

ERASMUSHOGESCHOOL BRUSSEL

INSTELLINGSREVIEW • BEOORDELINGSRAPPORT

6 MEI 2025



SUSANA MENENDEZ (VOORZITTER) • JAN VANHOOF, SOPHIE PÉTERS, JONAS DE RAEVE,  
AYSEMA POYRAZ (COMMISSIELEDEN) • LISETTE MEIJER (SECRETARIS) • ILS AERTS EN  
DAGMAR PROVIJN (PROCESCOÖRDINATOREN)





## Inhoud

1	Abstract.....	5
2	Rapportage van het onderzoek van de commissie .....	7
2.1	Eerste waardering door de commissie .....	7
2.2	Verkennd locatiebezoek.....	8
2.3	Onderzoeksvoorstel .....	10
2.3.1	Onderzoeksvoorstel – Trail 1: Regie van de kwaliteitsborging.....	11
2.3.2	Onderzoeksvoorstel – Trail 2: Implementatie van SPE4.....	11
2.4	Tweede waardering.....	11
2.5	Verdiepend locatiebezoek.....	13
2.5.1	Trail 1: Regie van de kwaliteitsborging.....	13
2.5.2	Trail 2: Implementatie van SPE4.....	17
3	Oordeel .....	26
	Bijlage 1: Samenstelling van de commissie.....	29
	Bijlage 2: Programma voor de dialoog met de instelling .....	30
	Bijlage 3: Verantwoording.....	34
	Bijlage 4: Overzicht van het bestudeerde materiaal.....	35
	Bijlage 5: Onderzoeksvoorstel.....	36

# 1 Abstract

De beoordelingscommissie (hierna commissie genoemd) die de instellingsreview van de Erasmushogeschool Brussel (hierna EhB) uitvoerde, adviseert de NVAO om een positief besluit instellingsreview te nemen. De commissie heeft vastgesteld dat EhB haar beleid vorm geeft in lijn met een heldere missie en visie, dat er binnen de instelling een functionerende kwaliteitscultuur is en dat ze een gedegen governance heeft uitgewerkt die haar in staat stelt de kwaliteit van de opleidingen te borgen.

De commissie komt tot dit positief oordeel op basis van de Kritische Reflectie die was opgesteld door EhB, alle bijkomende documentatie en de bezoeken die de commissie aan de instelling heeft afgelegd. De Kritische Reflectie bood waardevolle inzichten in de werking van de hogeschool, de structuur, de onderwijsvisie en diverse beleidsprocessen en -procedures, evenals de aanpak van kwaliteitsborging. Het document weerspiegelt de maatschappelijke realiteit van Brussel in al zijn facetten: diversiteit, meertaligheid, socio-economische omstandigheden en bedrijvigheid.

Tijdens het verkennende locatiebezoek trof de commissie een maatschappelijk responsieve, ambitieuze en dynamische organisatie aan, met een duidelijke focus op kwaliteit en mensgerichtheid. De wijze waarop de hogeschool zich gestructureerd en transparant presenteert, wekte vertrouwen in de onderwijsdoelstellingen en -aanpak. De hogeschool heeft zicht op de stand van zaken in het realiseren van haar eigen ambities en heeft zich hierover transparant en reflectief getoond richting de commissie.

Voor het verdiepende locatiebezoek stelde de commissie twee onderzoekstrails op: 'Regie van de kwaliteitsborging' en 'Implementatie van SPE4'. De commissie heeft tijdens het verdiepende locatiebezoek veel voorbeelden gezien van hoe EhB haar onderwijsvisie in de praktijk brengt. De instelling probeert een spiegeling te zijn van de samenleving waarin zij functioneert, met aandacht voor belemmeringen die worden omgezet in kracht.

Studenten worden niet alleen vakinhoudelijk gevormd, maar ook voorbereid op hun rol in de maatschappij, waarbij zij leren om zelfstandig en kritisch te denken en handelen. De commissie heeft veel inzicht gekregen in hoe studenten hun medebestuur- en medezeggenschapsrollen vervullen en hoe de instelling samen optrekt met haar studenten. Betrokkenheid van studenten is een continu punt van aandacht en de commissie ziet kansen om studentenparticipatie verder te stimuleren.

Er is een duidelijke wisselwerking tussen de diensten en opleidingen binnen EhB, hoewel deze nog sterker kan worden. EhB zou verder kunnen reflecteren op het evenwicht tussen centrale sturing en de autonomie van de departementen en Schools of Arts, vooral in het licht van de beweging naar zes Schools en zes diensten.

