


# HOGESCHOOL PXL

INSTELLINGSREVIEW • BEOORDELINGSRAPPORT

4 JULI 2023



YVETTE MICHOTTE (VOORZITTER) • ANTONIA AELTERMAN, SUSANA MENENDEZ,  
THIBAUT DEDIER, FIEN COX (COMMISSIELEDEN) • MARIANNE VAN DER  
WEIDEN (SECRETARIS) • DAPHNE CAROLUS (PROCESCOÖRDINATOR) • ILS AERTS  
(WAARNEMER)



## Inhoud

1	Abstract .....	5
2	Rapportage van het onderzoek van de commissie.....	7
2.1	Kritische reflectie & eerste indrukken .....	7
2.2	Verkennd locatiebezoek .....	7
2.2.1	Terugblik op het verkennd locatiebezoek .....	7
2.2.2	De gesprekken .....	8
2.3	Onderzoeksvoorstel.....	14
2.3.1	Werking van de eigen regie .....	14
2.3.2	Diversiteitsbeleid: de leerlijn internationaal en intercultureel handelen	15
2.3.3	Het personeelsbeleid en de onderwijskwaliteit .....	15
2.4	Verdiepend locatiebezoek .....	15
2.4.1	Terugblik op het verdiepend locatiebezoek .....	15
2.4.2	De gesprekken .....	18
3	Oordeel.....	36
	Bijlage 1: Samenstelling van de commissie .....	38
	Bijlage 2: Programma voor de dialoog met de instelling.....	39
	Bijlage 3: Verantwoording .....	41
	Bijlage 4: Overzicht van het bestudeerde materiaal .....	42
a.	Trail Regie .....	42
i.	Regie algemeen .....	42
b.	Regie in detail .....	42
ii.	Resultaten regie.....	43
iii.	Monitoring regie.....	43
iv.	Resultaten extern toezicht.....	43
v.	Managementclusters .....	43
vi.	Beleids- en strategiedagen .....	44
vii.	Organisatie & management.....	44
viii.	Pop- en rockmuziek .....	44
ix.	Elektromechanische systemen .....	45
c.	Trail Diversiteit/IIC.....	45
x.	Beleidsplannen .....	45
xi.	Beleidsondersteunende documenten .....	45
d.	LEERLIJN INTERNATIONAAL EN INTERNATIONAAL EN INTERCULTUREEL HANDELEN (IIC).....	45
e.	DIVERSITEITSBELEID.....	46
f.	MAXIMALE ONTWIKKELINGSKANSEN.....	46

g.	INTERNATIONALISERING.....	46
h.	DUURZAAMHEID.....	47
i.	TAAL.....	47
j.	SOFT SKILLS.....	47
k.	REFLECTIE.....	47
l.	EXCELLENTIE .....	47
m.	PROFESSIONALISERING.....	47
	xii. Monitoring.....	47
	xiii. Verslagen .....	47
	xiv. Agro- en biotechnologie .....	48
	xv. Beeldende kunsten .....	48
	xvi. Communicatie.....	49
	xvii. Kleuteronderwijs .....	50
	xviii. Marketing- en communicatiesupport.....	50
	xix. Vroedkunde .....	51
n.	Trail Personeelsbeleid i.f.v. onderwijskwaliteit .....	51
	xx. Personeelsbeleid.....	51
	xxi. Managementcluster .....	52
	xxii. Monitoring.....	52

## 1 Abstract

Dit evaluatierapport is tot stand gekomen in het kader van de instellingsreview van Hogeschool PXL. De instellingsreview hanteert een waarderende aanpak. De commissie die de instellingsreview aan Hogeschool PXL uitvoerde beëindigde haar onderzoek met een positief oordeel. Daarmee geeft ze het advies tot positieve besluitvorming aan de NVAO.

De commissie baseerde zich voor haar oordeel op de schriftelijke Kritische reflectie van de instelling en alle aangeleverde documenten ter voorbereiding van het verkennend en verdiepend locatiebezoek, alsook het verloop en de uitkomsten van een verkennende en verdiepende dialoog. Haar oordeel is stelselmatig gegroeid en verfijnd dankzij de duidelijkheid van de Kritische reflectie en de leerrijke gesprekken met een uitgebreide groep interne en externe stakeholders van de hogeschool. De betrokkenheid en het enthousiasme van alle interne en externe betrokkenen bij het onderwijs van de instelling vielen daarbij sterk op. De commissie ontwaarde aan het einde van haar onderzoek verscheidene sterke punten. Na de sterke indruk die de instelling naliet op de commissie in het verkennende locatiebezoek besloot de commissie een onderzoeksvoorstel te formuleren in aanloop van het verdiepende locatiebezoek en daarmee dieper te graven naar de verwezenlijkingen van Hogeschool PXL door te focussen op de eigen regie, het gevoerde diversiteitsbeleid in het algemeen alsook meer specifiek de verankering daarvan in het onderwijs, en het personeelsbeleid in functie van de onderwijskwaliteit.

De sterkte van de visie en missie, alsook de samenhang met het onderwijsbeleid en de strategische doelstellingen van de hogeschool werden duidelijk gedurende het onderzoek van de commissie. Hogeschool PXL maakt haar profilering als de hogeschool met 'de X-factor' en 'met het netwerk' waar. De X-factor is een combinatie van empathie/passie (empassie), ondernemend en innovatief zijn, multidisciplinariteit en (internationaal) samen(net)werken. De profilering als school met het netwerk laat zich zien in de vele manieren waarop het werkveld betrokken is bij de instelling en haar onderwijs. Het resultaat is dat het onderwijs van Hogeschool PXL sterk van 'buiten naar binnen' wordt gemaakt. Bovendien komt Hogeschool PXL haar missie tegemoet om 'excellente professionals' op te leiden en hierdoor bij te dragen aan de welvaart en het welzijn in de regio. Dat vertaalt zich adequaat in de onderwijsrealiteit door aandacht voor aspecten als diversiteit en interculturele competenties, alsook in het brede aanbod van graduaatsopleidingen die bedoeld zijn voor een brede instroom. Via initiatieven als het kennisdistrict Quartier-Demer dragen de samenwerkingen met het werkveld bij aan relevant praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek naar maatschappelijke thema's, gekoppeld aan een *future proof* onderwijs. Bovendien is het de commissie duidelijk geworden dat Hogeschool PXL beschikt over een personeelsbeleid dat de onderwijskwaliteit ondersteunt en mede borgt.

De *eigen regie* die Hogeschool PXL voert, leidt tot een continu en gedragen proces van kwaliteitszorg in de hele hogeschool. De hogeschool heeft dan ook een sterke kwaliteitscultuur. Naast een centrale sturing en houvast is er voor individuele opleidingen voldoende ruimte voor eigenheid en bottom-up initiatieven. Een combinatie die de voortdurende aandacht voor kwaliteitsverbetering garandeert. Externe stakeholders worden bovendien sterk betrokken in de instelling en het eigenlijke onderwijs. Studenten zijn vertegenwoordigd en actief op alle niveaus en zijn vooral effectief in de studentencmissies van opleidingen. Over de onderwijskwaliteit van de individuele opleidingen informeert de instelling via publicatie op haar website en de webpagina's van de opleidingen zelf.

De commissie is van oordeel dat het kwaliteitszorgsysteem an sich robuust en sterk is uitgewerkt. De zesjarige kwaliteitszorgcyclus kan op systematische wijze de kwaliteitsborging van de individuele opleidingen verzekeren, op een internationaal aanvaardbare wijze. Het niveau waarop de borgingsbesluiten genomen worden, garandeert verder de nodige objectiviteit. Deze worden vastgesteld door de Raad van Bestuur op basis van de verslagen van kwaliteitstoetsen. De cyclus verloopt synchroon voor alle opleidingen, en start met een

kwaliteitsdialoog die wordt uitgevoerd door een deels externe commissie. De kwaliteitszorgcyclus sluit telkens af met een voldoende valide externe blik die de onderwijskwaliteit van de individuele opleidingen beoordeelt. Commissies die zijn samengesteld uit onafhankelijke deskundigen en die verscheidene expertises verzamelen komen er tot een intersubjectief oordeel over het gerealiseerd eindniveau. De synchroniciteit van de stappen in de kwaliteitszorg voor alle opleidingen past goed bij de strategische beleidscyclus van de hogeschool, en maakt een optimale afstemming mogelijk. Ze draagt bovendien bij aan de kennisdeling tussen opleidingen en clusters onderling.

Het hogeschoolbrede opvolgsysteem PROBA, het Programma voor Opvolging van Beleids- en Actieplannen, is een hefboom in de kwaliteitszorg van de hogeschool. PROBA maakt het mogelijk om adequaat op alle niveaus een voortdurend overzicht van de doelen en acties per opleiding te bewaren.

Naast alle sterke punten die in de loop van het onderzoek zijn aangeraakt, doet de commissie in haar beoordelingsrapport ook enkele aanbevelingen aan de hogeschool. Ze wil daarmee geenszins afbreuk doen aan haar positief advies:

1. Blijf de planlast van het kwaliteitszorgsysteem in eigen regie voor de opleidingen en de externe commissieleden bewaken;
2. Blijf de samenstelling van de kwaliteitstoetscommissies bewaken om de intersubjectiviteit in de oordeelsvorming te vrijwaren;
3. Blijf aan de hand van de geformuleerde streefcijfers werken aan een systematische uitrol van internationale mobiliteit bij alle opleidingen.
4. Zoek naar een koppeling tussen het bestaande proactieve wervingsbeleid en een proactief intern loopbaan- en bevorderingsbeleid in functie van de onderwijskwaliteit;
5. Herbekijk de rol van diversiteit en interculturaliteit in het personeelsbeleid in functie van het toekomstbestendig maken van de onderwijskwaliteit.

## 2 Rapportage van het onderzoek van de commissie

### 2.1 Kritische reflectie & eerste indrukken

Op 7 november 2022 ontving de commissie de Kritische reflectie van Hogeschool PXL ter voorbereiding op de instellingsreview.

Na een korte online kennismaking op 24 november 2022 hield de commissie een eerste (online) inhoudelijke vergadering op 12 januari 2023. De commissie besprak daarin de eerste indrukken en de vragen die op grond van de Kritische reflectie naar voren kwamen. Tevens gaf het diensthoofd kwaliteitszorg van de hogeschool in dit gezamenlijk overleg een nadere toelichting op het kwaliteitszorginstrument PROBA.

In het gesprek op 12 januari 2023 merken de commissieleden met waardering op dat de Kritische reflectie grote passie laat zien voor de hogeschool, de hogeschoolgemeenschap, de studenten en de regio waarin de hogeschool zich bevindt. In de Kritische reflectie komen de waarden, gedrevenheid en ambities van de hogeschool goed naar voren. De commissie krijgt het beeld van een integraal en holistisch beleid, dat datagedreven is en op maat ontwikkeld voor de studentenpopulatie van de hogeschool. Studenten worden benaderd als junior-collega's. De hogeschool benut de steun en deskundigheid die ze put uit haar uitgebreide samenwerkingsverbanden en overlegstructuren met het werkveld en de externe netwerken, om het onderwijs en de ervaring van zowel studenten als lectoren te versterken.

Tijdens het verkennende locatiebezoek van 23 februari 2023 wil de commissie nagaan hoe de X-factor in de praktijk leeft en het beschreven beleid concreet is uitgewerkt. De commissie is vooral benieuwd hoe het centrale beleid op decentraal niveau wordt uitgewerkt, hoe studenten het onderwijs in de praktijk ervaren, welk personeelsbeleid de hogeschool in functie van de onderwijskwaliteit voert en wat de rol van externen concreet inhoudt. De vragen die de commissie tijdens het verkennende locatiebezoek wil stellen werden vooraf verzameld en besproken tijdens een vooroverleg op 22 februari 2023, direct voorafgaand aan het bezoek.

### 2.2 Verkennend locatiebezoek

Tijdens het verkennend locatiebezoek op 23 februari 2023 verzamelde de commissie bijkomende informatie over de instelling in functie van haar onderzoek. De instelling opteerde om het bezoekschema zo in te delen dat de commissie een beter zicht kreeg op welke koers de instelling vaart, en hoe ze dat wenst te doen. Meer specifiek de profilering van de hogeschool als 'dé hogeschool met het netwerk' en de visie rondom de 'X-factor' komen naar voren als de topics van waaruit de gesprekken starten. Over beide elementen sprak de commissie uitvoerig met een afvaardiging van interne en externe stakeholders. De commissie vond het verkennende locatiebezoek een waardevolle aanvulling op de Kritische reflectie.

#### 2.2.1 Terugblik op het verkennend locatiebezoek

Tijdens het bezoek is het de commissie duidelijk geworden dat de Hogeschool PXL haar visie en missie waarmaakt en er een kwaliteitscultuur heerst. De X-factor zit verweven in alle lagen van de Hogeschool PXL en de hogeschool is daadwerkelijk die met een netwerk. Bij interne en externe stakeholders is het draagvlak voor de koers die gevaren wordt groot en sterk gebleken. De commissie kon een duidelijke aansluiting zien van de visie bij het onderwijsbeleid. Ook sluit ze goed aan op de maatschappelijke uitdagingen waar Hogeschool PXL meer specifiek mee geconfronteerd wordt. De commissie is reeds in grote mate overtuigd wat betreft de adequate ontwikkeling en uitrol van het onderwijsbeleid, de realisatie daarvan in de opleidingen, en de onderwijskwaliteit die daarbij in de realiteit wordt aangeboden en geborgd. De Hogeschool PXL stelt op alle niveaus duidelijke doelstellingen en geeft de indruk over een eigen regie te beschikken die afdoende de verwezenlijking daarvan kan ondersteunen alsook de onderwijskwaliteit inzichtelijk op alle niveaus kan borgen. De commissie wil deze aspecten echter nog verder aftoetsen gedurende het verdiepende locatiebezoek. In feite wil ze op basis van haar eerste reflecties na het verkennende

locatiebezoek de eigen regie, het personeelsbeleid in functie van de onderwijskwaliteit, en het diversiteitsbeleid - en meer specifiek de vertaling daarvan in het onderwijs. De commissie heeft na verder overleg en reflectie deze thema's uiteindelijk uitgebreid verduidelijkt in het onderzoeksvoorstel dat het verdiepend locatiebezoek voorafging (zie verder, onderdeel: 'Onderzoeksvoorstel'). Ondanks de zeer positieve indrukken, verwachtte de commissie, aan het einde van het verkennend locatiebezoek, wel een sterkere sterkte-zwakteanalyse van de instelling zelf.

Met de hogeschool wordt na afloop van het verkennend locatiebezoek nog in dialoog gesproken over deze eerste tussentijdse indrukken op basis van het lopende onderzoek van de commissie. In de einddialoog deelt de commissie haar indrukken mee met betrekking tot het verloop van het verkennende locatiebezoek en het lopende onderzoek. Naast de algemene bevindingen die overwegend positief zijn in functie van de beoordelingsgrond, formuleert de commissie al een concept voor het onderzoeksvoorstel dat de trails voor het verdiepende locatiebezoek zal bevatten.

### 2.2.2 De gesprekken

In wat volgt worden de gesprekken chronologisch overlopen. Daarin worden de bevindingen beschreven die het meest belangrijk zijn geweest voor het onderzoek van de commissie en haar tussentijdse bevindingen. De bedoeling van de commissie is daarbij inzicht te bieden in de elementen die haar onderzoek en oordeel hebben onderbouwd. Ze wil daarbij niet exhaustief zijn. Een overzicht van de profielen van de gesprekspartners zit in bijlage bij dit rapport.

#### 2.2.2.1 Inleidend gesprek met het Directiecomité en de afdeling kwaliteitszorg

Aan de start van het verkennend locatiebezoek vindt er een inleidend gesprek plaats. De hogeschool profileert zich daarin duidelijk als de school met het netwerk. Het wordt de commissie duidelijk dat het netwerk een middel is, met als doel de maatschappelijke opdracht van de hogeschool uit te voeren en te zorgen dat het geheel meer is dan de som van de delen.

Het netwerk lijkt zich op alle niveaus van de hogeschool te manifesteren. Binnen de hogeschool vallen enerzijds het concept van 'samen opleiden' en anderzijds de betrokkenheid van studenten en andere interne stakeholders bij het onderwijs op. De vertegenwoordiging van verscheidene interne en externe stakeholders in organen als de Raad van Toezicht maken de brede participatie aan het onderwijs duidelijk: studenten, personeel, vertegenwoordigers van het provinciale en gemeentelijke maatschappelijke middenveld alsook verschillende onderwijsnetten zetelen erin, terwijl het Directiecomité een adviserende rol vervult. Extern betekent de rol van het netwerk dat Hogeschool PXL het werkveld volledig in het onderwijs betreft. Op opleidingsniveau is het tekenend dat elke opleidingsraad een externe voorzitter heeft, die samen met het opleidingshoofd het werkveld structureel bij het onderwijs betreft. Verder onthoudt de commissie dat het werkveld gastcolleges voorziet, de professionele praktijk inbrengt in alle lessen, een actieve rol heeft tijdens de stages en het werkplekleren. In ieder curriculum vinden bovendien projecten plaats in co-creatie met de beroepspraktijk, onder andere voor de graduaats- en bachelorproef.

Hogeschool PXL beschouwt haar netwerk als onderdeel van haar DNA, omdat het noodzakelijk is met de voeten in de samenleving te staan om ten dienste van die samenleving te kunnen werken. De commissie verneemt dat Hogeschool PXL op deze weg wil doorgaan in de toekomst. Zo wordt bewaakt dat de verbinding met de professionele praktijk authentiek blijft.

Tijdens het gesprek krijgt de commissie ook een verhelderende uitleg over de verdeling van de verantwoordelijkheden aan de hand van het organogram. De Raad van Toezicht is conform het decreet het hoogste instellingsorgaan. Daaruit wordt de Raad van Bestuur samengesteld, die verantwoordelijk is voor de begroting, investeringen en de beleidsvisie. Het Directiecomité zorgt voor de kaders en ondersteuning ten behoeve van onderwijs en



onderzoek en geeft de Raad van Bestuur adviezen op dit vlak. In het Beleidscollege zitten de directie en departementshoofden en zijn daarnaast de studenten vertegenwoordigd. Betreffende de eigen regie en het daarin borgen van de onderwijskwaliteit, onthield de commissie dat de resultaten na de kwaliteitstoets door de Raad van Bestuur worden vastgesteld. In geval van een onvoldoende kwaliteit treedt een opvolgtraject in werking, waarbij de opleiding onder begeleiding van de centrale diensten Onderwijs en Kwaliteitszorg een remediëeringsplan opstelt. Aanbevelingen worden met een eigen cyclus opgenomen in het opleidingsbeleidsplan. Het Beleidscollege keurt de beleidsplannen goed, waarna ze bindend zijn als start van de cyclus. Een interne auditor kijkt toe op de efficiëntie van de beleidsprocessen, waaronder ook de kwaliteitszorg. De interne auditor staat los van de directie en geeft vanuit een externe blik adviezen aan het Directiecomité en de Raad van Bestuur.

Wat betreft de publieke informatie verneemt de commissie tijdens dit gesprek dat Hogeschool PXL recent heeft besloten om naast de samenvattende kwaliteitszorgfiche, ook de integrale kwaliteitsrapporten op internet te publiceren.

Het interesseerde de commissie ook te vernemen dat er bewust gekozen is om opleidingen inhoudelijk te clusteren, zodat ze zich gezamenlijk aan het werkveld en studenten kunnen presenteren, zonder onderlinge concurrentie. De clustering van bachelor- en graduaatsopleidingen maakt het bovendien gemakkelijker om de studenten te oriënteren naar het juiste opleidingsniveau.

Het inleidend gesprek wordt gevolgd door een informele *meet & greet* met de PXL gemeenschap.

#### 2.2.2.2 *Gesprek 2: de hogeschool met het netwerk, insteek beleid*

In het tweede gesprek spreekt de commissie met een aantal departementshoofden, directeuren, een diensthoofd en externen over de hogeschool met het netwerk.

Tijdens het gesprek kwam ten eerste de rol van externen en hun statuut in de hogeschool aan bod. Daaruit blijkt dat de eerder besproken externe voorzitters van opleidingsraden dat werk *pro bono* uitvoeren, wat mogelijk is door het voorbereidend werk van het opleidingshoofd. De commissie ziet bevestigd dat de contacten met het werkveld legio zijn, zowel formeel als informeel. De Hogeschool PXL realiseert met haar netwerk een sterke integratie tussen werkveld en onderwijs. Het is de commissie ook niet ontgaan dat de samenwerking met SyntraPXL fungeert als een ecosysteem van levenslang leren voor de gesprekspartners, om zo iedereen maximale kansen te bieden op het behalen van een diploma of een andere kwalificatie.

De externen blijken ook daadwerkelijk invloed op het onderwijs binnen Hogeschool PXL te hebben. In hun diverse rollen denken ze mee over de inhoud en het curriculum van een opleiding. Ze nemen naast de voorzittersrol van de opleidingsraad plaats in adviserende werkveldcommissies, en worden betrokken als begeleiders bij stages en werkplekleren alsook jury's bij master-, bachelor- en graduaatsproeven. Externen die onafhankelijk aan de hogeschool zijn worden bovendien betrokken in de kwaliteitstoetsen.

Het valt de commissie op dat men in functie van het opleiden voor het brede werkveld de diversiteit van de bij het onderwijs betrokken werkveldpartners bewaakt. Daarnaast zorgen de domeinspecifieke leerresultaten ervoor dat opleidingen voldoende generiek en relevant opleiden, in lijn met de Vlaamsbrede verwachtingen. In de kwaliteitstoets blijkt zich dat te reflecteren in de vaste elementen gerealiseerd eindniveau en voorbereiding op de brede arbeidsmarkt.

