

# Evaluatierapport Instellingsreview Hogeschool PXL

Januari 2017

## **Inhoud**

<b>1</b>	<b>Samenvatting</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Inleiding en verantwoording</b>	<b>6</b>
	2.1 Samenstelling van de reviewcommissie	6
	2.2 Werkwijze van de reviewcommissie	7
<b>3</b>	<b>Rapportage van de bevindingen en overwegingen</b>	<b>9</b>
<b>4</b>	<b>Beoordeling</b>	<b>29</b>
	<b>Bijlage 1: Samenstelling van de commissie</b>	<b>30</b>
	<b>Bijlage 2: Programma's van de locatiebezoeken</b>	<b>32</b>
	<b>Bijlage 3: Overzicht van de bestudeerde documenten</b>	<b>40</b>

# 1 Samenvatting

Dit evaluatierapport is tot stand gekomen in het kader van de instellingsreview die de kwaliteit van het onderwijsbeleid toetst bij de Hogeschool PXL. De instellingsreview hanteert een waarderende aanpak, die uitgaat van de context van de instelling en het door de Hogeschool PXL gekozen model voor haar onderwijsbeleid. De reviewcommissie beoordeelt dan ook niet of het gekozen model goed is, maar wel of het model werkt. Op basis van de Kritische Reflectie, ondersteunend materiaal en twee locatiebezoeken heeft de commissie zich een beeld gevormd van het onderwijsbeleid en de onderwijskwaliteitszorg aan de Hogeschool PXL. Dit beeld is stelselmatig gegroeid en verfijnd dankzij de leerrijke en open gesprekken met ruim 150 vertegenwoordigers uit alle geledingen van de hogeschool, de bezoeken aan drie campussen en de kennismaking met een brede waaier aan opleidingen die 49% van de studenten van de hogeschool vertegenwoordigen.

De Hogeschool PXL is het resultaat van een recente fusie (2013) van de Provinciale Hogeschool Limburg en de XIOS Hogeschool Limburg, twee instellingen die vooral complementaire opleidingen aanboden. De nieuwe hogeschool is er in geslaagd tijdens de fusie het beste uit beide instellingen over te nemen en de nieuwe visie te laten aansluiten bij wat reeds leefde in de opleidingen. Die nieuwe visie is hip, jong en dynamisch: met PXL, de hogeschool met de X-factor, is een nieuw sterk merk geboren. Dit nieuwe sterke merk laat zich voorstaan op een visie op onderwijs die gekenmerkt wordt door de X-factor en de vier engagementen uit het Strategisch Beleidsplan. PXL bekent kleur, toont lef, en dat weet de commissie te appreciëren.

De sterkte van die nieuwe visie en de coherentie tussen visie, missie, beleidsplan en doelstellingen van de hogeschool kwamen al duidelijk naar voren tijdens het eerste verkennende bezoek. De commissie heeft toen reeds vastgesteld dat de visie van de instelling niet enkel gekend is doorheen alle geledingen van de hogeschool, maar ook uitgedragen wordt door de verschillende individuele gesprekspartners, en niet in het minst door de studenten. Het enthousiasme dat reeds in de Kritische Reflectie naar voren kwam, werd tijdens de open en geanimeerde gesprekken bevestigd. Ook de studenten lieten zich niet onbetuigd, met name tijdens hun originele presentatiemoment.

Tijdens het tweede verdiepende bezoek is de commissie vooral op zoek gegaan naar de manier waarop het beleid wordt vertaald naar en wordt geïmplementeerd in de opleidingen. In overleg met de hogeschool PXL is beslist om dit te onderzoeken aan de hand van twee thema's – evaluatiebeleid en de X-factor – en in dialoog met vijf professionele bacheloropleidingen uit verschillende departementen: leraar secundair onderwijs, bouw, ergotherapie, toegepaste informatica en sociaal werk.

De gesprekken tijdens het tweede bezoek met opleidingsmanagement, lectoren en studenten hebben de commissie overtuigd dat beide thema's op gelijkaardige wijze 'in het verhaal' staan. Zo is in beide gevallen het 'wij-gevoel' sterk aanwezig: het X-factor model is een gemeenschappelijk referentiekader dat toelaat over de departementen heen met elkaar dezelfde taal te spreken; het evaluatiebeleid vertrekt vanuit een gedragen onderwijsvisie en gedeeld evaluatiekader dat per opleiding wordt vertaald in een in teamverband opgesteld evaluatieplan.

De commissie heeft ook vastgesteld dat zolang de vertaling van het beleid binnen het centrale kader past, de opleidingen over heel wat ruimte en tijd beschikken om de eigen plannen te realiseren. Hiervoor heeft de hogeschool een uitgebreid gamma aan kwaliteitsvolle tools ontwikkeld die vanuit de centrale diensten ter ondersteuning worden aangeboden zodat de opleidingen hun plannen adequaat kunnen vormgeven, afstemmen, implementeren en opvolgen. Op die manier krijgen de individuele opleidingen een grote ontwikkelingsvrijheid en volgen de centrale onderwijsdiensten van nabij op wat er binnen de opleiding gebeurt. De onderwijsondersteuners en de domeingroepen spelen volgens de commissie een belangrijke rol in de wisselwerking tussen het centrale en decentrale niveau.

Daarnaast heeft de hogeschool een ingenieus, omvattend en gedetailleerd indicatorenbeleid uitgewerkt dat de opleidingen en de centrale diensten moet toelaten om na te gaan in welke mate de strategische en operationele doelen op hogeschool- en opleidingsniveau worden gehaald. In dit verband heeft de commissie geconstateerd dat de hogeschool over een duidelijk en coherent systeem van kwaliteitszorg beschikt dat gebaseerd is op de plan-do-check-act cyclus. Alle elementen van het kwaliteitszorgsysteem worden samengebracht in PROBA, het Programma voor Opvolging van Beleids- en Actieplannen. Dit systeem is volgens de commissie een uiting van doelmatig handelen, waarbij PROBA een hefboom is voor kwaliteitsborging.

Ten slotte heeft de commissie geconstateerd dat er sprake is van een kwaliteitscultuur in de hogeschool PXL, die tot uiting komt in zowel structuren als personen. De organisatiestructuur biedt volgens de commissie een mooi evenwicht en wisselwerking tussen bottom-up en top-down en verzekert de hogeschool van een breed draagvlak binnen de departementen en opleidingen. Op die manier weet de hogeschool de essentie van kwaliteitscultuur te vatten. Die cultuur bestaat uit zowel formele als informele lijnen, en het is volgens de commissie net die combinatie van “op een informele manier formeel te werken” die de eigenheid en sterkte van de hogeschool PXL uitmaakt.

Tijdens het rapporteringsproces hebben de commissieleden aangegeven welke elementen zij bijzonder kenmerkend vinden voor de instelling. Volgens de commissie is de hogeschool niet enkel jong en dynamisch, maar is PXL ook een warme hogeschool. Dit komt tot uiting in alle gesprekken met directie, opleidingsverantwoordelijken, beleidsverantwoordelijken, lectoren, studenten, alumni en werkveldvertegenwoordigers die met veel passie en gedrevenheid over “hun” hogeschool vertellen. Daarnaast is PXL een hogeschool met:

- een hart voor Limburg en een stevig netwerk in de regio;
- een breed gedragen visie op onderwijsbeleid en – kwaliteit;
- bijzondere aandacht voor de maximale onderwijskansen van elke student;
- een gedreven directie, kwaliteitsvolle ondersteuners en geëngageerde docenten;
- een goede balans en wisselwerking tussen centrale en decentrale geledingen;
- studenten die als volwaardige partners, junior-collega’s, participeren in de organisatie;
- een actieve en sterke betrokkenheid van het werkveld;
- een levend(ig)e en geïntegreerde kwaliteitscultuur;
- studenten die net dat tikkeltje meer hebben, de X-factor.

Naast alle positieve appreciaties en de talrijke sterke punten die in dit rapport naar voren zijn gebracht, doet de commissie ook enkele aanbevelingen aan de hogeschool. Het gaat hierbij niet om kritiek of om geconstateerde zwakheden, maar veeleer om aandachtspunten die volgens de commissie de borging van de onderwijskwaliteit via het onderwijsbeleid

zullen versterken. De aanbevelingen vertrekken vanuit de vaststelling dat deze review een nulmeting is die gebeurt op een ogenblik dat ook de Hogeschool PXL een (nieuwe) start neemt. De commissie heeft geconstateerd dat er veel in 'opzet' is. Die opzet is overtuigend en wekt vertrouwen. De volle 'werking' moet echter voor een deel nog gaan blijken. Daarbij is het volgens de commissie belangrijk dat de Hogeschool PXL:

- waakzaam is in het onderscheiden van hoofd- en bijzaken in het opvolgsysteem zodat de hogeschool haar ambities kan blijven realiseren gelet op de proportionele toewijzing van middelen en personeel;
- in de beleidsplannen ook resultaat-indicatoren formuleert die de opleidingen toelaten zich te positioneren in het ontwikkelingsproces;
- in de concretisering van strategische en operationele doelen acties en resultaten scherper afbakent met het oog op een adequate opvolging en evaluatie.

De hogeschool kan weliswaar op een lange traditie bogen maar de huidige missie, visie, beleid en aanpak die de commissie heeft bestudeerd, zijn van zeer recente datum. De commissie heeft tijdens haar review als het ware een nulmeting uitgevoerd. De combinatie van kwaliteitsvolle kaderstellende documenten en consistente toelichtingen tijdens het bezoek is volgens de commissie vertrouwenwekkend: wat de Hogeschool PXL heeft gecreëerd, is geen papieren werkelijkheid, integendeel. De hogeschool gaat adequaat tewerk: vraag-gestuurd vanuit het verleden en sturend vanuit de eigen visie.

Op basis van bovenstaande analyse komt de reviewcommissie tot een positief eindoordeel. Tijdens de hele review heeft de Hogeschool PXL op adequate wijze laten zien vanuit welke visie zij opereert, welk beleid tot nu toe is gevoerd en hoe zij dit beleid opvolgt. Gezien de zeer recente datum van visie, beleid en aanpak, zit de hogeschool logischerwijs nog sterk in een planningsfase. Niettemin beschikt de instelling over een breed gedragen kwaliteitscultuur en is ze volgens de commissie in staat om door middel van het gevoerde onderwijsbeleid de kwaliteit van haar onderwijs te borgen. De reviewcommissie adviseert de NVAO dan ook om positief te besluiten ten aanzien van de kwaliteit van het onderwijsbeleid aan de Hogeschool PXL.

## 2 Inleiding en verantwoording

Dit evaluatierapport is tot stand gekomen in het kader van de instellingsreview, die de kwaliteit van het onderwijsbeleid toetst bij de Hogeschool PXL. De organisatie, voorbereiding, implementatie en rapportering van deze review zijn gebeurd in lijn met het *Kader Instellingsreview – Vlaanderen 2015-2017*, opgemaakt door de NVAO.

De instellingsreview hanteert een waarderende aanpak. Het startpunt is hierbij de context van de instelling en het door de instelling gekozen model (ten behoeve van het onderwijsbeleid). In beginsel stapt de commissie 'in het verhaal' van de instelling. De instelling bepaalt een visie en ontwikkelt daaruit een model waarmee zij zich positioneert ten opzichte van de verwachtingen en eisen van de omgeving. Die uitgangspunten staan niet ter discussie. De commissie beoordeelt dan ook niet of het gekozen model goed is, maar wel of het model werkt, of er afstemming met de stakeholders heeft plaatsgevonden en of er binnen de instelling voldoende draagvlak voor bestaat. De commissieleden doen dat vanuit een waarderende ingesteldheid. Die vertaalt zich in de focus op 'succesfactoren', op wat goed loopt, evenwel zonder blind te zijn voor wat door veranderingen beter zou kunnen.

Het evaluatierapport van de instellingsreview bij de Hogeschool PXL is primair gericht naar de instelling om haar het verhaal over haar onderwijsbeleid terug te geven dat in dialoog tot stand is gekomen met de reviewcommissie (verder: commissie). Daarmee heeft het rapport als oogmerk meerwaarde voor de instelling te scheppen in het licht van continue kwaliteitsverbetering. Het evaluatierapport bestaat uit een lineair chronologisch verslag van het onderzoek waarin de commissie inzichten opbouwt. In het onderzoek heeft de commissie verschillende sporen onderzocht en tussentijds conclusies geformuleerd die in de loop van het onderzoek en na weging van het geheel aan bevindingen verder evolueren. Het is van belang dat deze sporen en tussentijdse conclusies niet op zichzelf staand geïnterpreteerd worden.

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

Naast dit evaluatierapport is een adviesrapport beschikbaar. Het rapport betreft een advies over de wijze waarop de Hogeschool PXL instaat voor de kwaliteit van haar opleidingen. Het advies betreft met name de regie van de eigen opleidingsbeoordelingen en volgt het kaderstellend document van de NVAO, *Kwaliteitscode – Vlaanderen 2015-2017*.

### 2.1 Samenstelling van de reviewcommissie

De toetsing van de kwaliteit van het onderwijsbeleid is gebeurd door een reviewcommissie aangesteld door de NVAO. Deze is als volgt samengesteld:

- Prof. dr. Antonia Aelterman, voorzitter
- Dhr. Jan Welmers, lid
- Mevr. Karin van Loon, lid
- Dhr. Jan van den Nieuwenhuijzen, lid
- Dhr. Bram Roelant, student-lid

De reviewcommissie werd ondersteund door:

- Mark Delmartino MA, secretaris
- Frank Wamelink, procescoördinator NVAO

In bijlage 1 zijn de CV's van de commissieleden opgenomen. Daar kan worden vastgesteld dat de samenstelling van deze reviewcommissie voldoet aan de eisen opgenomen in het *Kader Instellingsreviews – Vlaanderen 2015-2017*.

## 2.2 Werkwijze van de reviewcommissie

De Hogeschool PXL heeft met het oog op de instellingsreview een Kritische Reflectie geschreven. Ter voorbereiding van de locatiebezoeken hebben de commissieleden dit document bestudeerd en hun waarderings met elkaar gedeeld. Tijdens het voorbereidend overleg heeft de commissie enkele kernthema's geïdentificeerd die als leidraad zijn gebruikt tijdens de gesprekken. De inhoudelijke keuzes worden beschreven in het hoofdstuk 'Bevindingen en overwegingen', deze paragraaf beperkt zich tot het beschrijven van de werkwijze, Het programma van beide locatiebezoeken met de verschillende gesprekken, onderwerpen en gesprekspartners is beschikbaar in bijlage 2.

