Trail 2, sessie 2: opleiding MCT	Studenten	9u50	10u40	50min
Intern overleg commissie		10u40	11u00	20min
Trail 2, sessie 3: opleiding MCT	Docenten en werkveld	11u00	11u50	50min
Besloten lunch + intern overleg		11u50	12u50	60min
Opstart: pitch opleiding Buitengewoon onderwijs en Zorgverbreding en Remediërend leren (BOZO)	Directeur onderwijsgroep, opleidingshoofd, onderwijsondersteuner	12u50	13u	10min
Trail 2, sessie 4: opleiding BOZO	Directeur onderwijsgroep, opleidingshoofd, onderwijsondersteuner	13u00	13u50	50min
Intern overleg commissie		13u50	14u10	20min
Trail 2, sessie 5: opleiding BOZO	Studenten	14u10	15u00	50min
Intern overleg commissie		15u00	15u20	20min
Trail 2, sessie 6: opleiding BOZO	Docenten en werkveld	15u20	16u10	50min
Vrij moment		16u10	16u40	30min
Intern overleg commissie (afroeden trail 2)		16u40	18u10	90min
Delen en aftoetsen bevindingen	Opleidingsverantwoordelijken MCT en BOZO, team KZ, AD, beleidsmedewerker AD	18u10	18u40	30min

Dagschema 17 maart, Campus Zuid

Onderwerp	Gesprekspartners	start	eind	duur
Onthaal		8u35	9u05	30min
Opstart: pitch opleiding Orthopedagogie (Ortho)	Directeur onderwijsgroep, opleidingshoofd, onderwijsondersteuner	9u05	9u15	10min
Trail 2, sessie 7: opleiding Ortho	Directeur onderwijsgroep, opleidingshoofd, onderwijsondersteuner	9u15	10u05	50min
Intern overleg commissie		10u05	10u25	20min
Trail 2, sessie 8: opleiding Ortho	Studenten	10u25	11u15	50min
Intern overleg commissie		11u15	11u35	20min
Trail 2, sessie 9: opleiding Ortho	Docenten en werkveld	11u35	12u25	50min

Intern overleg commissie		12u25	12u45	20min
Besloten lunch		12u45	13u30	45min
Vrij moment		13u30	14u00	30min
Intern overleg commissie (afroeden trail 2 en voorbereiding interactieve reflectie)		14u00	16u00	120min
Interactieve reflectie beoordelingscommissie en KdG	Directieteam + voorzitter BO + hoofden OOND & OONT + team KZ+ leden gespreksgroepen	16u00	17u00	60min

Bijlage 3: Verantwoording

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

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

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

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

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

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

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

Bijlage 4: Overzicht van het bestudeerde materiaal

Documentatie beschikbaar gesteld bij de aanvraag:

- Kritische reflectie

Bijkomende documenten, bezorgd op vraag van de commissie n.a.v. Eerste waardering:

- kopie van nationaliteiten
- organogram
- organogram – hiërarchie
- timing-opleidingsreview
- bezoekschema verkennende locatiebezoek

Documenten beschikbaar gesteld in de aanloop van het verdiepende locatiebezoek:

- aanvulling Kritische reflectie
- resultaten omgevingsanalyse
- resultaten onderzoek IDEWE/medewerkersbevraging
- resultaten bevragingen studententevredenheid op niveau van het opleidingsonderdeel en op het niveau van het curriculum, eventueel ook alumni-bevragingen
- verslaggeving opleidingsadviesraad
- verslaggeving borgingsdialoog
- checklist/gehanteerde criteria kwaliteit studeerbaar studiemateriaal
- checklist/tool kwaliteitsvol toetsen en toetsvisie van de opleiding
- ander ondersteuningsmateriaal voor docenten
- classificatie opleidingsonderdelen
- basisdocumenten voor de opleidingsreview
- reflectiedossier en rapport van de opleidingsreview
- intern jaarlijks auditrapport indien één van de opleidingen tot de steekproef behoorde
- leeswijzer materiaal *trail 2*
- bezoekschema verdiepende locatiebezoek

Documenten beschikbaar gesteld tijdens het verdiepende locatiebezoek:

- powerpoint beleidscyclus en regie
- powerpoint IKZ – Ortho – instellingsreview 2023
- powerpoint IR banaba
- Powerpoint IR 2023 MCT kwaliteitszorg

Bijlage 5: Onderzoeksvoorstel commissie

Verdiepende dialoog

De reviewcommissie heeft, na analyse van de kritische reflectie in het kader van de instellingsreview, een verkennend locatiebezoek uitgevoerd op 9 november 2022. De commissie ging in dialoog met een verscheidenheid aan gesprekspartners (management, docenten, werkveld en studenten) met als doel de context van KdG diepgaand te verkennen. De vier samenhangende vragen uit de beoordelingsgrond vormen mee een basis voor de verkenning:

- Sluit het onderwijsbeleid van de instelling aan bij haar onderwijsvisie en de maatschappelijke uitdagingen waarmee de instelling geconfronteerd wordt?
- Verzekert de instelling dat het onderwijsbeleid toewerkt naar de vooropgestelde doelen?
- Wordt binnen dit beleid op een internationaal aanvaarde wijze de kwaliteit van elke geaccrediteerde opleiding geborgd?
- Geeft de instelling blijk van een kwaliteitscultuur op alle niveaus?