De commissie is ook geïnteresseerd in de integratie van het onderzoek en meer specifiek het project Quartier-Demer tijdens het gesprek. De gesprekspartners lichten toe dat er een onderzoeksbeleidsplan is uitgewerkt met vijftien speerpunten over maatschappelijke

thema's. De onderzoekers bouwen kennis op met en voor het werkveld. Studenten van verschillende disciplines dragen bij door hun bachelorproeven. Onderzoeksprojecten beginnen door aan thematafels met het werkveld speerpunten te bespreken. Hogeschool PXL werkt op het terrein van onderwijs tevens samen met VLAJO (Vlaamse Jonge Ondernemingen) in small businessprojecten en voor onderzoek samen met VLAJO in onderzoeksprojecten. De integratie met het onderwijs komt tot stand omdat in de meeste opleidingen de onderzoekers ook lesgeven en omdat onderzoeksuitkomsten worden geïmplementeerd in het onderwijs. Daarnaast kunnen lectoren ideeën voor onderzoek voorstellen die dan potentieel als focusprojecten, begeleid door een stuurgroep, hun weg vinden naar het onderwijs. Hogeschool PXL heeft op dit ogenblik financiering voor drie van dergelijke projecten. De financiële middelen voor onderzoek zijn beperkt, doordat de PWO-middelen (Praktijkgericht Wetenschappelijk Onderzoek) gelinkt zijn aan het aantal studenten. Het voordeel voor de bijdragende bedrijven zit in de kennisopbouw. Hogeschool PXL voert ook projecten uit in het kader van Tetra (Technologie Transfer), deels met andere instellingen, en in Europese projecten. Hogeschool PXL verwacht bovendien van alle lectoren dat zij onderzoekscompetenties hebben. Dit is een criterium bij de werving van nieuwe lectoren.

Wat betreft internationalisering en de relatie met interculturaliteit hoort de commissie in dit gesprek dat opleidingen verschillende wegen bewandelen. Dat wekt haar interesse. Wat betreft internationalisering zijn sommige opleidingen meer dan andere bedreven in internationale mobiliteit voor alle studenten. Zo moeten studenten in het kleuteronderwijs voor een snuffelstage naar het buitenland, en is internationale mobiliteit in sommige andere opleidingen een vrijwillige keuze van de student. De departementen zijn bezig met een meer structurele inbedding in de curricula, onder de vorm van *mobility windows*, waarbij ze worden ondersteund door de diensten Onderwijs en Internationalisering van Hogeschool PXL. Bovendien verneemt de commissie dat een leerlijn 'internationaal en intercultureel handelen' is verankerd in alle opleidingen. De inzet op Internationalisation@home blijkt een bewuste keuze van de hogeschool. Het vormt een manier voor alle studenten om een internationale ervaring op te doen en connecties te maken. Tijdens een *international week* komen studenten onder andere in aanraking met buitenlandse uitwisselingsstudenten. Hogeschool PXL deed bovendien een aanvraag om samen met andere Europese hogeronderwijsinstellingen deel uit te maken van een *European University*.

### 2.2.2.3 *Gesprek 3: de hogeschool met het netwerk, insteek interne en externe stakeholders*

In dit gesprek ontmoet de commissie een aantal voorzitters van opleidingsraden, lectoren/onderzoekers, studenten en een diensthoofd om over de hogeschool met het netwerk te spreken.

De betrokkenheid van externe stakeholders komt aan bod. De externe voorzitters van Opleidingsraden delen in het gesprek met de commissie hun ervaringen met de rol die ze toebedeeld krijgen als externe stakeholder voor een opleiding. Velen oefenen de functie al jaren uit, en hebben meermaals per jaar in een permanente cyclus overleg met de opleiding. Ook is er regelmatig informeel contact over trends en tendensen in het werkveld. Ze benadrukken dat ze hun werk niet als eenling doen, maar ook optreden als liaison voor de brede sector, bijvoorbeeld voor het organiseren van gastcolleges en het verder authentiek inkleuren van het onderwijs. Daarnaast kunnen externe stakeholders betrokken worden bij werkveldcommissies. Alle aanwezige voorzitters vinden hun rol waardevol en zien effect van hun inbreng, in het bewustzijn dat het om een wisselwerking gaat en dat wensen van het werkveld niet één op één kunnen worden overgenomen omdat opleidingen gehouden zijn aan verplichtingen binnen onderwijs.

Ook de wisselwerking in betrokkenheid en de impact die de hogeschool en het werkveld op elkaar hebben komt ter sprake. De werkveldvertegenwoordigers geven aan dat ook zij formeel uitgenodigd worden om betrokken te zijn bij de instelling en haar onderwijs, maar velen soms liever ingaan op de mogelijkheden voor informeel contact. Concreet heeft (em)passie door hun inbreng als herkenbare *soft skill* een plek gekregen in het onderwijs.

Externe stakeholders zien impact door bijvoorbeeld het praktijkgericht onderzoek dat de hogeschool voert, en middels de resultaten die worden teruggekoppeld aan het werkveld. Betrokkenheid blijkt tevens in de verscheidene stappen van de beleids- en kwaliteitscyclus. Meer specifiek het beleidsplan wordt actief aan het werkveld voorgesteld, waaronder de doelen en hoe die gebenchmarkt zullen worden. Het werkveld is verder betrokken bij de kwaliteitsdialoog en kwaliteitstoets. Tevens neemt het werkveld een rol op in het ontwaren en bewaken van verbeterpunten, zij het altijd in dialoog met de opleiding.

Om te peilen naar de ervaringen van de studenten, vraagt de commissie wat het netwerk voor hen betekent. Zij benadrukken hun wens om af te studeren met een diploma dat goed aansluit bij het werkveld. Ze waarderen dat ze hebben geleerd een praktijkprobleem te onderzoeken en dat hun diploma door het MiXed learning model gevalideerd is voor de noden van de arbeidsmarkt. Ze krijgen de kans om in elk opleidingsonderdeel te werken aan de X-factor. In het gesprek illustreren de School of Arts en de opleiding Verpleegkunde hoe zij concreet het MiXed learning model in de praktijk brengen. Bij het ontwikkelen van de strategische doelen betreft Hogeschool PXL de studentenraad door de voorzitter en ondervoorzitter te laten deelnemen aan overlegmomenten hierover. Ook bij andere belangrijke ontwikkelingen en op opleidingsniveau hebben studenten, zo bevestigen ze, de mogelijkheid om inspraak te hebben. Ze kunnen niet alleen feedback geven, maar ook zelf input leveren tijdens de beleidsdagen. Ook informeel zijn er mogelijkheden om op alle niveaus van de instelling te overleggen.

#### 2.2.2.4 *Gesprek 4: de hogeschool met de X-factor, insteek beleid*

Het eerste gesprek over de X-factor, gericht op het PXL-beleid, voert de commissie met opleidingshoofden, departementshoofden en directeuren.

De commissie onthoudt uit het gesprek dat de X-factor de visie van de hogeschool is waar iedereen van doordrongen is, en dat het benoemd wordt als de reden om voor Hogeschool PXL te werken. De X-factor bestaat uit vier elkaar overlappende assen die een ondeelbaar geheel vormen, en is meer dan de som van de delen. De X-factor is niet vrijblijvend: de eindcompetenties, geïnspireerd door de X-factor, dienen behaald te worden en te leiden naar een internationaal erkend diploma. Het gaat erom dat studenten de 'beste versie' worden van zichzelf, bewust van wie ze zijn, niet alleen gericht op kunde, maar ook als mens. Het is de taak van een opleidingshoofd om de implementatie van de X-factor goed te laten verlopen en dit te vertalen in onderwijs voor bachelorstudenten, bij de graduaat is dit de taak van een coördinator, beide onder de eindverantwoordelijkheid van een departementshoofd. Bij de werving van personeel is de X-factor ook de rode draad, wat men een zeer bruikbaar instrument vindt. De gesprekspartners benadrukken nog eens dat de X-factor niet alleen een visie is, maar ook dagelijks zichtbaar is in het onderwijs doordat het verweven zit in leerlijnen, leidend tot een *eXcellente professional*.

De commissie bevraagt hoe de vertaling van de visie naar het onderwijs in de praktijk werkt. Ze verneemt dat dit gebeurt door de competenties duidelijk in kaart te brengen en opleidingen die te laten vertalen in de opleidings specifieke leerresultaten. De X-factor wordt zichtbaar in drie leerlijnen (internationaal en intercultureel handelen, ondernemend handelen en onderzoekend handelen) die in elke opleiding terugkomen. Nu staat de hogeschool op het punt om een *mature* versie van de X-factor te vertalen in het onderwijs waarbij meer belang wordt gehecht aan (zelf)reflectie. De *mature* X-factor voegt extra competenties toe aan de curricula van de opleidingen. Met ondersteuning van de dienst Onderwijs is bij elke opleiding door de leerlijnverantwoordelijken een nulmeting gedaan om te bepalen wat in functie van de doorvertaling reeds wel en niet wordt aangereikt in de individuele opleidingen. Op basis daarvan bepaalt elk opleidingsteam voor hun opleidingsonderdelen welke acties nodig zijn. De nulmeting heeft geleid tot grote betrokkenheid van de lectoren en inzicht gegeven in waar nog blinde vlekken zitten. Actiepunten komen terug in het jaarverslag van een opleiding, waardoor binnen het team systematisch reflectie op gang gebracht wordt. Dankzij de input

uit de jaarverslagen, de één op één coaching en de domeinwerking zorgen de onderwijsondersteuners voor opvolging en begeleiding op maat.

De gesprekspartners voegen toe dat studenten bij de start van hun opleiding allemaal reflecteren op hun X-factor. *Soft skills* zijn onderdeel van de X-factorcompetenties en worden dus ook opgenomen in het OLR en expliciet geëvalueerd. Hiervoor bestaan competentiematrices. Elke opleiding verankert de X-factorcompetenties en de reflectie daarover op eigen manier in het curriculum. Zo maken de bacheloropleidingen in de ergotherapie en in de creatieve therapie van een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) om de X-factorcompetenties aan te leren en hierover te reflecteren.

De commissie is daarnaast ook geïnteresseerd in het doelgroepgericht werken van de hogeschool. PXL wil inclusief onderwijs aanbieden. In het algemeen is de kansengroep met een functiebeperking goed herkenbaar in het hogeschoolbrede beleid. Het is lastiger de mensen met een migratieachtergrond als doelgroep te benaderen, zo verneemt de commissie. Een werkgroep met vertegenwoordigers uit de opleidingen en studenten heeft tien krachtlijnen (super)diversiteit uitgewerkt om hiermee nog beter om te gaan, aanvullend op de inclusiegedachte. Op basis van deze krachtlijnen wil Hogeschool PXL in de huidige beleidsperiode de student met al zijn deelidentiteiten vatten en via een fijnmazige nodenanalyse een meer doelgroepgericht aanbod ontwikkelen. Als voorbeelden van het reeds bestaande ondersteuningsaanbod worden het werken met rolmodellen en extra bijlessen in leerateliers genoemd. Voor alle studenten aan Hogeschool PXL wordt daarnaast een oriënteringstraject opgestart dat aan de hand van een knipperlichtsysteem individueel hun voortgang opvolgt en remediëring mogelijk maakt. Daarnaast monitort de dienst onderwijs ook welke opleidingsonderdelen generiek slecht scoren; de zogenoemde struikelopleidingsonderdelen. Opleidingen gaan dan met ondersteuning van de onderwijsondersteuner en in samenspraak met studenten en lectoren onderzoeken of er gerichte aanpassingen mogelijk zijn, bijvoorbeeld in werkvorm of organisatie. De opleidingen krijgen op deze manier veel ondersteuning uit de diensten.

Nieuwe medewerkers worden begeleid in een opvolgtraject in hun departement door het opleidingshoofd, de dienst Onderwijs organiseert professionaliseringsacties voor hen en er is een individuele coaching. Op die manier worden nieuwe mensen formeel en informeel meegetrokken in het bad van Hogeschool PXL en de X-factor. Het diversiteitsbeleid geldt voor iedereen, de krachtlijnen zijn dezelfde en vormen de bril waar men bij Hogeschool PXL door kijkt, ook in werving en in professionalisering.

De commissie peilt ook in het gesprek naar de financiering en allocatie van de middelen over departementen en opleidingen, meer specifiek in functie van de realiteit en de kwaliteit van het onderwijs. Het allocatiemodel per departement is gebaseerd op het gemiddelde aantal opgenomen studiepunten van de voorbije drie jaar. Na de voorafnames vindt de omkadering in drie fases plaats om zo opdrachten te kunnen verdelen. Elk departement krijgt een enveloppe met middelen, waarna het een zekere vrijheid heeft om bepaalde keuzes te maken. Zo kunnen graduaats- en bacheloropleidingen en onderwijsbelastingseenheden (OBE's) met elkaar gecompenseerd worden.

#### 2.2.2.5 *Gesprek 5: de hogeschool met de X-factor, insteek studenten*

In het tweede gesprek over de X-factor spreekt de commissie met studenten en alumni uit verschillende opleidingen.

De commissie begrijpt uit het gesprek dat voor deze groep de X-factor in het ontwikkelen van hun *soft skills* zit. Ze voelen zich gesteund in hun groei en leren zo hun eigen ontwikkeling in handen te nemen. Alumni merken dat ze net dat ietsje meer hebben omdat ze van Hogeschool PXL komen. De aanwezigen benadrukken dat de persoonlijke groei echt plaatsvindt en dat dat te maken heeft met de X-factor als middel om op persoonlijk en professioneel vlak te groeien.

Wat betreft hun ervaring met de rol van externen geven de studenten voorbeelden uit verschillende opleidingen. Studenten uit de Bachelor Bedrijfsmanagement appreciëren de vele gastlectoren en gastcolleges en bouwen een netwerk op doordat ze met externen in contact komen. Een ander voorbeeld komt uit de Bachelor in het Sociaal werk waarin studenten dan weer als ambassadeur fungeren tijdens een congres. In de opleidingen geven lectoren les die bovendien ook nog in het werkveld staan.

Studentenparticipatie gebeurt zowel formeel als informeel. De studenten zetelen in een aantal raden en commissies, bijvoorbeeld de studentenraad, de studentencommissies, het beleidscollege. Er is onder studenten veel engagement om te participeren. De studenten en alumni vinden dat opleidings- en departementshoofden heel toegankelijk zijn en open staan voor de inbreng van studenten. De studenten kunnen ook op informele wijze lectoren aanspreken en merken dat er rekening gehouden wordt met hun inbreng. Na elk semester wordt een opleidingsonderdeel geëvalueerd en studenten ervaren dat er iets met hun feedback wordt gedaan. Ze vinden dat er duidelijk sprake is van vooruitgang.

Een van de onderwerpen in de opleidingsraad is de mate van studie-uitval (*drop out*). Studenten vinden dat de begeleiding zeer goed is. Elke student wordt begeleid door een coach, zowel individueel als in de groep, wat bijdraagt aan het beperken van de *drop out*. De studenten antwoorden de commissie desgevraagd dat ze weten waar ze moeten zijn als ze een probleem of vraag hebben. Ze vinden dat de studenten op alle gebieden zeer sterk begeleid worden.

#### 2.2.2.6 *Gesprek 6: de hogeschool met de X-factor, insteek lectoren en werkveld*

De commissie spreekt met lectoren en externen van verschillende opleidingen. Als eerste onderwerp vraagt de commissie naar de taakbelasting en werkdruk van de lectoren. Het lesgeven kan gecombineerd worden met de voorbereiding van onderzoek en met coördinatietaken. De wijze waarop en de mate waarin dat gebeurt verschilt van opleiding tot opleiding. Om hun opdracht goed uit te voeren hebben lectoren veel onderling contact, ook met het opleidingshoofd en het opleidingsbureau. Die contacten verlopen doorgaans spontaan en informeel. Bij een andere opleiding kunnen collega's werken vanuit een passie voor een bepaald thema, bijvoorbeeld internationalisering, en daar dan veel energie in steken. Dat wordt in uren gewaardeerd, maar lectoren doen het ook vanuit een intrinsieke motivatie. Als iemand zich wil engageren voor een specifieke taak dan zijn het opleidingshoofd en het clustermanagement die hierover beslissen na kandidaatstelling van de geïnteresseerden. Vacatures voor formele functies, zoals opleidingshoofd of coördinator, doorlopen de hogeschoolbrede selectieprocedure.

Lectoren zien in de extra taken een meerwaarde voor hun lesopdracht. Er wordt naar de taakbelasting gekeken, maar meestal kosten de extra taken meer tijd dan ervoor begroot wordt. Daarnaast is er sprake van een open cultuur en goede contacten tussen collega's. De betrokkenheid van externe voorzitters is zeer hoog. Soms ontvangen ze tevens stagiairs in het bedrijf waar ze werkzaam zijn en/of geven ze gastlessen, wat resulteert in veelvuldig contact met de hogeschool.

De commissie vraagt de lectoren waar ze vooral heel trots op zijn. Zij antwoorden dat het samen met collega's bijdragen aan de groei en evolutie van studenten voor hen het belangrijkste is. Daarnaast zijn de lectoren trots op de blijvende connectie met het werkveld. Op dezelfde vraag aan de externen krijgt de commissie te horen dat ze graag afgestudeerden aannemen bij wie door Hogeschool PXL het zaadje is geplant dat zij verder kunnen laten groeien. Als sterke punten worden daarnaast genoemd het binnenbrengen van praktijkvoorbeelden en het organiseren van innovatieve initiatieven samen met lectoren waarin studenten hun projecten pitchten aan professionals. Dat verruimt ook de blik van het werkveld. Er is een algemeen gevoel dat Hogeschool PXL erin slaagt vanuit een theoretisch model iets in beweging te brengen en dat in de clusters lectoren en opleidingen elkaar inspireren.

Tot slot vraagt de commissie naar wat nog beter kan. Een gesprekspartner wijst erop dat het goed is in de nieuwe beleidsperiode meer in te zetten op kritische reflectie. Men is nog op zoek naar de wijze waarop studenten daar het beste in begeleid kunnen worden en hoe dat in het onderwijs geïntegreerd kan worden. Een ander punt is de wisselwerking tussen graduaats- en bacheloropleidingen binnen een cluster en de wijze waarop kritisch reflecteren en *soft skills* op het juiste niveau van diepgang aangeleerd worden. Als laatste punt vindt een gesprekspartner dat er meer respect en aandacht voor diversiteit nodig is. Daar kan Hogeschool PXL in de beeldvorming met nog meer naturel mee omgaan dan nu het geval is.

#### 2.2.2.7 Voorbeelden die tot leven worden gebracht

In deze sessie krijgt de commissie diverse voorbeelden op vijf thema's.

- Onderwijs in en samen met het werkveld
- ICT als motor van ons onderwijs
- Maximale ontwikkelingskansen
- Studenten, onze junior-collega's
- Kwaliteitszorg in eigen regie

De commissie ontmoette veel enthousiaste lectoren en studenten die een goed beeld schetsten van hun thema. De indrukken die de commissie opdeed vormden op exemplarische wijze een duidelijker beeld voor sommige van haar onderzoeksvragen gedurende deze instellingsreview.

### 2.3 Onderzoeksvoorstel

Na afloop van het verkennend locatiebezoek, heeft de commissie drie onderzoekstrails in een onderzoeksvoorstel geformuleerd, op een manier dat ze antwoord kunnen bieden op de vier samenhangende vragen van de beoordelingsgrond uit het beoordelingskader voor de instellingsreview op maat van de eigen regie van de NVAO. Het onderzoeksvoorstel vormt daarmee een eerste aanzet tot vormgeving van het verdiepend locatiebezoek.

Vertrekkende vanuit de informatie die de commissie heeft kunnen doornemen alsook de verhelderende en informatieve gesprekken gedurende de verkennende dialoog, wil de commissie met haar onderzoeksvragen uit het onderzoeksvoorstel dieper graven naar een aantal thema's die haar oordeel verder vorm kunnen geven. Mede door exemplarisch te gaan kijken naar individuele opleidingen om de realisaties van de instelling na te gaan. Hierover wordt via de procescoördinator nog uitvoerig gecommuniceerd met de instelling na afloop van het verkennend locatiebezoek.

#### 2.3.1 Werking van de eigen regie

De commissie heeft middels de Kritische reflectie en tijdens het verkennende bezoek een eerste toelichting gekregen over de systematiek van de instellingsbrede kwaliteitszorg en de borging van de onderwijskwaliteit in eigen regie. In het verdiepend bezoek wil de commissie meer inzicht krijgen in de wijze waarop deze instellingsbrede kwaliteitszorg en -borging in de praktijk werkt. Ze wil daarmee een concreet zicht krijgen op hoe de eigen regie de instelling in staat stelt de opleidingskwaliteit op internationaal aanvaardbare wijze te garanderen, op welke wijze eventuele verbeterpunten aan het licht komen en welke interventies bestaan wanneer opleidingen niet blijken te beantwoorden aan de verwachtingen rondom de onderwijskwaliteit. De commissie wil daarbij duidelijke aandacht hebben voor de interactie/communicatielijnen tussen het centrale en opleidingsniveau alsook de effecten ervan op de onderwijskwaliteit op opleidingsniveau. Tijdens de verdiepende dialoog wil de commissie op basis van een verdiepende trail in maximaal drie opleidingen een scherper beeld krijgen rondom het voorgestelde thema.