De commissie heeft mooie voorbeelden gezien van initiatieven die passen bij de onderwijsvisie GROEI (Geëngageerd, Respectvol, Open, Empowered, Integer). Het meertaligheidsbeleid en internationalisering zijn belangrijke thema's binnen EhB. De instelling heeft duidelijk zicht op waar zij staat en wat er nog moet gebeuren. De commissie heeft ook inzichten gekregen in de indicatoren en de BI-tool die worden gebruikt om de voortgang van SPE4 te monitoren. Data wordt als hulpmiddel gebruikt, niet als sturend element, om inzicht te krijgen in de voortgang van de doelstellingen.

De commissie heeft een stevig en goed ingebed systeem van kwaliteitsborging bij de opleidingen gezien. De twee opleidingen waar de commissie op bezoek was, lieten duidelijk de waarderende, stimulerende én sturende werking van het systeem zien. Het kwaliteitszorgsysteem functioneert goed, ondersteunt waar nodig en biedt ruimte aan de opleiding om eigen accenten te leggen. Bij beide opleidingen heeft de commissie een eigen

kweltecultuur gezien en vastgesteld hoe het systeem in beide gevallen ondersteunend is aan die cultuur.

De diensten van EhB spelen een belangrijke rol in de realisatie van de missie, visie en de strategische doelstellingen van SPE4. De dienst communicatie zet diverse instrumenten in om de implementatie van SPE4 te ondersteunen, en de commissie onderschrijft het voornemen om meer diversiteit in de instrumentaria aan te brengen.

Binnen de dienst HR wordt het welzijn van medewerkers als belangrijke strategische doelstelling benoemd. EhB en de dienst HR zetten in op leiderschapontwikkeling en het bouwen van een ondersteunend netwerk voor leidinggevend en andere medewerkers. De commissie waardeert de aandacht voor kwaliteit van dienstverlening bij de dienst HR, die verschillende mechanismen hanteert zoals benchmarking, audits en evaluaties van trajecten.

De kwaliteitsborging bij de opleidingen verloopt systematisch en cyclisch, terwijl dit bij de diensten minder gestructureerd lijkt te zijn. De commissie ziet mogelijkheden voor verdere versterking van de systematische en cyclische aanpak bij de diensten, bijvoorbeeld door het organiseren van peerreviews.

Bij de ondersteunende diensten heeft de commissie veel uitingen van kwaliteitscultuur gezien. Er is ruimte voor formalisering van de kwaliteitszorg bij de diensten zonder de eigenheid en korte lijntjes van de instelling te verliezen. Op basis van het onderzoek adviseert de commissie de NVAO om een positief besluit instellingsreview te nemen en formuleert zij enkele aanbevelingen ter verdere verbetering. Deze aanbevelingen staan het positieve advies geenzins in de weg.

- De commissie beveelt aan om met de organisatieontwikkeling richting de vorming naar de zes Schools en zes diensten, de diensten doelgericht te ontwikkelen en evalueren in overeenstemming met de strategische doelstellingen van de instelling.
- De commissie onderschrijft de ambities voor het gebruik van de Business Intelligence-tool en beveelt daarnaast aan om de BI-tool nauwer te laten aansluiten bij de doelstellingen van SPE4.
- De commissie moedigt de hogeschool aan, wanneer zij haar ambities ten aanzien van internationalisering wil behouden, om door te gaan met de verdieping van haar eigen internationaliseringsbeleid en het in de praktijk brengen ervan.

## 2 Rapportage van het onderzoek van de commissie

### 2.1 Eerste waardering door de commissie

De Kritische Reflectie zoals opgesteld door Erasmushogeschool Brussel (hierna EhB) biedt waardevolle inzichten in de werking van de hogeschool, de structuur, de onderwijsvisie en diverse beleidsprocessen en -procedures, evenals de aanpak van kwaliteitscontrole. De commissie merkt op dat de Kritische Reflectie de maatschappelijke realiteit van Brussel weerspiegelt in al zijn facetten: diversiteit, meertaligheid, socio-economische omstandigheden en bedrijvigheid.

De commissie vindt dat de Kritische Reflectie een diepgaand overzicht biedt van de instelling, waarbij sterke punten zoals de betrokkenheid van studenten en medewerkers, diversiteit en inclusiviteit, en de focus op kwaliteitsverbetering worden benadrukt. De Kritische Reflectie brengt niet alleen sterke punten naar voren, maar benoemt ook aandachtspunten, wat bijdraagt aan de reflectieve aard van het document. In verschillende hoofdstukken worden de visie van de hogeschool op onderwijs, het onderwijsbeleid, het governance model, het onderzoeksbeleid, het personeelsbeleid en de kwaliteitszorgprocessen duidelijk uiteengezet. De reflectie toont een duidelijke visie op de toekomst, met concrete plannen voor verdere ontwikkeling en innovatie. Hoewel de Kritische Reflectie bij de aandachtspunten ook geplande verbeterstappen benoemt, is er volgens de commissie nog ruimte voor meer nadruk op deze punten om de zelfreflectie nog sterker te maken.