Het eerste locatiebezoek vond plaats op 9 en 10 november 2016 en had een verkennend karakter. Tijdens gesprekken met een 70-tal vertegenwoordigers uit alle geledingen van de hogeschool kwam heel wat bijkomende en verduidelijkende informatie boven tafel en is de Kritische Reflectie ingekleurd aan de hand van concrete voorbeelden. Op basis van die gesprekken heeft de commissie een aantal elementen geïdentificeerd die verdere verdieping vereisen. Die aandachtspunten gaan over de effectiviteit van het onderwijsmodel en hebben de commissie geleid bij de formulering van twee review trails. Tijdens het tweede - verdiepende - bezoek staan de vertaling en implementatie van het beleid naar / in de opleidingen, de eerste realisaties van de engagementen, en de reflectie en mogelijke bijstellingen op die eerste resultaten centraal. Aan het einde van het bezoek heeft de commissie haar eerste voorlopige indrukken over de kwaliteit van het onderwijsbeleid gedeeld met de instelling. Ten slotte heeft zij haar voorstellen voor review trails – een verticale trail rond de X-factor en een horizontale trail rond evaluatie - afgetoetst bij de verantwoordelijken van de Hogeschool PXL.

In de periode tussen de beide locatiebezoeken heeft Hogeschool PXL in overleg met de procescoördinator en de commissievoorzitter beide trails uitgewerkt. De secretaris heeft een eerste aanzet voor het evaluatierapport geschreven met de belangrijkste voorlopige bevindingen uit het eerste locatiebezoek.

Ter voorbereiding van het tweede bezoek hebben de commissieleden een aantal vragen en gespreksonderwerpen geformuleerd die tijdens het vooroverleg verfijnd en geoperationaliseerd zijn per trail en per gesprek. Tijdens het tweede locatiebezoek van 30 november tot 2 december 2016 heeft de commissie op verschillende manieren getoetst of haar eerste indrukken juist waren. Hiertoe heeft ze zich via verschillende 'cases' – in totaal vijf opleidingen uit vijf verschillende departementen - en gesprekken met alle relevante stakeholders vergewist of de kwaliteitszorg binnen de Hogeschool PXL werkt. De commissie heeft vervolgens deze bijkomende indrukken afgezet tegen de elementen die na het eerste locatiebezoek nog om verdere verdieping en/of nuancering vroegen. Bovendien heeft de commissie alle informatie uit gesprekken en aangeleverd materiaal intern de revue laten passeren en haar bevindingen en overwegingen afgetoetst aan het

beoordelingskader. Aan het einde van het tweede bezoek heeft de commissie haar conclusies mondeling gedeeld met de instelling en hen de mogelijkheid gegeven tot feedback.

Op basis van de eerste aanzet heeft de secretaris vervolgens het voorlopig rapport aangevuld en verfijnd met de indrukken uit het tweede locatiebezoek. Het bevat ook de bevindingen, overwegingen en oordelen van de commissie ten aanzien van de standaarden uit het beoordelingskader. Het conceptrapport is aan de commissieleden voorgelegd voor commentaar waarna de voorzitter de definitieve versie heeft vastgesteld.



### 3 Rapportage van de bevindingen en overwegingen

#### Vorbereiding

De Hogeschool PXL heeft met het oog op de Instellingsreview 2016 een Kritische Reflectie geschreven. De informatie werd gebundeld in drie documenten: Kritische Reflectie, Bijlagen bij de Kritische Reflectie en Regierapportage. Met het oog op het eerste locatiebezoek heeft de commissie in eerste instantie de Kritische Reflectie en de Bijlagen bestudeerd. PXL heeft daarnaast een portal geopend voor de commissie met aanvullende informatie over het beleid van de hogeschool en, na het eerste bezoek, met materiaal ter illustratie van de onderwerpen en cases die tijdens de trails aan bod zijn gekomen.

PXL kiest voor een geïntegreerd kwaliteitszorg model. De implementatie en opvolging van het onderwijsmodel komen in deze rapportage aan de orde. De bespreking van de wijze waarop PXL zelf de regie over de kwaliteitsborging van de eigen opleidingen in handen neemt, komt aan bod in de aanloop naar en tijdens het tweede locatiebezoek. Daar gaat het met name om de eisen die daaraan gesteld worden vanuit externe verantwoording en bewaking van het niveau van de opleidingen.

Hogeschool PXL is het resultaat van een recente fusie (start 1 oktober 2013) van de Provinciale Hogeschool Limburg en de XIOS Hogeschool Limburg, twee instellingen die vooral complementaire opleidingen aanboden. Met Hogeschool PXL is uit een traditie van meer dan 100 jaar volgens de Kritische Reflectie een nieuw sterk merk geboren, jong en dynamisch. De Kritische Reflectie beschrijft dan ook de concrete plannen van de nieuwe hogeschool die zijn vastgelegd in verschillende documenten, te vertrekken bij het Strategisch Beleidsplan 2015-2020.

De commissieleden hebben kennis genomen van de Kritische Reflectie en hun indrukken met de voorzitter en de procescoördinator gedeeld. Het viel alle commissieleden op dat de Kritische Reflectie een goed leesbaar document is dat uitgaat van een 'waardierend' perspectief. De Kritische Reflectie vertrekt volgens de commissie vanuit een consequente en onderbouwde beschrijving van de eigenheid en de ambities van de jonge hogeschool. Die eigenheid komt tot uiting in het beeld van de X-factor als metafoor op de onderwijsvisie en organisatiecultuur van de hogeschool. De X-factor staat voor (em)passie; ondernemend en innovatief; (internationaal) samen (net)werking; multi- en interdisciplinariteit. Het neemt de commissie in die zin goed mee in de uitgangspunten van de instellingsreview.

Tijdens het vooroverleg spraken de commissieleden hun waardering uit voor de heldere, degelijke en coherente uitwerking van de ambities, die fris en hip worden gepresenteerd. In haar Strategisch Beleidsplan stelt de hogeschool vier engagementen voorop: studenten groeien tot excellente medewerkers; de medewerker groeit als excellente professional; samen met organisaties werken aan excellentie en professionaliteit; de hogeschool als excellente professionele organisatie. Die ambities vinden hun neerslag in de beleidsplannen van opleidingen en managementclusters en worden geconcretiseerd in strategische en operationele doelen en concrete acties. In dit verband viel het de commissie op dat de Kritische Reflectie is opgebouwd aan de hand van deze vier engagementen.

In de Kritische Reflectie wordt sterk de nadruk gelegd op het enthousiasme van de verschillende betrokkenen maar is er wat minder aandacht voor kritische noten en

verbeterpunten. De commissie kreeg een goed zicht op de kaderstellende beleidsdocumenten, die op zichzelf van goede kwaliteit waren. Maar goede kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur vragen ook om een voldoende zelfkritische reflectie op het bereiken van de gewenste resultaten. Veel van de stukken die de commissie heeft bestudeerd om kennis te nemen van de engagementen waren van zeer recente datum en staan in verband met het strategisch beleidsplan uit 2015. Dat brengt met zich mee dat reflectie op de eerste realisaties van de engagementen en bijstellingen nog beperkt is en zich eerder toespitst op het beschrijven van acties. De commissie nam zich dan ook voor om – met een positieve ingesteldheid - tijdens elk van de gesprekken bijzondere aandacht te besteden aan de concretisering van het beleid met al zijn sterktes en mogelijke zwaktes om op die manier vast te stellen in welke mate het PXL-onderwijsmodel ook effectief werkt en er niet enkel goed uitziet op papier.

### **Gesprekken eerste locatiebezoek**

De gesprekken tijdens het eerste locatiebezoek hadden vooral een verkennend karakter, waarbij de commissie het beeld dat ze van de instelling had op basis van de Kritische Reflectie toetst aan de werkelijkheid. Bij de samenstelling van de gespreksgroepen is de hogeschool uitgegaan van zowel de representativiteit als de complementariteit van de individuele gesprekspartners voor elk van de onderwerpen. Aan elk gesprek namen zowel vertegenwoordigers van het management als van de centrale diensten en de decentrale departementen deel. In elke sessie was ook een student of recente alumnus aanwezig. Naar verluidt was de interesse van het personeel erg groot: de directeur gaf aan dat hij verschillende kandidaten had moeten weigeren om geen onwerkbaar grote gespreksgroepen te laten aanschuiven.

Het bezoek begon met een druk bijgewoonde '*meet & greet*' waarbij de commissie zich kort voorstelde en nadien informeel kennismaakte met haar gesprekspartners. Nadien volgden vier gesprekken met elk een specifiek thema. Elke gespreksronde kende een gelijkaardig verloop. Na een korte inleiding door de voorzitter over de bevindingen van de commissie ten aanzien van het specifieke gespreksthema, gingen de commissieleden in dialoog met de gesprekspartners over die elementen die op basis van de Kritische Reflectie nadere toelichting of concretisering vereisen. De gesprekspartners waren goed voorbereid waardoor er over elk thema heel wat nieuwe informatie boven tafel kwam. Elke deelnemer is aan bod gekomen en zijn/haar bijdrage betekende telkens een toegevoegde waarde voor het onderwerp van gesprek.

Tijdens het eerste gesprek lag de focus op de maatschappelijke uitdagingen en de beleidsdoelstellingen van de hogeschool. De commissie heeft vastgesteld dat PXL zich profileert als een jonge hogeschool met een rijke traditie. De gesprekspartners gaven aan dat de fusie over het algemeen voorspoedig is verlopen. De nieuwe missie, visie en strategie van hogeschool PXL zijn in diezelfde transitieperiode tot stand gekomen op basis van een uitvoerig proces van consultatie en afstemming met alle betrokkenen. Dit proces heeft het nodige draagvlak opgeleverd binnen de instelling en alle betrokkenen een nieuw elan gegeven. . Uit het gesprek bleek ook dat de uitdagingen van de hogeschool talrijk zijn: economische ontwikkelingen in de regio, specifieke sociale achtergrond van de studenten, de beperkte financiering van de hogescholen, enz. De commissie heeft tijdens dit gesprek gemerkt hoe belangrijk de regionale verankering is voor de hogeschool en hoe verschillende gesprekspartners, de directeur op kop, de huidige en toekomstige uitdagingen met open vizier aangaan. Ook de organisatiestructuur kwam aan bod: het motto van PXL "decentraal waar het kan, centraal als het moet" duidt op een aanpak waarbij de centrale diensten de werking van de departementen faciliteren en ondersteunen.

Het tweede gesprek over onderwijsbeleid en kwaliteitsvol onderwijs ging met name over het eerste engagement van de hogeschool: studenten groeien tot excellente professionals. De hogeschool wil dit bereiken door haar junior-collega's, want zo worden PXL-studenten beschouwd, een onderwijsconcept aan te bieden dat studentgecentreerd en authentiek is en dat tegelijk ook maximale ontwikkelingskansen biedt aan de zeer heterogene groep van instromers. Tijdens het gesprek werd aangegeven dat de hogeschool met deze terminologie haar erkenning wil uitdrukken van de positie van de student binnen PXL; het is tevens een appel aan de verantwoordelijkheid van de student. De verschillende gesprekspartners hebben aan de hand van talrijke voorbeelden toegelicht hoe zij dit onderwijsconcept handen en voeten geven. De commissie is er dan ook van overtuigd dat de drie pijlers van het concept – studentgecentreerd, authentiek en maximale ontwikkelingskansen - sterk leven binnen de verschillende departementen van de hogeschool. Recente ontwikkelingen en beleidsintenties op het vlak van blended learning en evaluatie zijn blijkens de gesprekken nog niet overal even sterk gerealiseerd. Het siert de deelnemers aan dit gesprek dat zij hier zeer open over communiceren en met argumenten hebben onderbouwd dat zij uiterlijk tegen 2020, het einde van de strategische beleidsperiode, de vooropgestelde doelstellingen zullen bereiken. In het licht van wat wel is bereikt en omdat de hogeschool veel belang hecht aan gedragenheid, volgt PXL een ambitieuze maar ook verstandige en realistische implementatiestrategie. .

Een ander strategisch engagement, de hogeschool als excellente professionele organisatie, was het belangrijkste thema tijdens het derde gesprek over beleidsuitvoering. De commissie stelt vast dat de hogeschool een duidelijk kader heeft gecreëerd waarbij de opleidingen centraal staan en de beleidsuitvoering verankerd is via vaste kalenders en heldere procedures. Uit het gesprek kwam het belang van de domeinwerking naar voren, waarbij onderwijskundigen uit de centrale dienst onderwijs hun specifieke kennis over een bepaald topic (bijvoorbeeld blended learning) via intervisie delen met de domeinverantwoordelijken (docenten en/of opleidingsverantwoordelijken uit de verschillende departementen en opleidingen). Op die manier voert de domeinwerking het strategisch beleid uit en draagt het bij aan onderwijskwaliteit binnen de opleidingen. De commissie heeft ook vernomen dat de hogeschool sinds kort systematisch inzet op externe voorzitters van opleidingsraden. Deze beslissing werd blijkens de kritische reflectie niet unaniem positief onthaald. Tijdens het gesprek werd dit bevestigd, maar tegelijk ook aangegeven dat die angst om het onbekende is weggeëbd, na verduidelijking van de rol van de voorzitter en de taak van de opleidingsraad en de ervaringen met de externe opleidingsvoorzitters. De opleidingen zijn hier trouwens vrij autonoom in. Ten slotte onthoudt de commissie uit dit gesprek dat studenten tevreden zijn over hun positie binnen de hogeschool: het participatiemodel geeft hen toegang tot alle belangrijke gremia. Naast deze formele deelname aan het beleid hebben studenten in verschillende gesprekken aangegeven dat zij ook op lagere niveaus en op informele wijze worden gehoord: zij kunnen met hun bezorgdheden terecht en hun grieven worden ook behandeld en opgevolgd.

De kwaliteitszorg en de kwaliteitscultuur vormden de focus van het vierde gesprek. De hogeschool zet volgens de commissie sterk in op kwaliteit op alle niveaus. Het interne kwaliteitszorgsysteem en het proces van kwaliteitsborging zijn uitgebreid beschreven. De commissie heeft daarnaast tijdens een aparte sessie een leerrijke toelichting gekregen op het Programma voor de Opvolging van Beleids- en Actieplannen (PROBA), een essentieel onderdeel in de kwaliteitszorgcyclus. Wat betreft de concrete uitvoering van de kwaliteitszorgcyclus onthoudt de commissie dat er verschillende trajecten naast elkaar lopen: de lange cyclus van het beleidsplan en de soms kort-cyclische evaluatiemomenten binnen een opleiding. Verschillende gesprekspartners hebben bovendien aangegeven hoe zij bewaken dat de opleiding/hogeschool kwaliteitsvolle afgestudeerden aflevert op een bachelorniveau dat effectief aan de maat is. Studenten die de commissie gesproken heeft in

deze en andere sessies, beschouwen de vier componenten van de X-factor als een belangrijke graadmeter voor het behaalde niveau: studenten die niet voldoende passie kunnen opbrengen, zullen wellicht de vooropgestelde doelstellingen niet halen; als je daarentegen aan de PXL afstudeert, heb je passie, ben je ondernemend, kun je samenwerken en ben je van vele disciplines thuis.