De commissie heeft met de instelling afgestemd welke opleidingen hiervoor in aanmerking komen, ervan uitgaande dat de commissie is geïnteresseerd in een diepgaandere blik in tenminste één opleiding waar de kwaliteitszorg en -borging vlot verloopt en een opleiding waar zich duidelijke verbeterpunten manifesteerden. Verder is de commissie geïnteresseerd in een 'doorsnede' van opleidingsniveaus, zijnde VKS-5, -6 en eventueel -7. Ook acht de

commissie de keuze van opleidingen uit de verschillende clusters die Hogeschool PXL rijk is – inclusief de School of Arts en PXL Music - relevant. Het achterliggende doel is voor de commissie om het kwaliteitszorgsysteem in werking te zien in uiteenlopende contexten. Het overleg met de instelling heeft geleid tot de keuze voor de opleidingen Bachelor in Organisatie en management, Bachelor in de Pop- en rockmuziek, en Graduaat in de Elektromechanische systemen.

### 2.3.2 Diversiteitsbeleid: de leerlijn internationaal en intercultureel handelen

Het is de commissie niet ontgaan dat Hogeschool PXL sterk wil inzetten op de aspecten diversiteit en inclusie in haar onderwijsbeleid. De commissie wil hier in het kader van de operationalisering van de onderwijsmissie tijdens het verdiepend locatiebezoek dieper op ingaan. Deze onderzoekstrail is tweeledig. Ten eerste wil de commissie extra inzicht krijgen in hoe het diversiteitsbeleid zich vertolkt in alle aspecten van het onderwijs, van studentenbegeleiding tot personeelsbeleid. Ten tweede wil de commissie dieper ingaan op de leerlijn ‘internationaal en intercultureel handelen’ als zijnde een belangrijk onderdeel van de instellingsbrede structuren en kaders waarrond elk curriculum is opgebouwd. De leerlijn moet immers mee de onderwijsvisie realiseren en de afzonderlijke curricula ‘future proof’ maken. De commissie is geïnteresseerd in een diepgaandere blik in tenminste 6 opleidingen, waarvan minstens 1 graduaatsopleiding, 1 opleiding uit de School of Arts en 4 professionele bacheloropleidingen uit verschillende clusters. Dit heeft geleid tot de keuze van de graduaatsopleiding Marketing- en communicatiesupport, de opleiding Beeldende kunsten, en de professionele bacheloropleidingen in Kleuteronderwijs, Vroedkunde, Communicatie en Agro- en biotechnologie.

### 2.3.3 Het personeelsbeleid en de onderwijskwaliteit

Vanuit het perspectief van de onderwijskwaliteit en de borging daarvan wil de commissie meer inzicht krijgen in de doelmatigheid en effectiviteit van het instellingsbrede personeelsbeleid. Ze denkt dan aan cruciale aspecten zoals het wervingsbeleid en professionaliseringsbeleid enerzijds en de allocatie van middelen en werkdruk anderzijds. De commissie wil daarbij bijzondere aandacht schenken aan de rol van het personeelsbeleid in de kwalitatieve realisatie van de strategische speerpunten in het instellingsbrede onderwijs.

Per trail werden in het onderzoeksvoorstel onderzoeksvragen en mogelijke subvragen geformuleerd. De commissie deed in haar onderzoeksvoorstel tevens een voorstel tot gesprekspartners, en tijdsbesteding per onderzoekstrail. Daarnaast vroeg ze om bijkomende onderliggende stukken te kunnen ontvangen op basis van een thematische lijst.

In overleg met de hogeschool is dit voorstel verder uitgewerkt en werd het bezoekschema voor het verdiepende locatiebezoek opgeleverd (zie bijlage 2).

Hogeschool PXL opteerde om geen Aanvulling van de Kritische reflectie op te leveren, wel mocht de commissie uitgebreide bijkomende documentatie ontvangen in functie van haar onderzoeksvoorstel.

## 2.4 Verdiepend locatiebezoek

Op 10 en 11 mei 2023 vindt het verdiepend locatiebezoek plaats. In het vooroverleg van het bezoek bespreekt de commissie de bijkomende documentatie die ze op basis van het onderzoeksvoorstel heeft kunnen ontvangen. Verder bereidt de commissie het bezoek voor. De commissie hoopt aan de hand van de gesprekken meer inzicht te krijgen in de drie thema's en formuleert een aantal concrete richtvragen voor de verschillende gesprekken.

### 2.4.1 Terugblik op het verdiepende locatiebezoek

Tijdens het verdiepende locatiebezoek verzamelde de commissie bijkomende informatie over haar onderzoek. Dat doet ze op basis van een concretisering van haar onderzoeksvoorstel (zie boven, onderdeel 'Onderzoeksvoorstel'). Doorheen de gesprekken met een afvaardiging van stakeholders, kon de commissie snel inzichten krijgen omtrent haar onderzoeksvragen. Net

als het verkennende bleek het verdiepende locatiebezoek dan ook een directe aanvulling op de bestaande bevindingen.

Met de hogeschool wordt na afloop van het locatiebezoek nog in dialoog gesproken over de finale indrukken van de commissie. In voorbereiding hierop pleegt de commissie intensief intern beraad, met als oogmerk haar onderzoek te concluderen. Naast de positieve bevindingen met betrekking tot de hoofdvragen van de beoordelingsgrond, die de commissie bevestigt ziet vanuit haar eerdere vaststellingen, overloopt de voorzitter in de einddialoog de concrete bevindingen per onderzoekstrail, die tevens overwegend positief zijn.

Wat betreft de onderzoekstrail rondom de eigen regie komt de commissie tot de volgende conclusies:

- De commissie apprecieert dat Hogeschool PXL zeer planmatig werkt, met beleidsplannen die elk voorzien zijn van strategische en operationele doelstellingen en indicatoren.
- PROBA is een mooi opvolgsysteem, dat door opleidingen en medewerkers zeer gewaardeerd wordt als ondersteunend instrument en houvast.
- Het kwaliteitszorgsysteem werkt goed en kent een breed draagvlak. Opleidingen zijn tevreden over de ondersteuning door de diensten en ervaren PROBA als een goede houvast om actiepunten op te volgen.
- De commissie ziet dat de keuze van Hogeschool PXL om met een synchroon systeem te werken (waarin alle opleidingen op hetzelfde ogenblik bezig zijn met de kwaliteitsdialoog en kwaliteitstoets) goed werkt en ook bijdraagt aan kennisdeling. Bovendien stelt de commissie vast dat er niettegenstaande de sterke centrale sturing ruimte is voor *bottom up* initiatieven.
- In verschillende gesprekken heeft de commissie gepolst naar de planlast van het kwaliteitszorgsysteem, omdat opleidingen in het kader van kwaliteitsdialoog en kwaliteitstoets heel wat documenten moeten produceren. Niemand vond dat echter een probleem. Men wees opnieuw naar de sterke ondersteuning, waardoor het aanleveren van de documentatie ook aanvoelt als ondersteuning in het werk dat men doet en de kwaliteit die men moet leveren: door de ervaren meerwaarde voor kwaliteit voelt het niet als planlast. Toch adviseert de commissie de planlast goed te bewaken en in dat kader nog eens na te denken over de geplande proef-kwaliteitstoets voor alle opleidingen.
- De commissie heeft er vertrouwen in dat de eigen regie goed functioneert en geschikt is om de kwaliteit van opleidingen op te volgen. Daarbij is het wel belangrijk te blijven bewaken dat de externen in kwaliteitstoetscommissies voldoende afstand hebben tot de hogeschool en een breed zicht hebben op het werkveld. Op dit vlak heeft de hogeschool al verbeteringen aangebracht.
- Studenten zijn zeer tevreden over hun participatie aan het beleid en de kwaliteitszorg van hun opleidingen via de studentencommissies.
- Het werkveld is zeer nauw betrokken bij onderwijs en onderwijskwaliteit in de vorm van werkveldcommissies die de opleidingen adviseren, bij stages en bachelorproeven alsook in kwaliteitsdialoog en kwaliteitstoetscommissies.
- De planlast van externe leden van kwaliteitsdialoog- en kwaliteitstoetscommissies wordt als hoog ervaren en verdient aandacht.
- Personen uit het werkveld die de commissie heeft gesproken hebben zich enthousiast uitgelaten over de eigen regie en hun rol daarin.
- Gezien het belang van de kwaliteitstoets voor een borgingsbesluit adviseert de commissie om voldoende aandacht te besteden aan de samenstelling van de kwaliteitstoetscommissie, vooral wat betreft de balans tussen werkveld- en vakinhoudelijke expertise. Naast een duidelijk beoordelingskader is voldoende breedte in vakinhoudelijke deskundigheid in de kwaliteitstoetscommissies van belang om intersubjectiviteit in de oordeelsvorming nog beter te garanderen en verschillende visies aan bod te laten komen.
- De commissie heeft vastgesteld dat graduatsopleidingen dankzij de clustering met bacheloropleidingen zich snel in Hogeschool PXL hebben kunnen integreren.



- Hogeschool PXL is doordrongen van een kwaliteitscultuur; naast formele kanalen spelen ook informele kanalen een sterke rol.
- De commissie heeft vastgesteld dat het onderwijsbeleid goed is afgestemd op de onderwijsvisie.

Wat betreft het diversiteitsbeleid en de leerlijn internationaal en intercultureel handelen (IIC) komt de commissie tot de volgende conclusies:

- De commissie heeft een duidelijke realisatie van de visie aangetroffen met de leerlijn IIC. Deze is systematisch en planmatig uitgerold in alle opleidingen. De aanpak is goed uitgewerkt en vertaald naar de curricula, met duidelijke leerresultaten en met evaluatie van de internationale en interculturele competenties van de studenten.
- Lectoren werken empowerend binnen een krachtige leeromgeving met een inclusief pedagogisch klimaat. Zij hanteren daarbij een brede definitie van diversiteit.
- De dienst onderwijs biedt veel ondersteuning, wat door opleidingen en lectoren wordt geapprecieerd.
- De commissie apprecieert de krachtige leeromgeving en moedigt de hogeschool aan om in de beleidsperiode 2021-2026 de 10 krachtlijnen (super)diversiteit nader te operationaliseren.
- De commissie waardeert de systematische wijze waarop Hogeschool PXL de beginsituatie in kaart heeft gebracht (nulmeting) om vandaaruit concrete acties te formuleren om het beleid te realiseren tegen het einde van de beleidsperiode 2021-2026.
- Voor internationalisering en internationale mobiliteit zijn concrete doelstellingen geformuleerd. De commissie adviseert aan de hand van de geformuleerde streefcijfers te blijven werken aan een systematische uitrol van internationale mobiliteit bij alle opleidingen.
- Hogeschool PXL biedt studenten veel mogelijkheden om de competenties te bereiken. Uit het aangeboden menu kunnen studenten zelf keuzes maken. De student staat centraal.
- Studenten zijn zich sterk bewust bij het doorlopen van de leerlijn IIC dat ze de beoogde competenties realiseren. Ze waarderen de ondersteuning daarbij.

Wat betreft het personeelsbeleid in functie van het onderwijsbeleid komt de commissie tot de volgende conclusies:

- De commissie heeft in de gesprekken een groot enthousiasme en gedragenheid aangetroffen van de aanpak van Hogeschool PXL. Het personeel is doordrongen van de visie en missie van Hogeschool PXL, zoals tot uiting komt in de X-factor.
- Hogeschool PXL biedt veel professionaliseringskansen, intern en extern, op maat en op vraag van de opleidingen. De Marco Polostages, waarin lectoren stage lopen in de beroepspraktijk, is een sterk punt en spreekt de commissie aan.
- Lectoren hebben veel autonomie in de organisatie en invulling van hun onderwijs en krijgen kansen om hun loopbaan te diversifiëren en zich te ontwikkelen.
- De commissie heeft zeer gemotiveerde en enthousiaste gastlectoren ontmoet die zich erg gewaardeerd voelen.
- De lectoren hechten veel waarde aan de openheid, het wederzijds respect en het *onboarding* programma.
- De werklust vindt men, ondanks piekmomenten die zich soms voordoen, aanvaardbaar dankzij de waarderende en zorgende benadering van leidinggevenden.
- De commissie heeft kunnen vaststellen dat het personeelsbeleid de onderwijskwaliteit ondersteunt en mede borgt.
- De commissie had verwacht dat de sterke visie op diversiteit en interculturaliteit met betrekking tot onderwijs weerspiegeld zou worden in het personeelsbeleid. De commissie adviseert het personeelsbeleid in dat opzicht te herbekijken in functie van het toekomstbestendig maken van de onderwijskwaliteit.

Na de presentatie van de commissie van bovenvermelde conclusies aan een vertegenwoordiging van de hogeschool, geeft de instelling aan zich te herkennen in de

waarnemingen van de commissie. Ze zijn bovendien verheugd over de positieve uitkomsten van het onderzoek, en zullen hun voordeel doen met de aanbevelingen en adviezen van de commissie.

#### 2.4.2 De gesprekken

In de onderstaande beschrijvingen worden de gesprekken uit het verdiepend locatiebezoek van naderbij bekeken. De indrukken en de besproken thema's die daarbij vermeld worden zijn niet exhaustief, noch willen ze een weergave ad verbum zijn van wat er besproken is. In het licht van het onderzoek zal soms het zwaartepunt in de beschrijvingen op de nog openstaande vragen liggen. Dat neemt niets weg aan de positieve indrukken en instelling van de commissie gedurende het hele proces. De terugblikken bevatten louter de tussentijdse impressies van de commissieleden tussen twee bezoeken. Daarbij worden voornamelijk vragen scherp gesteld voor het volgende gesprek.

##### 2.4.2.1 *Dag 1. Gesprek 1: Eigen regie. Directie en algemeen kwaliteitsbeleid*

In deze trail peilt de commissie naar de werking van de eigen regie, waarbij ze in het eerste gesprek vraagt naar de verhouding en communicatielijnen tussen het centrale en decentrale niveau: hoe sturend zijn de kaders, hoeveel vrijheidsgraden hebben de opleidingen en wat betekent dit in de praktijk voor de planlast en het gevoel van eigenaarschap bij de opleidingen?

De gesprekspartners lichten toe dat de thema's en doelen in de nieuwe beleidsperiode in nauw overleg met de opleidingen zijn opgesteld. Bij de formulering is voortgebouwd op de onderwerpen waar de opleidingen zelf al mee bezig waren en op de input en aanbevelingen uit de kwaliteitstoetsen. Binnen de vastgestelde beleidsdoelen hebben de opleidingen vrijheid om in de concretisering hun eigen accenten te leggen. De directie en ondersteunende diensten stimuleren de opleidingen daarin.

Naast de jaarlijkse formele beleidsvoortgangsgesprekken is er veel informeel overleg tussen directie, ondersteunende diensten en opleidingen over de voortgang en de behoefte aan ondersteuning. De directie en de ondersteunende diensten onderwijs en kwaliteitszorg hebben vastgesteld dat de opleidingen PROBA waarderen omdat het hen helpt om hun doelen en acties systematisch op te volgen en hierover te rapporteren in het jaarverslag. Verder creëert het transparantie doorheen alle niveaus van de instelling en faciliteert het de ondersteunende diensten in het afstemmen van hun begeleiding op de noden van de opleiding. Het coachen van de opleidingen gebeurt situationeel; op maat van de opleiding, op maat van de gestelde vraag, op maat van het moment in de kwaliteitszorgcyclus... variërend tussen aansturen en ondersteunen. Tempoverschillen tussen opleidingen kunnen worden benut: opleidingen leren van elkaar door intervisie, bijvoorbeeld door *good practices* te delen op zogenaamde *edulunches*.

De directie en de ondersteunende diensten zijn zich ervan bewust dat de werklast pittig is, maar merken dat het gedeelde eigenaarschap het werk verlicht. De opleidingen waarderen ook dat in de nieuwe beleidsperiode gewerkt wordt met bestaande (meet)instrumenten, opdat er continuïteit is. De directie en ondersteunende diensten menen dat ze een goed evenwicht hebben gevonden tussen sturen, coachen en ondersteunen: centraal waar het moet, decentraal waar het kan.

##### 2.4.2.2 *Terugblik*

De commissie is van oordeel dat de eigen regie voldoende in check is. Ook heeft ze de indruk dat het goed zit met de communicatielijnen tussen de centrale en decentrale niveaus: de kaders zijn voldoende sturend, de informele contacten zijn een positieve aanvulling. De commissie heeft dan ook de algemene indruk dat er een accurate mix is van structuur en informaliteit om de doelstellingen en de onderwijskwaliteit te borgen. Ze vindt het verder positief dat Hogeschool PXL op basis van haar PDCA-cyclus aan reflectie doet over de eigen regie, en daarbij voortbouwt op het bestaande en wat goed werkt. De informele structuren

zorgen voor korte lijnen waar en wanneer die nodig blijken. Dat heeft een positieve impact op de algehele planlast.

De commissie sloot het gesprek af met een overwegend positief gevoel bij de thema's die werden besproken in functie van de onderzoekstrail naar de eigen regie. Wel is het zo dat er nog enkele aspecten ter verduidelijking op tafel liggen. De commissie vraagt zich af wat de intensieve ondersteuning van opleidingen betekent voor de planlast van de diensten. Ook in welke mate de opleidingen de ondersteuning soms té sturend zouden kunnen ervaren wil ze in de verdere gesprekken aftoetsen.

#### *2.4.2.3 Dag 1. Gesprek 2: Eigen regie. Interne en externe betrokkenen bij de kwaliteitsdialoog in drie geselecteerde opleidingen*

In de Kritische reflectie en tijdens het verkennend locatiebezoek, kon de commissie omtrent de kwaliteitsdialoog vaststellen dat deze zich situeert aan het begin van de kwaliteitszorgcyclus van Hogeschool PXL. Ze wordt georganiseerd op clusterniveau en heeft een driedelige focus: 1) Het beleidsplan voor de komende beleidsperiode, 2) De eigenheid van de opleidingscluster en het profiel van de opleidingen (missie en visie), 3) Kwaliteitswerking van de opleidingscluster en de betrokkenheid van de stakeholders hierin. Middels de kwaliteitsdialoog wordt een advies geformuleerd met betrekking tot de door Hogeschool PXL gedefinieerde kwaliteitskenmerken 'Opleidingsprofiel' en 'Kwaliteitszorg'. De commissie is samengesteld uit vier aan de hogeschool interne leden, aangevuld met één externe vak- of werkveldvertegenwoordiger. Steeds maakt de adjunct algemeen directeur/directeur onderwijs en studentenbeleid (voorzitter), de algemeen directeur (desnoods vervangen door een ander directielid), het diensthoofd kwaliteitszorg, en een departementshoofd van een ander departement dan waar de opleidingscluster toe behoort deel uit van de commissie. Voor de academische opleidingen wordt, gezien het academische karakter, één extern commissielid aan de standaardsamenstelling toegevoegd, met academische en onderzoekskundigheid in het betreffende domein. De aanstelling van het externe commissielid door het Directiecomité gebeurt op voordracht van het opleidingsbureau dat een lijst van minstens 3 kandidaat-commissieleden in volgorde van voorkeur voordraagt. De commissie wordt bijgestaan door een externe secretaris.

In dit gesprek wil de commissie zicht krijgen op de systematiek en werking van de eigen regie in de drie geselecteerde opleidingen. De commissie is benieuwd naar hoe opleidingen het verschil met de vroegere externe opleidingsbeoordelingen of visitaties zien. Unaniem vinden de gesprekspartners dat er nu meer sprake is van een continu proces van kwaliteitszorg, gebaseerd op dialoog. Visitaties voelden meer aan als een examen. Men vindt het een voordeel dat alle opleidingen nu tegelijk bezig zijn met het voorbereiden van de kwaliteitsdialoog en kwaliteitstoets en op die manier van elkaar kunnen leren. De synchroniciteit geeft extra comfort. Het diensthoofd kwaliteitszorg beaamt dat de periode van de kwaliteitsdialogen en kwaliteitstoetsen intensief is, maar vindt dat deze aanpak ook vele voordelen heeft. Zo wordt alle input van de kwaliteitstoetsen samengenomen om het nieuwe beleidsplan vorm te geven. Ook verloopt de organisatie efficiënter wanneer alle kwaliteitsdialogen en -toetsen in dezelfde periode georganiseerd worden. De coaching en ondersteuning van opleidingen is bovendien veel effectiever in een continue cyclus, met behulp van bestaande documenten, terwijl vroeger per opleiding werd toegewerkt naar de visitatie. Deze voordelen wegen zwaarder dan het nadeel van tijdelijk hogere werkdruk.

Elke opleiding voert sinds de instellingsreview 2017 verplicht een benchmark uit, zoals bepaald in het kwaliteitskenmerk 'Kwaliteitszorg'. Hogeschool PXL besprak het kader dat men ontwikkelde om opleidingen te ondersteunen in die benchmarking. Opleidingen kunnen een vaste benchmarkpartner hebben of kunnen een partner kiezen in functie van een thema. Bovendien werd aangehaald dat Hogeschool PXL ook op instellingsniveau aan benchmarking doet, zowel met Vlaamse als internationale partners. Ook participeerde Hogeschool PXL al van bij aanvang aan de systeembrede analyses van de NVAO.

De commissie vraagt naar de ervaringen van de externen die betrokken waren bij de kwaliteitsdialoog. Om de taak te volbrengen worden externe deelnemers uit het werkveld goed geïnformeerd en ondersteund vanuit de instelling. Deelnemers uit het werkveld viel het verschil op tussen een audit of assessment in het bedrijfsleven en in het hoger onderwijs, en apprecieerden dan ook de proactieve begeleiding. Wel vonden ze dat de kwaliteitsdialogen ondanks hun context *'leaner'* konden verlopen. De hoeveelheid documentatie die commissieleden voorgeschoteld krijgen is immers groot, waardoor de kwaliteit van de voorbereiding onder druk zou kunnen komen te staan. De gesprekspartners vinden dat één extern lid in de kwaliteitsdialogen voldoende is om de deskundigheden te garanderen, mede omdat het werkveld ook al op andere manieren structureel input levert.