Gedurende het verkennende locatiebezoek van 9 november kon de commissie vaststellen dat een groot **enthousiasme** de gesprekspartners drijft. Allemaal gaven ze blijk van een sterke wil om op hun eigen terrein een bijdrage te leveren om het verhaal van KdG te ondersteunen. Ook de Kritische reflectie straalt deze warmte en betrokkenheid uit, waardoor een congruent beeld ontstaat.

De grote mate van autonomie die opleidingen en teams genieten bij het invullen van bepaalde processen, is een ander aspect dat de commissie opviel bij lezing van de Kritische reflectie en dat werd bevestigd tijdens de dialoog.

Er werden tijdens het verkennende locatiebezoek veel vragen gesteld gelinkt aan overlegstructuren en *governance*. De gesprekken gaven de commissieleden de kans om de **balans tussen autonomie en sturing** te bevragen. Ze vroegen zich immers af of de ruime autonomie niet leidt tot een minder efficiënt uitvoeren van het beleid; verder wilden ze graag weten welke mechanismen in werking treden wanneer gebreken worden vastgesteld.

De medewerkers benadrukten geen meerwaarde te zien in meer sturing. Ze ondervinden baat van de kaders die hen aangeboden worden en ervaren ze niet als een streng keurslijf: er is ruimte voor de specificiteit van een welbepaalde opleiding. De commissie merkte inderdaad dat een kader als de Kwaliteitscode onderwijs fungeert als een leidraad die aanpassingen aan de context niet in de weg staat. Dat strookt met het 'werken vanuit de bedoeling', zoals het in de Kritische reflectie beschreven wordt.

Over het algemeen merkte de commissie tijdens de dialoog een grote aandacht op voor kwaliteit. Enerzijds gaat het over **formele kwaliteitsprocessen** die o.m. de Regie onderwijskwaliteit schragen, met bijvoorbeeld de vierjaarlijkse opleidingsreview en de jaarlijkse evaluatie van leer- en evaluatiemateriaal.

Het pleit ook voor de hogeschool dat zij zelf aangeeft dat bepaalde onderdelen, zoals de interne en publieke communicatie over de opleidingskwaliteit, nog voor verbetering vatbaar zijn. De commissie van haar kant zou in een volgende onderzoeksfase graag dieper ingaan op hoe men omgaat met dwingende werkpunten, inclusief de communicatie daarover.

Naast de formele aandacht voor kwaliteit merkten de commissieleden een **informele, impliciete kwaliteitscultuur** op die iedereen hoog in het vaandel lijkt te dragen.

Een element dat als rode draad doorheen de gesprekken liep, was de appreciatie voor **onderwijsondersteuners en onderwijsontwikkelaars**. Docenten en opleidingshoofden aanzien hen als deel van het team, als collega's waarop ze werkelijk kunnen steunen. Ze spelen bovendien een belangrijke rol in het proces van professionalisering.

Zoals sommige gesprekspartners aangaven, houden de autonomie en het eigenaarschap bij het team echter ook risico's in m.b.t. **planlast en werkdruk**. De commissie merkt daarnaast ook op dat heel wat verschillende initiatieven en cyclische processen gelijktijdig aan de gang lijken te zijn; de nieuwe KdG-beleidscyclus introduceert immers plannings- en checkinstrumenten op vier niveaus, en ook de Regie onderwijskwaliteit zorgt voor heel wat iteraties. De commissie wil daarom graag haar beeld verfijnen van de mogelijke planlast voor de teams.

Het feit dat KdG vier **doorbraakdomeinen** heeft geformuleerd in haar strategieplan 2021-2025 heeft de commissie alvast sterk gewaardeerd: het gaat om heldere, leidende principes bij de vormgeving van het beleid, die ook als onderlegger kunnen fungeren voor het stellen van prioriteiten. De commissieleden stelden trouwens vast dat de verschillende geledingen goed vertrouwd zijn met de doorbraakdomeinen; meer zelfs, medewerkers gaven aan ze te hanteren als een inspirerend kader, ook in het geval ze nog niet (volledig) verwerkt zijn in de jaaractieplannen.

De **studenten** die de commissie mocht ontmoeten, gaven blijk van een grote betrokkenheid bij hun onderwijsinstelling. Ze voelen zich gehoord en geven aan dat de verschillende participatieraden hun rol spelen. De commissie waardeert deze vormen van betrokkenheid, maar zou graag een meer precies beeld krijgen van de reikwijdte en de impact van de studentenparticipatie.

De commissieleden merken nog op dat hetzelfde vertrouwen dat KdG geeft aan haar medewerkers ook te herkennen valt in haar houding tegenover de studenten; de combinatie van vertrouwen schenken en responsabilisering zet de studenten aan het stuur van hun leerproces.