De eerste dag eindigde met een sessie die door de studenten was voorbereid. Zij vergastten de commissie op zes zeer persoonlijke Pecha Kucha-presentaties waarin ze verschillende facetten van het studentenleven bij Hogeschool PXL belichtten, zoals studiebegeleiding, studentenparticipatie, ondernemen en netwerken, en authentiek onderwijs. Hierbij viel het de commissie, na het vorige gesprek, wederom op dat de studenten zeer geëngageerd waren aan de X-factor. Voor heel wat studenten is PXL niet de eerste ervaring met het hoger onderwijs; uit de presentaties en de informele gesprekken bleek dat met name deze studenten zich erg goed “thuis” voelen bij PXL.

Op de tweede dag werd bijzondere aandacht besteed aan twee zogenaamde focusthema's. Op basis van een shortlist opgesteld door PXL heeft de commissie de thema's “de hogeschool met het netwerk” en “de medewerker als excellente professional” gekozen. Tijdens het eerste gesprek stond de verwevenheid tussen onderwijs, onderzoek en dienstverlening centraal. De output van deze verwevenheid draagt niet alleen sterk bij aan de professionalisering en innovatie van het werkveld, maar ook aan het onderwijs en onderzoek van de hogeschool. Op die manier slaagt de hogeschool erin het onderwijs en het beroep zelf te innoveren. In de verschillende opleidingen wordt dit aspect verankerd door de ontwikkeling van een leerlijn onderzoekende houding, die op haar beurt bijdraagt aan het verwerven van vaardigheden die van pas komen bij levenslang leren. De commissie onthoudt voorts uit dit gesprek dat het netwerk voor de hogeschool een belangrijke troef is, die hen ondersteunt om de decretale opdrachten (onderwijs, onderzoek en dienstverlening) te vervullen. Bovendien maakt de hogeschool goed gebruik van de diversiteit van de werkvelden om op die manier zelf vanuit multidisciplinair oogpunt innovatief te werken. Zoals door een gesprekspartner vermeld staat innovatie op “het kruispunt van expertises”. De kracht van het PXL netwerk is ook belangrijk op het vlak van internationalisering: internationale samenwerking zit volgens de gesprekspartners in de genen van de hogeschool, maar kost veel geld. De directeur onderzoek zetelt namens de hogeschool in het Vlaams Platform voor Europese Programma's (EU-platform), een structureel overleg tussen overheids- en andere actoren in Vlaanderen over de Europese programma's voor onderzoek, ontwikkeling en innovatie. Inspirerend was de beschikbaarheid van een studentenstartup als onderdeel van de Corda Incubator. Tenslotte stelt de commissie vast dat de structuur van de hogeschool zo is ingericht dat de kennis die in de instelling aanwezig is vrij organisch naar boven kan komen.

Het tweede focusgesprek ging over één van de beleidsengagementen: de medewerker groeit uit tot excellente professional. De commissie had reeds vastgesteld in de Kritische Reflectie dat de hogeschool veel belang hecht aan waarderend personeelsbeleid met aandacht voor professionalisering, coaching en flankerend beleid. Tijdens het gesprek werd aan de hand van talrijke voorbeelden aangegeven hoe dit personeelsbeleid vorm krijgt. De commissie stelt met instemming vast dat de hogeschool een zeer pragmatische koers vaart om alle medewerkers aan boord te krijgen en te houden van het nieuwe PXL-schip: bij nieuwe acties zoals bijvoorbeeld het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) of blended learning gaat men aan de slag met een kleine groep van ‘believers’ die beleidsvoornemens op papier vertalen naar de realiteit. Op die manier wordt draagvlak gecreëerd bij een grotere groep medewerkers; slechts wanneer er voldoende draagvlak aanwezig is, wordt het hele

plan uitgerold. Tijdens dit gesprek maar ook op andere momenten bleek duidelijk dat de hogeschool belang hecht aan goede informele contacten, waarbij de algemeen directeur het goede voorbeeld geeft en dicht bij de medewerkers staat. De commissie onthoudt ook dat de hogeschool maximaal - binnen de marges van wat decretaal toelaatbaar is – inzet op personeel. Ten slotte is het de commissie tijdens dit gesprek duidelijk geworden hoe de verhoudingen tussen het centrale en decentrale niveau liggen: het management zet centraal de lijnen uit en ondersteunt met een beperkt aantal medewerkers het echte werk binnen de departementen. Op die manier ontstaat er volgens de commissie een mooi evenwicht tussen beide geledingen, een balans die door verschillende gesprekspartners is bevestigd.

### **Voortschrijdend inzicht**

Na afloop van de gesprekken heeft de commissie de verschillende sessies de revue laten passeren. De voornaamste vaststelling tijdens deze momenten van interne terugkoppeling was dat de sterke punten die de commissie na lezing van de Kritische Reflectie had aangemerkt, ook effectief de pijlers vormen van de instelling en haar eigenheid. De commissie constateert dat PXL een eenduidige visie heeft op onderwijs die vertaald is in een onderwijsbeleid met heldere en vaak erg SMART gedefinieerde operationele doelstellingen.

De commissie heeft bovendien met voldoening genoteerd dat de visie van de instelling niet enkel gekend is doorheen alle geledingen van de hogeschool, maar ook uitgedragen wordt door de verschillende individuele gesprekspartners, en niet in het minst door de studenten. Het enthousiasme dat reeds in de Kritische Reflectie naar voren kwam, werd tijdens de open en geanimeerde gesprekken bevestigd. Ook de studenten lieten zich niet onbetuigd, met name tijdens 'hun' presentatiemoment.

Een derde element ligt in het verlengde van de voorgaande bevindingen: de kwaliteit van informatie-uitwisseling tijdens de twee focusthema-gesprekken was bijzonder hoog. De gesprekspartners brachten een zeer sterk verhaal waarmee ze de commissie hebben overtuigd van de relevantie van - en effectieve aandacht voor - twee engagementen / ambities van de hogeschool: medewerkers laten uitgroeien tot excellente professionals en als hogeschool-met-het-netwerk samen met andere organisaties werken aan excellentie en professionaliteit. De uitdrukkelijke ambitie van PXL om niet op zichzelf terug te plooiën maar expliciet naar buiten gericht te zijn is in verschillende gesprekken benadrukt en vond de commissie een sterk punt.

Ten slotte merkt de commissie op dat er een grote mate van coherentie is tussen visie, missie, beleidsplan, doelstellingen en organisatiestructuur van de Hogeschool. Om die coherentie te verzekeren heeft de instelling een programma voor opvolging van beleids- en actieplannen, kortweg PROBA, ontwikkeld. In PROBA wordt de realisatie van het beleid gemonitord en worden de beleidsplannen van de opleidingen, departementen en managementclusters gekoppeld aan het beleidsplan van de hogeschool. De organisatiestructuur ondersteunt de realisatie van de doelstellingen. Voorbeelden zijn de externe voorzitters van de opleidingsraden om de hogeschool als netwerk te ondersteunen; de participatie van studenten als 'junior-collega'; de domeinwerking en het flankerend beleid vanuit de ondersteunende diensten; en de positionering van het onderzoek.

Met het oog op de afsluitende co-creatiesessie heeft de commissie die nieuwe inzichten verbonden met de onderwerpen uit haar eerste waardering en de standaarden uit het

beoordelingskader. Uit deze oefening bleek dat alle onderwerpen en standaarden aan bod waren gekomen en in verschillende gevallen voldoende helder waren. De indruk die de commissie zich tijdens het eerste locatiebezoek heeft gevormd, is verfijnd en versterkt – niet bijgesteld – ten opzichte van de eerste waardering en het vooroverleg. Het viel de commissie daarbij in het bijzonder op dat de elementen uit de visie, missie en het aansluitende onderwijsbeleid breed gedragen zijn binnen de hogeschool. De beleidsdocumenten zijn kwalitatief hoogstaand en onderbouwd met theorieën/modellen uit de wetenschappelijke literatuur. Ze zijn volgens de commissie consistent uitgewerkt en helder vertaald naar (toetsbare) actiepunten.

Hoewel de commissie erg tevreden was over de concrete voorbeelden waarmee de gesprekspartners in elke sessie het gevoerde beleid hebben verduidelijkt, blijft de vertaling en implementatie van het beleid naar/in de opleidingen - en dus de effectiviteit van het onderwijsmodel – een aandachtspunt dat systematisch aan bod zal komen in de verdiepende gesprekken tijdens het tweede bezoek. In dit verband neemt de commissie zich voor om meer te blijven stilstaan bij wat reeds gerealiseerd is en om de gesprekspartners te laten reflecteren op de vraag of ze bereiken/bereikt hebben wat ze voor ogen hadden. De commissie wil bovendien te weten komen wat de prioriteiten zijn voor de toekomst van de hogeschool en hoe de verschillende gesprekspartners die prioriteiten zullen bepalen en implementeren in de opleidingen, domeingroepen, enz.

### **Co-creatie**

Bovenstaande vaststellingen hebben de commissie geleid bij de formulering van haar voorstellen voor twee verdiepende trails. Na lezing van de Kritische Reflectie en de gesprekken heeft de commissie een heel goed beeld gekregen van de visie van PXL op onderwijs in relatie tot de maatschappelijke omgeving. Dit is verwoord in de X-factor. De commissie waardeert het eigen accent, de eigen invulling hiervan, wars van alle platgetreden paden. Uit de gesprekken heeft de commissie gemerkt dat de X-factor leeft bij alle actoren. Toch krijgt de commissie graag zicht op de systematische verankering van de X-factor in de diverse opleidingen. De commissie wil daarom niet enkel ingaan op de implementatie van de X-factor in de opleiding – en met name in het curriculum: doelstellingen, programma, leeromgeving en evaluatie - maar ook op de wijze waarop het centrale beleid greep krijgt op de kwaliteit van de realisatie van de X-factor. De commissie wil die verankering graag vaststellen bij twee opleidingen die erg van elkaar verschillen, zoals bijvoorbeeld een business opleiding en een opleiding die zich eerder in de sociaal-maatschappelijke sfeer bevindt.

De commissie heeft met instemming vernomen dat de hogeschool PXL het initiatief heeft genomen om een evaluatiekader<sup>1</sup> uit te werken dat garandeert dat afgestudeerden beschikken over het kwalificatieniveau zoals bepaald in de Vlaamse kwalificatiestructuur. Op dit ogenblik beschikken alle opleidingen over een evaluatieprogramma en zijn ze elk op eigen snelheid bezig met het uitschrijven en implementeren van hun evaluatieplan. De commissie wil graag zien hoe dit centraal uitgewerkte evaluatiekader landt bij de opleidingen: is er draagvlak voor zulk kader en hoe wordt de implementatie uitgerold. De commissie stelt voor om in dit verband een drietal opleidingen te bekijken die zich in een continuüm bevinden: één opleiding die in een vergevorderd stadium zit qua uitwerking van

---

<sup>1</sup> PXL gebruikt in de meeste documenten het begrip 'evaluatie' om het toetsen in brede zin aan te duiden. De commissie neemt dat woordgebruik hier over.

het evaluatieplan, één opleiding die zich in het midden van het continuüm bevindt, en één opleiding die nog in de beginfase van het evaluatieplan zit.

Na de aankondiging van de voorgestelde trails, heeft de commissie op verzoek van het hogeschoolmanagement verdere toelichting gegeven bij de keuze voor deze onderwerpen. Er waren immers verschillende mogelijke thema's voor verdieping, zoals de overige topics uit de shortlist voor de focusgesprekken. De commissie heeft zich in eerste instantie laten inspireren door de missie, visie, opzet en werking van de hogeschool. Vanuit die waarderende aanpak is dan gekozen voor twee onderwerpen die volgens de commissie datgene kunnen illustreren wat ze nog boven tafel wil krijgen in verdiepende sessies: de effectiviteit van het onderwijsmodel. Een tweede afweging bij de keuze voor X-trail en evaluatie is de vaststelling dat andere onderwerpen zoals de krachtige leeromgeving, het onderzoeksbeleid of de performante organisatie reeds uitgebreid aan bod zijn gekomen in verschillende sessies tijdens het eerste verkennende bezoek.

Wat betreft de praktische organisatie van de trails stelt de commissie voor om kennis te maken met twee andere locaties van de hogeschool. Tijdens de sessies wil de commissie voornamelijk met vertegenwoordigers van het decentrale niveau spreken: departements- en opleidingsmanagement, studenten en docenten. Op het einde van elke trail kan een gemeenschappelijke sessie met vertegenwoordigers van het centrale en decentrale niveau plaats vinden. De hogeschool kon zich vinden in de voorgestelde trails en hun respectievelijke operationalisering: de gesprekspartners hebben onder leiding van de directeur tijdens deze sessie gepeild naar specifieke verwachtingen van de commissie en al enkele mogelijke kandidaat-opleidingen de revue laten passeren. Aangezien de commissie tijdens het tweede bezoek in drie trails graag met een zo breed mogelijk palet aan opleidingen wil kennis maken, vereist dit enige afstemming binnen de hogeschool. De eerste - voorlopige - voorstellen van de directie leken alvast in lijn te liggen met de verwachtingen van de commissie, die haar vertrouwen uitdrukte in de toezegging van de hogeschool om spoedig met een gepast en definitief voorstel te komen.

De organisatie van de derde audit-trail rond de eigen regie van opleidingsbeoordelingen, laat de commissie volledig in handen van de instelling. Na een eerste gedachtewisseling heeft PXL de intentie om op de ochtend van de derde en laatste dag van het locatiebezoek in vier sessies de systematiek van de regie te verduidelijken en de resultaten voor te stellen van de verschillende pilootevaluaties.

Ter afsluiting van de co-creatiesessie hebben commissie en hogeschoolmanagement een aantal ervaringen uitgewisseld over het eerste locatiebezoek. De perceptie aan beide kanten van de tafel was erg gelijklopend: de open en constructieve toon tijdens de gesprekken heeft gezorgd voor een positieve sfeer waarin de verschillende gesprekspartners de commissie onbevangen te woord hebben gestaan. De waarderende toon van de Kritische Reflectie werd volgens de commissie ook duidelijk doorgetrokken tijdens de gesprekken, waarbij in het bijzonder de gedrevenheid en dynamiek van management, docenten, medewerkers en studenten opviel.

### **Tweede locatiebezoek**

In de periode tussen de beide locatiebezoeken heeft de Hogeschool PXL in overleg met de procescoördinator en de commissievoorzitter de verschillende trails uitgewerkt. De horizontale trail "evaluatie" wordt onderzocht aan de hand van de professionele bacheloropleidingen leraar secundair onderwijs, bouw en ergotherapie. Het departement

PXL-Tech (opleiding bouw) ontving de commissie op de campus Diepenbeek. Voor de verticale trail "X-factor" sprak de commissie met vertegenwoordigers van de opleiding toegepaste informatica en sociaal werk op de campus Quartier Canal bij het departement PXL-Music. De derde trail over de eigen regie van de opleidingsbeoordelingen wordt behandeld in een apart adviesrapport.