Vervolgens is de commissie benieuwd naar de ervaringen van studenten. Zij zijn vertegenwoordigd in de studentenraad, maar voelen zich vooral gehoord in de studentencommissies per opleiding. Zowel directie als studenten vinden dat het voor studenten krachtiger en prettiger is om in een studentencommissie samen een advies te formuleren dan als minderheid in een orgaan te zitten en daar mee te besluiten. Overigens zijn studenten zeker vertegenwoordigd in de centrale organen en voldoet Hogeschool PXL daarmee aan de decretale eisen.

PROBA blijkt in de praktijk te werken als een richtinggevende agenda voor het opleidingsbureau, mede door de samenhang met de beleidsvoortgangsgesprekken en de jaarverslagen. Opleidingen vinden het een overzichtelijk instrument omdat het laat zien waar een opleiding staat in de realisatie van de (hogeschoolbrede en individuele) doelstellingen en welke actiepunten aan de orde zijn. Het geeft houvast en is een goed sturingsinstrument voor zowel het opleidingsbureau als de departementshoofden.

Tot slot vraagt de commissie naar de publieke informatie en de borgingsbesluiten. Hogeschool PXL besteedt veel aandacht aan het publiek maken van de resultaten van de eigen regie. Op de website van Hogeschool PXL staat op de webpagina van elke opleiding de informatie over de resultaten van de eigen regie. Ook de werking van de eigen regie en de kwaliteitszorgprocessen kan men makkelijk consulteren voor meer informatie. Hogeschool PXL werkt voor het inzichtelijk maken van haar onderwijskwaliteit bij het grote publiek met kwaliteitszorgfiches per opleiding, waarin op basis van de kwaliteitscyclus de sterke en verbeterpunten worden opgenomen. In het streven naar volledige transparantie heeft Hogeschool PXL daar de volledige rapporten van de kwaliteitstoetsen aan toegevoegd. De commissie vraagt zich af hoe leesbaar die hoeveelheid aan informatie is voor een breed publiek.

#### *2.4.2.4 Terugblik*

De dialoog geeft de commissie vertrouwen in het systeem van kwaliteitsdialoog en kwaliteitstoets. Als positieve aspecten benoemt de commissie de synchroniciteit in de aanpak, de systematische inzet van benchmarking, PROBA als inzichtelijk instrument om de voortgang van het kwaliteitszorgproces te bewaken, de wijze waarop studenten en externen betrokken worden, en de publieke informatie die breed gedeeld wordt. Ondanks de waardering van externen voor hun deelname aan de kwaliteitszorg in eigen regie, raadt de commissie toch aan om de externe leden wat te ondersteunen in het verwerken van de aangeleverde informatie door opleidingen eventueel ook concrete vragen te laten formuleren rond specifieke punten.

#### *2.4.2.5 Dag 1. Gesprek 3: Eigen regie. Externe betrokkenen bij de kwaliteitstoets in drie geselecteerde opleidingen*

In de Kritische reflectie kon de commissie lezen dat de kwaliteitszorgcyclus telkens afsluit met een externe blik die de onderwijskwaliteit van de individuele opleidingen beoordeelt. Dat gebeurt in de vorm van kwaliteitstoetsen. Een externe commissie beoordeelt de realisaties van de opleiding aan de hand van de door de instelling vooropgestelde negen kwaliteitskenmerken (of tien voor de academische opleidingen in de Beeldende kunsten). Kwaliteitskenmerk 8 'Gerealiseerd eindniveau' wordt in alle opleidingen beoordeeld. De

opleiding kiest daarnaast zelf één kwaliteitskenmerk en de commissie voegt hier nog twee kwaliteitskenmerken aan toe. Op advies van de commissie van de kwaliteitsdialoog kan echter ook nogmaals het kwaliteitskenmerk 9 'Kwaliteitszorg' beoordeeld worden. In het geval van academische opleidingen wordt ook steeds kwaliteitskenmerk 10 'Inbedding van onderwijs in het onderzoek' beoordeeld. De kwaliteitstoetsen worden uitgevoerd door commissies die zijn samengesteld uit externe, onafhankelijke deskundigen die onderwijs- en auditdeskundigheid (voorzitter), werkveld- en vakexpertise (twee commissieleden) en studentdeskundigheid (student-lid) verzamelen. Deze deskundigheden worden in de Kritische reflectie beschreven. Ook wordt gedefinieerd wat men bedoelt met deskundigen die 'gezaghebbend' en 'onafhankelijk' zijn. Daarom dienen de commissieleden een breed profiel en goed zicht op de betreffende sector te hebben, om vanuit een brede achtergrond te oordelen en de eigen context te kunnen overstijgen. Op die manier kunnen ze fungeren als *peers*. Omdat de kwaliteitstoetsen verder onafhankelijk en dus zonder beïnvloeding van enige belanghebbende kunnen gebeuren worden externen met enige structurele band met de opleiding of de hogeschool in de afgelopen vijf jaar geweerd als commissielid. In navolging van het advies tijdens de eerste instellingreview ondertekenen alle kwaliteitstoetscommissieleden een onafhankelijkheidsverklaring en deontologische code. Op basis van het definitieve beoordelingsrapport door een externe secretaris vult de managementcluster kwaliteitszorg de kwaliteitszorgfiche voor de publieke informatie van de betreffende opleiding aan en legt deze voor aan de opleiding. Het Directiecomité bekrachtigt het rapport (of de Raad School of Arts in het geval van de opleidingen in de Beeldende kunsten en Pop- en rockmuziek, die in verband met de bekrachtiging een bindend advies formuleert voor het Directiecomité) en keurt de kwaliteitszorgfiche goed voor publicatie op internet. De Raad van Bestuur krijgt daarop de resultaten teruggekoppeld en stelt de kwaliteit van de opleidingen op die manier vast.

Omdat de rol van externen een belangrijk element is van het DNA van Hogeschool PXL, wil de commissie in dit gesprek goed zicht krijgen op hoe externen hun rol zien in de kwaliteitstoets en hoe die praktisch in zijn werk gaat. Men is het erover eens dat de werklust aanzienlijk is, maar vindt ook dat de begeleiding tijdens het proces heel adequaat is, zonder sturend te zijn. De voorzitters vinden het waardevol dat er een externe secretaris betrokken is die notuleert voor alle opleidingen. De kwaliteitstoetscommissies krijgen een goed beeld geschetst van waaruit de PXL-doelen bestaan en waar opleidingen de ruimte krijgen voor eigen accenten en operationalisering. Ook waarderen ze dat een kwaliteitstoetscommissie kan kiezen welke kwaliteitskenmerken ze wil beoordelen, naast het 'behaalde eindniveau' dat een verplicht onderdeel in het onderzoek van de kwaliteitstoets is. Per kwaliteitskenmerk zijn criteria en indicatoren vastgesteld.

Om het gerealiseerde eindniveau te beoordelen beschikt de kwaliteitstoetscommissie over een aantal concrete bewijsstukken, waaronder de feedback van alumni en werkveld over de inzetbaarheid van de afgestudeerden. Het gerealiseerd eindniveau wordt aangetoond op basis van de stages/werkplekieren en de graduaats-, bachelor- en masterproeven. De aanwezigen zijn het erover eens dat sommige opleidingen beter dan andere slagen in de realisatie en borging van hun doelstellingen. (De commissie sprak tijdens de verdiepende dialoog met opleidingen die een doorsnede van de onderwijskwaliteit vormen, dus zowel opleidingen waar de kwaliteitszorg en -borging vlot en minder vlot verloopt. Cf. supra, 'Onderzoeksvoorstel'.)

Wat betreft de samenstelling van de kwaliteitstoetscommissies vinden de gespreksdeelnemers het in principe voldoende dat er twee externe leden in een commissie zitten, naast een student-lid en een voorzitter (met onderwijs- en auditdeskundigheid), mits ze goed gekozen worden in functie van de opleiding en de combinatie van hun expertises. Zowel de vakinhoudelijke insteek als het werkveld moeten steeds goed aan bod komen. Het is belangrijk dat de commissie steeds de volledige vakinhoudelijke breedte van de opleiding kan afdekken. Het is daarbij belangrijk dat de werkveldvertegenwoordigers goed zicht hebben op de actualiteit van het werkveld en toekomstige ontwikkelingen. De vaste kern van voorzitters met onderwijskundige expertise bevalt goed. De leden worden aangereikt door de opleiding. De commissie stelde tijdens het verdiepend locatiebezoek vast dat onder hen alumni van de

hogeschool leken te zitten – hoewel al geruime tijd afgestudeerd. De instelling gaf hierover aan dat ze dat reeds bij de eerste kwaliteitstoetsen capteerde en de onafhankelijkheidscriteria daarop verder aanscherpte. Het is volgens de gesprekspartners zaak goed te blijven letten op de vereisten voor onafhankelijkheid, wat zeker in het geval van een unieke opleiding niet altijd een eenvoudige oefening is. Onafhankelijke studenten die deelnemen aan een kwaliteitstoets voelen zich in het proces goed begeleid en vinden deelname aan een kwaliteitstoetscommissie een waardevolle ervaring, omdat het een mooie kans is de bezochte opleiding te vergelijken met de eigen opleiding. Wel vinden ze het een heel intensief proces. Het zou helpen als de werklast wat minder was.

Gevraagd naar mogelijke verbeterpunten wijzen de voorzitters nogmaals op de grote hoeveelheid documentatie die voor de kwaliteitstoetsen beschikbaar wordt gesteld. Het zou een kwaliteitstoetscommissie helpen in de voorbereiding als een opleiding per kwaliteitskenmerk kort (half à 1 A4) aangeeft waar ze zelf denkt te staan, om de commissie een gevoel te geven voor mogelijke, zelf geaccepteerde pijnpunten. Een dergelijke zelfreflectie zou tot meer eigen regie van de opleidingen kunnen leiden. De instelling gaf aan in de Kritische reflectie dat al in 2020 te hebben gecapteerd naar aanleiding van een suggestie die voortkwam uit kwaliteitsbevragingen. In de volgende ronde kwaliteitstoetsen (academiejaar 2025-2026) zal daarom een kritische reflectie per kwaliteitskenmerk worden toegevoegd aan het informatiedossier. Gesprekspersonen vinden de kwaliteitscyclus op maat van de eigen regie van de instelling en hun rol daarin sterker dan in het vroegere stelsel met periodieke externe opleidingsbeoordelingen (visitaties). Ze vinden het een meerwaarde om voortdurend aan de kwaliteit te werken, en de 'periodieke paniek' bij een visitatie elke zes jaar te voorkomen. Het geeft opleidingen ook beter de kans om hun specifieke profiel naar voren te brengen. Voor het werkveld is het goed dat zo de variatie tussen opleidingen en hogescholen beter zichtbaar is, zodat ze een specifiek profiel van afgestudeerden kunnen kiezen.

Inhoudelijk viel het een van de voorzitters op dat de diversiteit van het lectorenkorps nogal beperkt is. Hij vindt het belangrijk in te zetten op professionalisering van de lectoren om adequaat om te gaan met de diverse studentenpopulatie.

Tot slot vraagt de commissie wat de externen vinden van de proef-kwaliteitstoets die georganiseerd wordt ter voorbereiding op de kwaliteitstoets. Enerzijds is men van mening dat een proef-kwaliteitstoets in een continu kwaliteitszorgproces met voortdurende documentatie en bevraging niet nodig zou moeten zijn. Anderzijds zou het betrokkenen kunnen aansporen even boven de dagelijkse besommeringen uit te stijgen en naar het totaal te kijken. Voorwaarde is dan wel dat het meer is dan een briefing voor de eigenlijke kwaliteitstoets.

Een voorzitter vindt dat de interne dialoog binnen één commissie niet optimaal is verlopen. Niet iedereen had ervaring met audits of assessments en, wellicht mede daardoor speelden persoonlijke opvattingen een grotere rol dan gebruikelijk. De intersubjectiviteit had beter gekund en het is een aanbeveling van de betreffende voorzitter hier bij de samenstelling van kwaliteitstoetscommissies scherper op te letten.

#### 2.4.2.6 Terugblik

De commissie vindt het sterk dat kwaliteitstoetscommissies naar een brede *range* van bewijzen voor gerealiseerd eindniveau kijken, en er met name op letten of studenten bij hun afstuderen voorbereid zijn op veranderingen in het werkveld. Het is positief dat er criteria en indicatoren per kwaliteitskenmerk zijn uitgeschreven en worden gecommuniceerd aan de kwaliteitstoetscommissie. De werklast voor de externen en student-leden is hoog. Enige vorm van coaching in werkwijze alsook meer leidraad in het beoordelen van het aangeleverde materiaal zou de werklast kunnen verminderen. De commissie vraagt ook zorg te besteden aan de keuze van de externen zodat een breed perspectief kan gedekt worden van externe expertise.

#### 2.4.2.7 Dag 1. Gesprek 4: Eigen regie in de opleiding Organisatie en Management (ORM)

De commissie bevroeg aan de hand van de regie in drie opleidingen exemplarisch hoe ze de eigen regie en de kwaliteitszorgsystematiek in de concrete praktijk uitwerken en hoe de kwaliteitscultuur daarbij tot uiting komt: wat is de rol van kwaliteitsdialog en kwaliteitstoets, hoe werken opleiding en ondersteunende diensten samen bij voorbereiding en opvolging ervan, hoe kunnen de uitkomsten van de kwaliteitsdialog en kwaliteitstoets leiden tot bijvoorbeeld een curriculumherziening?

Als eerste vraagt de commissie naar de kwaliteitscultuur binnen de Bachelor in Organisatie en Management (ORM). De opleiding noemt het kernteam, opleidingsbureau, opleidingsraad, studentencommissies en het continu polsen van het werkveld. Al die input neemt men mee in het beleidsplan en de beleidsdoelen en wordt besproken met stakeholders en met de ondersteunende diensten van Hogeschool PXL. PROBA is daarbij een geschikt instrument om doelen op structurele wijze op te volgen. Het is een centrale tool en helpt een helikopterview te bewaken. De commissie vraagt naar de wisselwerking tussen de verschillende organisatieniveaus (opleiding, domein, cluster). Wie neemt bijvoorbeeld het initiatief voor curriculumwijzigingen en wie maakt keuzes over verbetertrajecten? Hier blijkt sprake te zijn van twee sporen: medewerkers van de dienst Kwaliteitszorg en de dienst Onderwijsontwikkeling en -administratie komen geregeld met de opleiding praten over de opvolging van centrale beleidspunten, maar ORM wil en kan in die gesprekken ook sparren en feedback krijgen op haar eigen prioriteiten los van centraal beleid. Het gaat zowel om formele momenten in de kwaliteitszorgcyclus als om een-op-een-gesprekken. De diensten beamen dat er korte lijnen zijn en dat er voortdurende afstemming is, bijvoorbeeld over de ontwikkeling van leerlijnen, waarbij de ondersteuners de ervaringen van andere opleidingen kunnen inbrengen.

De commissie heeft gelezen dat de uitkomst van de kwaliteitstoets negatief was en vraagt of dit voor de opleiding een onverwachte uitkomst was of dat men zich erin herkende. Over de aanbevelingen en pijnpunten was ORM al in dialoog en proactief bezig met verschillende verbeterpunten. In de documentatie leest de commissie dat de opleiding zich in eerste instantie niet kon vinden in het oordeel van de kwaliteitstoetscommissie en vraagt of er niet eerder signalen werden opgevangen onder andere uit de contacten met het werkveld. Bij nader inzicht bleek de samenstelling van de werkveldcommissie niet goed alle actuele ontwikkelingen in het veld te weerspiegelen. Dat is veranderd en bovendien organiseert ORM nu tweemaal per jaar stage-evenementen om in dialoog te gaan met het werkveld. Ook krijgt de opleiding input van gastsprekers uit het werkveld in verschillende opleidingsonderdelen.

Vervolgens komt het gesprek op de X-factor en hoe die in leerlijnen wordt verwerkt. Hiermee is ORM nog volop bezig. Sommige aspecten, zoals ondernemend handelen, waren al sterker aanwezig in het curriculum dan andere. Vaak blijft de inhoud van een opleidingsonderdeel wel gelijkaardig, maar vraagt het werken aan de nieuwe competenties een andere aanpak, met meer nadruk op reflectie of toepassing. Op basis van de nulmeting werd per competentie duidelijk wat de stand van zaken was, en met behulp van een matrix is in kaart gebracht waar elk aspect, zoals duurzaamheid, aan de orde komt. Het is belangrijk dat lectoren zicht hebben op de leerlijnen en hoe hun vak daar onderdeel van uitmaakt. De ontwikkeling van de leerlijn onderzoekend handelen was een groot werkpunt, ook in andere opleidingen. ORM waardeert dat daarbij een goede interactie was met de dienst onderwijs en uitwisseling met andere opleidingen. Terugblikkend vindt de opleiding dat de timing goed was: omdat het hele curriculum na de kwaliteitstoets van fundamenteel af nieuw werd opgebouwd, konden de nieuwe beleidsdoelen daarin direct worden meegenomen. Men waardeert de sterke aandacht voor *soft skills* en reflectie. Reflectie is immers de motor van ontwikkeling, wat past bij het innoverende gedrag dat wordt gevraagd in het werkveld.

De commissie vraagt of de werklust haalbaar was. ORM beaamt dat er hard gewerkt is om alle documenten in functie van de grondige curriculumherziening op te leveren. De opleiding geeft aan dat ze daarbij veel ondersteuning en steeds snel feedback kreeg. PROBA is een handig instrument om het overzicht te bewaren van alle doelen en acties die de opleiding zich

gesteld heeft. Het hielp ook dat de ondersteuning coachend en waarderend was, en niet afstraffend na het negatieve kwaliteitstoets-oordeel. De opleiding ervaarde het comfort van een mooi kader uit de dienst onderwijs, maar ook ruimte voor eigen keuzes en accenten van lectoren.

Belangrijk bij de overgang van het oude naar een nieuw curriculum vindt ORM dat ze inhoudelijk bij de bron begonnen is, met de opleidingsspecifieke leerresultaten, en die vervolgens heeft besproken met vakgroepen, werkveld en studenten. De inzichten daaruit konden vervolgens indalen in de vakgroepen. Dat leidde soms tot een kleine update, maar soms ook tot een nieuwe clustering van inhouden of het verdwijnen van een onderdeel. Doordat lectoren mee aan de wieg van het nieuwe curriculum stonden is er een groot draagvlak voor.

#### 2.4.2.8 *Dag 1. Gesprek 5: Eigen regie in de opleiding Pop- en rockmuziek (PRM)*

Gevraagd naar de kwaliteitscultuur in de Bachelor in de Pop- en Rockmuziek (PRM) benadrukken de gesprekspartners dat ze continu de kwaliteit toetsen in gesprek met studenten, alumni, werkveld en inspirerende opleidingen elders. Deze input gebruiken ze, samen met de feedback over stages en bachelorproeven, als continue toetssteen en om tot beleidsplannen te komen. De criteria van de hogeschool zijn er niet om af te vinken, maar om in continue kritische dialoog met elkaar af te stemmen. PRM is een kleine opleiding, met 200 studenten, waardoor de lijnen kort zijn en snelle bijsturing mogelijk is. Zo kunnen noden gemakkelijk aangekaart worden. In PRM heeft men niet de gewoonte om een sterke focus te leggen op protocollen en procedures. Studenten voelen zich gehoord en vinden dat ze voldoende invloed en recht van spreken hebben, ook al is er geen formele studentencommissie. Om de opleiding continu te verbeteren zoekt PRM naar een combinatie van mensen uit de sector en specialisten uit de opleiding. Werkveldvertegenwoordigers kunnen inspiratie geven en een spiegel voorhouden zodat de opleiding er een vertaalslag van kan maken in het onderwijs. PRM is nu bezig met een nieuw opleidingsprogramma met meer aandacht voor leerpaden en vraagt daarover feedback aan het werkveld. PRM is een unieke opleiding met eigen domeinspecifieke leerresultaten. Om te benchmarken zoekt ze daarom partners in Nederland, Finland en Zweden, met onder andere een jaarlijkse ontmoetingsweek.

De doelen van internationalisering haalt PRM momenteel niet, omdat studenten in deze opleiding al vaak een lopende muziekcarrière hebben en daardoor gebonden zijn aan eigen, niet aan de opleiding gerelateerde projecten en afspraken. De opleiding is nu gestart met een uitwisselingsweek met Finland, maar het blijft een uitdaging. Er zijn een paar inkomende studenten, maar ook dat is niet gemakkelijk. Taal is daarbij niet het probleem, want Engels en Frans zitten in de opleiding en Engels is de internationale taal in de muziekwereld.

De commissie vraagt of PRM zich herkent in de kwaliteitszorgcyclus van Hogeschool PXL en of er voldoende ruimte is voor de eigenheid van de opleiding in *tools* en ondersteuning. PRM zegt voldoende vrijheid te voelen en te nemen om te gebruiken wat voor PRM bruikbaar is. Het kwaliteitszorgsysteem stelt een aantal vereisten voorop, maar biedt voor opleidingen ook vrijheidsgraden aan. De oplossing is om onderscheid te maken tussen doel en middel: over de finaliteit (wat) is men het met elkaar eens, maar in de aanpak (hoe) maakt de opleiding eigen keuzes. Ook in haar personeelsbeleid kiest PRM een eigen route. Ze heeft sterk ingezet op een team dat de sector kent en een hoog artistiek niveau vertegenwoordigt, met veel kritische zin en een open geest. Die profielen beschikken echter niet altijd over formele didactische kwalificaties. Daarom heeft PRM een eigen onderwijsondersteuning die naast het pedagogisch didactische ook het creatieve proces bewaakt. De opleiding garandeert en professionaliseert mee de toekomst van deze creatieve sector.

Desgevraagd licht de opleiding de rol van de Raad School of Arts toe. Het gaat om een adviesraad die op iets grotere afstand staat dan de opleidingsraad en van daaruit een kritische spiegel kan voorhouden. Dat leidt tot feedback vanuit een *overview*, vaak uit onverwachte hoek.



