

REGIE EhB

REGIE VAN DE
KWALITEITSBORGING
HORIZON 2020

VOORWOORD

In het kader van de keuze voor de IR+ heeft de Erasmushogeschool Brussel (EhB) een systeem van kwaliteitsborging in eigen beheer uitgewerkt ('de regie'). Dit document beschrijft de regie van kwaliteitszorg die EhB tegen 2020 wil uitrollen. Via deze regie garandeert de hogeschool de kwaliteit van alle opleidingen. De regie beschrijft hoe EhB kwaliteit definieert en wat haar visie is op kwaliteitsborging. Ook vermeldt EhB welke aspecten van de regie via pilots werden ontwikkeld en wat de ervaringen waren (aangeduid met een **groene kantlijn**). Waar zinvol worden kritische reflecties aangehaald (aangeduid met een **oranje kantlijn**).

Met betrekking tot de pilots koos EhB voor drie pilots met drie verschillende invalshoeken:

- Peer review: twee pilots op het niveau van opleidingen met een externe commissie: Biomedische Laboratoriumtechnologie en Voedings- & Dieetkunde.
- Midterm review: zes pilots op het niveau van opleidingen met een interne commissie: Toegepaste Informatica, Hotelmanagement, Sociaal Werk, Landschaps- & Tuinarchitectuur, Idea & Innovation Management en PBa Audiovisuele Kunsten.
- EFQM/TRIS voor Instellingen: een pilot op het niveau van de instelling.

De regie bouwt verder op bestaande positief ervaren initiatieven (omschreven in de kritische reflectie), aangevuld of geoptimaliseerd met nieuwe inzichten en instrumenten. Om tot een gedragen regie te komen, werd deze aanpak binnen alle geledingen van EhB besproken en goedgekeurd¹.

Deze regie kwam tegelijkertijd tot stand met de initiatieven in het kader van het nieuwe strategisch plan 2017-2021 (SPE³). De krijtlijnen van SPE³ zijn mee opgenomen in dit document. Uiteindelijk zal de regie volledig afgestemd worden op SPE³. Dit omvat o.a. ook het integreren van de waarden en doelstellingen van SPE³ in het kwaliteitszorgsysteem (zowel in de uitgangspunten als de concretisering van bevestigingen, reviews, ...).

EhB wil deze regie gefaseerd uitrollen. Hiervoor stelt ze een actieplan op voor de implementatie van de regie tegen 2020. De uitrol van de regie maakt integraal deel uit van het domeinbeleidsplan kwaliteitszorg in het kader van het strategisch plan SPE³ ².

De regie vertrekt vanuit een visie op integrale kwaliteitszorg en is opgebouwd vanuit de kern, nl. kwaliteitsvol onderwijs. Daarom ligt de focus ook op de opleidingen. De ondersteunende diensten, zowel departementaal als hogeschoolbreed, ondersteunen de opleidingen in hun werking. Omdat de regie enkel goed kan functioneren met ondersteuning van deze diensten én omdat op het vlak van kwaliteitscultuur op deze niveaus tot nu toe weinig gerichte acties werden ondernomen, heeft EhB deze regie als prioriteit opgenomen in haar kwaliteitsbeleidsplan 2017-2021.

Het document werd, samen met de kritische reflectie, goedgekeurd op de Raad van Toezicht van 28/11/2016.



1. DEFINITIE EN UITGANGSPUNTEN

Om kwaliteitsvol professioneel en artistiek onderwijs na te streven, kiest EhB bewust voor een aanpak van integrale kwaliteit. De kwaliteit van elke opleiding wordt gegarandeerd door het ontplooiën van een integraal kwaliteitszorgsysteem dat zowel inspeelt op de kwaliteit en het niveau van elke opleiding, alsook op het niveau van de onderwijsondersteuning.

Integrale kwaliteit wordt door EhB gedefinieerd als:

“de mate waarin de opleidingen en diensten op een efficiënte en effectieve manier de onderwijsvisie, missie en de strategische doelstellingen van EhB implementeren en de mate waarin haar activiteiten aansluiten bij de verwachtingen van de verschillende stakeholders, partners en de ruimere samenleving, rekening houdend met de aanwezige middelen”³.

Deze definitie wordt reeds enkele jaren binnen EhB gehanteerd en is gebaseerd op de definitie van kwaliteit van EFQM/TRIS. In het strategisch plan 2012-2016 werd deze keuze reeds vertaald via strategische doelstellingen rond betrokkenheid van stakeholders, de ambitie om een goede interne werking uit te bouwen en de expliciete keuze voor een kwaliteitscultuur binnen alle geledingen.

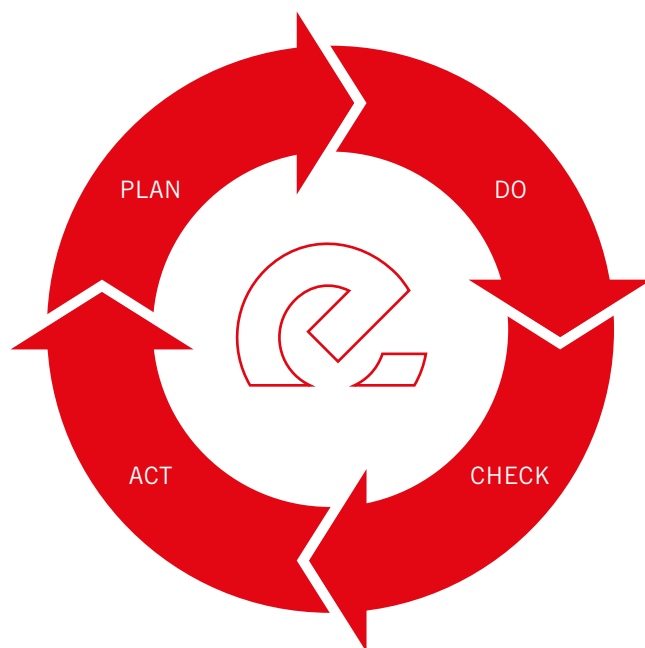
In het strategisch plan 2017-2021 wordt **kwaliteitscultuur** als een kritische succesfactor opgenomen en als volgt omschreven:

“Met het oog op de kwaliteitsverbetering kijken we kritisch naar ons aanbod en onze werking.

- We volgen de zaken systematisch op via de PDCA-cyclus. We benchmarken met andere instellingen en hanteren objectieve data. We stemmen af met onze belanghebbenden zonder onze specificiteit en profilering te verliezen.
- Onze kwaliteitszorg is een middel, geen doel op zich, en hanteert instrumenten die effectief en op maat gesneden zijn.
- Onze medewerkers geloven in onze kwaliteit en zijn ambassadeurs voor EhB.”

Bij de uitbouw van haar regie hanteert EhB enkele uitgangspunten die hierbij aansluiten, en die eveneens aansluiten bij de waarden die het beleidsplan 2017-2021 vooropstelt: EhB zet maximaal in op het creëren van een **cultuur van kwaliteit** waarbij kwaliteit een verantwoordelijkheid en een engagement is van iedereen (SPE³-waarde: engagement). Alle personeelsleden ondersteunen samen de continue verbetering van het onderwijs en de kwaliteit van de werking van de hogeschool via een kritische en professionele houding (SPE³-waarde: integriteit) van alle medewerkers. Alleen als iedereen doordrongen is van het belang van kwaliteitsverbetering en meewerkt aan de realisering van haar doelen, kan het kwaliteitsbeleid werkelijk vorm krijgen en efficiënt leiden tot een daadwerkelijk verbeteren van de kwaliteit.

Het fundament van een kwaliteitscultuur is het PDCA-denken. EhB wenst dus ook een **cultuur van verbetering** te implementeren. De toepassing van dit denken doorheen alle geledingen staat centraal in het kwaliteitsbeleid. In al haar processen streeft EhB steeds naar het verankeren van de PDCA-verbetercyclus. Zo wil de hogeschool in continue progressie streven naar 'steeds beter'. In deze cultuur van verbetering wil zij - waar relevant en ondersteunend - zich baseren op objectieve informatie. EhB wil daarom ook kwantitatieve en kwalitatieve data gebruiken om haar beleid te ondersteunen.



Figuur 1 Plan - do - check - act

Om kwaliteit gericht te verbeteren, is een **cultuur van betrokkenheid** noodzakelijk. Het streven naar kwaliteitscultuur indachtig, garandeert zij formeel en informeel structuren om de dialoog tussen haar belanghebbenden aan te moedigen, te faciliteren en te optimaliseren. De belangrijkste stakeholders in het kader van de regie zijn de studenten, de alumni, de medewerkers en de beroeps- en kunstpraktijk. Deze cultuur van betrokkenheid wordt ondersteund door het aanmoedigen van participatie en bottom-upbeleid: bij het tot stand komen van beslissingen m.b.t. de kwaliteit van onderwijs wordt voortdurend intern afgetoetst op alle niveaus.