Ter voorbereiding van het tweede locatiebezoek hebben de commissieleden een aantal vragen en gespreksonderwerpen geformuleerd die door de procescoördinator werden gecompileerd. Die compilatie is tijdens het vooroverleg verfijnd en geoperationaliseerd in een concrete set met vragen per trail en per gesprek. Tijdens het vooroverleg werd stilgestaan bij de manier waarop de commissie de trails en de verdiepende gesprekken zal aanpakken: de commissie is er zich van bewust dat de onderwerpen voor de drie trails telkens een opleiding als casus nemen en zal erover waken dat die opleidingen dienen ter illustratie van een verdiepend thema en niet zelf het voorwerp vormen van visitatie/review. De commissie neemt zich bovendien voor om tijdens de gesprekken zoveel mogelijk te focussen op de implementatie van het beleid: ze wil nagaan wat reeds gerealiseerd is en de gesprekspartners laten reflecteren op de vraag of ze bereiken/bereikt hebben wat ze voor ogen hadden. Ten slotte is tijdens het vooroverleg gerefereerd aan het afsluitende co-creatie gesprek van het eerste locatiebezoek: het hogeschoolmanagement gaf daarin aan dat de hogeschool weliswaar op een lange traditie kan bogen maar dat de huidige missie, visie, beleid en aanpak die de commissie bestudeert, zeer nieuw en jong zijn.

### **Horizontale trail: evaluatie**

De Hogeschool PXL wil haar engagement rond onderwijs, zoals weergegeven in het strategisch beleidsplan 2015-2020, via de evaluatie versterken. In het evaluatiekader uit 2015 schetst de hogeschool haar visie op evalueren. Op dit ogenblik beschikken alle opleidingen over een evaluatieprogramma en zijn ze elk op eigen snelheid bezig met het uitschrijven en implementeren van hun evaluatieplan, dat in de lijn ligt van de in het evaluatiekader geschetste uitgangspunten en richtlijnen.

In overleg met de commissie heeft de hogeschool drie opleidingen gevraagd hun werkzaamheden rond het evaluatieplan te komen duiden: het gaat om één opleiding die in een vergevorderd stadium zit qua uitwerking van het evaluatieplan, één opleiding die zich halverwege de voorbereidingen bevindt, en één opleiding die nog in de beginfase van het evaluatieplan zit. Voor elk van de drie professionele bacheloropleidingen leraar secundair onderwijs, bouw en ergotherapie heeft de commissie apart gesproken met vertegenwoordigers van het opleidingsbeleid, het docentencorps en studenten uit verschillende trajectschijven en afstudeerrichtingen. De vragen die tijdens de gesprekken aan bod zijn gekomen, houden voornamelijk verband met het draagvlak voor en betrokkenheid bij het centrale evaluatiekader en het eigen evaluatieplan; de implementatie van het evaluatieplan; de ondersteuning bij de realisatie van het evaluatieplan en de effectiviteit van het evaluatiemodel.

Uit de gesprekken met de verschillende gesprekspartners en opleidingen kwam naar voren dat het centrale evaluatiekader niet plots uit de lucht is komen vallen of een radicale breuk betekent met het verleden, integendeel: één van de gesprekspartners gaf aan dat "dit kader zeer goed past bij wat we al deden", een mening die ook in andere sessies werd gedeeld. Het viel de commissie op dat de decentraal werkende centrale onderwijsondersteuners merkbaar in staat waren elke keer de vertaling te maken naar de behoeften van de



individuele opleidingen waardoor ‘centrale kaders’ als ‘gemeenschappelijk goed’ werden ervaren. De fusie van de twee hogescholen, het bijeenbrengen van een drietal opleidingen en de aanbevelingen uit opleidingsvisitaties vormden volgens het opleidingsbeleid van de drie opleidingen een goede aanleiding om de bestaande aanpak van evaluatie onder de loep te nemen, prioriteiten vast te leggen die in het verlengde lagen van het strategische beleidsplan en een evaluatiekader op te stellen met duidelijke aandachtspunten en richtlijnen.

Hoewel het evaluatiekader is vastgesteld op centraal niveau betekent dit volgens de betrokkenen niet dat het is opgesteld vanuit een ivoren toren en zonder daarin de opleidingen te kennen. Verschillende gesprekspartners hebben in het recente verleden meegewerkt aan de totstandkoming van het evaluatiekader en dat zorgt voor draagvlak binnen de opleidingen.

De aandachtspunten en richtlijnen uit het evaluatiekader zijn niet volledig nieuw, maar in vele gevallen veeleer een explicitering van wat reeds impliciet gebeurde: opleidingen bieden reeds geruime tijd student-gecentreerd, competentiegericht en authentiek onderwijs aan en dat vereiste en vereist nog steeds een combinatie van verschillende evaluatievormen die passen bij dit onderwijsconcept. Het bestaan van het evaluatiekader, zo bleek uit de gesprekken, zet de opleidingen en de individuele lectoren wel aan om systematisch werk te maken van authentieke en student-gecentreerde toetsing en om de eigen evaluatiepraktijk te toetsen aan de kenmerken / richtlijnen die zijn vastgelegd in het evaluatiekader. Bovendien is het geen vrijblijvende oefening, maar wel een opdracht met een deadline. De systematische werkwijze m.b.t. evaluatie is herkenbaar in de beleidsplannen, jaarverslagen en verslagen van bijeenkomsten van opleidingsbureaus, opleidingsraden en domeingroepen die op de portal beschikbaar gesteld zijn aan de commissie. Hier worden doelstellingen geformuleerd, afgeleid uit het centrale beleidsplan, die worden vertaald naar actiepunten en opgevolgd in jaarverslagen en notulen.

Wat betreft de vormgeving en uitrol van het eigen evaluatieplan werken de drie opleidingen aan een verschillende snelheid, maar dezelfde strategische doelstelling voor ogen: “Elke opleiding beschikt [tegen 2020] over een doordacht systeem voor evaluatie dat gericht is op de beoordeling én de ontwikkeling van de student.” In operationele termen betekent dit dat uiterlijk in 2020 “elke opleiding beschikt over een onderbouwd, uitgeschreven en gedragen evaluatieplan” en dat evaluaties “kwaliteitsvol” zijn. Uit de gesprekken onthoudt de commissie dat ongeacht de snelheid van implementatie, de drie opleidingen op een vergelijkbare manier gebruik maken van het evaluatiekader dat deels een handreiking vormt en deels een checklist is voor het eigen evaluatieplan.

Het evaluatiekader omvat zowel een sectie “verwachtingen naar opleidingen” als een sectie “ondersteuning van opleidingen.” De verwachtingen rond inhoud en totstandkoming van het evaluatieplan en rond de kwaliteitsborging zijn helder en realistisch volgens de gesprekspartners. Het kader is uitgebreid besproken binnen de opleidingen en met de dienst onderwijs. Bovendien vormen de onderwijsondersteuners van de dienst onderwijs een laagdrempelig aanspreekpunt voor alle vragen vanuit de opleidingen.

De ondersteuning van opleidingen krijgt volgens het evaluatiekader vorm via professionaliseringsinitiatieven, instrumenten en coaching. Tijdens de gesprekken en in jaarverslagen zijn heel wat concrete voorbeelden genoemd: interne en externe navorming, onderwijslunches, steekkaarten rond kwaliteitsborging van het eindniveau, formats voor evaluatieplannen en –matrices, gedifferentieerd evalueren, feedback, coaching op vraag en

op maat, enz. Drie elementen kwamen steeds terug: de goede contacten en daadwerkelijke ondersteuning van de centrale diensten bij opmaak, implementatie en opvolging van de evaluatieplannen; de relevante instrumenten die ter beschikking worden gesteld, zoals de steekkaart borging eindniveau; en de efficiënte en kwaliteitsvolle werking van de onderwijsondersteuners die als vertegenwoordiger van de centrale diensten kind aan huis zijn bij de departementen en hun expertise aanbieden waar nodig. Een onderwijskundige met ruime toetservaring uit de opleiding secundair onderwijs verwoordde de wisselwerking als volgt: “bottom-up en top-down past nu mooi in elkaar, dat is heel belangrijk voor ons. We krijgen echt de kans om navormingen te volgen, en zelf te geven.”

Uit de gesprekken en documenten kwam ook naar voren dat evaluatiebeleid geen aangelegenheid is van individuen met interesse voor en expertise in toetsing, maar teamwork van een hele opleiding met input van de centrale diensten, van studenten, van het werkveld en van peers uit binnen- en buitenland. Studenten zijn gehoord tijdens de totstandkoming van het evaluatieplan en kunnen zich via perceptiebevragingen uitspreken over de concrete realisatie van het evaluatieplan op het niveau van de individuele opleidingsonderdelen (de zgn. 'EVA-OLOD's). Ook de respectievelijke werkveldcommissies en de externe voorzitter van de opleidingsraad worden geconsulteerd en kunnen input leveren, bijvoorbeeld rond de verwachtingen naar (toetsing van) eindcompetenties. In het kader van authentiek onderwijs en dito toetsvormen wordt er meer en meer gebruik gemaakt van een concrete / authentieke setting: zowel lectoren als studenten gaven aan dat wanneer bijvoorbeeld de component sollicitatietraining wordt getoetst door een echte HR-manager bij een echt bedrijf, dit het onderwijs aantrekkelijk maakt, de toetsing uitdagend en de kans op tewerkstelling na afstuderen aanzienlijk vergroot. Ten slotte meldden de vertegenwoordigers van de opleidingen die al wat verder stonden met het evaluatieplan dat zij hun werkzaamheden, bijvoorbeeld rond de bachelorproef, ook voorleggen aan collega's uit andere hogescholen in Vlaanderen en Nederland, dit in functie van benchmarking. De onderwijsondersteuners zien het daarnaast als hun taak om lectoren die goede evaluatiepraktijken hebben ontwikkeld in contact te brengen met collega's in andere departementen van de hogeschool.

Op basis van de documenten en de gevoerde gesprekken stelt de commissie vast dat evaluatie leeft binnen de hogeschool PXL. Het is een belangrijke component in de onderwijsbeleid van de hogeschool en vormt volgens de commissie een goede illustratie van de operationele wisselwerking tussen het centrale en decentrale niveau. Na afloop van de gesprekken had de commissie het gevoel dat de verschillende gesprekspartners, en niet in het minst de studenten, het evaluatiebeleid tot leven hadden gebracht.

De commissie constateert voorts dat de hogeschool erin geslaagd is een evaluatiekader op te stellen dat kan rekenen op een brede gedragenheid binnen de opleidingen en de implementatie van de drie pijlers van het onderwijsconcept, zoals beschreven in de Kritische Reflectie, ondersteunt. Ze onderschrijft dan ook de claim uit de Kritische Reflectie dat “het expliciteren van een gedeeld evaluatiekader het werken aan de kwaliteit van toetsen bevordert.” Het evaluatiekader is niet alleen gekend bij de opleidingen, maar wordt ook gebruikt als instrument voor het opzetten, ontwikkelen, uitvoeren en opvolgen van de evaluatieplannen. Studenten, lectoren en opleidingsbeleid schetsten volgens de commissie een consistent beeld van het evaluatiebeleid in zijn geheel, van de doelstellingen en instrumenten uit het kader, en van de toetsvormen die doorheen de trajectschijven van de opleidingen aan bod komen. Uit de gesprekken onthoudt de commissie verder dat de hogeschool verder wil inzetten op authentiek evalueren, feedback en kalibratie.

Het kader is bovendien uitvoerig gedocumenteerd in verschillende beleidsteksten en uitgewerkt en toegelicht in ondersteunende documenten. Een treffend voorbeeld van zulk ondersteunend instrument is de reeks van thematische steekkaarten die zowel een theoretisch onderbouwde toelichting geven op een concrete component van het beleid als concrete suggesties bevatten die kunnen worden toegepast in de opleiding. Een ander voorbeeld dat uitgebreid aan bod is gekomen tijdens verschillende sessies is het Electronisch Portfolio Opvolg Systeem. EPOS is een digitaal platform dat bestaat uit enerzijds een studentvolgsysteem voor studenten en hun begeleiders en anderzijds een evaluatielink waarin studenten begeleid en beoordeeld worden op (complexe) taken die gekoppeld zijn aan competenties en gedragsindicatoren. De kwaliteit van die intern ontwikkelde documenten en instrumenten is volgens de commissie hoog, en het aantal documenten aanzienlijk: het belang – en de efficiëntie – van de onderwijsondersteuners mag volgens de commissie niet onderschat worden.

Het evaluatieplan wordt, vanuit breed gedragen centrale uitgangspunten, voor iedere opleiding concreet uitgewerkt. Daarvoor worden concrete uitgangs- en actiepunten opgenomen in beleidsplannen van de opleiding. Die worden opgenomen in PROBA en zo onderdeel van de hogeschoolbrede kwaliteitszorgcyclus. Over voortgang wordt onder meer in jaarverslagen en naar het beleidscollege gerapporteerd. Daarnaast dragen de domeinwerking en ondersteuning vanuit de centrale diensten bij aan een duidelijk beeld op centraal niveau van de voortgang per opleiding. Daarbij is er ruimte voor verschillende snelheden, lokale invulling, passend bij de opleiding en eigen prioritering.

Ten slotte stelt de commissie vast dat de hogeschool beschikt over een beleidskader dat geland en verankerd is in elke opleiding en daarmee elke opleiding een houvast biedt bij de ontwikkeling van het eigen evaluatieplan. Ongeacht de snelheid van ontwikkeling van dit evaluatieplan biedt het kader aanwijzingen en richtlijnen die voor elke opleiding zinvol zijn.

### **Verticale trail: X-factor**

Centraal in de visie van de hogeschool staat dat de PXL “door een sterke verwevenheid van onderwijs, onderzoek, dienstverlening en beoefening van de kunsten haar studenten, medewerkers en organisaties in co-creatie wil laten groeien tot excellente professionals”. Het X-factor-model is hierbij het kompas en bestaat uit een combinatie van vier kenmerken die de hogeschool uniek maakt: (em)passie, ondernemend & innovatief, (internationaal) samen(net)werking, multi- & interdisciplinariteit. Dit model is niet alleen een hip, het is ook een treffende en integrale samenvatting van het strategische beleid van de hogeschool. De X-factor zit vervat in de vier engagementen die tijdens het eerste bezoek reeds uitgebreid aan bod zijn gekomen en in de elf strategische doelstellingen van de hogeschool, die op hun beurt geoperationaliseerd zijn en de kapstok vormen voor de uitrol van de beleidsplannen. Zo stelt één van de operationele doelstellingen: “elk curriculum stimuleert de ontwikkeling van de competenties eigen aan de X-factor.”