Het rendement van PRM is vrij hoog, mede doordat de opleiding mag starten met een toelatingsproef. De cijfers worden goed gemonitord en jaarlijks besproken. Als dan blijkt dat studenten te vaak een verlengd traject hebben, wordt actie ondernomen. Bijvoorbeeld door de stage te koppelen aan een ander opleidingsonderdeel. Ook voert de opleiding gesprekken met afhakers.

Evenals andere opleidingen vindt PRM het lastig tot grotere diversiteit te komen in bijvoorbeeld gender en afkomst. De moeilijkheid is dat vooropleidingen die toeleiden naar PRM erg wit zijn en dat muzikanten, managers en producenten meestal witte mannen zijn. De opleiding probeert tot grotere diversiteit te komen door op de website meer verschillende personen in beeld te brengen, zoals meer vrouwelijke lectoren en gastsprekers met een migratieachtergrond.

Gevraagd naar de planlast antwoordt de opleiding dat ze het kwaliteitszorgsysteem een aangename manier van werken vindt en niet als keurslijf ervaart. De hogeschool is bereid een *modus operandi* te vinden die voor alle departementen werkt. Zo hoeft niet alles op papier, maar mogen zaken ook op video of plaat worden aangeleverd. Als een opleiding iets niet passend vindt, kan ze dat argumenteren en met een alternatief komen. Daardoor is het systeem eerder een ruggensteun dan een last.

#### 2.4.2.9 *Dag 1. Gesprek 6: Eigen regie in de graduaatsopleiding Elektromechanische systemen (EMS)*

De commissie vraagt zich af of het PROBA-systeem voldoende past bij een graduaatsopleiding als die van Elektromechanische systemen (EMS). De opleiding heeft daar geen enkel probleem mee ervaren, integendeel: PROBA en het hele kwaliteitszorgsysteem met de ondersteuning vanuit de centrale diensten bieden de coördinator een enorme ruggensteun. Het is geruststellend te weten dat het onderwijs goed is als alle onderdelen op orde zijn.

Typerend voor een graduaatsopleiding is het werkplekleren. De commissie vraagt hoe EMS de kwaliteit daarvan borgt en evalueert. Er is een werkplekscan om te toetsen of alle leerresultaten er behaald kunnen worden en dit wordt blijvend herbekeken, vooral als er signalen zijn dat bepaalde competenties niet geleerd kunnen worden. Studenten worden geëvalueerd aan de hand van uitgewerkte documenten met competenties, gedragsindicatoren en niveaus, in drie gesprekken tijdens het werkplekleren. Op verzoek van de werkveldcommissie is er een bundel gemaakt van de evaluatieformulieren en de verschillende deelstappen. Dit is nuttig voor het bedrijf waar de student bezig is met het werkplekleren en ook voor de werkplekcoach. Tot slot heeft de student de mogelijkheid om contact op te nemen met de leercoach als er iets gebeurt. Eventuele problemen worden snel opgevolgd. Het eindniveau wordt bewaakt doordat de competenties op integratieniveau getoetst worden. Dat gebeurt in het laatste opleidingsonderdeel werkplekleren en in de graduaatsproef. In beide opleidingsonderdelen wordt het werkveld betrokken bij de beoordeling.

Afhankelijk van de agendapunten vergadert de werkveldcommissie afzonderlijk of samen met die van de andere bachelor- en graduaatsopleidingen in het cluster. Jaarlijks organiseert de cluster een *handshake event*, waar studenten aan de hand van sollicitatiegesprekken zich kunnen voorstellen aan werkplekken. Die momenten worden soms ook benut om bedrijven te informeren over het onderscheid tussen stage en werkplekleren van respectievelijk de bachelor- en graduaatsopleidingen. Vooral in het begin was dat niet altijd duidelijk, ook niet voor aankomende studenten. Het gaat in de opleidingen vaak om vergelijkbare inhoud, maar met een ander niveau en diepgang. Studentbegeleiders kennen het onderscheid tussen beide typen opleidingen goed. Ze benutten die kennis om studenten naar de best passende opleiding te kunnen verwijzen.

EMS heeft deelgenomen aan een kwaliteitsdialoog. De kwaliteitstoets heeft ze gezien de vrij recente Toets Nieuwe Opleiding niet doorlopen. De commissie vraagt hoe EMS de kwaliteitsdialoog heeft ervaren. Het opstellen van een SWOT-analyse, mede op basis van een

bevraging van bedrijven, en het schrijven van een beleidsplan met concrete acties was stimulerend. Wat daarbij hielp is dat de graduaatsopleidingen in het proces meegenomen werden door de bacheloropleidingen in het cluster en zich goed ondersteund voelden door de diensten. De kwaliteitsdialoog bood de opleiding de mogelijkheid haar verhaal te doen en haar toekomstplannen te presenteren. Het rapport van de kwaliteitsdialoog en de aanbevelingen zijn vervolgens besproken en verwerkt in het beleidsplan. Door middel van PROBA volgt de opleiding de verschillende acties op. De onderwijsondersteuner bevestigt dat de graduaatsopleidingen goed zijn ingebed in de departementen en de hogeschool. De planlast is haalbaar doordat de opleiding de gehele beleidsperiode kan benutten om haar beleidsplan te realiseren en doordat er gewerkt wordt met duidelijke afspraken. Het werken met jaarverslagen heeft als voordeel dat een opleiding de acties jaarlijks opvolgt en daarop zicht houdt.

Wat betreft de invoering van de meer *mature* X-factor legt EMS in het nieuwe beleidsplan grote nadruk op taal. Er is een nulmeting uitgevoerd, waarna EMS een visietekst heeft geschreven over haar taalbeleid. Reflectie is een onderdeel van het werkplekleren, gericht op wat een student persoonlijk en professioneel heeft bijgeleerd en wat de student in het vervolg anders zou doen. Dit wordt ook geëvalueerd.

Studenten voelen zich goed gehoord. Ze kunnen vrijuit spreken en merken dat daar rekening mee wordt gehouden, ook al is het effect soms pas merkbaar in het volgende jaar. Het opleidingshoofd legt specifieke vragen voor aan de studentencommissie. Er zijn korte lijnen met het opleidingshoofd/coördinator als met de achterban: medestudenten weten wie in de studentenraad en in de studentencommissies zit en hoe ze hen kunnen contacteren.

De externe voorzitter van de opleidingsraad ziet zijn rol als een directe brug naar het werkveld en de maatschappij. De keuze voor een extern profiel voorkomt structureel het dragen van oogkleppen door de opleiding. Gezien de visie omtrent voortdurende betrokkenheid en netwerken, realiseert de keuze mee de voortdurende input vanuit het werkveld in het onderwijs.

#### *2.4.2.10 Terugblik*

Op basis van voorgaande gesprekken met 3 opleidingen concludeert de commissie dat het kwaliteitszorgsysteem van Hogeschool PXL performant en robuust is en breed gedragen wordt. Het systeem identificeert adequaat pijnpunten en voorziet in remediëring en opvolging. Ook de graduaatsopleiding waarmee de commissie sprak omarmt het systeem en waardeert ten eerste de ondersteuning van de bacheloropleiding binnen de cluster alsook van de centrale diensten.

#### *2.4.2.11 Dag 1. Online gesprek met externe KT-voorzitter ORM*

Dit gesprek vindt plaats omdat betrokkene in de ochtend niet kon aansluiten bij het tweede gesprek. De informatie werd meegenomen in het gesprek met de andere kwaliteitstoetscommissieleden.

#### *2.4.2.12 Dag 1. Open consultatie*

Voor de open consultatie hebben zich vier personen gemeld, drie lectoren en een student. Twee daarvan meldden zich anoniem. De commissie nodigde één respondent uit voor een gesprek.

#### *2.4.2.13 Dag 2. Diversiteitsbeleid. Gesprek 1: Niveau centraal beleid*

Het is de commissie uit de documentatie duidelijk geworden dat Hogeschool PXL een krachtige leeromgeving met maximale ontwikkelingskansen wil bieden aan haar diverse studentenpopulatie, door in te zetten op intensieve begeleiding, de X-factor, de leerlijn Internationaal en intercultureel handelen (IIC), relevante *soft skills* en taal. De commissie is benieuwd hoe de visietekst op (super)diversiteit binnen onderwijs en studentenbegeleiding zich vertaalt in concrete acties, ook aangaande personeelsbeleid in functie van de onderwijskwaliteit. Over het aspect 'diversiteit en personeel' las ze immers weinig in het

diversiteitsplan of het personeelsbeleid. Alle departementen en opleidingen vertalen de strategische doelen tot op de werkvloer en in het onderwijs. In het voorbeeld van de kunstopleidingen gaat het om meer aandacht voor de niet-westerse canon in het opleidingsonderdeel Kunstgeschiedenis en om een nieuw opleidingsonderdeel Actualiteit. De groep lectoren is daar al vrij divers, en bij aanstellingen houdt men er rekening mee meer inclusief en divers te werken. Het beleid van de dienst Studentenbegeleiding en het diversiteitsbeleid zijn gericht op aandacht voor een brede diversiteit in studenten en hoe dat het beste ondersteund kan worden. Het uitgangspunt hierbij is: wat helpend is voor iemand met specifieke noden kan ook helpend zijn voor iemand met andere noden. Daarom kiest Hogeschool PXL ervoor om zoveel mogelijk van het begeleidingsaanbod breed beschikbaar te stellen voor de totale studentenpopulatie. Vanuit de dienst Onderwijs helpt men lectoren hun leermateriaal en feedback vanuit de krachtlijnen en een brede diversiteitsbenadering aansprekend te maken voor alle studenten.

Andere handvatten die worden geboden zijn een centraal professionaliseringsaanbod, op maat van opleidingen, plus individuele coaching, bijvoorbeeld als lectoren nadenken over nieuw studiemateriaal of de ontwikkeling van examens. Daarbij hanteert men de checklist 'inclusieve leeromgeving'. Er is ook een checklist 'inclusief *student support model*', gebaseerd op de 10 krachtlijnen (super)diversiteit. Deze checklist is gebruikt bij de nulmetingen en is een concrete *tool* voor de verdere operationalisering van het diversiteitsbeleid binnen de opleidingen. De studentenraad heeft diversiteit als jaarthema gekozen en betrokken daarbij studenten met een beperking. Samen met studenten uit de Bachelor in de Ergotherapie hebben ze een onderzoek gedaan naar toegankelijkheid van de campus voor mensen met een rolstoel, krukken of slechthoort. Deze aanpak was heel inspirerend voor studenten en het beleidsniveau.

Het aandeel studenten met een migratieachtergrond is de afgelopen jaren gestegen. Het blijft moeilijk deze studenten te interesseren voor vertegenwoordiging in de studentenraad. De commissie vraagt of de hogeschool streefcijfers hanteert. Hogeschool PXL hanteert geen streefcijfers of quota op vlak van de diversiteit in de instroom van haar studenten. Alle gesprekspartners onderkennen het belang van een inclusief instroombeleid. Hogeschool PXL zet met name sterk in op gerichte ondersteuning om de doorstroom van alle studenten van haar (super)diverse studentenpopulatie te optimaliseren, indien nodig via een doelgroepgerichte aanpak.

De commissie vraagt hoe de leerlijn IIC concreet wordt uitgewerkt en de gesprekspartners bevestigen dat de leerlijn IIC, naast de twee andere leerlijnen, een concretisering is van de X-factor, zodat alle studenten aan het einde van hun opleiding deze competenties hebben verworven. Lectoren(teams) koppelen de competenties aan opleidingsonderdelen, bepalen welke vaardigheden, *soft skills* en leermomenten erbij horen, en hoe ze worden getoetst en geïntegreerd in stages. Het kan gaan om aparte of geïntegreerde momenten, zoals gastlectoren uit verschillende landen in een cursus om een internationaal perspectief te bieden, een studiereis naar het buitenland of een vrijwillige internationale stage. Via het domeinoverleg internationalisering worden de domeinverantwoordelijken van de opleidingen gecoacht in de realisatie en invulling van het internationaliseringsbeleid van de opleiding. De opleidingen maken hierbij zelf keuzes wat betreft geschikte internationale partners of type projecten. Subsidies kunnen worden ingezet om activiteiten in een opleiding te stimuleren en worden per departement beheerd.

Wie niet op een buitenlandse stage kan of wil gaan, kan aan de IIC-competenties werken door kortere (bijvoorbeeld 1 week) of virtuele mobiliteit binnen het onderwijsconcept *mixed learning*, uitwisseling met andere hogescholen of universiteiten in onderzoeksprojecten, en contact met internationale studenten in een *international classroom*. De nieuwe subsidiemogelijkheden voor *Blended Intensive Programmes* van Erasmus hebben aantoonbaar geleid tot hogere aantallen studenten die voor een korte periode naar het buitenland gaan. *Blended mobility* betekent dat studenten online samenwerken in een project met studenten in het buitenland, voorafgegaan of gevolgd door een fysiek bezoek.

*Good practices* van *collaborative online learning* worden binnen Hogeschool PXL gedeeld. Voor uitwisselingsprogramma's hebben opleidingen hun eigen netwerk. Zij kennen de meest geschikte partners. Daarnaast zijn er hogeschoolbreed strategische partners voor meer diepgaande samenwerking (bijvoorbeeld *European University*). Hoewel Hogeschool PXL ernaar streeft de Vlaamse en Europese doelstellingen te behalen, worden die op dit moment nog niet gerealiseerd in alle opleidingen.

#### 2.4.2.14 Dag 2. Diversiteitsbeleid. Gesprek 2: Niveau clusters en opleidingen

In dit gesprek krijgt de commissie een breed scala aan concrete voorbeelden van de leerlijn IIC in het onderwijs van zes (opleidings)clusters: beeldende kunsten, kleuteronderwijs, vroedkunde, agro- en biotechnologie, communicatie en marketing & sales.

Bij agro- en biotechnologie leren studenten werken met Engelstalige inhoud, werken ze in het tweede jaar aan een internationaal project met Nederland of gaan ze naar Noorwegen in een internationale week om te kijken hoe studenten in andere landen werken. In het tweede semester is een keuzetraject over waterhuishouding mogelijk in Noorwegen of Spanje. In de *soft skills* ligt het accent op openheid, respect voor anderen, communicatie en omgaan met natuur.

In het cluster communicatie werken de studenten in het eerste jaar aan twee buitenlandse talen, kunnen ze in het tweede jaar bedrijven in Amsterdam of Berlijn bezoeken en in het derde jaar een buitenlandse stage volgen. De opleiding biedt ondersteuning voor wie naar het buitenland wil. Studenten die niet meedoen aan de korte mobiliteit (1 week Amsterdam) dienen op een andere manier aan hun internationale en interculturele competenties te werken.

Bij vroedkunde kunnen studenten op basis van zelfreflectie bepalen waar ze al sterk in zijn en waar ze nog aan moeten werken. Ze kunnen kiezen uit een aanbod van bijvoorbeeld een tweedaagse over interculturele communicatie, korte of langere mobiliteit. In het laatste jaar lopen studenten vanaf maart stage. Dat mogen ze in alle continenten doen. Niet elke student hoeft een identieke X-factor te hebben. Er wordt een minimumniveau verwacht, maar sommige studenten kunnen meer ondernemend en andere meer internationaal zijn. Overal bestaat de kans dat een professional te maken krijgt met iemand met een andere culturele achtergrond. Om studenten de daarvoor benodigde interculturele vaardigheden aan te leren is het voorkomen en hanteren van conflicten opgenomen als een van de *soft skills*, omdat het bij vroedkunde regelmatig voorkomt dat de normen en waarden van een patiënt niet overeenkomen met die van de professional. Dit onderdeel wordt nu uitgewerkt in kennis en vaardigheden (workshops), met als doel dat studenten dat in hun stage met gerichte coaching in praktijk kunnen brengen. Ook is er veel aandacht voor het bespreken van ethische kwesties. Cruciaal is een open mind. Het uitgangspunt in de IIC leerlijn is dat iedereen een meervoudige identiteit heeft. Het is van belang te kijken naar wat elk individu nodig heeft, zonder te denken in hokjes of labels. Ook bij de trajectbegeleiding hanteert de opleiding dit principe.

Het cluster marketing & sales biedt studenten een menukaart. Een student hoeft niet per se fysiek naar het buitenland, maar het mag ook virtueel, met dezelfde doelstellingen. In dat geval werken bachelorstudenten uit veertig verschillende landen in verschillende tijdzones samen in teams. Deze aanpak is financieel soms meer haalbaar. Graduaatstudenten kunnen in het laatste semester werkplekleren in het buitenland en dan de lesdagen online volgen. Het is overigens moeilijk om equivalente graduaatpartners te vinden. In het cluster wordt 20 % mobiliteit gehaald, al valt op dat er meer interesse is in zuidelijke dan in noordelijke landen, wat vakinhoudelijk eigenlijk niet voor de hand ligt. Wat betreft interculturele competenties leren studenten na te denken vanuit doelgroepen en hoe ideeën over beeldvorming over generaties heen veranderen.

Bij de opleiding kleuteronderwijs is het omgaan met diversiteit inherent aan het vak, verweven in elke rol van een leerkracht. Daarom zit dit aspect ook verweven in alle

opleidingsonderdelen en stages, met een focus op kansarmoede en sociaal-culturele ongelijkheid. Omdat deze studenten erg honkvast zijn en de internationale focus daardoor lastiger te leggen is, heeft de opleiding gekozen voor een verplichte internationale snuffelstage. Voor interculturele competenties wordt veel accent gelegd op samenwerken. Er is veel groepswork met veel reflecties, waarin studenten elkaar coachen en feedback geven, om zo opvattingen naar boven te krijgen en aan beeldvorming te werken in de klas.

Studenten beeldende kunst gaan gezamenlijk op studiereis naar de biënnale in Venetië, wat bijdraagt aan hun ontwikkeling tot internationaal gerichte en *open minded* kunstenaars. De Engelstalige internationale master trekt studenten aan van binnen en buiten Europa. De aanwezigheid van studenten met verschillende culturele achtergronden verruimen de kritische blik van lectoren en maken topics zoals bijvoorbeeld naakttekenen en de noodzaak daarvan bespreekbaar.

In het departement PXL-Healthcare is multiperspectiviteit ingebouwd in het probleemgestuurd onderwijs waarin casuïstiek centraal staat en ligt veel nadruk op het bieden van cultuursensitieve zorg. Studenten worden ervan doordrongen dat interculturele en *global* competenties belangrijk zijn voor hun *'future disciplinary self'*.

De commissie waardeert de vele voorbeelden en vraagt tot slot hoe lectoren hierbij ondersteund worden. Lectoren krijgen de gelegenheid Engelse taalcurricula te volgen tot het vereiste niveau. Via het hogeschoolbrede professionaliseringsplatform POL (professionalisering en ondersteuning lectoren) en de ondersteuning van de dienst onderwijs kunnen lectoren zich blijven ontwikkelen, bijvoorbeeld aan de hand van workshops, *good practices*, *staff mobility*, *lunch meetings*... Op vraag werkt de dienst onderwijs ook specifieke vormingstrajecten op maat uit. Bij agro- en biotechnologie wil men in de opleidingsraad reflecteren op beleidsthema's, en dan aanbieden welke ondersteuning mogelijk is. De ene lector is meer enthousiast voor internationalisering, een ander legt het accent meer op contacten met bedrijven. Bij kleuteronderwijs kunnen lectoren kiezen uit mini-midi-maxi-trajecten voor beleidsthema's. Van iedereen wordt ten minste deelname aan de mini-variant (twee dagdelen) verwacht. Lectoren worden ontzorgd wat betreft de praktische kanten van internationalisering, doordat zaken als visa en registratie door de diensten worden opgenomen.

#### 2.4.2.15 Terugblik

De commissie is onder de indruk van de vele voorbeelden die ze heeft gehoord in de laatste twee dialogen. Het is duidelijk dat elke opleiding systematisch en vanuit visie werkt aan de ontwikkeling van de internationale en interculturele competenties bij studenten. De aanpak past steeds bij het werkveld van de opleiding en de vragen waar afgestudeerden in hun werk mee geconfronteerd zullen worden. Ook bereidt het studenten op die manier goed voor op de maatschappij waarin de diversiteit aan culturele achtergronden toeneemt. De commissie stelt vast dat lectoren adequaat worden ondersteund door het professionaliserings- en begeleidingsaanbod van de hogeschool.

#### 2.4.2.16 Dag 2. Diversiteitsbeleid. Gesprek 3: Niveau lectoren

De commissie vraagt de aanwezigen hoe belangrijk intercultureel handelen in hun opleiding is en hoe ze daar vorm aan geven. Ook in dit gesprek volgen verschillende voorbeelden: in de graduaatopleiding Marketing- en communicatiesupport is het belangrijk dat studenten zich bewust zijn van cultuurverschillen om succesvol zakendoen met verschillende landen mogelijk te maken. Dit aspect zit in de ECTS-fiches, groepswork en het werkplekleren. Studenten krijgen feedback en worden geëvalueerd op basis van criteria die in een toetsmatrix zijn vastgelegd.

In de opleiding Kleuteronderwijs is er veel aandacht voor taalarmoede en meertaligheid, maar ook voor andere deeltherreinen van interculturaliteit, in verschillende rollen en opleidingsonderdelen. Studenten oefenen hierin en werken toe naar steeds grotere integratie van hun competenties in stages. Bij de opleiding leraar secundair onderwijs zijn sommige

lectoren nog zoekende en zet men vooral in op openheid. Een aantal lectoren is aan de slag gegaan met internationale partners om *good practices* uit te wisselen. Bij sociaal werk worden inkomende buitenlandse studenten samengeplaatst met eigen studenten. De gezamenlijke activiteiten creëren een extra *boost* voor studenten en collega's. Lectoren uit de Bachelor in de agro- en biotechnologie treden buiten hun grenzen en betrekken iedereen zoveel mogelijk door met steeds wisselende collega's partners te bezoeken en zo een positieve spiraal te creëren. Lectoren worden daardoor meer enthousiast, ook naar studenten toe.