Al deze processen gebeuren in een **cultuur van vertrouwen** (SPE³-waarde: vertrouwen). Quasi alle opleidingen op EhB werden de voorbije jaren op basis van een positief visitatierapport geaccrediteerd. Waar een hersteltraject moest worden ingezet, werd dit grondig aangepakt. EhB heeft er dus vertrouwen in dat haar opleidingen kwaliteitsvol zijn. Daarnaast gaat zij ook uit van vertrouwen in haar medewerkers en haar opleidingen. Deze regie vertrekt dan ook van eigen verantwoordelijkheid en eigenaarschap op het niveau van de opleidingen (SPE³-waarde: autonomie): zij zijn het best geplaatst om zelf de kwaliteit van het onderwijs op te volgen. EhB zet ter ondersteuning hiervan daarom in op responsabilisering en empowerment via een personeelsbeleid dat de intrinsieke motivatie van medewerkers ondersteunt.

Dit vertrouwen wordt duidelijk in de wijze waarop er teruggekoppeld wordt naar het bestuur: de momenten van rapportering zijn weloverwogen en zorgen dat het kwaliteitszorgsysteem niet bureaucratisch wordt.

EhB kiest dus resoluut voor een kwaliteitszorgsysteem dat de opleidingen ondersteunt, gericht op resultaten. Kwaliteitszorg is hierbij geen doel op zich, maar een middel om de kwaliteit van het onderwijs te maximaliseren.

Tot slot wenst EhB haar regieconcept op te stellen vanuit het **principe van integratie**: de regie is een logisch opgebouwde, vlot draaiende cyclus waarbij transparantie voorop staat (SPE³-waarde: transparantie) en overlap wordt vermeden. Op deze manier wenst EhB deze regie ook duidelijk te delen met al haar belanghebbenden, en dus zeker met de studenten en de potentiële studenten voorop.

EhB houdt hierbij uiteraard rekening met de aanwezige middelen.

Om deze uitgangspunten te realiseren in alle aspecten van de werking, zullen de missie, visie en strategie motiverend en visionair worden geïmplementeerd. De departementale en hogeschoolbrede ondersteunende diensten zullen hierbij met de opleidingen meedenken.

2. ONDERWIJS EN UITVOERING

2.1 Strategische kaders

Het onderwijsbeleid start vanuit het strategisch beleid en de onderwijsvisie, kaders die richting en inhoud geven aan het kwaliteitsbeleid.

Strategisch beleid | EhB beschikt over een hogeschoolbrede missie, visie, waarden, strategische doelstellingen en bijhorende kritische succesfactoren die aangeven wat EhB wil bereiken op het vlak van onderwijs, onderzoek, dienstverlening, de beoefening der kunsten en het onderwijsondersteunend beleid.

Missie	horizon ∞	Waarvoor staan we?
Toekomstvisie	horizon 10j	Waarvoor gaan we?
Strategie	horizon 5j	Hoe willen we dat bereiken?
Kritische succesfactoren	horizon 5j	Wat is nodig om te slagen?
Doelstellingen & actiepunten	horizon 1j	Wat stellen we voorop?
Sleutel prestatie-indicatoren	horizon 5j	Hoe staan we ervoor?

Tabel 1 Strategisch planningsproces

Het hogeschoolbrede strategisch plan wordt vertaald naar alle geledingen via beleidsdomeinplannen, en waar nodig aangevuld met beleidsplannen op het niveau van de departementen/schools, opleidingen en diensten. Deze beleidsplannen worden elk jaar geoperationaliseerd in jaaractieplannen (JAP), die de dagdagelijkse concretisering zijn van het strategisch beleid in de onderwijsprocessen.

Alle luiken van het strategisch plan worden participatief opgesteld, opgevolgd en geëvalueerd via kwalitatieve en kwantitatieve analyses.

Onderwijsvisie | De hogeschoolbrede onderwijsvisie van EhB is ingebed in het strategisch beleid. Ze geeft weer wat de visie van EhB op kwaliteitsvol onderwijs is. Zij geeft richting aan de werking van zowel onderwijzend personeel als onderwijsondersteunend personeel.

Deze hogeschoolbrede onderwijsvisie krijgt via een opleidingsvisie vorm binnen elke opleiding. Deze opleidingsvisies, en de enting ervan op de hogeschoolbrede visie, worden opgevolgd door de dienst Onderwijs. De visie krijgt via de opleidingscommissie concreet vorm in de leerresultaten, het opleidingsprogramma en het toetsbeleid. Via de opleidingsvisie profileert elke opleiding zich binnen haar domein.

Actualisatie van de opleidingsvisies gebeurt op basis van een vernieuwde hogeschoolbrede strategie of onderwijsvisie, en via o.a. contacten met het werkveld, feedback van belanghebbenden, feedback van reviewcommissies en benchmarking.

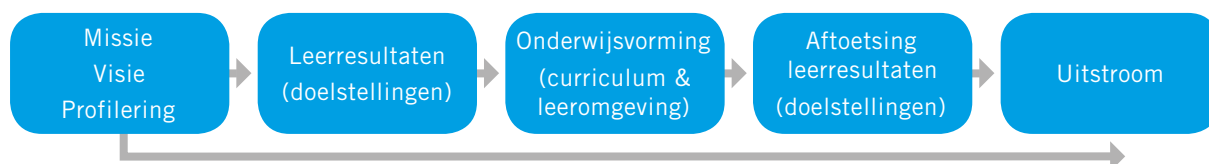
De Erasmushogeschool Brussel werkt sinds 2008 met strategische plannen. De PDCA m.b.t. het strategisch planningsproces werd reeds tweemaal volledig doorlopen.

Tijdens het proces van SPE³ werd maximaal ingezet op gedragenheid en bottom-upbeleid.

Alle medewerkers én studenten van EhB kregen de kans om bij te dragen aan SPE³. In vergelijking met het vorig strategisch plan kent SPE³ meer interne samenhang, heldere keuzes, meer gedragenheid, bekendheid en inspiratie, meer concrete acties en werkbare indicatoren met mogelijkheid tot tussentijdse aftoetsing. Dit wordt verder besproken in de kritische reflectie.

2.2 Onderwijsprocessen

De basis van kwaliteitsvol onderwijs zijn kwaliteitsvolle leerresultaten, gebaseerd op een duidelijke visie en profilering. Opleidingen creëren vervolgens een onderwijsomgeving, die toelaat dat studenten de doelstellingen effectief kunnen behalen. Een goed samenhangend curriculum en een krachtige leeromgeving met bekwame docenten en aangepaste voorzieningen zijn hier onderdeel van. Tot slot dient een opleiding op een adequate manier af te toetsen of studenten de vooropgestelde doelstellingen ook effectief behalen en hoe zij hun weg vinden naar het professionele veld of vervolgopleidingen.



Figuur 2 Onderwijsproces

Om de werking te ondersteunen worden hogeschoolbrede **processen** uitgewerkt (vb. curriculumactualisatie) met leidraden en checklists. De uitgeschreven processen aan EhB geven enerzijds de visie van de hogeschool of opleiding weer binnen een bepaald domein. De processen helpen hierbij om het onderwijsbeleid over alle geledingen van de hogeschool te implementeren en uit te voeren. Anderzijds vormen processen een leidraad om de werking op te volgen en te evalueren. Binnen de processen krijgen opleidingen de vrijheid om zelf afgesproken accenten te leggen.

EhB streeft met een uitgewerkt procesmanagement enkele doelstellingen na die bijdragen tot het continu verbeteren van de werking:

- Verankeren van het kwaliteitsdenken door het expliciteren van de PDCA in elk proces. Procesmanagement vormt hierbij een kader voor de systematische en continue verbetering en optimalisatie van de bestaande bedrijfsprocessen.
- Verhogen van de efficiëntie en transparantie van de werking door het identificeren van overbodige stappen in een proces en duidelijk toewijzen van rollen en verantwoordelijkheden.
- Verbeteren van de interne samenwerking door het participatief opstellen van processen: interne communicatiestromen komen op gang en best practices worden geïdentificeerd.
- Risicobeheersing door het opsporen van lacunes in de werking.

De aanpak is hierop afgestemd. Processen worden zowel permanent als structureel na één doorlooptijd geëvalueerd. Bij deze evaluaties wordt nagegaan welke verbeteringen er aan het proces mogelijk zijn en of de resultaten van het proces aan de vooropgestelde verwachtingen voldoen.

Het belangrijkste bijsturingsmoment in het kader van kwaliteitsvol onderwijs is een curriculumherziening⁴. Dit proces werd uitgeschreven in een gedragen procesbeschrijving met betrokkenheid van alle door het proces gevatte functies. Er wordt gewerkt aan een curriculumgids om opleidingen hierin concreet te ondersteunen. Bij de start van het proces verzamelt een opleiding input uit allerlei instrumenten: stakeholderbevragingen, benchmarkoefeningen, ... Deze wijzigingen worden besproken in opleidingscommissies, teamvergaderingen, resonantiecommissies en worden opgevolgd door de dienst Onderwijs van EhB. Sinds 2012 werden 31 hogeschoolbrede processen uitgeschreven, goedgekeurd en opgenomen in het kwaliteitshandboek⁵. Een beleidsdocument en een uitgeschreven bedrijfsproces 'het opstellen van een bedrijfsproces aan EhB' geeft aan hoe medewerkers processen dienen uit te schrijven en te evalueren.