De commissie is op basis van de Kritische Reflectie zeer benieuwd naar de uitwerking van het vierde Strategisch Plan Erasmushogeschool (SPE4) en het daaruit voortvloeiende onderwijsbeleid genoemd GROEI. Vragen die de commissie heeft gaan over de vertaling van de kernwaarden naar de praktijk, professionele ontwikkeling van studenten en personeel en ondersteuning daarin en concrete vormgeving en acties rondom inclusiviteit. Daarnaast is de commissie benieuwd naar de interne communicatie en implementatie van het beleid. Ook wil de commissie graag meer leren over het participatieve proces waarin het SPE4 tot stand is gekomen. In het bijzonder heeft de studentenparticipatie de aandacht van de commissie.

Graag zoomt de commissie tijdens het verkennend locatiebezoek in op het opleidingsportfolio van de hogeschool en de keuzes die de hogeschool daarin maakt. Gezien de budgettaire beperkingen waarmee de hogeschool heeft moeten omgaan, voert de commissie graag het gesprek over de keuzes en strategieën rondom de financiën. De commissie is benieuwd hoe de hogeschool dit aanpakt en hoe data-geïnformeerd werken hierin (en op andere thema's) ondersteunt.

De commissie heeft vastgesteld dat de onderwijsvisie van EhB, waaronder het meertaligheidsbeleid, een belangrijk onderdeel vormt van het onderwijsbeleid. De commissie prijst de aandacht die de hogeschool hieraan geeft. Over de vertaling van dit beleid naar de praktijk wil de commissie in het verkennende bezoek graag meer te weten komen. Specifiek is de commissie nieuwsgierig naar de vertaling van dit beleid naar personeel. Daarnaast is de commissie benieuwd naar onderwijsbeleidskeuzes op het gebied van innovatie, levenslang leren en internationalisering.

Bijzondere aandacht heeft de commissie voor het personeelsbeleid van de hogeschool. De commissie is nieuwsgierig in welke mate het personeelsbestand de gewenste diversiteit weerspiegelt en hoe de hogeschool haar personeel ondersteunt bij de implementatie van het onderwijsbeleid, waaronder het meertaligheidsbeleid. Daarnaast heeft de commissie aandacht voor het welzijn van het personeel en de studenten, evenals de werkdruk.

Tot slot kijkt de commissie er erg naar uit om meer te leren over de 'Regie van de kwaliteitsborging' van de hogeschool. Onderwerpen die de commissie graag bespreekt zijn de kwaliteitsdialog, de kwaliteitscultuur, de administratieve lasten van het systeem, de PDCA-

processen en jaaractieplannen en de vertaling daarvan naar de praktijk, en ook hier het data-geïnformeerde werken.

## 2.2 Verkennend locatiebezoek

De commissie heeft het verkennend locatiebezoek als prettig en verhelderend ervaren. De commissie werd zeer welkom ontvangen en begeleid door studenten van de hogeschool. De dag startte voor de commissie met een Meet & Greet, waar de commissie de kans kreeg om alle gesprekspartners alvast informeel te ontmoeten. De gesprekken vonden plaats op drie campussen van de hogeschool, waardoor de commissie een goed beeld kreeg van de verschillende locaties. Tijdens het locatiebezoek kregen de commissieleden de kans om de vragen te stellen die zij hadden opgesteld op basis van de Kritische Reflectie en de bijlagen. Alle gesprekspartners toonden zich bereid om een **open en reflectieve dialoog** te voeren. Waar de commissie over de Kritische Reflectie vond dat er nog ruimte was om iets kritischer te reflecteren, werd dat tijdens dit bezoek zeer open gedaan.

De commissie heeft een maatschappelijk responsieve, ambitieuze en dynamische organisatie aangetroffen, met een **duidelijke focus op kwaliteit en mensgerichtheid**. De wijze waarop de hogeschool zich gestructureerd en transparant presenteert, wekt vertrouwen in de onderwijsdoelstellingen en -aanpak. De hogeschool heeft zicht op de stand van zaken in het realiseren van haar eigen ambities en heeft zich hierover transparant en reflectief getoond richting de commissie.