Na deze inspirerende voorbeelden vraagt de commissie of er ook valkuilen of hinderpalen zijn. Die blijken van diverse aard te zijn. Voor studenten in een afstandstraject bij de opleiding kleuteronderwijs is deelname aan de buitenlandse snuffelstage vaak lastig. De opleiding probeert dat op te lossen door partners in Brussel te benutten en in het buitenland een *streaming class* op te zetten. Oplossingen voor dit soort uitdagingen worden elk jaar verder uitgewerkt. In het departement ervaart men vanuit het eigen enthousiasme soms ongeduld met andere collega's. Er zijn *edulunches* om ervaringen te dissemineren, maar het is een voortdurende zoektocht naar de balans tussen het enthousiasmeren van collega's, en het beheersen van het eigen ongeduld. Bij de Bachelor in het sociaal werk merkt men dat lectoren in vakgroepen tot gedeelde ervaringen komen en zo collega's meenemen. Positieve factoren daarbij zijn dat lectoren professionalisering hebben gevolgd, dat het thema is verankerd in het beleid van opleidingen en in verwachtingen ten aanzien van opleidingsonderdelen. In de graduaatsopleiding marketing- en communicatiesupport is het soms een probleem dat het werkveld een student met een migratieachtergrond niet wil plaatsen voor het werkplekleren. De opleiding werkt hard aan een evolutie op dit punt.

De commissie vraagt of lectoren in hun onderwijs gebruik maken van de diverse studentenpopulatie. Dat gebeurt inderdaad: studenten voeren onderling het gesprek over culturele verschillen, bij communicatie bijvoorbeeld aan de hand van een podcast, en bij beeldende kunsten door de uitwisseling tussen Vlaamse en buitenlandse studenten.

Lectoren hebben de kans met elkaar hun *good practices* uit te wisselen. In de nieuwsbrief wordt de hele hogeschool geïnformeerd over *edulunches*, presentaties van onderzoeksresultaten en studiereizen. Van deze informatie wordt veel gebruikt gemaakt. Domeinverantwoordelijken ontmoeten hun collega's uit andere departementen en onderzoekers worden aangemoedigd samen te werken met collega's uit verschillende departementen. Deze multidisciplinaire aanpak is krachtig, want maakt nieuwsgierig. Domeinverantwoordelijken nemen wat ze horen van andere departementen mee naar hun opleidingsraden, zodat collega's erover horen. Dat leidt tot opportuniteiten voor samenwerking rond bepaalde thema's, zoals over de carrousel vrijwilligerswerk.

Lectoren werken op diverse manieren aan de ontwikkeling van hun eigen interculturele competenties. Sommigen lopen mee of gaan op stage bij vooroplopende bedrijven, anderen volgen een cursus. De dienst onderwijs stuurt interne professionalisering aan en maakt daarbij gebruik van onderzoeksresultaten van expertisecentra, ook van buiten de hogeschool. Deze kennis verwerkt de dienst in visie en beleidsteksten en ondersteuningsinstrumenten (zoals bijvoorbeeld een *toolkit* over transculturele communicatie) en deelt ze in een uitgebreid professionaliseringsaanbod dat terug te vinden is op het online platform POL. *Edulunches* zijn hier een voorbeeld van. Het aanbod is deels gericht op alle lectoren en deels ook op waar individuele lectoren behoefte aan hebben. Lectoren bespreken met hun departementshoofd wat ze nodig hebben. Professionalisering kan zowel intern als extern gevolgd worden en wordt vastgelegd in een portfolio. De dienst personeel houdt in een dashboard bij welke opleidingen lectoren gevolgd hebben en welke verbindingen ze hebben met het werkveld. Leidinggevenden kunnen dit dashboard raadplegen en de informatie benutten in een evaluatiegesprek. Als voorbeelden van externe kennisuitwisseling noemt men de samenwerking in de associatie, zoals met de Universiteit Hasselt, en het gebruik van de *Global minds monitor*, een reflectief instrument voor studenten en lectoren, dat is

ontwikkeld door Hogeschool Zuyd (Maastricht). Tot slot benadrukken de lectoren dat ze altijd kunnen vragen om wat ze nodig hebben, en dat in principe alles kan en alles mag.

#### 2.4.2.17 Terugblik

De commissie heeft in deze dialoog gehoord dat internationale en interculturele competenties zijn gekoppeld aan de leerlijn IIC en de leerresultaten van de opleidingen. De competenties zijn operationeel uitgewerkt, met indicatoren en criteria voor evaluatie. Ze maken ook onderdeel uit van het kwaliteitszorgsysteem. De commissie vindt de aandacht voor onderlinge uitwisseling van ervaringen en voor professionalisering een sterk punt. Het is goed dat ook kennis van buiten de instelling wordt opgehaald. Dit alles stelt de lectoren in staat de internationale en interculturele competenties in hun onderwijs te integreren.

#### 2.4.2.18 Dag 2. Diversiteitsbeleid. Gesprek 4: Niveau studenten, alumni en werkveld

De commissie vraagt de studenten of intercultureel handelen in hun opleiding voldoende aan bod komt als een van de vier aspecten van de X-factor. De aanwezige studenten bevestigen dat volmondig. In verschillende opleidingsonderdelen is dit een expliciet thema. In de opleiding communicatie is er in het opleidingsonderdeel overheidscommunicatie speciale aandacht voor inclusie en divers beleid. In de opleiding kleuteronderwijs komt intercultureel handelen aan bod in de opleidingsonderdelen taal en pedagogie. Bij vroedkunde bespreken studenten in onderwijsgroepen hoe ze rekening kunnen houden met de verschillende culturen van hun patiënten. Het aspect komt in alle opleidingen terug in stages en bachelorproeven. Daarnaast merken de studenten op dat lectoren het goede voorbeeld geven in hun omgang met studenten. Desgevraagd zeggen ze niets te missen op dit vlak.

Vervolgens vraagt de commissie naar de ervaringen van het werkveld. De aanwezige werkveldvertegenwoordigers vinden het goed merkbaar dat Hogeschool PXL naast het technische luik aandacht heeft voor sociale competenties. Zij merken op dat met name graduaatsopleidingen en het werkplekleren extra kansen bieden aan studenten met een migratieachtergrond. Ze worden daardoor gestimuleerd naar de toekomst te kijken en voelen zich aangewakkerd door Hogeschool PXL. In de sector groenbedrijven is de belangstelling van studenten met een migratieachtergrond beperkt, wat Hogeschool PXL niet te verwijten valt. De inzet is de instroom zo laagdrempelig mogelijk te maken. De contacten met Hogeschool PXL zijn regelmatig en lopen al lange tijd. De werkveldvertegenwoordigers stimuleren Hogeschool PXL door het aanbieden van werkplekken en stageplaatsen, het voorzien in gastcolleges, deel te nemen aan werkveldcommissies en hun voortdurende feedback.

De alumni vinden dat de hogeschool hen sterk betreft. Alumni bieden stageplaatsen aan, geven feedback als lid van de *community* en worden uitgenodigd hun ervaringen, bijvoorbeeld met een buitenlandse stage, te delen met de huidige studenten. Om meer studenten met een migratieachtergrond te laten instromen gaan – voor zover mogelijk – studenten met een dergelijke achtergrond als rolmodel naar infomomenten in het secundair onderwijs.

Studenten voelen zich gestimuleerd om naar het buitenland te gaan. Er worden informatiebijeenkomsten over Erasmus georganiseerd en er wordt informatie gegeven over mogelijkheden van financiële ondersteuning. De contacten met buitenlandse gastlectoren en studenten, deels in het Engels, dragen bij aan de animo van studenten om naar het buitenland te gaan. Voor thuisblijvers is er naar de mening van de studenten voldoende aandacht voor (internationale) diversiteit, zoals door het gesprek over maatschappelijk engagement, (snuffel)stages, verplichte studiereizen, lessen over bedrijfsculturen en communicatie in andere landen en contacten met inkomende buitenlandse studenten. De studenten melden dat de hogeschool adequate acties onderneemt als er bij een buitenlandse stage iets niet goed gaat.

Studenten worden in hun buitenlandse stage op dezelfde manier geëvalueerd als studenten die thuis blijven, via een *online meeting* tussen beide begeleiders. Ook over hun werk in internationale opdrachten vinden studenten dat ze voldoende feedback krijgen. Er wordt

open gecommuniceerd over de competenties die in stages behaald moeten worden en waar de student zich nog in kan verbeteren. Handvatten hiervoor zijn het reflectieverslag na een stage dat steeds besproken wordt. Het uitgangspunt bij stages is dat zowel de werkplek als de student er baat bij moeten hebben. Studenten vinden dat positief. Als een student op een stage of werkplek niet voldoende kan leren wordt een meer geschikt bedrijf gezocht. Studenten ervaren dat elke student in de hogeschool individueel belangrijk gevonden wordt.

Tenslotte worden thuisblijvende studenten ook gestimuleerd om een 'buddy-functie' op te nemen naar buitenlandse Erasmus-studenten toe: ook dit scherpt hun sociale en interculturele vaardigheden aan.

#### 2.4.2.19 Terugblik

In dit gesprek heeft de commissie gehoord dat studenten zich na afloop van hun opleiding bewust zijn van de meerwaarde van hun interculturele en internationale competenties en dat ze dat kunnen presenteren. Het werkveld blijkt nog niet altijd open te staan voor studenten met een migratieachtergrond. Het is nog een flinke opdracht om tot een inclusieve maatschappij te komen. Als hogeschool met het netwerk zou Hogeschool PXL verder mee kunnen werken aan een positieve attitudeverandering.

Terugblikkend op deze trail concludeert de commissie dat Hogeschool PXL haar missie en visie ten aanzien van diversiteit duidelijk heeft vertaald in onderwijsbeleid, dat ze daar met gerichte maatregelen goed naar kan toewerken en dat het zichtbaar is op alle niveaus. De leerlijn interculturele en internationale competenties is uitgewerkt volgens de eigenheid van de verschillende opleidingen. De vele concrete voorbeelden hebben dit voor de commissie overtuigend aangetoond. De commissie concludeert dat de dialogen in deze trail de vragen uit het onderzoeksvoorstel positief hebben beantwoord: het diversiteitsbeleid is goed vertolkt in alle aspecten van het onderwijs, van studentenbegeleiding tot personeelsbeleid, en de leerlijn 'internationaal en intercultureel handelen' is een integraal onderdeel van de opleidingen. De instellingsbrede structuren en kaders blijken de inbedding van de leerlijn goed te faciliteren. Op deze manier draagt de leerlijn IIC bij aan de realisatie van de onderwijsvisie en maakt het de afzonderlijke curricula 'future proof'. De meeste, maar nog niet alle opleidingen, behalen de streefcijfers voor internationale mobiliteit. De commissie ondersteunt het streven van Hogeschool PXL hier aan te blijven werken door de systematische uitrol goed te blijven bewaken, mede aan de hand van streefcijfers.

#### 2.4.2.20 Dag 2. Personeelsbeleid in functie van het onderwijsbeleid. Gesprek 1: Niveau beleid.

Om te beginnen vraagt de commissie naar de werking van de selectieprocedure en krijgt ze een toelichting op het proces: het departementshoofd, het opleidingshoofd en de directeur Personeel en organisatie of een stafmedewerker van de Personeelsdienst bewaken dat de selectie binnen dezelfde contouren gebeurt. De dienst Personeel is fier op de goede wisselwerking met departementen en opleidingen en merkt dat de expertise van de afdeling als expert in selecties wordt gewaardeerd. Het engagement van een kandidaat om te (willen en) blijven groeien als *professional* in functie van de X-factor weegt zwaar door bij de selectie. De externe voorzitter van de opleidingsraad maakt deel uit van de selectiecommissie bij de selectie van het opleidingshoofd. Daarnaast wordt ook technische expertise uit het werkveld ingeschakeld bij selecties.

De commissie vraagt welke criteria doorwegen bij de selectie. De vacature is leidend en het is evident dat een kandidaat goede pedagogisch-didactische competenties moet bezitten en de visie rondom de X-factor moet kunnen vertolken. Daarnaast is belangrijk dat een kandidaat de visie op het didactische model deelt, digitale competenties beheerst om *Mixed learning* te realiseren en relaties met het werkveld heeft of kan aangaan. Ook voor de vereiste inhoudelijke expertise is de vacaturetekst leidend. De selectie voor het onderwijzend personeel verloopt in twee fasen: eerst een interview en als daaruit blijkt dat er een match is wordt de kandidaat in een tweede ronde gevraagd een proefles of presentatie te verzorgen. Deze twee stappen kosten tijd, maar geven grotere zekerheid dat de juiste kandidaat geselecteerd wordt. Nieuwe medewerkers worden vanaf de start van hun tewerkstelling



ondersteund en begeleid in hun ontwikkeling en professionalisering, omdat in het bijzonder de overstap van de privésector naar het onderwijs, zo is de ervaring, niet onderschat mag worden.

Diversiteit is geen expliciet streven in het personeelsbeleid. De dienst Personeel wil zich bij het operationaliseren van haar diversiteitsbeleid niet louter focussen op gender of etnisch-culturele achtergrond, maar bekijkt dit ook vanuit het perspectief van levenservaring, beroepservaring, talenten, expertise of creativiteit. Hogeschool PXL verspreidt vacatureteksten zo breed mogelijk, ook met inzet van sociale media, maar het doorslaggevend criterium is dat het bij kandidaten om de beste match met de wervingstekst moet gaan. Een aantal opleidingen zegt wel mensen met een bepaalde achtergrond uit het werkveld actief te benaderen, die zelf niet de stap zetten om te solliciteren. De commissie vraagt of het niet belangrijk is dat het personeel de diverse multiculturele studentenpopulatie weerspiegelt. De dienst Personeel benadert diversiteit heel breed, zowel cultureel als in leeftijd, gender en afkomst. De focus moet liggen op talenten en competenties. Een nog bredere verspreiding van vacatureteksten en aanwezigheid op jobbeurzen in de toekomst zullen zorgen voor een bredere respons.

De commissie is benieuwd of Hogeschool PXL een aanpak van *succession planning* hanteert in functie van de onderwijskwaliteit. De dienst personeel streeft er wel naar om een zekere wervingsreserve van talenten en geïnteresseerde krachten op te bouwen. Deze mensen hebben proactief al een deel van het selectieproces doorlopen, zodat ze klaar zijn als een vacature ontstaat. De mobiliteit van het aanwezige zittend personeel ligt vooral binnen een functie: een lector kan over de jaren heen verschillende rollen opnemen (coördinator, stagebegeleider, onderzoeker), ook tijdelijk. Er wordt echter niet proactief een *pool* bijgehouden van mogelijke interne kandidaten per functie. Eventuele ambities daarvoor komen naar boven in dialoog tussen medewerker en opleidingshoofd. Op de vraag of dat duidelijk is voor alle personeelsleden verneemt de commissie dat het deel van het nieuwe beleidsplan van de dienst personeel is om die loopbaanpaden duidelijk te maken en meer aandacht te geven aan feedbackgesprekken.

Het allocatiemodel blijkt volgens de gesprekspartners gericht te zijn op een goede omkadering van het onderwijs en is gebaseerd op wat de begroting toelaat. Hogeschool PXL hanteert een eigen allocatiemodel waarbij de middelen verdeeld worden op basis van het gemiddeld aantal opgenomen studiepunten over de laatste drie jaar. Dit model heeft draagvlak binnen de hogeschool. De middelen worden toegekend aan departementen en opleidingen. Het departements- en opleidingshoofd bepalen vervolgens waar de VTE's (voltijdse eenheden) effectief aan besteed worden en welke accenten ze in aantal groepen en prestatienormen willen leggen. Vóór de zomer hebben opleidingen hun taakfiches en nieuwe vacatureberichten klaar. De hogeschool bouwt een reserve in, om nieuwe opleidingen of een snelle groei van een opleiding te kunnen opvangen. Dit heeft gespeeld bij de opleidingen toegepaste psychologie en verpleegkunde. Hun groei ging daardoor niet ten koste van de middelen voor collega-opleidingen, wat bijdraagt aan de rust binnen de hogeschool.

Wat betreft professionalisering wijzen de gesprekspartners op de samenwerking tussen de dienst onderwijs en de dienst personeel. Hogeschool PXL biedt professionalisering op vlak van algemene pedagogisch-didactische thema's en meer specifieke thema's zoals *MiXed Learning*, taalstimulering en krachtige leeromgeving. Er wordt steeds sterker ingezet op vorming op vraag van opleidingen, bijvoorbeeld over toetsmatrijzen, en op individuele coaching. Alle ondersteuningsmogelijkheden zijn voor lectoren te vinden op het platform POL (Professionalisering en ondersteuning lectoren). Ook kunnen ze daar naast de beleidsdocumenten, ondersteuningsinstrumenten en het professionaliseringsaanbod opnamen van trainingssessies vinden. Een pedagogisch diploma is in het hoger onderwijs niet verplicht. Om dat alsnog te bieden heeft Hogeschool PXL een programma van 12 studiepunten opgezet (ProfDoc) dat in twee jaar kan worden afgerond. Sommige opleidingen stellen deze opleiding verplicht en verlangen van nieuwe medewerkers dat ze dit traject in twee jaar halen. Ook gastlectoren kunnen gebruik maken van het aanbod op POL.

Bij professionalisering is verder het Centrum Digitaal Leren betrokken, in samenwerking met de dienst Onderwijs. Zij bieden cursussen over digitalisering en *Mixed learning* en zijn een instellingsbreed project gestart om de overstap naar Blackboard Ultra te faciliteren voor lectoren. Daarbij gebruikt men het principe van *'train the trainer'*. Om deelname te vergroten worden parallelworkshops aangeboden, ook online. Op basis van een door Hogeschool PXL ontwikkelde zelfscan schatten lectoren hun digitale competenties bij het lesgeven in. Afgestemd op het resultaat biedt het Centrum Digitaal Leren diverse eigen digitale ondersteuningspakketten aan, die door lectoren op eigen maat en tempo te volgen zijn. Deze worden ook deels toegankelijk gemaakt voor studenten, bijvoorbeeld over hoe veilig gebruik te maken van het internet.

De commissie vraagt of er ook zelfscans zijn op andere terreinen. Er is een checklist inclusieve krachtige leeromgeving (basiskwaliteit) die iedere lector moet invullen en die benut wordt als basis voor het gesprek over professionalisering.

Tot slot vraagt de commissie naar de werkdruk en het welzijn van medewerkers. Recent is een bevraging naar werkplezier gedaan, met positieve resultaten: 71 % van de medewerkers beantwoordde de bevraging en gemiddeld beoordeelden de respondenten het werkplezier met 3,8 (op een vijfpuntschaal). Belangrijkste factoren die het werkplezier bepalen zijn de jobinhoud en de samenwerking/sfeer met collega's. Bekommernissen die uit de bevraging naar voren komen worden geanalyseerd en verijnd en zullen in deze beleidsperiode worden opgepakt. De dienst personeel zegt het belangrijk te vinden dat medewerkers hun intrinsieke motivatie behouden en gaat daarom in gesprek met medewerkers. Bij de invulling van het takenpakket vraagt de leidinggevende naar de wensen en houdt men rekening met de voorkeur voor bijvoorbeeld opleidingsonderdelen. In het Centrum Digitaal Leren worden lectoren met een 20 % onderzoeksopdracht een dag per week vrijgeroosterd, voor een betere afbakening tussen de verschillende taken. Verder vindt men het bewaken van de werkdruk een gedeelde verantwoordelijkheid. Daarom is er een opleidingstraject voor leidinggevendenden, waarin ook aandacht wordt besteed aan *coaching*. Over het effect daarvan is men tevreden. Een permanente dialoog is belangrijk om snel te kunnen reageren en te voorkomen dat mensen zichzelf voorbij lopen. Tot slot is voor het welzijn van medewerkers ook aandacht voor het informele belangrijk, bijvoorbeeld in de vorm van kleine attenties.

#### 2.4.2.21 Dag 2. Personeelsbeleid in functie van het onderwijsbeleid. Gesprek 2: Niveau lectoren

De commissie heeft de indruk dat er bij het personeel sprake is van een grote tevredenheid en wil graag weten of lectoren desondanks, in het licht van onderwijskwaliteit, een aantal zaken anders zou willen zien, bijvoorbeeld wat betreft personeelsbeleid, de verhouding centraal-decentraal, kansen op zelfrealisering en autonomie, en doorgroei. Dat blijkt niet echt het geval te zijn. De lectoren vinden dat ze binnen de algemene kaders, zoals de opleidingsspecifieke leerresultaten, veel autonomie hebben. Jaarlijks kunnen ze in gesprek met hun opleidingshoofd aangeven of ze veranderingen in hun takenpakket willen, bijvoorbeeld als coördinator van een beleidsthema of als onderzoeker. Vakspecifieke ondersteuning en bijscholing worden steeds geboden, naast professionalisering op het gebied van persoonlijke ontwikkeling, zoals bijvoorbeeld voor iemand die taken als student- of trajectbegeleider opneemt. De lectoren waarderen dat ze gestimuleerd worden om intern en extern scholing te volgen, rekening houdend met hun interesse en talenten. Professionalisering komt aan de orde in de gesprekkencyclus. Naar aanleiding van de resultaten van de studentenbevraging kunnen in onderling overleg afspraken worden gemaakt over professionalisering. Soms vergt het wat puzzelen om een professionalisering in te plannen. Het onderwijs kan daarom herpland worden. Bij langdurige opleidingen kan een lector vrijgeroosterd worden.