2.3 Opleidingsplan

Opleidingen beschrijven hun onderwijsinhoud en -organisatie concreet in hogeschoolbrede en opleidingsspecifieke kaders (o.a. visie, leerresultaten, didactisch concept, curriculum, personeelsbeleid, voorzieningen, toetsbeleid, ...). Deze documenten worden gebruiksvriendelijk opgesteld, permanent verzameld en geactualiseerd en overzichtelijk weergegeven in het elektronisch 'opleidingsplan' op SharePoint (het intranet). Dit plan bevat de cruciale documenten m.b.t. de opleidingspraktijk en vormt een online dossier met het oog op kwaliteitsvol onderwijs.

Het opleidingsplan gaat verder dan het klassieke kwaliteitshandboek.

Het opleidingsplan heeft verschillende doelen:

- 1) Het is een praktisch instrument voor opleidingen.
- 2) Het ondersteunt de kwaliteitscultuurgedachte dat opleidingen permanent bezig zijn met het samenstellen en updaten van hun onderwijspraktijk.
- 3) Het is een permanent naslagwerk voor nieuwe en huidige medewerkers.
- 4) Door het toegankelijk publiceren van het plan van elke opleiding op het intranet, kunnen opleidingen van elkaar leren.
- 5) Het dient als basis om te benchmarken met andere (interne of externe) opleidingen.
- 6) Het laat diensten en bestuur toe opleidingen op een eenvoudige manier op te volgen en vervolgens te ondersteunen.
- 7) De opgeladen documenten dienen als basis voor de midterm review en peer review. Door het actueel houden van het opleidingsplan is het schrijven van een zelfevaluatie rapport overbodig en wordt het werken aan kwaliteitszorg een continu gegeven in plaats van een sprint voor een opkomende evaluatie.

EhB zal tijdens het academiejaar 2016-2017 het opleidingsplan uitrollen in al haar opleidingen. Afstemming gebeurt in de stuurgroep Kwaliteitszorg. Bij de implementatie wordt aandacht besteed aan de gedragenheid. Belangrijk hierbij is dat het opleidingsplan wordt gezien als een ondersteunend instrument en niet als een administratieve last. Daarbij wordt enerzijds maatwerk voor elke opleiding nagestreefd, en anderzijds gewaakt dat dit maatwerk alsnog eenvoudig te overzien is. Enkele opleidingen binnen het departement Gezondheidszorg & Landschapsarchitectuur werken al een tijdje met een opleidingsplan. Dit wordt als inspiratiebron gebruikt.

2.4 Kwaliteitskalender

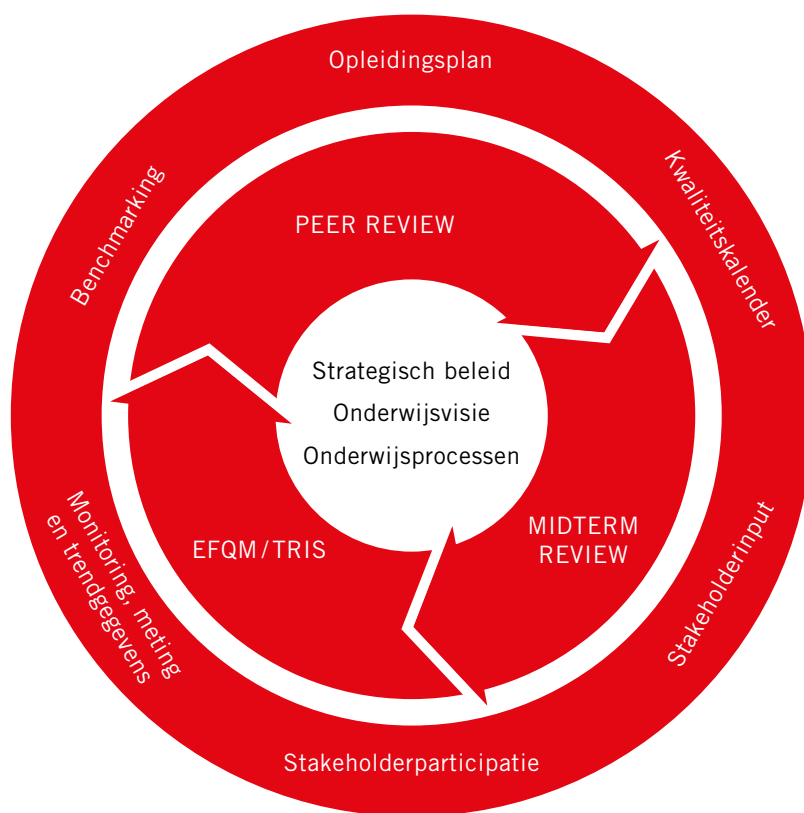
De activiteiten m.b.t. kwaliteitsverbetering van het onderwijs worden per opleiding opgenomen in een kwaliteitskalender, die een overzicht weergeeft van alle activiteiten in het kader van de regie: via deze kalender maakt een opleiding dus duidelijk wat haar langetermijnplanning is m.b.t. de regie en kunnen de activiteiten beter worden gestroomlijnd en opgevolgd. EhB wil met het ontwikkelen van een elektronische kwaliteitskalender een handige tool bieden aan o.a. opleidingshoofden, departementale directeurs, departementale kwaliteitszorgcoördinatoren en alle andere betrokkenen om de kwaliteitsprocessen binnen elke opleiding op te volgen.



3. OPVOLGING EN BIJSTURING

Het opvolgen van de uitvoering van de vooropgestelde doelstellingen gebeurt permanent en wordt expliciet zichtbaar op specifieke momenten.

Voor deze aftoetsing worden verschillende kwaliteitszorginstrumenten ingezet: een grote **zesjaarlijkse reviewcyclus** wordt ondersteund door de **permanente inzet** van stakeholderinput, stakeholderparticipatie, (trend)gegevens en benchmarking. Ook het onderhouden van het opleidingsplan en de kwaliteitskalender gebeurt op permanente basis.



Figuur 3 Schematisch overzicht 'regie EhB'

De resultaten van zowel de zesjarige reviewcyclus als de permanente kwaliteitsbewaking worden systematisch besproken, opgevolgd en teruggekoppeld volgens een bepaalde systematiek.

Bespreking | De resultaten en actiepunten worden binnen relevante entiteiten en organen besproken (binnen een opleiding, een departement, een school, een dienst of interdepartementaal). De resultaten m.b.t. de belangrijke ijkpunten in de regie en bijhorende actieplannen worden ook opgevolgd en besproken op directieniveau en het hogeschoolbestuur. Op die manier hebben de directie en bestuursorganen inzicht in de kwaliteit van de opleidingen en kunnen zij opvolgen en bijsturen waar nodig.

Terugkoppeling | De resultaten en bijsturingen die voortvloeien uit de CHECK-momenten worden via verschillende communicatiekanalen systematisch teruggekoppeld aan alle relevante belanghebbenden (dit kunnen zijn: studenten, medewerkers, werkveld, alumni, diensten, bestuur, ...).

Opvolging | Opvolging gebeurt in eerste instantie door de opleiding zelf. Resultaten van kwaliteitszorginstrumenten leiden tot verbeterpunten die worden geregistreerd in een elektronische opvolgingstool die voor alle medewerkers zichtbaar is. Deze tool maakt op een eenvoudige en overzichtelijke manier alle geformuleerde actiepunten zichtbaar voor een directeur, een opleidingshoofd, een diensthoofd en alle medewerkers. Door het gebruik van deze opvolgtool in te bedden in de werking, gaat geen informatie verloren. De departementale kwaliteitszorgcoördinatoren waken over het goede gebruik van de tool door de opleidingen en stimuleren hen om deze tool tot een dynamisch instrument te maken.

Ook de bevoegde ondersteunende diensten volgen de resultaten op en waar nodig resulteert dit op het niveau van de dienst of de hogeschool tot verbeteracties.

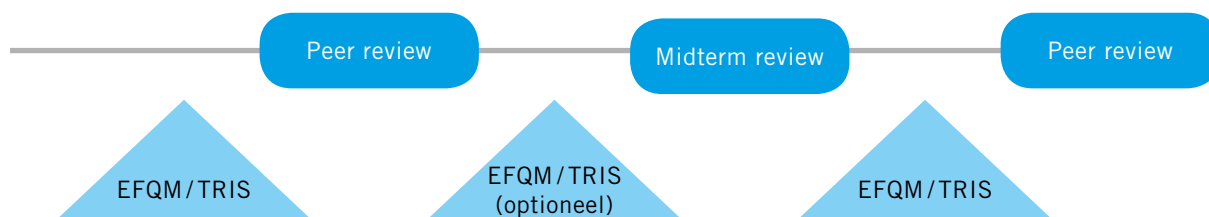
In een tweede fase kunnen de diensten, op vraag van directie of bestuur, analyses opstellen over een specifiek thema, zoals bijvoorbeeld de werking van de resonantiecommissies. De resultaten van verschillende instrumenten over heel de hogeschool kunnen dan aanleiding geven tot aanpassingen in het beleid.