Tijdens het eerste bezoek heeft de commissie vastgesteld dat de X-factor, ondanks zijn jonge leeftijd (° najaar 2014), leeft bij alle betrokkenen in de hogeschool. In deze verdiepende trail is de commissie op zoek gegaan naar de systematische verankering van die X-factor in de opleidingen. Hiervoor sprak ze met vertegenwoordigers – beleid, docenten en studenten - van twee professionele bacheloropleidingen die qua profiel erg van elkaar verschillen: toegepaste informatica en sociaal werk. De vragen die tijdens de gesprekken aan bod zijn gekomen, gaan enerzijds over de implementatie van de X-factor in het curriculum, de leeromgeving en de evaluatie; anderzijds wil de commissie in de gesprekken

te weten komen hoe het centrale beleid en de opleidingen greep krijgen op de kwaliteit van de realisatie van de X-factor.

Uit de gesprekken met de verschillende geledingen van de twee opleidingen kwam naar voren dat het X-factor model een krachtig beeld is waarmee de opleidingen snel aan de slag zijn gegaan. Op verschillende momenten is er overleg geweest met docenten, studenten en het werkveld om na te gaan wat de X-factor betekent in termen van competenties voor werkveld en onderwijs en hoe deze competenties in het curriculum in het algemeen en in de verschillende trajectschijven en opleidingsonderdelen in het bijzonder tot uiting moeten komen. Verschillende gesprekspartners stipten hierbij aan dat de componenten van de X-factor (de vier 'beentjes' van de X) niet nieuw zijn, maar een explicitering van wat al bestond en nu een duidelijk kader bieden: de meeste aspecten zaten al in de respectievelijke opleidingen en worden nu systematisch opgenomen in het curriculum en geëxpliciteerd naar buiten toe. De commissie stelde met tevredenheid vast dat alle gesprekspartners in staat waren de vier 'beentjes' van de X-factor te vertalen naar de eigen opleidingssituatie of beroepscontext.

De aanwezigheid van het X-factor model heeft de opmaak beïnvloed van het opleidingsbeleidsplan en die invloed is positief geweest. Het biedt een duidelijk kader om na te denken hoe het onderwijs en de opleiding er op het einde van de beleidsperiode in 2020 moeten uitzien. Dat is duidelijk herkenbaar in de opleidingsbeleidsplannen die de commissie heeft bestudeerd. Studenten hebben meegewerkt aan een voorafgaandelijke SWOT-analyse en de studentencommissie heeft feedback gegeven op het opleidingsplan. Vanuit het werkveld is aangegeven welke competenties van bijzonder belang zijn voor de arbeidsmarkt.

Uit alle gesprekken blijkt ook het toenemende belang van, en aandacht voor, authentiek onderwijs: gevraagd naar concrete voorbeelden van de X-factor in het programma, gaat het vaak om elementen die onder de noemer authentiek onderwijs vallen. Het werkveld speelt hierbij een alsmaar belangrijkere rol: de werkveldcommissie is het klankbord van de opleiding voor wat studenten moeten kennen en kunnen. Daarnaast is het werkveld ook een partner in het onderwijs: als gastspreker in de lessen, als stageplaats, als opdrachtgever voor authentieke casussen, en als medebeoordelaar bij projectwerk. Mede vanuit het centrale beleid gestimuleerd zetten de opleidingen duidelijk in op relaties met het werkveld. Een voorbeeld is de organisatie van 'PXL Breekt Uit' als stimulans voor de ontwikkeling van de competenties eigen aan de X-Factor. PXL sluit dan de deuren van de hogeschool en het onderwijs vindt in het werkveld plaats.

Verder gaven verschillende gesprekspartners aan dat de betrokkenheid van het werkveld als dusdanig niet nieuw is, maar dat dit sinds enige tijd veel systematischer gebeurt en doorheen het hele programma. Een bijzonder element hierbij is dat de opleidingen studenten al heel vroeg in het curriculum kennis laten maken met het werkveld via korte snuffelstages of events zoals "meet and greet your future". Op die manier krijgen studenten zeer snel een concreet beeld van hun professionele toekomst. Wanneer dit beeld van het werkveld niet strookt met hun toekomstverwachtingen, kunnen studenten uitkijken naar een andere opleiding en niet eerst een volledig jaar (of langer) 'verliezen' om uiteindelijk toch af te haken.

Het X-factor model is nog jong, in die mate dat studenten aangeven dat ze zich in hun keuze voor een hogeschool en opleiding nog niet konden laten leiden door de X-factor. Ze zijn echter blij met hun keuze en bevestigen dat de hogeschool hen prikkelt op alle

componenten van de X-factor. De studenten zijn ervan overtuigd dat ze bij afstuderen alle kwaliteiten van de X-factor tot op zekere hoogte bezitten, en de combinatie van kwaliteiten geeft hen naar eigen zeggen een extra troef op de arbeidsmarkt. De wijze waarop de X-factor verankerd is in de opleiding laat hen echter ook toe om keuzes te maken en bepaalde componenten sterker of minder sterk te ontwikkelen. Een recente alumnus gaf aan blij te zijn met de aandacht voor empathie in de opleiding: “als IT’er is het heel belangrijk dat je je kunt inleven in de situatie van de klant, en hier leer je communiceren over problemen en met klanten.” Andere studenten zagen de X-factor als een soort kapstok, waarbij de kapstok als dusdanig niet zo belangrijk is maar wat er wordt aan opgehangen heel goed is. Een laatstejaarsstudent sociaal werk formuleerde het als volgt: “ik ben enorm uitgedaagd tijdens de opleiding en heb fantastische ervaringen opgedaan die me ongetwijfeld van pas zullen komen. Ik had hierbij nooit het X-factor model voor ogen maar als ik op mijn studieperiode terugkijk, zitten de componenten er wel allemaal in.”

Op de vraag hoe de implementatie van de X-factor wordt bewaakt, kwamen beide opleidingen met erg gelijkaardige antwoorden. Er zijn strategische en operationele doelstellingen geformuleerd waarbinnen de opleidingen aan de hand van indicatoren de ruimte hebben om eigen accenten te leggen, die in PROBA (Programma Opvolging Beleids- en Actieplannen) worden vastgelegd, regelmatig worden opgevolgd en aan het management worden gerapporteerd in jaarverslagen. Daarnaast is er ook ruimte voor reflectie tijdens de jaarlijkse strategie-dag met departementshoofden en interne reflectiemomenten op het niveau van de departementen. Binnen de domeinwerking geven de verschillende opleidingen updates over wat er gebeurt rond een specifiek thema. Dit laat het centrale niveau toe de ontwikkelingen op te volgen en stelt de verschillende opleidingen in staat om van elkaar te leren en de eigen acties te toetsen aan wat de collega’s uit andere opleidingen en departementen doen.

Op basis van de gevoerde gesprekken stelt de commissie vast dat de X-factor bekend en bewust aanwezig is bij management, docenten en studenten met wie ze gesproken heeft. Het X-factor model heeft de opleidingen doen nadenken en bewust gemaakt over wat ze doen en hoe ze het doen. Het resultaat is dat “we allemaal al doen wat er in het X-factor model staat, maar dat we er met de fusie en de centrale visie erover zijn gaan nadenken”. De explicitering van de vier karakteristieken houdt de individuele opleidingen een spiegel voor en helpt over de departementen heen om met elkaar een zelfde taal te spreken. Het X-factor model vormt dus niet enkel het DNA van de onderwijsvisie, maar is ook een instrument van bewustmaking en reflectie. Een model op korte termijn laten uitgroeien tot een gedeeld referentiekader is volgens de commissie geen geringe verdienste. Daarbij gaat het niet alleen om een symbolische werking maar ook om de concrete uitwerking van onderdelen daarvan. Een voorbeeld is het authentiek onderwijs dat is uitgewerkt in een intelligent referentiekader voor alle opleidingen aan de hand waarvan een nulmeting heeft plaatsgevonden.

De commissie stelt ook vast dat de hogeschool en de opleidingen inmiddels in een andere fase van de ontwikkeling zijn gekomen: na bewustwording, opbouw van een structuur (de kapstok uit de gesprekken met studenten) en inventarisatie (wat hangen we waar aan op), zijn de opleidingen nu bezig om de X-factor uit te rollen in de opleidingsbeleidsplannen en in de leerlijnen. Die plannen zijn zorgvuldig opgemaakt, waarbij het de commissie opvalt dat er veel aandacht gaat naar de afstemming met het werkveld en dat studenten stelselmatig betrokken worden bij de totstandkoming van de plannen en de evaluatie van de realisaties.

Het beeld van de fasering werd tijdens de overkoepelende sessie bevestigd door het centrale beleid: eerst is er draagvlak gecreëerd en is een nulmeting gedaan, nu zijn de opleidingen de ontwikkelde competentie-groeikaart aan het expliciteren, wat dan in een laatste fase leidt tot een volwaardig, 'X-factor proof', competentieprofiel.

De commissie stelt ten slotte vast dat de hogeschool over een ruim instrumentarium beschikt om de opmaak van opleidingsbeleidsplannen, curricula en leerlijnen te faciliteren en hun operationalisering en implementatie op te volgen. De commissie merkt hierbij wel op dat de opleidingen voornamelijk procesindicatoren gebruiken om hun vooruitgang te monitoren en dat er zowel centraal als decentraal weinig 'harde' resultaat-indicatoren worden geformuleerd. De beleidsperiode is bijna halverwege en tot nu toe is er binnen de opleidingen heel wat tijd en inspanning gegaan naar de totstandkoming van de beleidsplannen op verschillende terreinen. Dat heeft het centrale niveau kunnen vaststellen. Om nu ook de voortgang te kunnen volgen zullen de opleidingen zich meer moeten toeleggen op het formuleren van resultaatindicatoren zodat het centrale niveau kan vaststellen of de opleiding het beleid succesvol uitvoert.

### **Voortschrijdend inzicht na horizontale en verticale trails**

De commissie heeft op basis van de gesprekken haar impressies afgezet tegen de elementen die na het eerste locatiebezoek nog om verdere verdieping vroegen: het draagvlak voor en betrokkenheid bij de beleidskeuzes, de vertaling van het beleid naar/in de opleidingen, de reflectie op wat reeds gerealiseerd is, en de mate waarin het centrale niveau zicht heeft op de voortgang en kwaliteit van de implementatie.

De gesprekken tijdens het tweede locatiebezoek hebben de commissie duidelijk gemaakt dat beide onderwerpen op gelijkaardige wijze 'in het verhaal staan'. Net zoals bij het eerste locatiebezoek heeft de commissie ook tijdens de trails kennis gemaakt met zeer enthousiaste mensen die (zelf)bewust meewerken aan het realiseren van een onderwijsvisie en een hogeschool-breed model. De beleidsvisie, het X-factor model en het evaluatiekader kunnen rekenen op een zeer brede gedragenheid. Daarnaast geven de opleidingen en hun lectoren aan dat de beleidskeuzes niet uit het niets zijn ontstaan of boven hun hoofden zijn gemaakt, integendeel: zowel het evaluatiekader als het X-factor model zijn een explicitering van wat opleidingen reeds geruime tijd deden.

De commissie constateert dat in beide gevallen het wij-gevoel sterk aanwezig is en ook wordt opgezocht. Het X-factor model is een gemeenschappelijk referentiekader dat toelaat over de departementen heen met elkaar dezelfde taal te spreken. Het evaluatiebeleid vertrekt vanuit een gedeeld evaluatiekader dat per opleiding wordt vertaald in een in teamverband en op maat van de opleiding opgesteld evaluatieplan.

Wanneer het beleidskader gedragen is en de decentrale geledingen betrokken worden bij de vertaling van het beleid naar de opleiding, dan zijn al heel wat voorwaarden vervuld om dit beleid ook te verankeren. Wat de commissie al tijdens het eerste bezoek had opgemerkt, is tijdens de verdiepende sessies enkel nog sterker naar voren gekomen: zolang de vertaling van het beleid binnen het centrale kader past, beschikken de opleidingen over heel wat ruimte en tijd om de eigen plannen te realiseren. Bovendien wordt vanuit de centrale diensten een waaier aan ondersteuning aangeboden zodat de opleidingen hun plannen adequaat kunnen vormgeven, afstemmen, implementeren en opvolgen. Op die manier krijgen de individuele opleidingen een grote ontwikkelingsvrijheid en volgen de centrale

onderwijsdiensten van nabij op wat er binnen de opleiding gebeurt. De onderwijsondersteuners en de domeingroepen spelen volgens de commissie een zeer belangrijke rol in die wisselwerking tussen het centrale en decentrale niveau.

Zowel tijdens het eerste locatiebezoek als tijdens het vooroverleg voor het tweede bezoek had de commissie de indruk dat de hogeschool sterk is in het uittekenen van een kader, in het onderbouwen van dit kader met talrijke kwaliteitsvolle beleidsstukken en in het opzetten van talloze beleids- en actieplannen. Echter, hierdoor ontstond ook de indruk bij de commissie dat minder tijd werd besteed aan kritische reflectie op wat de hogeschool en de opleidingen doen en op wat men wil bereiken. Die indruk heeft de commissie tijdens de trails enigszins bijgesteld: er is heel wat kritische reflectie gegaan naar het formuleren en ontwikkelen van de centrale kaders en de decentrale plannen. In die plannen staat welke richting men uit wil en hoe men dat wil bereiken. De implementatie van de plannen is van zeer recente datum. Zo zijn er heel wat acties rond de X-factor die weliswaar zijn aangekondigd in het opvolgsysteem PROBA maar nu nog geen resultaat afleveren. De reflectie op resultaten is derhalve nog eerder beperkt ten tijde van het locatiebezoek.

De hogeschool heeft een ingenieus, omvattend en gedetailleerd indicatorenbeleid uitgewerkt dat de opleidingen en de centrale diensten moet toelaten om na te gaan in welke mate de strategische en operationele doelstellingen op hogeschool- en opleidingsniveau worden gehaald. Zowel tijdens de eerste als de tweede trail heeft de commissie intern en met gesprekspartners stilgestaan bij die indicatoren: wat gebeurt er als indicatoren niet gehaald worden, zitten er blinde vlekken in het systeem waardoor eventuele knipperlichten niet worden opgepikt door de opleiding en/of het management? Volgens de gesprekspartners biedt het systeem voldoende borging. Het valt de commissie echter op dat de indicatoren bijna uitsluitend op procesniveau zijn geformuleerd. Dit kan een bewuste keuze zijn van de hogeschool. Volgens de commissie dienen de opleidingen in de toekomst ook resultaatindicatoren te formuleren. Op die manier heeft het centrale niveau de nodige houvast om de kwaliteit van de beleidsuitvoering te monitoren wanneer de opleidingen in de komende jaren niet alleen werkzaamheden procesmatig zullen afvinken maar ook rapporteren over de kwaliteit en realisatie van hun acties.