In meerdere gesprekken heeft de commissie gesproken over **GROEI, de nieuwe onderwijsvisie** van EhB: Geëngageerd, Respectvol, Open, Empowered en Integer. De commissie kreeg tijdens de gesprekken inzicht in het proces waarin deze visie tot stand is gekomen. Dit proces, waarbij alle stakeholders van de hogeschool betrokken waren, waardeert de commissie zeer. De commissie stelde vast dat de manier waarop er gewerkt, geconsulteerd en geschreven is, zorgvuldig en uitgebreid was. De stem van de student heeft een goede plek gekregen in dit proces. De commissie is in het verdere proces nog wel nieuwsgierig naar de betrokkenheid van alle studenten. De studenten die een vertegenwoordigende rol hebben zijn wellicht niet altijd representatief voor de gehele studentenpopulatie.

Ook sprak de commissie over de **interne communicatie**, in relatie tot de implementatie van nieuw beleid. De commissie kreeg meerdere voorbeelden van interne communicatie die wordt ingezet om personeel mee te nemen in veranderingen (bijvoorbeeld Sharepoint-pagina's, nieuwsbrieven, sessies). De commissie leerde ook dat de hogeschool het effect van haar interne communicatie monitort. De commissie vindt interne communicatie als instrument voor de implementatie van de onderwijsvisie van groot belang. Na afloop van het verkennend bezoek leven hierover nog vragen bij de commissie. De commissie kijkt daarom uit naar het verdiepende bezoek en is benieuwd naar meer diepgang over dit thema: welke keuzes maakt de hogeschool en waarop zijn deze gebaseerd? Maar ook, hoe wordt de interne communicatie ontvangen?

De hogeschool heeft in de afgelopen jaren haar **wendbaarheid** bewezen, met een duidelijke bereidheid om bij te sturen waar nodig en zich aan te passen aan nieuwe ontwikkelingen, zoals veranderingen in het doelpubliek en budgettaire beperkingen. De hogeschool deelde met de commissie haar visie op het verankeren van de financieel stabiele positie, waarbij zij focust op verbreden in plaats van versnellen. Groei is, naast het acroniem van de nieuwe onderwijsvisie, ook een doel van de hogeschool als het gaat om het opleidingsportfolio. De hogeschool deelde met de commissie de visie op die groei: verbreden en niet te gespecialiseerd raken en de Brusselse (werkveld)context centraal stellen. Concreet heeft de hogeschool als doelstelling om in 2030 naar 10.000 studenten door te groeien. De hogeschool acht deze grootte benodigd om flankerend beleid, zoals personeelsbeleid, goed te kunnen laten functioneren. Daarnaast deelde de hogeschool ideeën over een volgende stap in het



proces naar stabiliteit: een nieuwe governance structuur die iets vlakker is dan reeds het geval. De commissie onderschrijft de ideeën van het bestuur om stabiliteit te realiseren.

Een specifiek onderdeel van het onderwijsbeleid van de hogeschool is het **meertaligheidsbeleid**. De commissie heeft in de gesprekken onderzocht hoe dit in de praktijk werkt. Gesprekspartners hebben mooie voorbeelden met de commissie gedeeld over de uitwerking van dit beleid. Daarnaast heeft de commissie van gesprekspartners meer inzicht gekregen in wat er van de student wordt verwacht en dat er wel degelijk een duidelijke lat wordt gelegd en de juiste (minimale) vereisten worden gesteld.

Er is bijzondere aandacht voor **studenten** bij EhB, waarbij elk talent de ruimte krijgt om zich te ontwikkelen. Inclusie staat hoog in het vaandel, dat draagt de hogeschool consequent uit. Studenten onderschrijven dit en noemen als één van de sterkste punten van de hogeschool de persoonlijke aanpak en 'dat je echt geen nummer bent'. De hogeschool heeft de commissie overtuigd dat zij haar populatie goed kent en daarop adequaat inspeelt met haar onderwijs en voorzieningen. Ook **studentenparticipatie** was een agendapunt in meerdere gesprekken tijdens het verkennend bezoek. Zo besprak de commissie in gesprek over de visie en het beleid van de hogeschool de rol van studenten in medebestuur (naast medezeggenschap). Studenten hebben de commissie veel inzicht gegeven in hoe zij hun medebestuur- en medezeggenschapsrollen vervullen. In contact blijven met hun medestudenten doen zij bijvoorbeeld door groepschats, evenementen (die zij organiseren) en sociale contacten. Ook heeft de commissie geleerd over de ondersteuning van de studentenvertegenwoordigers door de studentencoach.