Ter ondersteuning van de uitrol van beleidsplannen en jaaractieplannen werd bij de start van SPE², het Strategisch Plan EhB 2012-2016, een elektronische opvolgtool ontwikkeld die werd gebruikt door alle opleidingen, departementen en diensten. Deze tool wordt in het kader van SPE³ hernieuwd uitgewerkt in een andere omgeving, maar zal dezelfde principes kennen.

In het kader van de regie hebben de hogeschoolbrede ondersteunende diensten een dubbele rol. Zij ondersteunen de opleidingen en departementen/schools in hun werking en volgen de werking ook op. Het evenwicht vinden tussen 'ondersteunen bij verbeteracties' en 'monitoren' blijkt een moeilijke evenwichtsoefening. Dit geldt in het kader van de regie vooral voor de plaats en rol van de dienst Kwaliteitszorg. EhB is ervan overtuigd dat in de uitwerking van de verschillende activiteiten van de regie voldoende gewaakt wordt over het evenwicht tussen ondersteunen en monitoren.

3.1 Zesjaarlijkse reviewcyclus

Elke zes jaar doorlopen de opleidingen een cyclus van zelfevaluatie en aftoetsing met peers. Deze cyclus bestaat uit drie belangrijke momenten: EFQM/TRIS-beoordeling, de midterm review en de peer review.



Figuur 4 Zesjarige reviewcyclus

3.1.1 EFQM/TRIS

EFQM/TRIS is sinds 2003 het **kwaliteitszorgsysteem voor de opleidingen** van EhB. Dit sluit aan bij de doelstelling van EhB om te streven naar permanente verbetering.

In EFQM/TRIS beoordelen de medewerkers binnen een opleiding de kwaliteit van negen aandachtsgebieden, die samen de volledige werking van de opleiding dekken. De beoordeling gebeurt in een eerste fase elektronisch en anoniem. Vervolgens worden in een consensusvergadering de aandachtspunten gezamenlijk en diepgaand besproken. In consensus worden hier sterktes en verbeterpunten bepaald. Ten slotte volgt een prioritering van sterktes en verbeterpunten. Die worden finaal opgenomen in het JAP, zodat de PDCA-cyclus rond is. De grootste sterkte van EFQM/TRIS, zoals het wordt toegepast binnen EhB, is dat opleidingen over alle aspecten van hun werking gezamenlijk stilstaan.

In het kader van de regie werd afgesproken dat elke opleiding minstens één maal per cyclus van zes jaar een zelfevaluatie uitvoert, gebruik makend van de EFQM/TRIS-methodiek. Deze zelfevaluatie kan en wordt vaak ook onmiddellijk ingezet ter voorbereiding van de zelfevaluatie voor de opleidingsbeoordeling. Opleidingen zijn vrij om de EFQM/TRIS-methodiek ook tussentijds toe te passen voor specifieke aandachtsgebieden.

Aansluitend worden ook de **instellingsbrede processen** geëvalueerd via de EFQM/TRIS-methodiek voor instellingen. Hiervoor legt EhB de periodiciteit vast op drie jaar. Naarmate de ervaring met EFQM/TRIS vordert, zal ook hier de termijn worden uitgebreid naar zes jaar.

De implementatie van het EFQM/TRIS-instrument was niet eenvoudig. In het begin was er veel weerstand gezien de complexiteit van het instrument. Door een creatieve aanpak en de nodige souplesse waarmee het momenteel gehanteerd wordt, wordt het door de meeste gebruikers ervaren als een nuttig instrument. Het specifieke jargon en de uitgebreidheid van de integrale benadering blijven een pijnpunt. Het is een uitdaging om het instrument nog verder af te stemmen op de eigenheid van EhB. In de komende beleidsperiode zal EhB het instrument verder afstemmen op de eigen specifieke behoeften.

Pilot⁶ | EFQM/TRIS voor instellingen werd in 2015 voor een eerste keer toegepast. Ongeveer tachtig personeelsleden werden betrokken bij deze evaluatie van de instelling. Deze evaluatie resulteerde in een analyseverslag met prioritaire werkpunten. Een belangrijk aandachtspunt naar de toekomst is het voldoende informeren van deelnemers over de finaliteit van EFQM/TRIS en het nog beter informeren van deelnemers over bestaande initiatieven m.b.t. de besproken thema's. Dit kan bevoorbeeld door de verantwoordelijken van het besproken thema nog meer te betrekken bij de consensusvergadering.

De verbetervoorstellen werden quasi allemaal onmiddellijk opgenomen in het nieuw strategisch plan SPE³ ⁷. Enerzijds werd het betrekken van een grote groep medewerkers uit de hele hogeschool aanvoeld als een positieve evolutie. Anderzijds waren de resultaten door de timing (parallel aan een grote evaluatie ter voorbereiding van SPE³) zeer gelijklopend met reeds bestaande input.

3.1.2 Midterm en peer review

Tijdens de reviewcyclus zijn twee momenten voorzien waarop de opleiding, in dialoog met een commissie van experts, haar vorderingen analyseert en op basis hiervan kwaliteitsverbeteringen opzet.

Midterm review | De midterm review volgt steeds drie jaar na een opleidingsbeoordeling/peer review maar ook onmiddellijk drie jaar vóór een nieuwe peer review. Het is het ideale moment om te kijken waar de opleiding na drie jaar staat, welke vooruitgang er werd geboekt en hoe de opleiding de komende drie jaar verder zal werken aan kwaliteitsvol onderwijs.

De midterm review gebeurt op basis van een reflectiegesprek met 'critical friends'. Door de band genomen zijn dit allen medewerkers van EhB die niet tot de opleiding zelf behoren. Indien de opleiding het opportuun acht, kunnen er ook externen opgenomen worden in het gesprek.

De groep van 'critical friends' wordt zo samengesteld dat expertise in onderwijs, management en kwaliteitszorg vertegenwoordigd is. De dienst Kwaliteitszorg is sowieso aanwezig. De opleiding kan in grote mate accenten leggen betreffende de samenstelling van de commissie en de te bespreken topics.

De focus van de midterm review ligt expliciet op het verbeteraspect. Er wordt op de midterm review geen beoordeling gegeven aan de opleiding. Wel wordt er een verslag opgemaakt met de belangrijkste conclusies van het gesprek.

Nog voor de regie werd uitgedacht, kende EhB al een tussentijds checkmoment op basis van een uitgebreid document dat door de dienst Kwaliteitszorg samen met de opleiding werd overlopen. Dit werd in het kader van de regie hernoemd tot midterm review. De aanpak werd ondertussen verrijkt en opengetrokken naar andere diensten.

Pilot⁸ | EhB greep haar kans om bij het uitbouwen van de regie het bestaande tussentijdse checkmoment te optimaliseren. Om tot een gedragen format te komen, werd in eerste fase gevraagd aan de opleidingen om zelf ideeën aan te reiken over de gehanteerde methodiek. Op basis van ervaringen met verschillende (licht afwijkende) formats zal EhB in januari 2017 een generiek format ontwikkelen met ruimte voor eigen accenten.

Finaliteit

De midterm review had bij de start van de implementatie een tweeledig doel:

- 1) Een opvolging van de stand van zaken en realisaties sinds de laatste opleidingsbeoordeling.
- 2) Een gesprek met het oog op verbetering naar de toekomst toe.

Dit gebeurt via een open dialoog, waar gedeelde reflecties en het gezamenlijk zoeken naar oplossingen deel van uitmaken.

De vrijheid die opleidingen binnen dit framework krijgen tijdens de midterm reviews maakt dat zij zelf accenten kunnen leggen en de mogelijkheid hebben om zelfgekozen aandachtspunten aan te kaarten. Deze aandachtspunten kunnen een rol spelen in het bewust kiezen van critical friends vb. door critical friends te kiezen die expertise hebben over het te bespreken topic of die impact kunnen hebben op een mogelijke oplossing voor het aandachtspunt (vb. bepaalde ondersteunende diensten).

Het was voor opleidingen niet altijd eenvoudig om te gaan met de openheid van het kader bij de introductie van de midterm review. Achteraf bekeken kon de communicatie en de ondersteuning over de doelen van de midterm review beter. EhB wenst de dubbele finaliteit van de midterm review naar de toekomst te bewaren, en wil hierbij aan opleidingen duidelijk maken dat zij tijdens de midterm review de kans kunnen grijpen een open gesprek te voeren over een bepaalde topic (vb. een heet hangijzer, een wild toekomstidee, enz.). De dienst Kwaliteitszorg zal aanvullend ook een kader opstellen dat de finaliteiten bevat en handvaten aanreikt aan zowel opleidingen als gesprekspartners om de midterm review op een kwaliteitsvolle manier te doorlopen. De opleidingen zullen ook steeds begeleid worden door de departementale kwaliteitszorgcoördinator die voor vragen steeds bij de dienst Kwaliteitszorg terecht kan.