### **Vaststelling verhaal**

De commissie heeft tijdens de beide locatiebezoeken op geregelde tijdstippen intern overlegd over haar bevindingen en die op het einde van de bezoeken gedeeld met de hogeschool. De informatie uit de Kritische Reflectie, het bijkomende materiaal op intranet, de bevindingen en overwegingen naar aanleiding van de gesprekken en co-creatiemomenten worden in deze sectie van het rapport gebundeld en aan de hand van enkele belangrijke thema's geïllustreerd. De standaarden uit het beoordelingskader dienen als leidraad voor dit verhaal.

### **Visie en beleid**

De hogeschool PXL beschikt volgens de commissie over een heldere visie op onderwijs in relatie tot de maatschappelijke omgeving. Die visie komt tot leven via het beeld, de metafoer van de X-factor, die staat voor (em)passie; ondernemend en innovatief; (internationaal) samen (net)werking; multi- en interdisciplinariteit. Die combinatie van karakteristieken beschrijft waar de hogeschool voor staat en wat haar uniek maakt. De commissie waardeert het eigen accent van de hogeschool, wars van alle platgetreden paden. Het enthousiasme

en de ambitie van de hogeschool waren voor de commissie al leesbaar in de Kritische Reflectie, en zijn tijdens de gesprekken verder geëxpliciteerd: de onderwijsvisie is niet enkel gekend, ze wordt ook breed gedragen en enthousiast verdedigd.

Een breed gedragen onderwijsvisie is een sterke troef voor elke instelling. In het geval van de hogeschool PXL is dit volgens de commissie een bijzondere verdienste omdat de hogeschool het product is van een recente fusie (2013), de X-factor een jonge metafoor is (2014) en de visie op onderwijs (2015) is geëxpliciteerd naar aanleiding van het strategische beleidsplan. De commissie onthoudt voorts uit de gesprekken dat de hogeschool tijdens de fusie het beste uit beide instellingen heeft overgenomen en op die manier erin geslaagd is haar visie te laten aansluiten bij wat reeds leefde in de opleidingen.

PXL profileert zich als Limburgse hogeschool en verbindt haar onderwijsvisie expliciet met de maatschappelijke uitdagingen van haar omgeving. De commissie stelt met instemming vast dat de hogeschool effectief haar maatschappelijke rol en verantwoordelijkheid opneemt in de regio. Zo bieden componenten van de X-factor en het PXL-onderwijsconcept (authentiek onderwijs) een duidelijk antwoord op de stelling van het Strategisch Actieplan Limburg in het Kwadraat (SALK) dat het beschikbare talent onvoldoende aansluit op de arbeidsmarkt en de regionale economie innovatiekracht, internationalisering en ondernemerschap mist.

Op basis van cijfers en analyses heeft de hogeschool vastgesteld dat zij werkt met studenten die uit studierichtingen komen van het secundair onderwijs die minder sterk voorbereiden op het hoger onderwijs: er is een kleinere deelname van ASO studenten dan gemiddeld in Vlaanderen. Zij probeert daarop in te spelen via haar onderwijsconcept dat studenten maximale ontwikkelingskansen biedt en sterk inzet op onderwijsbegeleiding. Daarnaast heeft de algemeen directeur van PXL zich geëngageerd om met de hogeschool een voortrekkersrol te spelen in de ontwikkelingen rond HBO5. Dit engagement sluit volgens de commissie perfect aan binnen de onderwijsvisie van de hogeschool in wisselwerking met de omgevingsfactoren en de maatschappelijke rol van de hogeschool.

Het onderwijsbeleidsplan beschrijft de ambitie van de hogeschool om samen met de opleidingen de studenten te laten groeien tot excellente professionals. Dit plan is vrij nieuw en wordt op dit ogenblik uitgerold. De commissie heeft tijdens de bezoeken gemerkt dat de totstandkoming van het beleidsplan en de uitrol ervan een inclusieve aangelegenheid zijn, waarbij opleidingen actief worden betrokken en het eigenaarschap van beleid en plannen zo dicht mogelijk bij de opleidingen wordt ingezet. Het management zet de lijnen uit maar laat veel vrijheid aan de opleidingen om binnen die lijnen haar eigenheid te bewaren en de eigen ontwikkelingsgang te bewaken. De opleidingen staan er niet alleen voor, maar worden 'waakzaam gevolgd' door de centrale diensten en de onderwijsondersteuners. De opleidingen zijn zichtbaar aan zet, terwijl de hogeschool structureert, stimuleert en inspireert. De organisatiestructuur biedt volgens de commissie een mooi evenwicht en wisselwerking tussen bottom-up en top-down en verzekert de hogeschool van een breed draagvlak binnen de departementen en opleidingen. Op die manier weet de hogeschool de essentie van kwaliteitscultuur te vatten. Die cultuur bestaat uit zowel formele als informele lijnen, en het is volgens de commissie net die combinatie van "op een informele manier formeel te werken" die de eigenheid en sterkte van de hogeschool PXL uitmaakt.



### **Beleidsuitvoering**

De commissie stelt vast dat de hogeschool een duidelijk kader heeft gecreëerd waarbij de opleidingen centraal staan en de beleidsuitvoering verankerd is via vaste kalenders en heldere procedures. In haar Strategisch Beleidsplan stelt de hogeschool vier engagementen voorop: studenten groeien tot excellente medewerkers; de medewerker groeit als excellente professional; samen met organisaties werken aan excellentie en professionaliteit; en de hogeschool als excellente professionele organisatie. Die ambities vinden hun neerslag in de beleidsplannen van opleidingen en managementclusters en worden geconcretiseerd in strategische en operationele doelen en onderliggende acties.

De hogeschool beschikt over adequate kaderstellende beleidsdocumenten die met veel zorg en kunde zijn opgemaakt. De commissie heeft tijdens de verdiepende gesprekken geconstateerd dat die kaders consistent zijn en voldoende autonomie bieden voor de eigen prioriteiten en de verschillende ontwikkelingsfasen van de respectievelijke opleidingen. Hoewel de opleidingen aan zet zijn bij de totstandkoming van de opleidingsplannen en evaluatieplannen, worden ze niet aan hun lot overgelaten.

De commissie heeft tijdens de bezoeken en op het intranet van de hogeschool kennis gemaakt met een uitgebreid gamma aan kwaliteitsvolle tools om het beleid adequaat vorm te geven en uit te voeren. Het centrale niveau biedt heel veel aan en is volgens de commissie bijzonder sterk in het ontwikkelen van instrumenten die relevant zijn voor de opleidingen. Als er handelingsverlegenheid is bij een opleiding, kan die terugvallen op onderwijsondersteuners, handreikingen en stappenplannen. De opleidingen van hun kant hebben vertrouwen in die documenten en in de expertise van de ondersteuners, en zien volgens de commissie het leiderschap ook als een instrument van borging. De commissie stelt met instemming vast dat achter al die mooie formulieren geen papieren werkelijkheid schuilgaat, maar echte acties, opleidingen en mensen.

De hogeschool heeft haar engagementen uit het strategische beleidsplan vertaald in concrete doelstellingen. Het onderwijsbeleidsplan vertrekt vanuit het eerste strategische engagement om studenten te laten uitgroeien tot excellente professionals. Ook dit onderwijsbeleidsplan – en de onderliggende beleidsplannen rond kwaliteitszorg, studentenbegeleiding, internationalisering, enz. – is opgebouwd aan de hand van strategische en operationele doelen. Voor elk doel worden indicatoren, acties en resultaten geformuleerd. De commissie is onder de indruk van de systematische wijze waarop de hogeschool haar visie en beleid heeft geconcretiseerd en van de integrale samenhang tussen de verschillende beleidsplannen.

De indicatoren ter verificatie van de doelen zijn evenwel bijna uitsluitend gericht op het proces en minder op het uiteindelijke resultaat. De commissie geeft de hogeschool ter overweging om in de toekomst ook resultaat-indicatoren te formuleren: dit laat opleidingen toe zichzelf te positioneren in het ontwikkelingsproces en kan het centrale niveau vaststellen of de opleidingen het beleid succesvol uitvoeren. De commissie stelt in dit verband ook vast dat in het onderwijsbeleidsplan acties en resultaten naast en door elkaar worden gezet. Beide categorieën kunnen wellicht iets scherper worden afgebakend, ook met het oog op een adequate opvolging en evaluatie van de acties en resultaten.

Alle beleidsacties en instrumenten zijn volgens de commissie transparant tot stand gekomen en kunnen bogen op veel draagvlak. De commissie neemt derhalve aan dat de hogeschool de juiste middelen inzet voor de implementatie van het beleid. De commissie constateert wel dat de hogeschool erg ambitieus is en vanuit centraal niveau zeer gedreven

is om de opleidingen te faciliteren. Ze vraagt de hogeschool om waakzaam te zijn in het onderscheiden van hoofd- en bijzaken zodat ze hun ambities kunnen realiseren gelet op de proportionele toewijzing van middelen en personeel.

### **Evaluatie en monitoring**

De commissie heeft vastgesteld dat de hogeschool over een duidelijk en coherent systeem van kwaliteitszorg beschikt dat gebaseerd is op de plan-do-check-act (PDCA) cyclus. Alle elementen van het kwaliteitszorgsysteem worden samengebracht in PROBA, het programma voor opvolging van beleids- en actieplannen. Dit systeem is volgens de commissie een uiting van doelmatig handelen, waarbij PROBA een hefboom is voor kwaliteitscreatie.

Elke opleiding beschikt over een opleidingsbeleidsplan met strategische en operationele doelen die op hun beurt vertaald zijn in concrete acties en resultaten. Indicatoren geven aan wanneer het doel is bereikt. Die gegevens worden in PROBA opgeslagen en regelmatig bijgewerkt. Elk jaar wordt per opleiding een stand van zaken opgemaakt. In dit jaarverslag evalueert en reflecteert de opleiding over de ondernomen acties in functie van de gestelde doelen, de kencijfers, de input van haar stakeholders en de eigen profilering. Na intern overleg wordt dit jaarverslag aangeboden aan het management en besproken in het bestuurscollege met de departementshoofden. De commissie is onder de indruk van het uitgebreide en dynamische systeem dat per opleiding zowel acties opvolgt als informatie uit perceptie- en prestatiemetingen samenbrengt. Dit levert volgens de commissie een uitgebreide en relevante set aan data op die op verschillende niveaus van pas komen. In opvolging van wat onder beleidsuitvoering reeds is aangehaald, stelt de commissie vast dat de opleidingsbeleidsplannen heel wat kwalitatieve actie-indicatoren bevatten die moeilijk meetbaar en opvolgbaar zijn.

Het kwaliteitszorgsysteem past volgens de commissie bij het gehanteerde bestuursmodel en de kwaliteitscultuur die intrinsiek in de hogeschool aanwezig zijn. De commissie stelt wel vast dat het systeem als dusdanig zeer extensief is en dat binnen de cyclus van zes jaar naast een lange en betrekkelijk beleidsluwe periode ook een zeer intensieve piekperiode is. De combinatie van een extensief systeem en een piekperiode kan volgens de commissie op termijn contraproductief werken. Ook hier roept de commissie de hogeschool en de opleidingen op om waar nodig de hoofd- en bijzaken in het opvolgsysteem te onderscheiden.

De kwaliteitscultuur van de hogeschool manifesteert zich volgens de commissie ook in de betrokkenheid van relevante stakeholders bij de evaluatie. Docenten en studenten hebben op verschillende momenten aangegeven dat naar hen geluisterd wordt en dat hun opmerkingen en bekommernissen worden meegenomen. Alumni en vertegenwoordigers van het werkveld worden gehoord, zowel in werkveldcommissies als in perceptiemetingen. De inbreng van externen als voorzitter van de opleidingsraden is een recent initiatief dat volgens de commissie de hogeschool met het netwerk kansen biedt om studenten een authentieke onderwijs- en toetsomgeving te bieden en om het gerealiseerd niveau te helpen bewaken.

### **Verbeterbeleid**

De commissie stelt vast dat de hogeschool in het recente verleden een systeem heeft uitgewerkt dat opleidingen en management toelaat om de realisaties van haar

beleidsdoelstellingen op te volgen en systematisch te verbeteren. De instrumenten die ze hiervoor heeft uitgewerkt – perceptiemetingen, evaluatie van opleidingsonderdelen, enz. - zijn volgens de commissie adequaat. Bij de departementen en opleidingen geven ze een gevoel van comfort.

Het recente strategische beleid werkt verder vanuit de bestaande praktijk van de instelling en neemt de resultaten van vroegere evaluaties op een goede wijze mee in de beschouwing. Dat illustreert dat de instelling voortbouwt op een bestaande kwaliteitscyclus. De nieuwe strategie is daarmee ook op zich zelf een uiting van de verbetercapaciteit van de instelling.

Het huidige systeem is echter nog jong en de beleidsperiode is nog niet zo lang geleden ingezet. Er zijn derhalve nog niet veel resultaten om op te volgen of via acties te verbeteren. Het systeem als dusdanig wekt volgens de commissie vertrouwen. Omdat interne evaluaties snel op elkaar volgen, spelen opleidingen kort op de bal en kunnen ze waar nodig inzetten op verbetering.

Daarnaast beschikt de hogeschool via de domeingroepen en de onderwijsondersteuners over structuren en mensen die intervisie bevorderen en de uitwisseling van goede praktijken ondersteunen. Zulke structurele initiatieven bevorderen volgens de commissie ook de verbetercapaciteit van het systeem.

### **Algemene conclusie**

Het geheel overschouwende, komt de commissie tot een positief eindoordeel over de kwaliteit van het onderwijsbeleid aan de Hogeschool PXL. Tijdens de hele review voorafgaand aan, tijdens en tussen de locatiebezoeken heeft de hogeschool op adequate wijze aangetoond vanuit welke visie zij opereert, welk beleid is gevoerd en met welk resultaat, welke verbeteracties zijn genomen en welk nieuw beleid is ontwikkeld. De hogeschool beschikt bovendien over een breed gedragen kwaliteitscultuur. De commissie is dan ook stellig in haar waardering: door middel van het gevoerde onderwijsbeleid is de Hogeschool PXL in staat de kwaliteit van haar onderwijs te borgen; haar visie en beleid, beleidsuitvoering, evaluatie en monitoring, en verbeterbeleid zijn aan de maat.