De commissie constateert dat EhB een betrokken instelling is, waarin de **context van Brussel** en haar inwoners sterk voelbaar is. In alle gesprekken kwam deze context terug, waarbij de gesprekspartners de commissie goed konden meenemen in wat die context voor hen inhoudt. De commissie heeft goed kunnen zien hoe de hogeschool deze context inzet in haar onderwijs en hoe de hogeschool vanuit haar onderwijs en onderzoek bijdraagt aan Brussel. De commissie heeft zes voorbeelden gepresenteerd gekregen waarin zichtbaar is hoe de **samenwerking met externen** de kwaliteit van de instelling en haar onderwijs versterkt, maar ook hoe studenten via praktijkopdrachten bijdragen aan (een deel van) de stad.

Hoewel Brussel de context van de hogeschool is, heeft de hogeschool ook concreet beleid rondom **internationalisering**. De commissie heeft diverse gesprekspartners hierover bevestigd. De hogeschool geeft aan, gerelateerd aan de studentenpopulatie, als belangrijke ambitie 'laagdrempelige mobiliteit' te hebben: 'internationalisation for all'. De focus voor de hogeschool ligt dus in het klaslokaal (online projecten, gastlessen en opdrachten met internationale context), maar er zijn ook zeker mogelijkheden tot internationale stages en uitwisseling.

Over **welzijn en werkdruk van het personeel** sprak de commissie ook met meerdere gesprekspartners. De commissie leerde dat de hogeschool hoge ambities voor het welzijn van haar personeel heeft. Ten aanzien van werkdruk is de hogeschool hard aan de slag om daar meer grip op te krijgen, onder andere door duidelijke functieomschrijvingen. Ook onderschrijft de hogeschool de rol van leiders hierin en het belang van de verdere professionalisering van die leiders. De commissie blijft hier na afloop van het verkennend bezoek nog nieuwsgierig naar. Hoe ziet het HRM-beleid van de hogeschool eruit en hoe werkt dit in de praktijk? Hoe hangt dit beleid samen met SPE4 en GROEI, maar ook met de groeiambities van de hogeschool? En op welke wijze monitort en stuurt de hogeschool haar personeelsbeleid?

De commissie acht het **systeem van kwaliteitsborging** goed doordacht en waardeert dat er voortdurend verder wordt ontwikkeld. De hogeschool erkent dat het systeem intensief is en werkt eraan om dit te optimaliseren. Het systeem doet volgens de hogeschool wat het moet doen: het signaleert eventuele problemen met de kwaliteit van het onderwijs. Niet alle opleidingen lopen dan ook in één keer door de cyclus heen (zo'n 14% van de opleidingen

heeft een aanvullend hersteltraject). De commissie heeft naast het systeem ook duidelijke signalen van een kwaliteitscultuur aangetroffen. De commissie is erg benieuwd naar praktijkvoorbeelden over de 'Regie van de kwaliteitsborging'.

Een laatste thema waar de commissie met meerdere gesprekspartners over heeft gesproken is het **data-geïnformeerd werken**. De hogeschool heeft toegelicht hoe dit bij hen is ingericht: sleutelindicatoren en operationele indicatoren worden gebruikt om te monitoren en te sturen. De hogeschool geeft wel aan dat het motto 'one size doesn't fit all' voor hen opgaat. Zij hebben hun KPI's niet in beton gegoten en bekijken per opleiding of dienst, met inachtneming van bijvoorbeeld historie en samenstelling, welke KPI's passend zijn. Opleidingen en diensten worden hierin ondersteund door experts van de hogeschool. De commissie is erg benieuwd hoe het data-geïnformeerd werken er bij de hogeschool concreet uitziet en welke resultaten dit oplevert.

## 2.3 Onderzoeksvoorstel

Gedurende het verkennend locatiebezoek was er bij de commissie onduidelijkheid over de co-creatie waarin het onderzoeksvoorstel opgesteld zou moeten worden. De commissie heeft geen ruimte geboden voor co-creatie tijdens het verkennend bezoek op 8 november 2024, in de veronderstelling dat dit schriftelijk zou plaatsvinden. De instelling heeft hier terecht melding van gemaakt. Na contact tussen de instelling en de procescoördinator van de NVAO is besloten de co-creatie in gespreksvorm alsnog te laten plaatsvinden. Dit is gebeurd op vrijdag 29 november 2024 in een online vergadering.

Om een antwoord te vinden op de samenhangende vragen van het beoordelingskader voor de instellingsreview van Erasmushogeschool Brussel, heeft de commissie na het verkennende locatiebezoek een voorstel gedaan om aan de hand van drie onderzoekstrails: 'Regie van de kwaliteitsborging', 'Implementatie van SPE4' en 'HRM-beleid' hun onderzoek te voeren. Per trails waren er tal van vragen die de commissie heeft opgelijst.