Gesprekspartners rond de tafel: critical friends en opleiding

Om de commissies van de midterm reviews tot nu toe samen te stellen, werd voor een pragmatische aanpak gekozen, maar werd er door de kwaliteitszorgverantwoordelijken steeds over gewaakt dat er zowel expertise in onderwijs, kwaliteitszorg en management aanwezig was. De dienst Kwaliteitszorg was ook telkens aanwezig.

De samenstelling van de groep critical friends was tot nu toe de volgende:

		algemeen directeur	directeur eigen depart.	directeur ander depart.	adm. directeurs	dienst- hoofd	adviseur	extern
TI	18/03/2016					x	x	
HOT	10/05/2016		x	x		x	x	
SW	18/05/2016					xx		
LTA	19/05/2016				x		x	
IIM	22/11/2016	x	x	x	x		x	
AK	06/12/2016		x		x	xx	x	x

TI: Toegepaste Informatica | HOT: Hotelmanagement | SW: Sociaal Werk | LTA: Landschaps- & Tuinarchitectuur | IIM: Idea & Innovation Management | AK: Audiovisuele Kunsten

Tabel 2 Overzicht critical friends midterm review

De vertegenwoordiging van de opleiding was quasi steeds dezelfde. EhB koos bewust voor een beperkte groep gesprekspartners. Een kleine, weloverwogen samengestelde groep laat toe om een diep en constructief gesprek aan te gaan over de opleiding. In de midterm review wordt de mening van studenten en werkveld niet rechtstreeks bevraagd, maar hun input via bevestigingen wordt wel meegenomen in de besprekingen. Het is wel noodzakelijk dat de conclusie van de midterm review met het hele docententeam wordt besproken.

		opleidingshoofd	kwaliteitszorg- coördinator (verslag)	docenten	anderen
TI	18/03/2016	x	x	1	
HOT	10/05/2016	x	x	2	
SW	18/05/2016	x	x	2	
LTA	19/05/2016	x	x		
IIM	22/11/2016	x	x	2	
AK	06/12/2016	x	x	3	

TI: Toegepaste Informatica | HOT: Hotelmanagement | SW: Sociaal Werk | LTA: Landschaps- & Tuinarchitectuur | IIM: Idea & Innovation Management | AK: Audiovisuele Kunsten

Tabel 3 Overzicht deelnemers midterm review

Er werd gedurende de verschillende pilots telkens bijgestuurd op basis van ervaring. Zo stelde de dienst Kwaliteitszorg samen met de opleidingen vast dat:

- De aanwezigheid van de directeur van het eigen departement een meerwaarde is: vanuit zijn/haar rol kan hij/zij zelf ook antwoorden verschaffen op opleidingsoverschrijdende vragen of ideeën kracht bijzetten. Vanaf nu wordt hij/zij systematisch uitgenodigd.
- De aanwezigheid van critical friends uit andere departementen waardevolle, concrete oplossingen kunnen aanbrengen.
- De aanwezigheid van docenten de gesprekken diepgang geeft en een belangrijke start biedt om de bevindingen verder met het opleidingsteam te bespreken.
- Een samenstelling van critical friends met expertise in kwaliteitszorg, onderwijs en management een waardevolle combinatie is.

EhB wenst met de keuze voor een mix van kwaliteitszorg, onderwijs en management verder te zetten in de toekomst. Ook dient bewaakt te worden dat bij het kiezen van critical friends er een evenwicht is in personen van de diensten en van andere departementen/schools.

Voorbereiding

Om de werklast voor zowel opleiding als critical friends in evenwicht te houden, waren de opleidingen vrij te kiezen of ze bestaande dan wel nieuwe documenten maakten ter voorbereiding van de midterm review. Er werd wel een minimum aan informatie over de opleiding en over geselecteerde thema's opgelegd: de vorm van de midterm review dient op een eenvoudige manier informatie over te brengen en tegelijkertijd aan te zetten tot een interactief gesprek.

De opleiding Toegepaste Informatica koos ervoor de voormalige checklist (van de voorloper van de midterm review) te gebruiken. De opleidingen Hotelmanagement, Idea & innovation Management en Audiovisuele Kunsten bereidden PowerPoints voor en gaven enkele bijlagen mee. De opleiding Sociaal Werk schreef een rapport over de opleiding.

Uit ervaring is gebleken dat de combinatie van presentaties en enkele documenten ideaal is om zowel goed voorbereid te zijn, als om tijdens de bespreking makkelijk vragen te stellen en dieper in te gaan op bepaalde items. Opleidingen zullen dus in de toekomst aangeraden worden met een combinatie van presentaties en documenten te werken.

Tevredenheid

De betrokken opleidingen waren over het algemeen tevreden met het verloop van de pilots. De eerder aangehaalde onduidelijkheid over de doelstelling was het belangrijkste aandachtspunt. De midterm review werd niet als controlerend, maar als ondersteunend aan gevoeld, wat een belangrijke onderliggende doelstelling was in het kader van de regie en haar uitgangspunten.

De pilots tonen een duidelijke link aan tussen de intrinsieke motivatie van opleidingen om van de midterm review een waardevol instrument te maken en de openheid en de bereikte resultaten van de review. Het is daarom belangrijk ervoor te zorgen dat deze openheid blijvend gecreëerd kan worden. Alle betrokken partijen dienen erover te waken dat de gesprekken en verslagen bekeken worden vanuit een verbeterperspectief.

Peer review | Het sleutelmoment in de regiecyclus van EhB is de peer review. Om de zes jaar organiseert elke opleiding haar eigen peer review waarbij een commissie van onafhankelijke externen (vakinhoudelijke expertise en algemene expertise in het (hoger) onderwijs) de kwaliteit van de opleiding onder de loep neemt aan de hand van zes brede vragen:

- 1) Beschikt de opleiding over een heldere, actuele en gedragen missie, visie en profilering?
- 2) Beschikt de opleiding over een set van adequate opleidingsspecifieke leerresultaten en indicatoren?
- 3) Stellen de inhoud en de structuur van het curriculum de studenten in staat om de beoogde leerresultaten te behalen?
- 4) Stelt de leeromgeving (studiemateriaal, infrastructuur, docenten, begeleiding) de studenten in staat om de beoogde leerresultaten te behalen?
- 5) Garandeert het geheel van evaluaties binnen de opleiding dat studenten de beoogde leerresultaten hebben behaald?
- 6) Beantwoorden de uitstromende studenten aan de maatschappelijke verwachtingen op academisch en/of professioneel vlak?

Als voorbereiding op de peer review organiseren de opleidingen een zelfevaluatie aan de hand van EFQM/TRIS. Deze kritische reflectie vormt dan samen met het uitgewerkte, actuele opleidingsplan het uitgangspunt van de peer review.

Gedurende het bezoek van anderhalve dag voert de commissie gesprekken met de beleidsverantwoordelijke, het onderwijzend personeel, de onderwijsondersteuners, de studenten, het werkveld en de alumni. De commissie wordt begeleid door een interne procesbegeleider en een secretaris.

Het proces van de peer review wordt uitgeschreven in een '**intern peer review kader**'. Het inhoudelijke kader is gebaseerd op de European Standards and Guidelines⁹.

Pilot¹⁰ | Het kader voor deze peer review werd uitgewerkt op basis van **twee pilots**. Deze twee pilots vonden plaats op het departement Gezondheidszorg & Landschapsarchitectuur bij de opleiding Biomedische Laboratoriumtechnologie (BMLT) en Voedings- & Dieetkunde (VDK). Deze opleidingen werden uitgekozen, omdat zij de eerstvolgende opleidingen waren die in principe een externe visitatie hadden moeten ondergaan. Na een evaluatie zal het geoptimaliseerde concept worden opgesteld, besproken, goedgekeurd en opgenomen in de regie.

Na de uitvoering van de twee pilots werd een **uitgebreide evaluatie** uitgevoerd op basis van feedback van opleidingen, commissieleden en andere betrokkenen. Op basis van deze uitgebreide evaluatie stuurt EhB momenteel het concept van de peer review bij.

Finaliteit

De finaliteit van de peer review is de kwaliteit van het onderwijs verbeteren door de opleiding te onderwerpen aan een kritische blik van een aantal peers uit het werkveld die inhoudelijke input geven. De doelstelling van de peer review pilots was tweeledig: het bestuur en externe stakeholders informeren over de kwaliteit van de opleiding (en eventuele problemen signaleren aan het bestuur) en de opleiding vooruit helpen.

Met de naam peer review wil EhB direct een deel van de insteek meegeven: een dialoog en uitwisseling tussen peers in een open en eerlijke sfeer met het oog op verbetering van de opleiding. Tegelijkertijd wil EhB ook dat de opleidingen voldoende inhoudelijke feedback krijgen van het werkveld en niet enkel procesmatige feedback.

Zelfevaluatie

De basis van de beide pilots was een **zelfevaluatie** (ZER) van de opleiding dat zij schreven met het oog op de peer review.