Dit positieve oordeel is volgens de commissie geen geringe verdienste voor de jonge hogeschool met de lange traditie. PXL is er dan ook in geslaagd tijdens de fusie het beste uit beide instellingen over te nemen en de nieuwe visie te laten aansluiten bij wat reeds leefde in de opleidingen. Die nieuwe visie is hip, jong en dynamisch en met de hogeschool met de X-factor is een nieuw sterk merk geboren. De hogeschool kan weliswaar op een lange traditie bogen maar de huidige missie, visie, beleid en aanpak die de commissie heeft bestudeerd, zijn van zeer recente datum. De commissie heeft tijdens haar review als het ware een nulmeting uitgevoerd. De combinatie van kwaliteitsvolle kaderstellende documenten en consistente toelichtingen tijdens het bezoek is volgens de commissie vertrouwenwekkend: wat de Hogeschool PXL heeft gecreëerd, is geen papieren werkelijkheid, integendeel. De hogeschool gaat adequaat tewerk: vraag-gestuurd vanuit het verleden en sturend vanuit de eigen visie.

Tijdens het rapporteringsproces hebben de commissieleden aangegeven welke elementen zij bijzonder kenmerkend vinden voor de instelling. Volgens de commissie is de hogeschool niet enkel jong en dynamisch, maar is PXL ook een warme hogeschool. Dit komt tot uiting in alle gesprekken met directie, opleidingsverantwoordelijken, beleidsverantwoordelijken,

lectoren, studenten, alumni en werkveldvertegenwoordigers die met veel passie en gedrevenheid over “hun” hogeschool vertellen. Daarnaast is PXL een hogeschool met:

- een hart voor Limburg en een stevig netwerk in de regio;
- een breed gedragen visie op onderwijsbeleid en – kwaliteit;
- bijzondere aandacht voor de maximale onderwijskansen van elke student;
- een gedreven directie, kwaliteitsvolle ondersteuners en geëngageerde docenten;
- een goede balans en wisselwerking tussen centrale en decentrale geledingen;
- studenten die als volwaardige partners, junior-collega's, participeren in de organisatie;
- een actieve en sterke betrokkenheid van het werkveld;
- een levend(ig)e en geïntegreerde kwaliteitscultuur;
- studenten die net dat tikkeltje meer hebben, de X-factor.

Naast alle positieve appreciaties en de talrijke sterke punten die in dit rapport naar voren zijn gebracht, doet de commissie ook enkele aanbevelingen aan de hogeschool. Die aandachtspunten vertrekken vanuit de vaststelling dat deze review een nulmeting is die gebeurt op een ogenblik dat ook de Hogeschool PXL een (nieuwe) start neemt. De commissie heeft geconstateerd dat er veel in 'opzet' is. Die opzet is overtuigend en wekt vertrouwen. De volle 'werking' moet echter voor een deel nog gaan blijken. De commissie geeft de Hogeschool PXL dan ook ter overweging om:

- waakzaam te zijn in het onderscheiden van hoofd- en bijzaken in het opvolgsysteem zodat ze haar ambities kan blijven realiseren gelet op de proportionele toewijzing van middelen en personeel;
- in de beleidsplannen ook resultaat-indicatoren te formuleren die de opleidingen toelaten zich te positioneren in het ontwikkelingsproces;
- in de concretisering van strategische en operationele doelen acties en resultaten scherper af te bakenen met het oog op een adequate opvolging en evaluatie.

Ten slotte wenst de commissie de kwaliteit van de documenten en de openheid in de gesprekken te benadrukken. Tijdens het bezoek heeft de commissie met meer dan 150 verschillende mensen gesproken, drie campussen bezocht en kennis gemaakt met een brede waaier aan opleidingen die 49% van de studenten van de hogeschool vertegenwoordigen. Dit alles heeft het beeld van de commissie verfijnd. Het was voor de commissie een bijzonder genoeg om op deze manier zo diepgaand kennis te maken met de Hogeschool PXL.

## 4 Beoordeling

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

<i>Standaard</i>	<i>Oordeel</i>
<b>1. Visie en beleid</b> <i>De visie van de instelling op hoger onderwijs en de kwaliteit ervan, en haar gevoerde beleid op het terrein van onderwijs, alsmede het gevoerde beleid op het terrein van onderzoek en maatschappelijke en wetenschappelijke dienstverlening in relatie tot de onderwijskwaliteit, bieden een adequaat antwoord op de maatschappelijke uitdagingen.</i>	Voldoet
<b>2. Beleidsuitvoering</b> <i>De instelling beschikt over adequate beleidsacties, -processen, -procedures, -praktijken en -instrumenten om haar beleid op effectieve wijze te realiseren en de kwaliteit van de aangeboden opleidingen te optimaliseren.</i>	Voldoet
<b>3. Evaluatie en monitoring</b> <i>De instelling garandeert de effectiviteit van haar beleidsuitvoering in functie van de onderwijskwaliteit door het inzetten van feedback- en opvolgsystemen en in het bijzonder interne systemen van kwaliteitsbewaking.</i>	Voldoet
<b>4. Verbeterbeleid</b> <i>De instelling onderneemt acties om de realisatie van haar beleidsdoelstellingen te verbeteren.</i>	Voldoet
<b>Eindoordeel</b> <i>De instelling heeft een adequaat onderwijsbeleid dat zij effectief en verbeteringsgericht uitvoert zodat zij, mede op basis van de heersende kwaliteitscultuur, kan garanderen dat de kwaliteit van haar onderwijs zich op een internationaal en maatschappelijk relevant niveau bevindt.</i>	Positief

## **Bijlage 1: Samenstelling van de commissie**

### **Prof. dr. Antonia Aelterman, Voorzitter**

Antonia Aelterman promoveerde in 1995 tot doctor in de pedagogische wetenschappen aan de Universiteit Gent. Zij was verbonden aan de Vakgroep Onderwijskunde. Sinds 1 oktober 2013 is ze ere-hoofddocent. Antonia Aelterman had een onderwijsopdracht in de Specifieke Lerarenopleiding en in de master pedagogische wetenschappen. Haar onderzoek focuste op het functioneren van leraren en hun professionele ontwikkeling. Ze was opleidingsvoorzitter van de Specifieke Lerarenopleiding van de UGent, lid en voorzitter van de VLIR werkgroep lerarenopleiding en nam deel aan diverse beleidswerkgroepen. Zij participeerde aan visitatiecommissies in Vlaanderen en Nederland. In 2014 was ze voorzitter van de visitatie van de universitaire lerarenopleidingen in Nederland.

### **Dhr. dr. Jan Welmers, Lid**

Jan Welmers is lid van het College van Bestuur van Fontys Hogescholen en verantwoordelijk voor de primaire processen Onderwijs (kwaliteitszorg gerelateerde zaken) en Onderzoek, en voor de ondersteunende processen Personeel & Organisatie, Audit & Kwaliteitszorg, Juridische zaken en Mediavoorzieningen. Tevens is hij verantwoordelijk voor de instituten in de domeinen Mens en maatschappij, Economie en Gezondheidszorg, met als externe focus regio Tilburg. Jan volgde aan het voormalig Mollerinstituut in Tilburg de opleiding tot docent Nederlands en Maatschappijleer. Daarna studeerde hij Taalbeheersing aan de katholieke Universiteit Nijmegen en Bestuurs- en Beleidswetenschappen aan de Universiteit van Tilburg. Jan werkte meer dan tien jaar als docent aan de Hogeschool van 's-Hertogenbosch, gedurende die tijd promoveerde hij ook aan de Universiteit van Utrecht op het onderwerp 'redelijkheid van argumentatie in onderhandelingen'. Sinds 2009 was Jan directeur Sociaal Medische Zaken en lid van de Groepsraad van het UWV. Hiervoor bekleedde hij verschillende directiefuncties in het hoger onderwijs waar hij met name veranderingsprocessen heeft geleid. Daarvoor is hij achtereenvolgens verbonden geweest aan de Academie voor Management bij Avans Hogescholen, de Faculteit Communicatie en Journalistiek aan de Hogeschool van Utrecht en de Faculteit Maatschappij en Recht aan dezelfde hogeschool.

### **Mevr. Karin Van Loon, Lid**

Karin Van Loon is directeur van de technische afdeling (master industriële ingenieur) van de Haute Ecole Bruxelles-Brabant (ex. Haute Ecole Paul-Henri Spaak). Als afgestudeerde kinesitherapeut van ULB werkte ze eerst in het VUB Gezondheidcentrum en in het Sint-Pieter Ziekenhuis (Brussel). Nadien werd ze docent aan de instelling waar ze in 2011 directeur werd. Ze volgde verschillende opleidingen over kwaliteitszorg en Human Resources Management: Human Resources Management and Management Control ICHEC Brussels Management School; Quality Management Certificate University of Nancy.

### **Dhr. Jan van den Nieuwenhuijzen, Lid**

Jan van den Nieuwenhuijzen studeerde Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit Antwerpen en Hogere Europese Economische Studies aan het Europacollege in Brugge. Na een periode als kabinetsmedewerker bij de Minister van Middenstand en de Staatsecretaris voor Streekeconomie en Ruimtelijke Ordening, werd hij Afgevaardigd Bestuurder bij SD Worx, een positie die hij ruim een kwarteeuw vervulde. Jan van den Nieuwenhuijzen bekleedde verschillende bestuursfuncties, onder meer bij de Karel de Grote

Hogeschool en de Vlaamse erfgoedorganisatie Herita. Op dit ogenblik is hij o.a. Senior Executive bij i-propeller, voorzitter van HazelHeartwoord, van ABK-bank en van het maatwerkbedrijf Twerk.

**Dhr. Bram Roelant, Lid**

Bram Roelant volgde de Bachelor in de politieke wetenschappen 2008-2010 en de Bachelor in het sociaal werk 2010-2013 op dit moment is hij bezig met het afstuderen aan het Schakelprogramma overheidsmanagement en beleid . Daarnaast heeft hij een voltijdsfunctie opgenomen bij de staf OCMW Gent. Tijdens zijn studie was hij lokaal en landelijk actief als studentenbestuurder: als Voorzitter van de Vlaamse Vereniging van Studenten; Ondervoorzitter van de Raad hoger onderwijs (VLOR); Lid van de Vhora raad van bestuur; Lid van de Vliir raad; Lid van de algemene vergadering van de Vlaamse vereniging van studenten; Voorzitter van de Hogeschool Gent Studentenraad en Lid van de onderwijsraad Hogeschool Gent.

De reviewcommissie werd ondersteund door:

- Mark Delmartino MA, MDM CONSULTANCY bvba Antwerpen, extern secretaris;
- Dhr. Frank Wamelink, beleidsmedewerker NVAO, procescoördinator.

Alle commissieleden en de secretaris hebben een onafhankelijkheidsverklaring ingevuld en ondertekend.

## Bijlage 2: Programma's van de locatiebezoeken

De reviewcommissie heeft twee bezoeken gebracht aan de Hogeschool PXL. De gesprekken vonden plaats op verschillende campussen van de hogeschool, zoals aangeduid in het programma.

**Eerste locatiebezoek** – locatie: Campus Elfde Linie

**Woensdag 9 november 2016**

09.00u Meet and Greet

10.00u Gesprek 1: focus op de maatschappelijke uitdagingen en de beleidsdoelstellingen

- Frank Smeets, voorzitter Raad van Toezicht en Raad van Bestuur
- Ben Lambrechts, algemeen directeur
- Dirk Franco, strategie- en beleidsadviseur, ere algemeen directeur XIOS
- Paul Martens, strategie- en beleidsadviseur, gewezen directeur beleidscoördinatie
- Geert Masuy, directeur personeel & organisatie, domeincoach personeel
- Jo De Bruyne, externe procesbegeleider bij de fusie
- Ivo Vandekerckhove, hoofdredacteur Concentra
- Marc Hermans, departementshoofd PXL-Education
- Ilse Vanderstukken, lid Raad van Toezicht
- Jessica Baeten, studente, alumna, lid Studentenraad, lid Stuvoraad

10.50u Terugkoppelingspauze

11.10u Gesprek 2: focus op het onderwijsbeleid en kwaliteitsvol onderwijs

- Heidi Croes, directeur onderwijs & student, domeincoach onderwijs
- Astrid Hannes, directeur onderzoek & dienstverlening
- Jeroen Franssen, externe voorzitter opleidingsraad pBa toegepaste informatica
- Roald Nelissen, departementshoofd PXL-Healthcare
- Filip Giraldo, departementshoofd PXL-Social Work
- Nash Vlachos, opleidingshoofd pBa office management
- Ruth Jamers, stafmedewerker dienst onderwijs en onderwijsondersteuner
- Kristien Bauwens, coördinator internationalisering, domeincoach internationalisering
- Jan Cruysberghs, campusbeheerder Campus Vildersstraat, lid Raad van Toezicht
- Wouter Vandenneucker, alumnus pBa elektronica-ICT

12.00u Lunch

13.00u Aanvullende informatie – presentatie PROBA

13.30u Gesprek 3: focus op de beleidsuitvoering

- Heidi Croes, directeur onderwijs & student, domeincoach onderwijs
- Chris Slaets, externe voorzitter opleidingsraad pBa Bouw
- Marleen Schepers, departementshoofd PXL-Tech
- Renilde D'Exelle, departementshoofd PXL-Media & Tourism
- Christine Smeets, opleidingshoofd pBa ergotherapie
- Corry Hermans, opleidingshoofd pBa onderwijs: secundair onderwijs



- Benny Bierebeeck, opleidingshoofd pBa bedrijfsmanagement
- Lies Laga, stafmedewerker dienst onderwijs en onderwijsondersteuner
- Jan Van Hecke, lector pBa elektromechanica, trajectbegeleider, vakbondsafgevaardigde
- Laura Bruyninckx, voorzitter Studentenraad, lid Stuvoraad, Raad van Toezicht en Raad van Bestuur, lid StuRa AUHL

14.20u Terugkoppelingspauze

14.40u Gesprek 4: focus op de kwaliteitszorg en de kwaliteitscultuur

- Ben Lambrechts, algemeen directeur
- Paul Martens, strategie- en beleidsadviseur
- Marc Vanderbeeken, externe voorzitter opleidingsraad pBa ergotherapie
- Francis Vos, departementshoofd PXL-IT
- Erwin Goegebeur, departementshoofd PXL-MAD
- Veronique Janssen, diensthoofd kwaliteitszorg, domeincoach kwaliteitszorg
- Paul Himschoot, stafmedewerker dienst kwaliteitszorg
- Greet Jegers, diensthoofd communicatie & bestuurszaken
- Wouter Hustinx, stafmedewerker dienst onderwijs en onderwijsondersteuner, onderzoekshoofd Expertisecentrum PXL-onderwijsinnovatie, domeincoach ICTO
- Ilias Debroux, student pBa agro- en biotechnologie, secretaris Studentenraad, ondervoorzitter Stuvoraad, lid Raad van Toezicht

15.30u Aanvullende informatie

16.00u Activiteit door studenten – “Pecha Kucha” (korte presentaties)

- Jordy De Temmerman over studie- en studentenbegeleiding
- Eda Tanriverdi over studentenleven en studentenvereniging
- Kristof Schetz over authentiek onderwijs en internationalisering
- Jessica Baeten over studentenparticipatie
- Julio Sanchez-Tirado over ondernemen en netwerken
- Valerie Jenaer over sport en gezondheid