De commissie heeft de instelling gevraagd om te reflecteren op de onderzoekstrails: welke vragen roepen de onderzoekstrails bij de hogeschool op en zijn er vragen ter verduidelijking? Daarnaast vraagt de commissie of de instelling de onderzoekstrails als een goede basis ziet om van de commissie inzichten te ontvangen tijdens het verdiepende bezoek.

De instelling is in grote mate heel blij met het onderzoeksvoorstel. Wel geeft de instelling aan dat zij verrast is over de hoeveelheid van de vragen die binnen de onderzoekstrails gesteld zijn. Zij zouden graag verkennen hoe de onderzoekstrails goed vorm gegeven kunnen worden (bijvoorbeeld aan te leveren documenten en gesprekspartners). Een van de concrete vragen is om iets meer focus aan te brengen, mede in het licht van de omvang van de hogeschool en de grote kans dat de commissie bij veel onderwerpen steeds met dezelfde mensen zal spreken.

De instelling doet het voorstel om de onderzoekstrail HRM-beleid te verwerken in de onderzoekstrail over de implementatie van SPE4. De instelling geeft aan dat hierbij gewicht en balans mee speelt: door een aparte onderzoekstrail hierop in te richten krijgt het HRM-beleid wellicht teveel nadruk. Er vond recent een interne audit '*behoud en verloop van personeel*' door het auditcomité en een audit '*personeel*' door de regeringscommissaris plaats. Een andere opmerking van de instelling gaat over onderzoekstrail 1 en het verzoek van de commissie om binnen die trail ook een graduaatsopleiding te bekijken. De graduaaten zitten nog niet 'in eigen regie' en passen daardoor niet goed in deze trail. De commissie en de instelling hebben daarna verschillende ideeën met elkaar gewisseld over de onderzoekstrails.

Deze input van de instelling en de nieuwsgierigheid van de commissie naar de werking van het gepresenteerde beleid en de verankering van de missie en visie van de hogeschool in haar onderwijs tijdens het verkennende locatiebezoek hebben geleid tot de volgende onderzoekstrails: 'Regie van de kwaliteitsborging' en 'Implementatie van SPE4'. Deze trails

vormen de leidraad voor het onderzoek dat de commissie wil voeren tijdens het verdiepende locatiebezoek. De commissie vraagt een aantal bijkomende documenten voorafgaand aan de verdiepende dialoog en doet voorstellen voor gesprekspartners. Het volledige onderzoeksvoorstel is aan dit rapport toegevoegd (zie Bijlage 5).

### 2.3.1 Onderzoeksvoorstel – Trail 1: Regie van de kwaliteitsborging

De commissie heeft een goed doordacht systeem van kwaliteitsborging aangetroffen tijdens het verkennend bezoek. De commissie is nieuwsgierig naar de concrete werking hiervan bij de opleidingen. De commissie stelt daarom de volgende onderzoeksvraag centraal in trail 1:

- Hoe ziet de werking van de ‘Regie van de kwaliteitsborging’ er concreet uit in de opleidingen van de hogeschool?

Om antwoord te krijgen op deze vraag kijkt de commissie graag de werking van de ‘Regie van de kwaliteitsborging’ bij twee door de hogeschool aan te wijzen opleidingen. Hierbij wil de commissie graag een opleiding bekijken waarbij de cyclus zodanig goed functioneert dat deze vlot doorlopen werd, en een opleiding waar (ernstige) aandachtspunten vastgesteld werden. In afstemming met de instelling onderzoekt de commissie voor deze onderzoekstrail graag twee bacheloropleidingen.

### 2.3.2 Onderzoeksvoorstel – Trail 2: Implementatie van SPE4

De commissie heeft een heldere missie en visie aangetroffen en een duidelijk richtinggevend beleid. De commissie is benieuwd op welke wijze SPE4 concrete handvatten biedt aan opleidingen en hoe SPE4 hen helpt zich verder kwaliteitsvol te ontwikkelen. De commissie stelt daarom de volgende onderzoeksvraag centraal in trail 2:

- Hoe dalen de missie, visie en SPE4 neer in de opleidingen van de hogeschool, hoe weerspiegelt het beleid zich in de klas?