EhB wil echter afstappen van het schrijven van een uitgebreid document louter voor de peer review en wenst dit te vervangen door een permanent opleidingsplan (zie 3.3), waarin alle documenten van de opleiding staan (missie en visie, leerresultaten, didactisch concept, opleidingsprogramma en toetsing). Indien het opleidingsplan goed wordt bijgehouden, kan een zelfevaluatie beperkt worden tot een kritische reflectie, aangevuld met de documenten in het opleidingsplan.

Verloop

Opdat de peer review kan resulteren in een **objectieve beoordeling** moet de onafhankelijkheid en objectiviteit in elke stap van het proces bewaard worden. Tijdens de pilots had EhB hier permanent oog voor. Toch zijn er ook zaken die tussen de beide peer reviews door en ook nadien zijn bijgestuurd. Deze aandachtspunten leidden tot verschuivingen en aanpassingen in het kader van de peer review. De evaluatie van de peer review is opgenomen in een uitgebreid document; in de regie beperken we ons tot een samenvatting.

1) Commissie

De opleidingen konden zelf namen aandragen voor de reviewcommissie, rekening houdend met de voorwaarden die in het kader zijn opgesteld. Ook op deze manier kan een opleiding accenten leggen in de peer review. Dit creëert kansen voor de opleiding. Opleidingen dienen gewoon te worden aan deze situatie.

EhB kiest voor de peer reviews bewust voor een **externe, onafhankelijke commissie**.

EhB kiest er expliciet voor om ook een **student** op te nemen in de peer review commissies om het studentenperspectief in de peer review te bewaren.

Het samenstellen van een **evenwichtige** commissie is cruciaal. De pilots hebben bevestigd dat de samenstelling van de commissie invloed heeft op het verloop van de peer review. Belangrijkste aandachtspunten hierbij zijn voldoende voeling hebben met professioneel onderwijs (in het geval van professionele opleidingen) en nog steeds professioneel actief zijn. Dit wordt expliciet in het kader opgenomen.

2) Verbeteraspect

Bij de overgang van externe visitaties naar interne peer reviews, vond de dienst Kwaliteitszorg het belangrijk dat de peer review het bestuur van EhB zou kunnen signaleren waar zich problemen voordoen. Een te enge focus op het controlerende aspect kan echter tot gevolg hebben dat opleidingen onnodig aan window-dressing doen en het verbeterperspectief hierdoor in gedrang komt. Dit draagt niet bij tot de nieuwe richting die EhB met de peer review wil inslaan: een open, eerlijke uitwisseling tussen peers. De opleiding heeft er zelf alle baat bij om een eerlijk beeld te verschaffen aan de commissie om zoveel mogelijk bruikbare inhoudelijke input te verkrijgen.

Gaandeweg is de focus van de peer review meer op het **verbeteraspect** komen te liggen. Deze verschuiving heeft consequenties voor de verdere invulling van de peer review naar zowel de rol van de dienst Kwaliteitszorg en de stuurgroep Kwaliteitszorg toe, als naar de scope en de beoordeling (zie hieronder).

3) Rol van de dienst Kwaliteitszorg, de secretaris en de kwaliteitszorgcoördinator

Met de regie van kwaliteitsborging in eigen beheer is de vraag gerezen vanuit welke intentie en hoek de peer review georganiseerd wordt. Wil het bestuur graag een beoordeling krijgen over de kwaliteit van de opleiding (signaalwaarde peer review), of is de peer review er om de opleiding vooruit te helpen met de inbreng van een externe blik (kwaliteitscultuur)?

De oorspronkelijke doelstellingen vertrokken vanuit beide premisses. Hierbij vervulden de **kwaliteitszorgverantwoordelijken** verschillende rollen:

- De organiserende instantie: het bestuur geeft als opdracht aan de dienst Kwaliteitszorg om de peer reviews bij de opleidingen te introduceren. Dit wordt in de praktijk uitgewerkt door de departementale kwaliteitszorgcoördinatoren.
- Ondersteuner: de departementale kwaliteitszorgcoördinatoren in eerste lijn en de dienst Kwaliteitszorg in tweede lijn ondersteunen de opleiding bij de organisatie van de peer review met het oog op zelfreflectie en verbetering.

De combinatie van het bewaken van het proces – denk aan het bepalen van de onafhankelijkheid en de kwaliteit van de peers én de kwaliteit en de outcome van het peer review rapport – en de ondersteunende functie die de medewerkers kwaliteitszorg hebben, kan leiden tot ‘conflicten’. Daarom wordt het College van Bestuur aanvullend als externe bewaker van het proces ingeschakeld bij belangrijke keuzes en beslissingen (zie ook kritische reflectie onderaan).

Hoewel EhB het nog steeds belangrijk vindt dat de peer review potentiële verbeterpunten bij opleidingen signaleert aan het bestuur met het oog op remediëring, ligt het zwaartepunt van de peer review bij het verbeteraspect.

Door het hanteren van een interne **secretaris** moeten een aantal aandachtspunten in rekening worden gebracht. Die hebben veelal te maken met de tijdsbesteding, het innemen van een onafhankelijke, neutrale positie en een objectief verloop van de peer review. De opportuniteit van een externe secretaris wordt nog onderzocht. Voorlopig vertrouwt EhB erop dat een interne secretaris – mits het in acht nemen van enkele principes (die zullen worden doorgesproken) – toch een objectieve peer review kan begeleiden.

De communicatie tussen opleiding en commissie is steeds via een tussenpersoon (**departementale kwaliteitszorgcoördinator**) verlopen. Dit komt de objectiviteit ten goede en is door de commissieleden als positief en professioneel ervaren. De kwaliteitszorgcoördinator bracht ook op belangrijke tijdstippen de dienst Kwaliteitszorg op de hoogte.

4) Scope van de peer review

De scope van de peer review beperkt zich tot de kerntaak van de opleiding, nl. het **onderwijs**. Er is bijgevolg geen expliciete aandacht voor (interne) kwaliteitszorg, beleidsopvolging, personeelsbeleid en (externe) informatieverstrekking. Deze elementen situeren zich immers veeleer op het procesmatige niveau van de hogeschoolbrede en departementale ondersteunende diensten dan op het inhoudelijke niveau van de opleiding.

Onderwijs(kwaliteit) kan echter niet losgekoppeld worden van de departementale en centrale werking. Hoewel de focus tijdens de peer reviews op de opleiding lag, zijn de processen die naast de opleiding verlopen ook impliciet aan bod gekomen. Het is belangrijk om de **wisselwerking** tussen departementale processen, hogeschoolbrede processen en de opleiding te erkennen.

In de huidige vorm van de peer review krijgen deze processen slechts impliciet aandacht. EhB wil nadenken over hoe de peer review zou aangevuld kunnen worden met dit interne luik. Een mogelijke piste is de opsplitsing van de peer review in twee luiken: een intern luik dat effectief ingaat op EhB-processen (vb. afstemming onderwijsvisie van opleiding op onderwijsvisie EhB, werking van resonantiecommissies volgens interne afspraken, vorderingen toetsbeleid volgens interne richtlijnen, onderwijskundige onderbouwing van opleiding, enz.) en een extern luik dat effectief ingaat op de inhoud van de opleiding (leerresultaten, cursusmateriaal, niveau, enz.).

Dit zou enkele belangrijke voordelen hebben:

- Via het interne luik kan EhB interne processen en afspraken opvolgen. Dit is een goede aanvulling op bestaande opvolgingstrumenten. Opleidingen kunnen op dit moment zeer open zijn en problemen aankaarten. Het is immers een interne aangelegenheid. Ook de diensten zouden hierin een belangrijkere rol kunnen krijgen. Er zou een effectieve dialoog kunnen ontstaan tussen opleidingen en diensten.
- Via het externe luik kan dan resoluut gefocust worden op de inhoud: critical friends uit het werkveld dienen zich niet te verdiepen in het onderwijskundige, maar kunnen gericht het niveau, de leerresultaten, het cursusmateriaal, enz. bekijken en becommentariëren.

5) Beoordeling

EhB heeft voor de rapporten van de pilots bewust gekozen voor een **tweeschalige beoordeling**. Per afstudeerrichting volgt er op elke brede vraag een beoordeling en aanvullend een eindbeoordeling. Het was niet altijd eenvoudig de commissies te overtuigen effectief een beoordeling uit te spreken.

Het **peer reviewrapport** moet bondig worden opgesteld en gericht zijn op het aanreiken van concrete verbeterpunten waarmee de opleidingen direct aan de slag kunnen. Hoewel de rapporten veelal een bevestiging waren van de reeds (impliciet) gekende sterktes en verbeterpunten, konden er concrete acties ter verbetering uit gedistilleerd worden.

De pilots hebben aangetoond dat de beoordelingsschaal voor **interpretatie** vatbaar blijkt. Bovendien is het onmogelijk om **criteria** vast te leggen per brede vraag. Dit maakt dat een beoordeling minder waarde krijgt. Daartegenover komt een oordeel sterk over naar zowel de opleiding als het bestuur en de buitenwereld. De opleidingen geven ook aan dat ze nood hebben aan richting en het kunnen prioriteren van verbeterpunten.