Gastlectoren vinden hun werk motiverend en voelen zich gesteund en gewaardeerd. Ze merken dat hun adviezen serieus worden genomen. Gastlectoren versterken de band met het werkveld, doordat ze niet alleen les geven maar ook in het werkveld actief zijn. Aan de hand van realistische opdrachten brengen zij de praktijk in de opleiding binnen. Andersom wordt

van lectoren verwacht dat ze een sterke link met het werkveld behouden, bijvoorbeeld door ervaringsmomenten, het begeleiden van stages of werkplekleren... Lectoren waarderen sterk de zogenaamde Marco Polostages in het departement PXL-Education: minimaal elke vijf jaar lopen ze stage in het veld waar ze voor opleiden. Verder noemen de gesprekspartners de mogelijkheden om van elkaar te leren, door bij elkaar op bezoek te gaan of in te zetten op co-teaching. De cultuur is open en lectoren kunnen bij elkaar terecht met vragen.

Tot slot vraagt de commissie naar de werkdruk. Hoewel er soms piekmomenten zijn, vinden de gesprekspartners de werkdruk in het algemeen goed draagbaar. Dat komt ook doordat lectoren het bij hun leidinggevende kunnen aanklaarten als het teveel wordt. Dan wordt er een oplossing gezocht. Lectoren hebben daardoor het gevoel dat er altijd een vangnet is. Wat ook helpt is de waarderende en zorgende aanpak van leidinggevend en de open cultuur waarin men zich gehoord voelt. Bij positieve studentenevaluaties geven leidinggevend daarover een compliment. De lectoren wijzen erop dat ze allemaal mensen met de X-factor zijn, ondernemend en met empathie en passie. Voor nieuwe medewerkers is er een effectief *onboarding*-programma, met uitleg over praktische zaken, de X-factor en *Mixed learning* en het professionaliseringsaanbod. Medewerkers die al lang in dienst zijn, hadden dat ook wel willen hebben.

Op de vraag van de commissie of de lectoren zelf nog iets willen toevoegen, wordt geantwoord dat de graduaatsopleidingen erg warm onthaald zijn bij de integratie in de hogeschool. Hun expertise wordt benut en ze vinden dat ze nu nog professioneler kunnen doen wat ze voorheen in het CVO deden. Als laatste kijken de lectoren terug op de coronapandemie en hoe goed ze in die periode ondersteund werden. Collega's bekommerden zich om elkaar en er werden initiatieven genomen zoals een online kerstfeest of een maaltijdbox die aan huis geleverd werd. Dat vinden ze kenmerkend voor Hogeschool PXL.

#### 2.4.2.22 Terugblik

De dialogen in deze trail hebben de commissie duidelijk gemaakt dat het personeelsbeleid aansluit bij de visie van de hogeschool en de onderwijskwaliteit bevordert: zowel bij werving als bij professionalisering zijn de X-factor en de verbinding met het werkveld bepalende criteria. De dienst personeel, de dienst onderwijs en het Centrum voor Digitaal Leren bieden ondersteuning die past bij de behoeften van opleidingen en lectoren, en het is duidelijk dat hun expertise gewaardeerd wordt. De lectoren maakten op de commissie een zeer enthousiaste indruk. Zij ervaren veel autonomie en krijgen ruime kansen om zich te blijven ontwikkelen. Door de collegiale sfeer en de waarderende aanpak van leidinggevend vinden lectoren dat de werkdruk weliswaar soms hoog is, maar goed draagbaar. De commissie vindt de Marco Polostages een zeer goede methode om de actuele ontwikkelingen in het werkveld actief te volgen en adviseert deze aanpak ook in andere departementen in te zetten. De commissie beschouwt dit als een aanpak die nationaal navolging verdient.

De commissie waardeert dat de dienst personeel proactief een wervingsreserve aanlegt van kandidaten die interesse hebben getoond in het werken bij Hogeschool PXL. In aanvulling daarop raadt de commissie aan om ook de omgekeerde oefening te doen en voor elke functie ook mogelijke interne kandidaten te detecteren (*succession planning*). De commissie had verwacht dat de sterke visie op diversiteit en interculturaliteit met betrekking tot onderwijs weerspiegeld zou worden in het wervingsbeleid. De commissie meent dat de leeromgeving voor een diverse studentenpopulatie krachtiger is als de lectorengroep evenredig samengesteld is.

### 3 Oordeel

Uitgaande van de autonome verantwoordelijkheid die de instelling heeft voor haar visie en de kwaliteit ervan, kon de commissie de sterkte van de hogeschoolbrede missie en visie duidelijk waarnemen doorheen haar onderzoek. Hogeschool PXL profileert zich als de hogeschool met de X-factor en met het netwerk. Haar missie is eXcellente professionals met persoonlijkheid afleveren die elk op hun manier bijdragen aan welvaart en welzijn in de samenleving. De visie en missie is bij alle stakeholders van de instelling gekend en wordt zowel intern als extern breed gedragen. Medewerkers en studenten zijn trots op hun X-factor en het netwerk voelt zich goed betrokken.

Het netwerk van de hogeschool is sterk uitgebouwd. Formele en informele overlegstructuren verzekeren de voortdurende afstemming met de interne en externe stakeholders. Het werkveld is bij Hogeschool PXL in het bijzonder betrokken bij de hogeschool en haar onderwijs. Om te kunnen inspelen op de grote maatschappelijke diversiteit in de regio zet de hogeschool o.a. in op inclusie en interculturele vaardigheden in al haar opleidingen. Door in te zetten op de uitbouw van graduaatsopleidingen zet de instelling haar missie tot bereikbaar onderwijs verder. De opleidingen vormen immers een nieuwe toegangspoort tot het hoger onderwijs voor een brede instroom, waaronder nieuwe groepen studenten die de hogeschool wil aanmoedigen zich verder te ontwikkelen.

De commissie is bovendien van oordeel dat het gevoerde onderwijsbeleid in lijn met de visie en de maatschappelijke uitdagingen van de instelling is ontwikkeld en uitgerold. De hogeschool verzekert door haar systematische aanpak dat het onderwijsbeleid toewerkt naar de vooropgestelde doelen en volgt dat gestructureerd op. Opleidingen worden voor de ontwikkeling van deze doelstellingen in het onderwijs adequaat bijgestaan vanuit de verschillende ondersteunende diensten. Het strategische beleidsplan verzekert een gelijke koers door de formulering van tien doelstellingen, uitgewerkt in drie domeinplannen (onderwijs, onderzoek en personeel), waar elk opleidingscluster in de nieuwe beleidsperiode naartoe werkt, en door het uitvoeren van nulmetingen. De commissie merkte een grote waardering op voor de geboden instellingsbrede handvatten in combinatie met de ruimte voor de eigenheid van de verschillende opleidingen. PROBA is een uitstekende *tool* om de opvolging van de doelstellingen en onderwijskwaliteit op alle niveaus te verzekeren.

De Hogeschool PXL maakt voor het borgen van de onderwijskwaliteit en haar doelstellingen in eigen regie gebruik van een zesjarige kwaliteitszorgcyclus. Deze kwaliteitszorgcyclus verzekert op systematische wijze de kwaliteitsborging van de individuele opleidingen op internationaal aanvaardbare wijze. De keuze voor een synchrone aanpak stelt de hogeschool in staat de uitkomsten van de kwaliteitszorgcyclus goed af te stemmen op haar strategische beleidscycli. De synchroniciteit van de stappen in de kwaliteitszorg voor alle opleidingen draagt ook bij aan de kennisdeling tussen opleidingen en clusters onderling. De hogeschool garandeert een externe blik in het kwaliteitszorgsysteem, met name doordat de kwaliteitstoetscommissies volledig uit onafhankelijke externe deskundigen bestaan. De formele borgingsbesluiten, gebaseerd op het verslag van de kwaliteitstoets, gebeuren op een niveau dat voldoende objectiviteit garandeert, nl. door de Raad van Bestuur. Het hogeschoolbrede opvolgsysteem PROBA, het Programma voor Opvolging van Beleids- en Actieplannen, is een cruciaal borgingsinstrument dat alle niveaus in de instelling in staat stelt om actiepunten vast te leggen en daarin het overzicht te bewaren. PROBA werkt daardoor als uitstekende hefboom voor de kwaliteitszorg. De commissie vindt het kwaliteitszorgsysteem sterk uitgewerkt. Wel adviseert ze de planlast voor opleidingen en kwaliteitstoetscommissies te blijven bewaken. Ook adviseert ze bij de samenstelling van de kwaliteitstoetscommissies te zorgen voor voldoende breedte in vakinhoudelijke deskundigheid, opdat in elke kwaliteitstoetscommissie verschillende visies aan bod kunnen komen en de intersubjectiviteit in de oordeelsvorming nog beter gegarandeerd wordt. Hogeschool PXL informeert het brede publiek actief over de onderwijskwaliteit van de opleidingen. De commissie waardeert de openheid van de instelling in het delen van de volledige kwaliteitstoetsverslagen. De combinatie van deze verslagen met

de meer compacte overzichten (de kwaliteitszorgfiches) bieden het publiek een keuze in de mate van detail waarin ze zich willen informeren.

De commissie vindt dat de 'eigen regie' die de PXL Hogeschool voert, leidt tot een continu en gedragen proces van kwaliteitszorg in de hele hogeschool. De hogeschool heeft dan ook een sterke kwaliteitscultuur. Met een goede wisselwerking tussen formele structuren en centrale sturing enerzijds, en informele contacten en ruimte voor de eigenheid van opleidingen anderzijds, is het streven naar kwaliteitsverbetering op alle niveaus gegarandeerd. Naast een centrale sturing en houvast, is er voor individuele opleidingen voldoende ruimte voor eigenheid en bottom-up initiatieven. De lijnen in de instelling zijn kort en er is een open cultuur. De opleidingen voelen zich goed en op maat ondersteund door de centrale diensten. Externe stakeholders worden bovendien sterk betrokken in de instelling en het eigenlijke onderwijs. Studenten zijn vertegenwoordigd en actief op alle niveaus en zijn vooral effectief in de studentencommissies van opleidingen.

Het diversiteitsbeleid is gedegen geoperationaliseerd in alle aspecten van het onderwijs, van studentenbegeleiding tot personeelsbeleid. De leerlijn 'internationaal en intercultureel handelen' is een integraal onderdeel in alle opleidingen en steeds uitgewerkt op een manier die past bij het betreffende werkveld. Op deze manier draagt de leerlijn IIC bij aan de realisatie van de onderwijsvisie en maakt het de afzonderlijke curricula 'future proof'. De meeste, maar nog niet alle opleidingen, behalen de streefcijfers voor internationale mobiliteit. De commissie ondersteunt het streven van Hogeschool PXL hier aan te blijven werken door de systematische uitrol goed te blijven bewaken, mede aan de hand van streefcijfers.

Het personeelsbeleid sluit goed aan bij de visie van de hogeschool en bevordert de onderwijskwaliteit, doordat zowel bij werving als bij professionalisering de X-factor en de verbinding met het werkveld bepalende criteria zijn. Opleidingen en lectoren worden goed ondersteund door de centrale diensten. De open en collegiale sfeer in de hogeschool, de gesprekkencyclus en de vele mogelijkheden voor professionalisering op maat vormen sterke aspecten van het personeelsbeleid en dragen zichtbaar bij aan het werkplezier van lectoren.

De commissie adviseert het personeelsbeleid nog verder te versterken door proactief mogelijke interne kandidaten voor functies te detecteren (*succession planning*) en door er in het wervingsbeleid naar te streven dat de diversiteit van de studentenpopulatie sterker weerspiegeld wordt in de lectorengroep.

De commissie concludeert haar onderzoek met een positief oordeel. Daarmee geeft ze het advies aan de NVAO tot positieve besluitvorming inzake de review, en de daaruit volgende verlenging van de accreditatietermijnen voor geaccrediteerde opleidingen van de instelling.

De commissie formuleert in haar eindoordeel ook enkele aanbevelingen voor de hogeschool. Hiermee wenst de commissie geen afbreuk aan het positieve oordeel te doen:

1. Blijf de planlast van het kwaliteitszorgsysteem in eigen regie voor de opleidingen en de externe commissieleden bewaken;
2. Blijf de samenstelling van de kwaliteitstoetscommissies bewaken om de intersubjectiviteit in de oordeelsvorming te vrijwaren;
3. Blijf aan de hand van de geformuleerde streefcijfers werken aan een systematische uitrol van internationale mobiliteit bij alle opleidingen;
4. Zoek naar een koppeling tussen het bestaande proactieve wervingsbeleid en een proactief intern loopbaan- en bevorderingsbeleid in functie van de onderwijskwaliteit;
5. Herbekijk de rol van diversiteit en interculturaliteit in het personeelsbeleid in functie van het toekomstbestendig maken van de onderwijskwaliteit.

## 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:

**Yvette Michotte** (*voorzitter*) Emeritus gewoon hoogleraar aan de Vrije Universiteit Brussel, Vicerector onderwijsbeleid Vrije Universiteit Brussel (2008-2016), Vakgroepvoorzitter Farmaceutische Wetenschappen en hoofd van de onderzoeksgroep Experimentele Farmacologie tot 2014. Tot op heden als beleidsadviseur verbonden aan het vicerectoraat onderwijs en het rectoraat van de VUB.

**Antonia Aelterman** (*commissielid*) Ere-hoofddocent van de Universiteit Gent. Was verbonden aan de Vakgroep Onderwijskunde en had een onderwijsopdracht in de academische specifieke lerarenopleiding en in de master pedagogische wetenschappen.

**Susana Menendez** (*commissielid*) Voorzitter Raad van Toezicht Hogeschool der Kunsten Den Haag, Lid Raad Van Toezicht ROC Amsterdam/Flevoland, Vicevoorzitter Raad Van Toezicht HZ University of applied sciences, Commissielid National commission Code of conduct for international students (VSNU), van 2008 tot augustus 2018 lid van het College van Bestuur van de Haagse Hogeschool.

**Thibaud Dedier** (*commissielid*) Master in de toegepaste economie (KU Leuven), change manager en ondernemer, momenteel managing director en change manager bij THD Management en (projectmatig) COO bij Open VLD.

**Fien Cox** (*student-commissielid*) Masterstudent management en beleid van de gezondheidszorg aan de Universiteit Gent en lid van de QA Experts Pool bij de European Student Union (ESU). Al meerdere jaren actief als studentenvertegenwoordiger op zowel opleidings-, instellings- als (inter)nationaal niveau.

De commissie werd bijgestaan door:

- **Daphne Carolus** (procescoördinator) beleidsmedewerker NVAO.
- **Marianne van der Weiden** (extern secretaris).
- **Ils Aerts**, beleidsmedewerker NVAO (waarnemer, secretaris verkennend bezoek).

Alle commissieleden en de secretaris hebben de deontologische code van de NVAO ondertekend.

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

### Eerste locatiebezoek

23 februari 2023

8.30 – 8.45	Aankomst en installatie commissie
8.45 – 9.15	Gesprek met Directiecomité en vertegenwoordigers Kwaliteitszorg
9.15 – 10.00	Meet & Greet
10.00 – 10.15	Intern beraad commissie
10.15 – 11.00	Hogeschool met het netwerk (beleid)
11.00 – 11.15	Intern beraad commissie
11.15 – 12.00	Hogeschool met het netwerk (in- en externe stakeholders)
12.00 – 13.00	Lunch en intern beraad commissie
13.00 – 13.30	Hogeschool met de X-factor (panel beleid)
13.30 – 14.00	Hogeschool met de X-factor (panel junior-collega's)
14.00 – 14.45	Hogeschool met de X-factor (panel lectoren en werkveld)
14.45 – 15.00	Pauze
15.00 – 16.00	Voorbeelden tot leven gebracht
16.00 – 17.00	Intern beraad commissie
17.00 – 18.00	Terugkoppeling bevindingen en onderzoeksvragen

### Tweede locatiebezoek

10 mei 2023

8.00 – 8.30	Welkom/intern beraad
Eigen regie	
8.30 – 9.00	Gesprek Eigen Regie: centraal beleid
9.00 – 10.00	Gesprek Eigen Regie: opleidingsniveau
10.00 – 10.15	Intern beraad
10.15 – 11.15	Gesprek Eigen Regie en de externe blik
11.15 – 11.30	Intern beraad
11.30 – 12.30	Gesprek Eigen Regie: Bachelor in Organisatie en management
12.30 – 13.45	Intern beraad/lunch
13.45 – 14.45	Gesprek Eigen Regie: Bachelor in de Pop- en rockmuziek
14.45 – 15.00	Intern beraad
15.00 – 16.00	Gesprek Eigen Regie: Graduaat in Elektromechanische systemen
16.00 – 16.15	Intern beraad
16.15 – 16.45	Optioneel gesprek
16.45 – 17.15	Optioneel: open consultatie
17.15 – 17.30	Intern beraad

### Tweede locatiebezoek

11 mei 2023

8.00 – 8.30	Welkom/intern beraad
Diversiteitsbeleid en de leerlijn internationaal en intercultureel handelen	
8.30 – 9.15	Gesprek centraal beleid
9.15 – 9.30	Intern beraad
9.30 – 10.15	Gesprek opleidingsniveau
10.15 – 10.30	Intern beraad
10.30 – 11.15	Gesprek lectoren
11.15 – 11.30	Intern beraad

11.30 – 12.30	Gesprek studenten
12.30 – 13.45	Intern beraad/lunch
Personeelsbeleid in functie van het onderwijsbeleid	
13.45 – 14.15	Intern beraad
14.15 – 15.00	Gesprek beleidsniveau
15.00 – 15.15	Intern beraad
15.15 – 16.00	Gesprek (gast)lectoren
16.00 – 16.15	Intern beraad
16.15 – 16.45	Optioneel gesprek
16.45 – 17.45	Intern beraad
Terugkoppeling	
17.45	Terugkoppeling



## 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

### *Documenten beschikbaar gesteld bij de aanvraag*

- Kritische reflectie
- Bijlagen:
  - Datarapport Hogeschool PXL
  - Domeinbeleidsplan Onderwijs
  - Domeinbeleidsplan Onderzoek
  - Domeinbeleidsplan Personeel
  - Tekst van de kwaliteitskenmerken
  - Tabellen van de kwaliteitskenmerken
  - Beschrijving kwaliteitszorgsysteem Hogeschool PXL
  - Science works
  - Strategische beleidsplan Hogeschool PXL
  - Strategisch beleidsplan MAD-research
  - Rapport interne audit kwaliteitstoetsen 2 en 1
  - Rapporten kwaliteitstoetsen 1
  - Rapporten kwaliteitstoetsen 2
  - Kwaliteitszorgfiches

### *Documenten beschikbaar gesteld voorafgaand aan de verkennende dialoog*

- Erratum Cijfers kansengroepen 2021-2022
- Erratum Tabel Kwaliteitskenmerken 2021-2026

### *Documenten beschikbaar gesteld voorafgaand aan de verdiepende dialoog*

#### a. Trail Regie

##### i. Regie algemeen

###### **Beleidsperiode 2015-2020**

- Beschrijving kwaliteitszorgsysteem
- Flyer kwaliteitszorg
- Tekst van de kwaliteitskenmerken
- Tabellen van de kwaliteitskenmerken

###### **Beleidsperiode 2021-2026**

- Beschrijving kwaliteitszorgsysteem
- Flyer kwaliteitszorg
- Tekst van de kwaliteitskenmerken
- Tabellen van de kwaliteitskenmerken

#### b. Regie in detail

###### **Beleidsperiode 2015-2020**

- Protocol kwaliteitstoets 1 & 2
- Procesbeschrijving kwaliteitstoets 1
- Draaiboek kwaliteitstoets 1 - opleidingen
- Draaiboek kwaliteitstoets 1 - commissie en secretaris
- Voorbereidingsfiches commissieleden:
  - variant voor professionele bacheloropleidingen, bachelor-na-bacheloropleidingen en academische opleidingen
  - variant voor graduaatsopleidingen
- Procesbeschrijving kwaliteitstoets 2
- Procedure aanstelling commissie
- Draaiboek kwaliteitstoets 2 - opleidingen
- Draaiboek kwaliteitstoets 2 - commissie
- Voorbereidingsfiches commissieleden:

- variant professionele bacheloropleidingen
- variant bachelor-na-bacheloropleidingen
- variant academische opleidingen
- Meetplan
- Overzicht bevragingen

#### **Beleidsperiode 2021-2026**

- Gedetailleerde procesbeschrijving kwaliteitsdialoog
- Gedetailleerde procesbeschrijving kwaliteitstoets
- Aanpassingen onafhankelijkheidseisen commissie
- Document bijsturingen een aanpassingen PROBA
- Datarapport PXL (vanaf 2013-2014)
- Datarapport opleidingen: zie [informatiedossiers opleidingen](#) KK 9 'kwaliteitszorg'
- Meetplan
- Overzicht bevragingen

#### **ii. Resultaten regie**

- Overzichtsfiets: samenvattend overzicht van alle intern en extern kwaliteitstoezicht
- Rapporten kwaliteitstoetsen 2 (periode oktober 2019 - februari 2021)
- Bekrachtiging rapporten en goedkeuring kwaliteitszorgfiches door Directiecomité
- Rapporten kwaliteitstoetsen 1 (periode juni 2021 - december 2021)
- Verslagen Beleidscollege goedkeuring beleidsplannen
- Terugkoppeling resultaten regie aan de Raad van Bestuur (15/09/2022)
- Kwaliteitszorgfiches (september 2022)
- Globale resultaten perceptiemetingen
- Publieke informatie