Om antwoord te krijgen op deze vraag wil de commissie graag dieper inzoomen op drie horizontale thema’s:

- Hoe verloopt de interne communicatie om het strategisch plan, de missie en de waarden van de instelling duidelijk over te brengen naar alle interne en externe stakeholders? Hoe vertaalt de hogeschool het strategisch beleid naar de dagelijkse praktijk voor het personeel? Welke mechanismen worden gebruikt om kennis en goede praktijken rond het realiseren van de missie, visie en SPE4 te delen tussen opleidingen?
- De rol die Business Intelligence (data-geïnformeerd werken) speelt in het sturen op de implementatie van de missie, visie en het beleid.
- De wijze waarop het HRM-beleid bijdraagt aan de realisatie van de missie, visie en SPE4 van de hogeschool.

## 2.4 Tweede waardering

Op 12 maart 2025 kwam de commissie online bijeen voor een vooroverleg. Het doel van dit overleg was om de indrukken van de aangeleverde documentatie te delen en vragen op te stellen voor het verdiepend locatiebezoek. De commissieleden bemerkten in hun voorbereidingen dat de aangeleverde documentatie wat moeilijk te doorgronden was. De door de instelling aangeleverde informatie was veel en voor een buitenstaander was de structuur moeilijk te doorgronden. In dit vooroverleg besloot de commissie meer tijd te nemen om de documentatie te bestuderen. Ook werd afgesproken de instelling te vragen om enkele korte toelichtingen / duidingen bij de documenten.

Op 26 maart 2025 kwam de commissie voor de tweede maal online bijeen. De commissie besprak de documentatie inhoudelijk en stelde een set van vragen per gesprek op.

Ten aanzien van trail 1, regie van de kwaliteitsborging, is de commissie nieuwsgierig naar de werking van het systeem in de praktijk. Zo vraagt de commissie zich af hoe de rol- en

taakverdeling is tussen de ondersteunende diensten en de opleiding, op welke momenten en welke manieren opleidingen signalen krijgen over de kwaliteit van hun opleiding en hoe de student- en werkveldbetrokkenheid in de kwaliteitsborging eruit ziet. Ook is de commissie benieuwd hoe het 'vergelijkend perspectief' in de kwaliteitsborging bijdraagt aan de kwaliteit van de opleiding. De commissie wil de opleiding uitnodigen om de werking toe te lichten aan de hand van voorbeelden uit de praktijk.

Ten aanzien van trail 2, de implementatie van SPE4, is de commissie benieuwd naar de voortgang van de implementatie en de uitdagingen waar de instelling tegenaan loopt. Wat gaat goed en wat verdient nog aandacht? Hoe ziet de instelling de medewerkersbetrokkenheid bij SPE4? Ook is de commissie nieuwsgierig naar het meertaligheidsbeleid en de concrete werking daarvan. De commissie heeft ook vragen opgesteld over data-gedreven werken. De commissie wil graag onderzoeken hoe data-gedreven werken bijdraagt aan de implementatie van SPE4 en wanneer en op welke wijze de instelling bijstellingen doet. Tot slot wil de commissie graag weten hoe het HRM-beleid bijdraagt aan de implementatie van SPE4, hoe de afdeling feedback ontvangt en op welke wijze het HRM-beleid bijdraagt aan de kwaliteitsborging van de instelling en de opleidingen.

De commissie kwam op 2 april 2025, voorafgaand aan de start van het verdiepend bezoek, bijeen om de vragen door te nemen en werkafspraken te maken.

## 2.5 Verdiepend locatiebezoek

De commissie heeft het verdiepend locatiebezoek als uiterst informatief en open ervaren. De commissie werd wederom ontvangen tijdens een Meet & Greet die door de begeleiding als extra prettig werd ervaren. Ook tijdens het verdiepende bezoek mocht de commissie haar werk weer verrichten op drie verschillende campussen, waardoor ze een goed beeld kreeg van de verschillende locaties. De commissie spreekt graag apart haar waardering uit voor de Musical Break. De gesprekspartners van de commissie waren zeer bereid tot een reflectieve dialoog en zeer geëngageerd. Daarmee hielpen ze de commissie haar werk goed te kunnen doen. De reflectiemomenten aan het einde van de eerste en tweede dag vond de commissie handig in het organiseren van tussentijds praktisch overleg tussen de instelling en de commissie. Een klein puntje van feedback ten aanzien van de dialogen kon de commissie meteen delen en dit werd ook goed ontvangen. De commissie ervoer in de eerste gesprekken wat terughoudendheid bij de gesprekspartners. De commissie gaf daarom als feedback dat er geen 'goede' of 'foute' antwoorden zijn, maar dat zij er juist is om de instelling te ondersteunen in haar eigen proces van reflectie en dat deze boodschap mocht worden doorgegeven aan de gesprekspartners van de instelling. In de daaropvolgende gesprekken was duidelijk te merken dat de terughoudendheid verdwenen was. Het verdiepende bezoek is volgens schema verlopen. Er waren geen aanmeldingen voor de open consultatie, waardoor gesprek 3 uit het bezoekschema is komen te vervallen.