Om deze reden wordt in het finale kader de beoordeling per brede vraag afgeschaft. Dit is eveneens in overeenstemming met de verschuiving naar het verbeteraspect. Er zal enkel nog een eindbeoordeling 'voldoende/onvoldoende' gegeven worden voor de opleiding in haar geheel. De commissie heeft hierbij nog de keuze om een aantal voorwaarden aan het vertrouwen te stellen. Die kunnen dan door het bestuur bekrachtigd worden. Een gemotiveerde 'onvoldoende' kan gegeven worden aan het bestuur

als de commissie van mening is dat de opleiding in de huidige staat niet verder kan doorgaan. De secretaris waakt erover dat de verbeterpunten worden neergeschreven in volgorde van belang en prioriteit.

Een opleidingsbeoordeling moet steeds op een **objectieve, onafhankelijke manier** gegeven kunnen worden. EhB vertrekt van het standpunt dat opleidingen de intrinsieke motivatie hebben om te verbeteren en bijgevolg de onafhankelijkheid van de commissieleden zullen bewaken. Het kader gaat dan ook uit van vertrouwen in de opleidingen en laat hier de ruimte voor eigen invulling. De dienst Kwaliteitszorg is een eerste bewaker van deze objectiviteit. De samenstelling van de commissie wordt finaal goedgekeurd door het College van Bestuur dat hoofdzakelijk uit externe leden bestaat. EhB wil echter ook de piste overwegen om een intern comité op te richten dat zou waken over de kwaliteit en het proces van de peer reviews, en dan voornamelijk op het vlak van de onafhankelijkheid van de commissieleden en het resultaat van het peer review rapport.

De complementariteit van de midterm review (intern) en peer review (extern) wordt duidelijk in onderstaande kolom.

	Midterm review	Peer review
Bezoek	Intern bezoek	Extern bezoek
Finaliteit(en)	Kwaliteit van de opleiding verbeteren Opvolging van de voorbije opleidingsbeoordeling bekijken Zelfreflectie van de opleiding via dialoog met het oog op verbetering Wegwerken van drempels die de vooruitgang belemmeren Rapportering naar bestuur van stand van zaken opleiding	Kwaliteit van de opleiding verbeteren Zelfreflectie van de opleiding via confrontatie met externe blik van peers die inhoudelijke input geven en verbetersuggesties waar mogelijk. Rapportering naar bestuur van stand van zaken
Kader	Wordt bepaald door opleiding	Zes brede vragen
Concept	Rondetafelgesprek	Rondetafelgesprek
Basisdocument(en)	Presentaties Opleidingsplan	Opleidingsplan Korte kritische reflectie
Reviewcommissie	Interne EhB-commissie met experts op vlak van onderwijs, management en kwaliteitszorg	Externe commissie met experts op het vlak van vakinhoud, onderwijs en management
Gesprekspartners	Opleidingshoofd Kwaliteitszorgcoördinator Directeur Kerndocenten met mogelijkheid tot uitbreiding naar het volledige team	Opleidingshoofd Kwaliteitszorgcoördinator Directeur Docenten Studenten Werkveld Alumni Administratief personeel
Transparantie resultaten	Naar opleiding, directie en bestuur	Naar opleidingen, bestuur en alle andere geïnteresseerden

Tabel 4 Overzicht peer review en midterm review

3.2 Permanente bewaking van kwaliteit

Naast de zesjarige reviewcyclus, bewaakt EhB vanzelfsprekend ook op continue manier de kwaliteit van haar opleidingen via het inzetten van stakeholderinput, het analyseren van data en trendgegevens, het organiseren van overlegmomenten, interdepartementale thematische evaluaties en benchmarking.

Naast al deze instrumenten wordt de werking van EhB ook aan andere interne en externe controlemechanismen onderworpen, zoals o.a. de interne auditor, de initiatieven rond single audit en risicoanalyses, de controles door de regeringscommissaris, bevragingen van de overheid en opleidingsvisitaties door de Vlaamse universiteiten en hogescholenraad. Deze processen lopen complementair aan deze regie.

3.2.1 Input van studenten, medewerkers, alumni en werkveld

Bevragingen van studenten, medewerkers en alumni | Om de input van haar stakeholders te verankeren in de werking, organiseert elke opleiding van EhB een cyclische afname van bevragingen (studenten, medewerkers en alumni).

Deze instrumenten worden ontwikkeld in de stuurgroep kwaliteitszorg en in samenspraak met de betrokken diensten. De verantwoordelijkheden worden geduid in duidelijk uitgeschreven processen en taakomschrijvingen.

EhB evolueerde de laatste jaren naar een beleid van 'het juiste instrument voor de juiste belanghebbende op het juiste moment'. Enkele bevragingen zijn reeds aangepast aan de noden van bepaalde opleidingen. EhB zal de uitbouw van de regie aangrijpen om de bevragingen te optimaliseren en op maat te maken van haar opleidingen.

De **studentenbevraging** zal flexibeler worden gemaakt waardoor opleidingen autonoom vragen kunnen toevoegen en de bevraging zelf kunnen afnemen op het moment dat dit het beste past in hun timing. Focusgesprekken zullen naast de studentenbevraging ook structureel worden ingebouwd.

Omdat opleidingen een rechtstreekse band hebben met hun alumni, zal de **alumnibevraging** wellicht door de opleidingen zelf georganiseerd worden. Er zullen hogeschoolbreed wel een aantal topics vastgelegd worden die zullen moeten bevroegd worden. Deze piste dient te worden onderzocht.

Daarnaast zal EhB ook meer afstemming zoeken tussen de bevragingen en de strategische doelstellingen uit SPE³.

De geplande afstemming aan de noden van de opleidingen staan weergegeven in tabel 4 (volgende pagina).

Stakeholder	Bevraging	Huidige frequentie	Gevraagde aanpassingen
Student	Studentenbevraging	Alle opleidingsonderdelen één keer per jaar	Analyse van ideale frequentie bij alle betrokkenen Analyse van vragenlijst: welke vragen moeten worden gesteld en hoe vaak? Flexibeler inzetten van de enquête tool, zodat opleidingen meer eigenaarschap hebben over bv. timing
	Focusgesprekken	Eén maal per jaar	/
Werkveld	Resonantiecommissie	Eén à tweemaal per jaar	Analyse van integratie werkveld en onderwijs, waarvan resonantiecommissies één deel zijn Ondersteuning bij organisatie resonantiecommissies: kader en best practices
	Stagebevragingen	Afhankelijk van opleiding	/
Alumnus	Alumnibevraging	Om de vier jaar	Analyse van beste niveau waarop bevraging wordt uitgevoerd: hogeschoolbreed of op het ritme van elke opleiding Analyse van hogeschoolbrede vragenlijst
	Resonantiecommissie	Zie hierboven	Zie hierboven
Personeel	Medewerkersbevraging	Om de drie jaar	Aanvullen met aspecten SPE ³
	Deelname TRIS voor instellingen	Om de zes jaar	Frequentie Plan van aanpak evalueren: aantal deelnemers, keuze van deelnemers, hoe opvolgen en hoe beter prioriteren?

Tabel 5 Overzicht stakeholderbevragingen

EhB heeft ervaring met het betrekken van studenten bij het vormgeven van de studentenbevraging. In 2010 werd de Studentenraad van EhB gevraagd input te geven over de vragenlijst, met enkele aanpassingen tot gevolg. In 2012 werden studenten Informatica betrokken bij het ontwikkelen en ontplooiën van de nieuwe enquête tool. In 2014 werd in het kader van het opbouwen van een proces rond de studentenenquête een focusgroep gehouden met studenten(vertegenwoordigers) over mogelijke verbeteringen. Het belangrijkste resultaat uit deze gesprekken was de verhoogde aandacht voor het terugkoppelen van resultaten aan studenten.

Co-creatie met het werkveld | Het niveau en de inhoud van de opleiding worden op continue wijze afgetoetst aan het werkveld. De opleidingen hanteren hiervoor een arsenaal aan aftoetsingen en resonantie met het werkveld (resonantiecommissies, vertegenwoordiging in raden, stagebezoeken, (inter)nationale netwerken, input van gastdocenten...). EhB wenst alle samenwerkingsverbanden met het werkveld structureel te verankeren door het uitwerken van een instrument dat enerzijds inspiratie biedt om de banden met het werkveld vorm te geven en anderzijds een minimumkader hiervoor vastlegt, dat ruimer gaat dan de huidige verplichting om een resonantiecommissie te organiseren.

3.2.2 Participatie van studenten, medewerkers alumni en werkveld

In verschillende overlegorganen op alle niveaus binnen de hogeschool zijn medewerkers, het werkveld, alumni en studenten vertegenwoordigd. Deze vertegenwoordiging zorgt voor een informatiestroom in twee richtingen. Stakeholders kunnen rechtstreeks input geven in de overlegorganen en informatie van de hogeschool of opleidingen stroomt door naar studenten, werkveld en de bredere samenleving. EhB wenst deze participatieve aanpak te behouden en waar mogelijk te versterken. Dit is ook een onderdeel van het strategisch plan 2017-2021.