Tijdens het verkennende locatiebezoek had de commissie de kans om de belangrijkste thema's uit het **beleidsdomein Onderwijs** verder te bevragen. Omdat uit het positioneringstraject naar voor kwam dat KdG een referentiepartner wil zijn binnen het Antwerpse ecosysteem hadden een aantal vragen betrekking op de thema's '**diversiteit en inclusie**' en '**internationalisering**'. Uit de gesprekken kon de commissie afleiden dat heel wat mooie initiatieven genomen worden om deze beleidslijnen concreet vorm te geven. Niettemin zou ze graag verder ingaan op deze thema's. Zo wil ze graag meer inzicht krijgen en het gefragmenteerde beeld dat ze op dit moment heeft verder aanvullen.

Samengevat wil de commissie tijdens de verdiepende dialoog in maart 2022 een nog scherper beeld krijgen van de volgende aspecten:

Horizontale trail: diversiteit en inclusie

Doel

De commissie wil graag te weten komen hoe breed KdG het begrip 'inclusie' invult. De initiatieven die in de Kritische reflectie en tijdens het verkennende locatiebezoek vermeld werden, hebben voornamelijk betrekking op afkomst (tijdens de dialoog mooi verwoord als studenten of docenten "met roots"). Voor de commissie bleef het enigszins onduidelijk op welke manier wordt tegemoet gekomen aan de noden van studenten met verschillende achtergrondkenmerken (van studenten met functiebeperkingen tot studenten met een flexibel leertraject): welke visie hanteert KdG, hoe wordt deze visie vertaald in actieplannen van diensten en opleidingen en op welke wijze krijgt ze een plaats in de kwaliteitszorg op de verschillende niveaus? Hoe krijgt m.a.w. de beleidscyclus op dit thema tot op het niveau van de functioneringscyclus handen en voeten? De commissie denkt hierbij onder meer aan:

- gebruik van de strategiekaart & governance inclusief allocatie middelen
- HR-beleid
- taalbeleid
- beleid internationalisering
- verankering interculturele en internationale competenties

Documenten ter inzage

- resultaten omgevingsanalyse

Gesprekspartners

Het lijkt de commissie opportuun om gemengde gespreksgroepen samen te stellen, waarin ook het werkveld vertegenwoordigd is.

Gesprek met drie opleidingen

Doel

De commissie kreeg tijdens het verkennende locatiebezoek heel wat antwoorden op de vragen die ze had na lezing van de Kritische reflectie. Graag zou ze deze antwoorden verder verfijnen, met name m.b.t. de volgende onderwerpen geconnecteerd met de eigen regie die KdG voert:

- planlast, draagkracht
- in welke mate ondersteunt het kwaliteitssystem de kwaliteitscultuur
- doorvertaling strategische projecten en doorbraakdomeinen naar het niveau van de opleiding en terug
- HR-beleid, in het bijzonder professionaliseringsbeleid
- studentenraden (participatie en co-creatie) op verschillende niveaus
- betrokkenheid stakeholders en rol opleidingsadviesraad
- borging van het eindniveau
- formele vaststelling kwaliteit en communicatieproces
- publieke info over de opleidingskwaliteit
- mechanismen voor vroegtijdige waarschuwing bij te minimalistische invulling jaarlijkse evaluatie leer- en evaluatiemateriaal
- tot stand komen van kennisdeling
- ondersteuning vanuit de Dienst onderwijs en onderzoek
- keuze van onafhankelijke externe peers en deskundigen

Gesprekspartners

De commissie wil de keuze van de opleidingen graag overlaten aan de instelling. Wel vraagt zij om zowel een opleiding te betrekken met een uitgebreid uitgewerkte kwaliteitszorgcyclus en een opleiding met een minder uitgebreid uitgewerkte kwaliteitszorgcyclus. De commissie wil hierbij bijzondere aandacht besteden aan de aanwezige kwaliteitscultuur. Graag zou ze daarnaast een opleiding spreken die op basis van de opleidingsreview geconfronteerd wordt met dwingende werkpunten.

Het lijkt de commissie opportuun om te werken met afzonderlijke gespreksgroepen van leidinggevend, docenten en studenten.

Documenten ter inzage

- resultaten onderzoek IDEWE/medewerkersbevraging
- resultaten bevragingen studententevredenheid op niveau van het opleidingsonderdeel en op het niveau van het curriculum, eventueel ook alumnibevragingen
- verslaggeving opleidingsadviesraad
- verslaggeving borgingsdialoog
- checklist/gehanteerde criteria kwaliteit studeerbaar studiemateriaal
- checklist/tool kwaliteitsvol toetsen en toetsvisie van de opleiding
- ander ondersteuningsmateriaal voor docenten
- classificatie opleidingsonderdelen
- basisdocumenten voor de opleidingsreview
- reflectiedossier en rapport van de opleidingsreview
- intern jaarlijks auditrapport indien één van de opleidingen tot de steekproef behoorde

Colofon

KAREL DE GROTE HOGESCHOOL, KATHOLIEKE HOGESCHOOL ANTWERPEN (KdG) • VL103572-22
Instellingsreview • Beoordelingsrapport
26 april 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
www.nvao.net