#### **iii. Monitoring regie**

- Resultaten van de online bevraging van de commissieleden kwaliteitstoetsen 2 (2019-2021)
- Verslag evaluatievergadering met de externe voorzitters en secretaris op 25/08/2021
- Verslagen van de evaluatie- en opvolgvergaderingen kwaliteitstoetsen 2 met de opleidingen (september 2020 tot juni 2021)
- Rapport interne audit kwaliteitstoetsen 1 en 2
- Inhoudelijke analyse kwaliteitstoetsen 2 (2020-2021)
- Inhoudelijke analyse kwaliteitstoetsen 1 (2021)

#### **iv. Resultaten extern toezicht**

- Overzichtsfiets: samenvattend overzicht van alle intern en extern kwaliteitstoezicht
- Rapporten Toets Nieuwe Opleidingen van de graduaatsopleidingen
- Rapport Toets Nieuwe Opleiding van de Educatieve Master in de Beeldende en audiovisuele kunsten
- Rapport opleidingsaccreditatie Graduaat in het Winkelmanagement
- Rapport opleidingsbeoordeling van de professionele Bachelor in de Verpleegkunde

#### **v. Managementclusters**

##### **Managementcluster kwaliteitszorg**

- Beleidsplan kwaliteitszorg 2015-2020
- Beleidsplan kwaliteitszorg 2021-2026

- Jaarverslagen 2016-2022

#### **Managementcluster onderwijs**

- Beleidsplan onderwijs 2015-2020
- Beleidsplan onderwijs 2021-2026
- Jaarverslagen 2016-2022

#### **vi. Beleids- en strategiedagen**

- verslagen beleidsdagen
- verslagen strategiedagen

#### **vii. Organisatie & management**

- Beleidsplan 2015-2020
- Beleidsplan 2021-2026
- Jaarverslagen van 2015-2016 tot en met 2021-2022
- Verslag beleidvoortgangsgesprek
- Samenstelling van de verschillende overlegorganen
- Samenstelling commissie Kwaliteitstoets
- Nota goedkeuring commissie door Directiecomité
- Verslag goedkeuring commissie door Directiecomité
- Brief commissieleden
- Informatiedossier kwaliteitstoets (niet alle afzonderlijke documenten uit het dossier worden hier opgesomd).
- Bezoekschema kwaliteitstoets
- Rapport kwaliteitstoets
- Evaluatievergadering kwaliteitstoets
- Samenstelling commissie kwaliteitsdialoog
- Nota goedkeuring interne commissieleden door Directiecomité
- Verslag goedkeuring interne commissieleden door Directiecomité
- Nota goedkeuring externe commissieleden door Directiecomité
- Verslag goedkeuring externe commissieleden door Directiecomité
- Brief interne commissieleden
- Brief externe commissieleden
- Informatiedossier (niet alle afzonderlijke documenten uit het dossier worden hier opgesomd).
- Bezoekschema kwaliteitsdialoog
- Rapport kwaliteitsdialoog
- Publieke informatie
- Verslagen opvolgvergaderingen (28/3/2023, 17/11/2022, 20/4/2022, 2/4/2021 en 16/12/2020)

#### **viii. Pop- en rockmuziek**

- Beleidsplan 2015-2020
- Beleidsplan 2021-2026
- Jaarverslagen van 2015-2016 tot en met 2021-2022
- Verslag beleidvoortgangsgesprek
- Samenstelling van het opleidingsbureau
- Betrokkenheid studenten in de opleiding
- Betrokkenheid werkveld in de opleiding
- Samenstelling commissie Kwaliteitstoets
- Nota goedkeuring commissie door Directiecomité
- Verslag goedkeuring commissie door Directiecomité
- Brief commissieleden

- Informatiedossier kwaliteitstoets (niet alle afzonderlijke documenten uit het dossier worden hier opgesomd).
- Bezoekschema kwaliteitstoets
- Rapport kwaliteitstoets
- Evaluatievergadering kwaliteitstoets
- Samenstelling commissie kwaliteitsdialoog
- Nota goedkeuring interne commissieleden door Directiecomité
- Verslag goedkeuring interne commissieleden door Directiecomité
- Brief interne commissieleden
- Brief externe commissieleden
- Informatiedossier (niet alle afzonderlijke documenten uit het dossier worden hier opgesomd).
- Bezoekschema kwaliteitsdialoog
- Rapport kwaliteitsdialoog
- Publieke informatie

**ix. Elektromechanische systemen**

- Beleidsplan 2021-2026 (cluster Elektromechanica)
- Jaarverslagen 2018 – 2022
- Verslag beleidsvoortgangsgesprek 24/11/2022
- Samenstelling van de verschillende overlegorganen
- Adviesrapport Toets Nieuwe Graduaatsopleiding
- Nota goedkeuring commissie door Directiecomité
- Verslag goedkeuring commissie door Directiecomité
- Brief interne commissieleden
- Brief externe commissieleden
- Informatiedossier:
- Bezoekschema kwaliteitsdialoog
- Rapport kwaliteitsdialoog
- Publieke informatie

**c. Trail Diversiteit/IIC**

**x. Beleidsplannen**

**Beleidsperiode 2015-2020**

- Strategisch beleidsplan 2015-2020
- Beleidsplan dienst onderwijs 2015-2020
- Beleidsplan dienst studentenbegeleiding 2015-2020
- Beleidsplan dienst internationalisering 2015-2020

**Beleidsperiode 2021-2026**

- Strategisch beleidsplan 2021-2026
- Domeinbeleidsplan onderwijs 2021-2026
- Beleidsplan dienst onderwijs 2021-2026
- Beleidsplan dienst studentenbegeleiding 2021-2026
- Beleidsplan dienst internationalisering 2021-2026

**xi. Beleidsondersteunende documenten**

**d. LEERLIJN INTERNATIONAAL EN INTERNATIONAAL EN INTERCULTUREEL HANDELEN (IIC)**

**Beleidsperiode 2015-2020**

- Beleidstekst IIC 2015-2020
- IIC-kader & -matrix

**Beleidsperiode 2021-2026**

- Beleidstekst IIC 2021-2026

- Fiche IIC
- Rubric IIC-kader Graduaatsopleidingen
- Rubric IIC-kader Bacheloropleidingen

e. **DIVERSITEITSBELEID**

**Beleidsperiode 2015-2020**

- Beleidsplan diversiteit in inclusief onderwijs AUHL 2014-2019
  - Implementatie diversiteitsbeleid AUHL in PXL
  - Voorstelling diversiteitsbeleid AUHL (domeingroep Studentenbegeleiding juni 2015)

**Beleidsperiode 2021-2026**

- Visie van Hogeschool PXL op (super)diversiteit binnen onderwijs- en studentenbegeleiding
  - 10 krachtlijnen (super)diversiteit
  - Fiche (super)diversiteit
  - Checklist Inclusief student support model
- Cijfers diversiteit PXL-breed (PBA)
- Cijfers diversiteit PXL-breed (GRA)w
- Plan van aanpak nodenanalyse

f. **MAXIMALE ONTWIKKELINGSKANSEN**

**Beleidsperiode 2015-2020**

- Beleidstekst Krachtige leeromgeving in functie van maximale ontwikkelingskansen
  - Fiche Maximale ontwikkelingskansen
  - Checklist Kwaliteitsvol leermateriaal
  - Fiche Persoonlijke leerwegen
- Beleidstekst Studentenbegeleiding in functie van maximale ontwikkelingskansen
  - Fiche Student Support Model
  - Fiche In-, door- en uitstroombesluit
- Kader en checklist UDL
- Overzicht struikelopleidingsonderdelen 2019-2020

**Beleidsperiode 2021-2026**

- Beleidstekst Krachtige leeromgeving in functie van maximale ontwikkelingskansen
  - Fiche Krachtige leeromgeving
  - Checklist Inclusieve krachtige leeromgeving (Basiskwaliteit)
- Beleidstekst Studentenbegeleiding in functie van maximale ontwikkelingskansen
  - Fiche Maximale ontwikkelingskansen vanuit een inclusieve, studentgecentreerde studentenbegeleiding
- Kader en checklist UDL
- Overzicht struikelopleidingsonderdelen 2021-2022

g. **INTERNATIONALISERING**

**Beleidsperiode 2015-2020**

- Informatiefiche Internationale focus
- Richtlijnen mobility window
- Cijfers inkomende uitwisselingsstudenten 2015-2016 tem 2019-2020
- Cijfers uitgaande uitwisselingsstudenten 2015-2016 tem 2019-2020
- Cijfers uitgaande personeelsmobiliteit 2015-2016 tem 2019-2020

**Beleidsperiode 2021-2026**

- Beleidstekst Blended mobility
    - Fiche Blended mobility
    - Template Joint courses
    - Begrippenkader Joint courses
    - Kader Blended intensive Programmes (BIP) Erasmus
  - Cijfers inkomende uitwisselingsstudenten 2020-2021 tem 2021-2022
  - Cijfers uitgaande uitwisselingsstudenten 2020-2021 tem 2021-2022
  - Cijfers uitgaande personeelsmobiliteit 2020-2021 tem 2021-2022
  - POL: internationalisering
  - Courses for exchange students
- h. **DUURZAAMHEID**  
**Beleidsperiode 2021-2026**
- Beleidstekst Duurzaamheid
  - Fiche Duurzaamheid
- i. **TAAL**  
**Beleidsperiode 2021-2026**
- Beleidstekst Taal
  - Fiche Taal
- j. **SOFT SKILLS**  
**Beleidsperiode 2021-2026**
- Beleidstekst Soft skills
  - Fiche Soft skills
- k. **REFLECTIE**  
**Beleidsperiode 2021-2026**
- Beleidstekst Reflectie
  - Fiche Reflectie
- l. **EXCELLENTIE**  
**Beleidsperiode 2021-2026**
- Beleidstekst Excellentie
  - Fiche Excellentie
- m. **PROFESSIONALISERING**  
**Beleidsperiode 2021-2026**
- Professionalisering en ondersteuning lectoren (POL)
- xii. **Monitoring**
- Analyse Nulmeting Internationaal en intercultureel handelen (correctie)
  - Nulmeting diversiteit dienst Studentenbegeleiding en studievoortgang
  - Bovendrijvers nulmetingen diversiteit
  - Overzicht good practices vanuit nulmetingen diversiteit
  - Jaarverslagen Onderwijs 2015-2022
  - Jaarverslagen Studentenbegeleiding 2015-2022
  - Jaarverslagen Internationalisering 2015-2022
  - Verslagen beleids- en strategiedagen
- xiii. **Verslagen**
- Verslagen Werkgroepen
    - Inclusiviteit en diversiteit
    - Blended mobility
    - Internationaal en intercultureel handelen
    - Soft skills
    - Taal

- Reflectie
- Duurzaamheid
- Krachtige leeromgeving
- Excellentie
- Verslagen Domeingroep Onderwijs
- Verslagen Domeingroep Graduates
- Verslagen Domeingroep Studentenbegeleiding
- Verslagen Domeingroep Internationalisering

#### xiv. **Agro- en biotechnologie**

##### **Beleidsperiode 2015-2020**

- Opleidingsbeleidsplan ABT 2015-2020
- Opleidingsspecifieke leerresultaten ABT
- Leerlijn IIC
- Leerlijn Duurzaamheid
- Beschrijving mobility window
- Cijfers in- en uitgaande studentenmobiliteit
- Courses for exchange students 2019-2020 ABT
- Blended learning labels
- Struikelopleidingsonderdelen
- Checklist Kwaliteitsvol materiaal
- In-, door- en uitstroombesleid
- Analyse en bijsturing studierendement en oriënteringstraject
- Overzicht activiteiten uitstroombesleiding
- Rapport kwaliteitstoets 2020
- Jaarverslagen 2015-2022

##### **Beleidsperiode 2021-2026**

- Beleidsplan cluster ABT 2021-2026
- Opleidingsspecifieke leerresultaten ABT
- Nulmeting IIC ABT
- Leerlijn IIC 2021-2026
- Beschrijving mobility window 2021-2026
- Kengetallen ABT → mobiliteitscijfers p.22
- Courses for exchange students 2022-2023 ABT
- Struikelopleidingsonderdelen → zie jaarverslag 2021-2022 p.3
- Sjabloon checklist inclusieve krachtige leeromgeving (basiskwaliteit)
- Kengetallen ABT
- Cijfers oriënteringstraject pBa ABT 2021-2022
- Cijfers diversiteit pBa ABT
- Nulmeting Diversiteit Departement PXL-Green&Tech

#### xv. **Beeldende kunsten**

##### **Beleidsperiode 2015-2020**

- Opleidingsbeleidsplan BKU 2015-2020
- Leerlijn IIC 2019
- Beschrijving mobility window
- Cijfers in- en uitgaande studentenmobiliteit
- Courses for exchange students 2019-2020 BKU Bachelor
- Courses for exchange students 2019-2020 BKU Master
- Interpretatie struikelopleidingsonderdelen
- Remediëringstraject struikelopleidingsonderdelen
- Persoonlijke leerwegen: traject werkstudenten



- Checklist Kwaliteitsvol leermateriaal
- Nulmeting Blended learning
- Behaalde Blended learning labels
- Kengetallen (inclusief oriënteringstraject) BKU
- In-, door- en uitstroombesleid
- Analyse en bijsturing studierendement
- Analyse en bijsturing oriënteringstraject
- Analyse en bijsturing studentenbegeleiding
- Analyse en bijsturing studieloopbaan
- Rapport kwaliteitstoets 2020
- Jaarverslagen 2015-2016 tot en met 2021-2022

#### **Beleidsperiode 2021-2026**

- Beleidsplan cluster BKU 2021-2026
- Opleidings specifieke leerresultaten
- Nulmeting IIC cluster BKU
- Leerlijn IIC 2021-2026
- Beschrijving mobility window 2021-2026
- Courses for exchange students 2022-2023 BKU Bachelor
- Courses for exchange students 2022-2023 BKU Master
- Struikelopleidingsonderdelen (zie jaarverslag 2021-2022)
- Sjabloon checklist inclusieve krachtige leeromgeving (basiskwaliteit)
- Kengetallen BKU
- Cijfers oriënteringstraject Bachelor BKU 2021-2022
- Cijfers diversiteit Bachelor BKU
- Cijfers diversiteit Master BKU
- Cijfers diversiteit Bachelor VA
- Nulmeting diversiteit departement PXL-MAD School of Arts
- Rapport kwaliteitsdialoog 2021

### **xvi. Communicatie**

#### **Beleidsperiode 2015-2020**

- Opleidingsbeleidsplan COM 2015-2020
- Leerlijn IIC
- Internationale focus: beschrijving mobility window
- Kengetallen in- en uitgaande studentenmobiliteit
- Courses for exchange students 2019-2020
- Struikelopleidingsonderdelen
- Persoonlijke leerwegen: traject voor werkstudenten
- Checklist Kwaliteitsvol leermateriaal
- Blended learning labels
- In-, door- en uitstroombesleid
- Analyse en bijsturing studierendement
- Analyse en bijsturing oriënteringstraject
- Analyse en bijsturing studentenbegeleiding
- Analyse en bijsturing uitstroombesleiding
- Rapport kwaliteitstoets 2019
- Jaarverslagen 2015-2016 tot en met 2021-2022

#### **Beleidsperiode 2021-2026**

- Opleidingsbeleidsplan cluster COM 2021-2026
- Opleidings specifieke leerresultaten

- Nulmeting IIC cluster communicatie
- Leerlijn IIC 2021-2026
- Beschrijving mobility window 2021-2026
- Courses for exchange students 2022-2023
- Struikelopleidingsonderdelen (zie jaarverslag 2021-2022 p. 4-5)
- Sjabloon checklist inclusieve krachtige leeromgeving (basiskwaliteit)
- Kengetallen COM
- Cijfers oriënteringstraject COM 2021-2022
- Cijfers diversiteit COM
- Nulmeting diversiteit departement PXL-Media & Tourism
- Rapport kwaliteitsdialoog 2021

**xvii. Kleuteronderwijs**

**Beleidsperiode 2015-2020**

- Opleidingsbeleidsplan LKO 2015-2020
- Leerlijn IIC 2019
- Beschrijving mobility window
- Cijfers in- en uitgaande studentenmobiliteit
- Courses for exchange students 2019-2020 LKO
- Struikelopleidingsonderdelen
- Persoonlijke leerwegen
- Checklist Kwaliteitsvol materiaal
- Handleiding Blended learning labels
- Behaalde blended learning labels
- In-, door- en uitstroombeleid
- Rapport kwaliteitstoets 2020
- Jaarverslagen 2015-2016 tot en met 2021-2022

**Beleidsperiode 2021-2026**

- Beleidsplan cluster LKO 2021-2026
- Opleidings specifieke leerresultaten
- Nulmeting IIC LKO
- Leerlijn IIC 2021-2026
- Beschrijving mobility window 2021-2026
- Kengetallen LKO
- Courses for exchange students 2022-2023
- Struikelopleidingsonderdelen (zie jaarverslag 2021-2022 p. 4)
- Sjabloon checklist inclusieve krachtige leeromgeving (basiskwaliteit)
- Kengetallen LKO
- Cijfers oriënteringstraject LKO 2021-2022
- Cijfers diversiteit LKO
- Nulmeting diversiteit departement PXL-Education
- Rapport kwaliteitsdialoog 2021

**xviii. Marketing- en communicatiesupport**

**Beleidsperiode 2015-2020**

- Leerlijn IIC 2019
- Informatiedossier Toets Nieuwe Opleiding
- Rapport Toets Nieuwe Opleiding 2019
- Jaarverslagen 2018-2019 tot en met 2021-2022

**Beleidsperiode 2021-2026**

- Beleidsplan cluster Marketing & sales 2021-2026

- Opleidings specifieke leerresultaten
- Nulmeting IIC cluster Marketing & sales
- Leerlijn IIC 2021-2026
- Beschrijving mobility window 2021-2026
- Struikelopleidingsonderdelen (zie jaarverslag 2021-2022 p. 9)
- Sjabloon checklist inclusieve krachtige leeromgeving (basiskwaliteit)
- Kengetallen MCS
- Cijfers oriënteringstraject MCS 2021-2022
- Cijfers diversiteit MCS
- Nulmeting diversiteit departement PXL-Business
- Rapport kwaliteitsdialoog 2021

**xix. Vroedkunde**

**Beleidsperiode 2015-2020**

- Opleidingsbeleidsplan VRK 2015-2020
- Leerlijn IIC 2019
- Beschrijving mobility window
- Cijfers in- en uitgaande studentenmobiliteit
- Courses for exchange students 2019-2020
- Struikelopleidingsonderdelen
- Persoonlijke leerwegen: traject voor werkstudenten
- Checklist Kwaliteitsvol materiaal
- Toelichting Blended learning in opleiding
- Blended learninglabels - opleidingsonderdelen
- Blended learninglabel - opleiding
- Kengetallen in-, door- en uitstroombeleid
- Analyse en bijsturing studierendement
- Analyse en bijsturing oriënteringstraject
- Analyse en bijsturing studentenbegeleiding
- Analyse en bijsturing uitstroombegeleiding
- Rapport kwaliteitstoets 2021
- Jaarverslagen 2015-2016 tot en met 2021-2022

**Beleidsperiode 2021-2026**

- Opleidingsbeleidsplan VRK 2021-2026
- Opleidings specifieke leerresultaten
- Nulmeting IIC
- Leerlijn IIC 2021-2026
- Beschrijving mobility window 2021-2026
- Courses for exchange students 2022-2023
- Struikelopleidingsonderdelen (zie jaarverslag 2021-2022 p. 12)
- Sjabloon checklist inclusieve krachtige leeromgeving (basiskwaliteit)
- Kengetallen VRK
- Cijfers oriënteringstraject VRK 2021-2022
- Cijfers diversiteit VRK
- Nulmeting diversiteit departement PXL-Healthcare
- Rapport kwaliteitsdialoog 2022

**n. Trail Personeelsbeleid i.f.v. onderwijskwaliteit**

**xx. Personeelsbeleid**

**Beleidsperiode 2015-2020**

- Beleidsplan
- Kwaliteitskenmerk 7 van alle opleidingen

### **Beleidsperiode 2021-2026**

- Domeinbeleidsplan personeel
- Visietekst toekomstgericht personeelskader
- Presentatie domeingroep personeel 13/2/2023
- Visietekst professionaliseringsbeleid
- Professionaliseringspagina in Persoonlijke Elektronische Pagina (PEP)
- Concept portfolio
- Loopbaanpaden
- Samenwerking PXL-NeXt i.f.v. professionalisering personeel
- Aanbod HR (PEP) - ervaringsmomenten
- Visietekst gesprekkencyclus 2.0
- Conceptnota optimalisatie selectieflow
- Visietekst diversiteit
- 10 krachtlijnen voor diversiteit bij personeel
- Conceptnota employee experience – werkplezier
- Bevraging werkplezier

### **xxi. Managementcluster**

- Jaarverslagen personeel (2016 tot 2022)
- Verslagen domeingroep personeel
- Toelichting organogrammen, functieomschrijvingen en competentieprofielen
- Organogrammen
- Toelichting allocatiemodel en taakfiches

### **xxii. Monitoring**

- Kwalificaties (inclusief lerarenopleiding)
- Diversiteit (leeftijd, geslacht, nationaliteit)
- Resultaten personeelsbevraging/ werkplezier
  - Globale resultaten personeel 2018-2019
  - Globale resultaten personeel 2014-2015
- Inhoudelijke analyse kwaliteitstoetsen 2 (2020-2021)
- Mobiliteitscijfers internationale personeelsmobiliteit 2021-2022
- Mobiliteitscijfers internationale personeelsmobiliteit 2015-2020
- Interne mobiliteit en bevorderingen
- Ziekte-afwezigheid



## Colofon

HOGESCHOOL PXL • VL129924-22  
Instellingsreview • Beoordelingsrapport  
*4 juli 2023 (tweede vaststelling)*  
Samenstelling: NVAO • Vlaanderen



Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie  
Accreditation Organisation of the Netherlands and Flanders

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

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