3.2.3 Monitoring, meting en trendgegevens

EhB beschikt over verschillende hogeschoolbrede monitoringsystemen. Enerzijds volgt de instelling de realisatie van de indicatoren en streefdoelen van het strategisch plan op. Anderzijds beschikt EhB ook over een kengetallenkaart met cruciale data over de hogeschool en de opleidingen. EhB beschikt ook over rapporten met betrekking tot belangrijke datagegevens en werkt aan een business-intelligence-platform dat tegen 2020 moet toelaten dat data op een overzichtelijke manier beschikbaar zullen worden gesteld aan werknemers. Ook gaat de dienst Onderwijs aan de slag met data door het uitbouwen van learning analytics en het onderwijsdashboard.

Strategische indicatoren | de vooruitgang van de strategische doelstelling wordt opgevolgd via systematische meting van enkele gedragen indicatoren, vertaald in streefdoelen en tussentijds mijlpalen. Dit wordt gerealiseerd in het voorjaar van 2017.

Kengetallenkaart | De belangrijkste cijfergegevens van de hogeschool worden elektronisch weergegeven in een kengetallenkaart¹¹. Dit wordt gerealiseerd in het najaar van 2016.

Rapporten | Daarnaast beschikt EhB ook over rapporten met de belangrijkste onderwijsgegevens: instroom, doorstroom, uitstroom. Deze rapporten geven trendgegevens weer per opleiding en zijn terug te vinden op het dataplatform <http://data.ehb.be>¹². Er zijn reeds rapporten aanwezig op EhB. Er zullen waar relevant nog rapporten worden uitgebouwd.

Learning analytics | Met de nieuwe elektronische leeromgeving, streeft de dienst Onderwijs ernaar om gegevens over het individuele studievoortgangsproces van de student te capteren, te analyseren en te vertalen naar inzichten over leerpatronen om zo het leren te optimaliseren. Op die manier kan de dienst gecontextualiseerde info aanleveren om het leren te voorspellen en te adviseren.

Onderwijsdashboard | Om opleidingen optimaal te kunnen ondersteunen, wordt in het onderwijsdashboard informatie over meerdere procesdimensies van opleidingen verzameld en visueel voorgesteld op SharePoint.

3.2.4 Interne en externe benchmarking

Een andere bron van bijsturing is interne of externe benchmarking. Door confrontatie met praktijken van andere EhB-, nationale of internationale opleidingen, sturen onze opleidingen hun werking bij. Zij doen reeds jaren aan benchmarking. Sommige opleidingen geven echter aan dat ze hier meer ondersteuning voor wensen. Er wordt daarom in eerste instantie een leidraad met verschillende toepassingsmogelijkheden aangereikt.

De regie voorziet - waar mogelijk - interdepartementale afstemming of dialoog, zodat departementen en schools ook van elkaar kunnen leren. Enkele voorbeelden: in de commissie van de midterm reviews zetelen personen uit andere departementen, de secretaris van de peer review is een kwaliteitszorgcoördinator van een ander departement, in de stuurgroep Kwaliteitszorg worden over alle topics met betrekking tot kwaliteitszorg best practices uitgedeeld, opleidingsplannen zijn voor iedereen zichtbaar, resultaten van bevragingen zijn – voor zover ze niet gaan over individuele resultaten van medewerkers - ook zichtbaar voor iedereen, de peers of critical friends uit de review commissies kunnen externe benchmarking faciliteren met hun organisatie, netwerk of opleiding.

Voorlopig is EhB tevreden met het aantal mogelijkheden tot interdepartementale afstemming. Tijdens de opbouw van de regie kwam ook de mogelijkheid tot interdepartementale thematische evaluaties aan bod. Die zouden ervoor zorgen dat opleidingen de kans krijgen om onderling in dialoog en gesprek te gaan, én ervoor te zorgen dat de opgestelde regie elk jaar ook een momentum creëert waarop de hogeschool een kwaliteitssprong maakt m.b.t. een bepaald thema (vb. gekoppeld aan de regie, de onderwijsvisie of het strategisch plan). Dit in tegenstelling tot de meeste andere instrumenten die opleidingsgebonden zijn en volgens een eigen tijdsplan verlopen. Elk jaar zou een bepaald thema worden vastgelegd. Afhankelijk van het thema zouden activiteiten worden gepland (vb. werkgroep, externe spreker, interne spreker, brainstormsessie, cross-departementale evaluaties, ...). Op deze manier worden synergiën en kruisbestuivingen gestimuleerd. Momenteel is dit idee niet opgenomen in de regie omwille van het bewaken van de werklast. EhB stelt zich de vraag of het essentieel is deze uit te bouwen om een volwaardige regie te hebben.

3.3 Opvolging uitvoering regie

De regie van EhB gaat uit van vertrouwen en eigenaarschap. Dit wil ook zeggen dat EhB ervan uitgaat dat opleidingen, departementen/schools, diensten en bestuur zich engageren om de regie zo efficiënt en effectief mogelijk te implementeren, uit te voeren en op te volgen.

Toch is enige gestructureerde monitoring van de regie noodzakelijk. Om deze opvolging gestroomlijnd te houden en bureaucratie te vermijden, wordt het zwaartepunt van de rapportering naar het bestuur gelegd op de resultaten van de peer review. De permanente bewaking van kwaliteit wordt opgevolgd door de departementale kwaliteitszorgcoördinatoren met ondersteuning van de stuurgroep Kwaliteitszorg.

EhB streeft ernaar om op termijn geen expliciete negatieve consequenties te verbinden aan de opvolging van de regie. De overgang van het oude visitatiesysteem naar de regie is echter een aanzienlijk arbeidsintensieve oefening. Daarom voorziet EhB in een overgangsfase tot 2023 (de termijn van één zesjarige cyclus), die ingekort kan worden, mocht de volgende instellingsreview in '20-'21 hiertoe aanleiding geven.

In deze overgangsfase kunnen zowel het implementeren van alle 'activiteiten' uit de regie als de resultaten van bepaalde evaluatiemomenten leiden tot maatregelen.

4. TRANSPARANTIE PUBLIEKE INFORMATIE

De afspraken m.b.t. het garanderen van transparantie en publieke informatie over de kwaliteit van opleidingen, kunnen worden gevonden in bijlage.

Met deze nota engageert EhB zich om de transparantie over de kwaliteit van de opleidingen te garanderen, zowel naar potentiële studenten, studenten, werkveld en de bredere maatschappij. Het voorstel is uitgewerkt op basis van de VLHORA-afspraken, die de minimale eisen voor het Vlaamse hogeronderwijslandschap hebben vastgelegd. Per ESG (European Standard and Guidelines for Quality Assurance) wordt aangegeven waar EhB momenteel staat, wat zij onmiddellijk zal implementeren en wat de potentiële toekomstplannen zijn om de transparantie te optimaliseren.

Om optimale transparantie te garanderen worden verschillende communicatieplatformen ingezet, zowel intern als extern: de website van EhB, het elektronisch leerplatform, de nieuwsbrief, SharePoint (intranet) en een studentenapplicatie van Stuvo.

De belangrijkste bijkomende informatie naar studenten en externen zal de communicatie zijn m.b.t. de resultaten van de peer review. EhB zal die via haar website communiceren naar alle geïnteresseerden.

5. EINDNOTEN

- 1 Zie bijlage 1: tijdlijn van totstandkoming en besprekingen regie.
- 2 Het beleidsdomeinplan Kwaliteitszorg ligt ter inzage tijdens het bezoek.
- 3 Tris (2011). Kwaliteitsontwikkeling voor het hoger onderwijs. TRIS voor instellingen. Geel: TRIS.
- 4 Het proces ligt ter inzage tijdens het bezoek.
- 5 De lijst van uitgeschreven processen en de processen zelf liggen ter inzage tijdens het bezoek.
- 6 Het instrument 'TRIS voor instellingen', het analyseverslag en de matrix, die aangeeft hoe de verbeterpunten zijn opgevolgd, liggen ter inzage tijdens het bezoek.
- 7 De matrix met de afstemming tussen 'TRIS voor Instellingen' en SPE³ ligt ter inzage tijdens het bezoek.
- 8 Verslagen van de afgelopen midterm reviews en een evaluatie van het verloop liggen ter inzage tijdens het bezoek.
- 9 Het intern kader peer review ligt ter inzage tijdens het bezoek.
- 10 Zelfevaluatie rapporten, bijlagen, verslagen en evaluaties van de peer review liggen ter inzage tijdens het bezoek.
- 11 De kengetallenkaart ligt ter inzage tijdens het bezoek.
- 12 Het dataplatform ligt ter inzage tijdens het bezoek.

Erasmushogeschool Brussel (EhB)
 Nijverheidskaai 170, 1070 Brussel
 tel.: 02 523 37 37
 info@ehb.be
 erasmushogeschool.be

v.u.: Luc Van de Velde, algemeen directeur.

Fotografie: Valéry De Smet.

Januari 2017.