17.00u Open spreekuur – één aanmelding

## **Donderdag 10 november 2016**

09.00u Focusthema 1: Hogeschool met het netwerk

- Ben Lambrechts, algemeen directeur
- Astrid Hannes, directeur onderzoek en dienstverlening
- Jean-Pierre Segers, departementshoofd PXL-Business
- Kris Claes, directeur belangenbehartiging, talent en diensten VOKA
- Gerrit Schuermans, diensthoofd PXL-Congress
- Patrick Pilat, opleidingshoofd pBa elektromechanica
- Daniëlle Gielen, lector en ombuds pBa pop- en rockmuziek
- Annemie Pachet, coördinator levenslang leren PXL-Healthcare
- Hervé Van de Weyer, opleidingshoofd pBa communicatiemanagement
- Steven Palmaers, onderzoekshoofd PXL-Smart-ict, lector pBa toegepaste informatica

- Julio Sanchez-Tirado, student pBa communicatiemanagement, lid Stuvoraad
- Musti Önlén, alumnus pBa sociaal werk

10.00u Terugkoppelingspauze

10.15u Focusthema 2: De medewerker groeit uit tot excellente professional

- Geert Masuy, directeur personeel & organisatie
- Heidi Croes, directeur onderwijs & student
- Francis Vos, departementshoofd PXL-IT
- Gert Stinckens, departementshoofd PXL-Music
- Tine Aelter, stafmedewerker dienst onderwijs en onderwijsondersteuner
- Petra Konix, stafmedewerker dienst HRM
- Inge Placklé, onderzoeker expertisecentrum PXL-onderwijsinnovatie, lector pBa onderwijs: secundair onderwijs
- Erwin Vanroye, lector pBa ergotherapie
- Lowie Vangaal, praktijklector pBa toegepaste informatica, alumnus
- Dennis Smolders, lector pBa sociaal werk, onderzoeker expertisecentrum PXL-Zorginnovatie
- Pina Cimino, lector pBa bouw, elektromechanica, elektronica-ICT
- Inge Ectors, lector pBa bedrijfsmanagement, onderzoeker expertisecentrum PXL-Innovatief ondernemen

11.15u Aanvullende informatie

12.00u Lunch

13.00u Open uurtje

14.00u Besloten overleg commissie

15.30u Co-creatie commissie en instelling / bespreking review trails

- Ben Lambrechts, algemeen directeur
- Heidi Croes, directeur Onderwijs & student
- Paul Martens, strategie- en beleidsadviseur
- Veronique Janssen, diensthoofd kwaliteitszorg
- Paul Himschoot, stafmedewerker kwaliteitszorg
- Eline Valkeneers, stafmedewerker kwaliteitszorg

17.00u Einde eerste locatiebezoek

## **Tweede locatiebezoek**

**Woensdag 30 november 2016** – locatie: campus Diepenbeek

### **Verticale trail rond Evaluatie**

Waarnemer: Eline Valkeneers

#### 09.00u Opleidingsbeleid Leraar Secundair Onderwijs

- Marc Hermans, departementshoofd PXL-Education
- Corry Hermans, opleidingshoofd pBa onderwijs: secundair onderwijs
- Annemie Skopinski, domeinverantwoordelijke kwaliteitszorg, stagecoördinator
- Tom Janssen, domeinverantwoordelijke werkveld en stagecoördinator
- Carmen Gonissen, domeinverantwoordelijke studie- en studentenbegeleiding
- Ellen Rusch, ombuds departement PXL-Education
- Hilde Reynders, externe voorzitter opleidingsraad pBa onderwijs
- Ruth Jamers, onderwijsondersteuner pBa onderwijs: secundair onderwijs

#### 09.45u Studenten Leraar Secundair Onderwijs

- Jordy De Temmerman, Trajectschijf (TS) 1+2 Engels - Informatica, lid studentencommissie
- Sarah Pattyn, TS2 Aardrijkskunde - Biologie
- Wouter Jannis, TS3 Fysica - Nederlands
- Ruby Max, TS 3 Niet-confessionele zedenleer – Engels, lid studentencommissie
- Lisa De Raeve, TS 3 Lichamelijke opvoeding - Bewegingsrecreatie
- Charlotte Moureau, TS 3, Project Kunstvakken - Nederlands
- Davinia Janssens, recent afgestudeerd Biologie - Wiskunde

#### 10.30u Lectoren Leraar Secundair Onderwijs

- Els Knaepen, lector Natuurwetenschappen en Fysica, coördinator LEIS
- Hanne Rosius, lector Project Algemene Vakken en onderzoeker
- Klara Leekens, lector Handel-Burotica en coördinator bachelorproef
- Els Vinckx, lector Geschiedenis
- Kristel Vautmans, lector Lichamelijke opvoeding & Bewegingsrecreatie
- Ruben Kelchtermans, lector Opvoedkunde, Vakoverschrijdende competenties
- Nathalie Brabants, lector Taal

#### 11.15u Opleidingsbeleid Bouw

- Marleen Schepers, departementshoofd PXL-Tech
- Greet Frederix, opleidingshoofd pBa Bouw
- Dries Posen, lector en coach
- Cor Verbakel, coach & gastspreker gebouwen, lid opleidingsbureau
- Adriën Buteneers, onderzoekshoofd expertisecentrum PXL Bouw & Energie, domeinverantwoordelijke internationalisering
- Frank Koosten, lector, lid opleidingsbureau
- Lies Laga, onderwijsondersteuner

#### 12.00u Lunch en rondleiding

#### 13.00u Studenten Bouw

- Maryse Van Nerum, TS 1
- Jan Wils, TS 1

- Ivan Smeets, TS 3 gebouwen
- Sijn Vancraybex, TS 3 gebouwen
- Alexander Cousin, TS 3 infrastructuur
- Lorenz Nijst, Alumnus infrastructuur

#### 13.45u Lectoren Bouw

- Nele Houben, lector en coach
- Wesley Ceulemans, lector grafische technieken, onderzoekslector bachelorproeven
- Elise Mues, procescoach, trajectbegeleider en stagecoördinator
- Yoeri Vernelen, coach infrastructuur
- Annika Lenaerts, lector stabiliteit - wiskunde
- Pina Cimino, lector Small Business Project en studentenondersteuner

#### 14.30u Opleidingsbeleid Ergotherapie

- Roald Nelissen, departementshoofd PXL-Healthcare
- Christine Smeets, opleidingshoofd pBa ergotherapie
- Erwin Vanroye, domeinverantwoordelijke ICTO
- Mimi Market, domeinverantwoordelijke internationalisering
- Johan Lemmens, domeinverantwoordelijke werkveld
- Ruth Jamers, onderwijsondersteuner pBa ergotherapie

#### 15.15u Studenten Ergotherapie

- Aldwin Colin, TS 2
- Laura Gevers, TS 3
- Anche Houbrechts, TS 3
- Lize Giuliani, TS 3
- Bram Vandermaesen, TS 3

#### 16.00u Lectoren Ergotherapie

- Lieve Daniëls, praktijklector ergotherapie, coördinator praktijk, toetscoördinator
- Miet Berden, praktijklector ergotherapie, blokcoördinator, trajectbegeleider
- Katrien Biesmans, praktijklector ergotherapie, onderzoeker, stagebegeleider
- Elke Van de Moortel, lector sociologie, leerlijn humane wetenschappen
- Johan Valy, praktijklector ergotherapie, PGO tutor, zelfstandig kinesitherapeut
- Diane Huygen, praktijklector ergotherapie, stagebegeleider
- Joris Vandebosch, praktijklector ergotherapie, onderzoeker, stagebegeleider

#### 16.30u Terugkoppelingspauze

#### 17.00u Overkoepelende sessie Trail Evaluatiekader

- Ben Lambrechts, algemeen directeur
- Heidi Croes, directeur Onderwijs & student
- Veronique Janssen, diensthoofd kwaliteitszorg
- Lies Laga, stafmedewerker dienst onderwijs en onderwijsondersteuner
- Tine Aelter, stafmedewerker dienst onderwijs en onderwijsondersteuner
- Ruth Jamers, stafmedewerker dienst onderwijs en onderwijsondersteuner
- Geert Frederix, opleidingshoofd pBa bouw
- Christine Smeets, opleidingshoofd pBa ergotherapie
- Cory Hermans, opleidingshoofd pBa onderwijs: secundair onderwijs

**Donderdag 1 december 2016** – locatie: campus Quartier Canal

**Horizontale trail rond de X-factor**

Waarnemer: Eline Valkeneers

09.00u Opleidingsbureau Toegepaste Informatica

- Francis Vos, departementshoofd PXL-IT
- Bram Heyns, domeinverantwoordelijke ICTO en coördinator IT Project
- Marijke Willems, domeinverantwoordelijke werkveld, coördinator bachelorprojecten
- Johan Cleuren, domeinverantwoordelijke internationalisering
- Steven Palmaers, onderzoekshoofd Smart ICT, research pool i-Talent
- Jeroen Franssen, externe voorzitter opleidingsraad, lid werkveldcommissie
- Evelyn Cloosen, onderwijsondersteuner

09.45u Studenten Toegepaste Informatica

- Dries Moris, TS 1
- Niels Machiels, TS 2, studentencommissie
- Britt Verschakelen, TS 3 SWM & SNB, studentencommissie, Stuvoraad
- Marnix Meeuwissen, TS 3 SWM
- Daniël Mertens, TS 3 AON
- Kim Bijbels, TS 3 AON
- Joren De Spaey, alumnus, tewerkgesteld bij OpenLine Nederland

10.30u Lectoren Toegepaste Informatica

- Kim Sleurs, lector Communication skills
- Kris Hermans, lector .NET
- Nathalie Fuchs, lector SWM
- Lode Van Hout, lector SNB
- Philippe Haldermans, lector SNB en AON
- Jan Willekens, lector SNB en AON
- Markijke Sporen, lector, i-Talent, internationalisering

11.15u Opleidingsbureau Sociaal Werk

- Filip Giraldo, departementshoofd PXL-Social Work
- Benny Jansen, externe voorzitter opleidingsraad, lid werkveldcommissie
- Anne Appeltans, co-coördinator domein onderwijs
- Ivette Leten, coördinator domein internationalisering
- Inge Pasteels, coördinator domein onderzoek
- Johan Vandersmissen, coördinator domein kwaliteitszorg
- Ruth Jamers, onderwijsondersteuner pBa Social Work

12.00u Lunch en rondleiding

13.00u Studenten Sociaal Werk

- Yannel Proost, TS 1, co-voorzitter studentencommissie
- Bjorn Reekmans, TS 2+3, lid studentencommissie
- Tim Van Wambeke, TS 2+3
- Anke De Waele, TS 3 personeelswerk

- Jordy Vos, TS 3 maatschappelijk werk, lid studentencommissie
- Julie Zimmermann, TS 3 personeelswerk
- Tim Geebelen, alumnus maatschappelijk werk

#### 13.45u Lectoren Sociaal Werk

- Ken Sandeman, praktijklector, medewerker CAW Limburg en BIZ Limburg
- Roeland Schaeken, praktijklector, coördinator Horizont vzw
- Dennis Smolders, lector
- Katrien Swartelé, lector
- Miet Swinnen, lector, coördinator projectwerking
- Hilde De Wit, lector, bachelorproef, onderzoeker

#### 14.15u Terugkoppelingspauze

#### 14.45u Overkoepelende sessie Trail X-factor

- Ben Lambrechts, algemeen directeur
- Heidi Croes, directeur Onderwijs & student
- Veronique Janssen, diensthoofd kwaliteitszorg
- Ruth Jammers stafmedewerker dienst onderwijs en onderwijsondersteuner
- Evelyn Cloosen, stafmedewerker dienst onderwijs en onderwijsondersteuner
- Francis Vos, departementshoofd PXL-IT
- Filip Giraldo, departementshoofd PXL-Social Work

**Vrijdag 2 december 2016** – locatie: campus Elfde Linie

09.00u Regietrail (cf. apart rapport)

12.30u Lunch

13.30u Intern overleg commissie

15.30u Co-creatie commissie en instelling, afsluitend gesprek

- Ben Lambrechts, algemeen directeur
- Heidi Croes, directeur Onderwijs & student
- Paul Martens, strategie- en beleidsadviseur
- Veronique Janssen, diensthoofd kwaliteitszorg
- Paul Himschoot, stafmedewerker kwaliteitszorg
- Eline Valkeneers, stafmedewerker kwaliteitszorg

16.30u Einde locatiebezoek

## Bijlage 3: Overzicht van de bestudeerde documenten

Met het oog op de voorbereiding van de instellingsreview heeft de commissie volgende documenten bestudeerd:

- Hogeschool PXL, Outside In, Inside Out, Kritische Reflectie, september 2016.
- Hogeschool PXL, Bijlagen bij de Kritische Reflectie, september 2016.

De volgende documenten zijn gebruikt tijdens het reviewproces. Ze zijn tijdens het bezoek ter inzage gelegd en/of online ter beschikking gesteld via het intranet van de Hogeschool:

- Hogeschool PXL, Strategisch Beleidsplan 2015-2020
- Beleidsplannen PXL
  - Financiën, Internationalisering, Kwaliteitszorg, Onderwijs, Onderzoek, Personeel, Studentenbegeleiding
  - Beleidsteksten authentiek onderwijs, student-gecentreerd onderwijs, ondernemend handelen, onderzoekend handelen, evaluatiekader, etc.
- Beleidsinformatie: Organiek Reglement, Organisatiestructuur, Organigram
- Beleidsinstrumenten: Jaarverslag, PROBA, etc.
- Beleidsuitvoering: opleidingsbeleidsplannen, onderwijsinstrumenten
- Kwaliteitszorgsysteem: opleidingen, managementclusters
- Resultaten Kwaliteitszorg: meetplan, perceptiemetingen, prestatiemetingen

Met het oog op de horizontale en de verticale review trails werden volgende documenten ter beschikking gesteld:

- X-factor – kader met theoretische onderbouw
- Specifiek materiaal rond beleidskader en –instrumenten voor de opleidingen Toegepaste Informatica en Social Work
- Evaluatie – kader met theoretische onderbouw
- Specifiek materiaal rond beleidskader en –instrumenten voor de opleidingen Ergotherapie, Bouw en Leraar Secundair Onderwijs



Het evaluatierapport is tot stand gekomen in opdracht van de NVAO met het oog op de beoordeling van de kwaliteit van het onderwijsbeleid van Hogeschool PXL.

Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO)

Parkstraat 28

Postbus 85498 | 2508 CD DEN HAAG

T 31 70 312 23 00

E [info@nvaio.net](mailto:info@nvaio.net)

W [www.nvaio.net](http://www.nvaio.net)

Aanvraagnummer 4390