### 2.5.1 Trail 1: Regie van de kwaliteitsborging

Om antwoord te krijgen op de vragen die de commissie heeft opgesteld in functie van de eerste trail, de regie van de kwaliteitsborging, ging de commissie op bezoek bij twee opleidingen. Per opleiding sprak zij met een brede vertegenwoordiging van de opleiding in verschillende gespreksgroepen.

#### ***Bachelor biomedische laboratoriumtechnologie***

Tijdens het bezoek aan de bachelor biomedische laboratoriumtechnologie heeft de commissie verdiepende gesprekken gevoerd met studenten, alumni en vertegenwoordigers van de opleiding. Uit de gesprekken met studenten bleek dat zij de **betrokkenheid van docenten** enorm waarderen. De opleiding zet sterk in op werkveldgericht onderwijs en digitalisering, wat continu verandering met zich meebrengt. Studenten gaven aan dat docenten hen hierin goed meenemen, met proeftrajecten en duidelijke communicatie, maar dat het ondanks die inspanningen voor sommige studenten best lastig blijft als er (te) snel dingen veranderen. Ook zagen we een mooie wisselwerking tussen studenten en de opleiding: feedback wordt ter harte genomen en leidt tot concrete aanpassingen, zoals een verbeterd examenrooster en aanpassingen in toetsvormen om de werkdruk van studenten beter te spreiden.

De opleiding organiseert daarnaast diverse **informatievoorzieningen**, zoals toegankelijke documentatie, regelmatige infodagen en focusgesprekken waarvoor studenten LLL-uren kunnen verdienen. De commissie leerde dat het vooral die extrinsieke motivatie (van de LLL-uren) is waardoor studenten hieraan meedoen en was nieuwsgierig hoe studenten ook intrinsiek gemotiveerd kunnen raken om aan de kwaliteit van de opleiding bij te dragen. Studentvertegenwoordigers vertelden de commissie dat **studentbetrokkenheid**, ondanks flinke inspanningen vanuit hun kant, een blijvende uitdaging is. De commissie onderschrijft het belang van de inspanningen van de opleiding.

**Internationalisering** is goed ingebed in de opleiding, met jaarlijkse internationale projecten, buitenlandse stages en vakken waar internationale studenten aan deelnemen. Er is een aparte coördinator voor internationalisering, wat zorgt voor structuur en ondersteuning. Vanuit het werkveld en alumni kreeg de commissie positieve signalen over de opleiding. Afgestudeerden worden als breed opgeleid en degelijk voorbereid ervaren en de stagiairs van de opleiding worden als sterke kandidaten gezien. De resonantielcommissie van de opleiding biedt een platform voor structurele **betrokkenheid van het werkveld**. Hieruit blijkt een goede wisselwerking: de opleiding legt vragen neer, maar het werkveld heeft ook de ruimte om

andere feedback te geven. De resonantiecommissie komt jaarlijks samen, daarom heeft de commissie geen goed beeld kunnen krijgen van de werking ervan.

Externe stagebegeleiders spelen een belangrijke rol, zowel bij de begeleiding als bij de beoordeling van studenten. Ze ontvangen richtlijnen en een presentatie over wederzijdse verwachtingen. De opleiding zorgt voor **evaluatiemomenten**, al zou de borging van deze terugkoppeling verder versterkt kunnen worden door dit breder te trekken dan alleen de evaluatie van de individuele student. Alumni worden actief uitgenodigd om feedback te geven aan de opleiding en krijgen inzicht in hoe hun input wordt verwerkt, bijvoorbeeld omdat hen het peerreviewrapport is toegestuurd.

Binnen de opleiding trof de commissie een sterke inzet op **integrale kwaliteitszorg** aan. Jaaractieplannen worden nauwgezet gemonitord en studenten zijn via vertegenwoordigers betrokken bij deze cycli. De PDCA-methodiek wordt structureel toegepast, zowel in kleine als grotere cycli, en gekoppeld aan benchmarks en interne bevragingen. De cycli waren voor de commissie op papier niet goed terug te vinden, maar werden door de vertegenwoordigers van de opleiding goed toegelicht. De commissie trof een **kwaliteitscultuur** aan die is gevormd aan de hand van procesmatig werken. De commissie kon merken dat de opleiding, naar eigen zeggen vanwege haar inhoudelijke connectie met de medische wereld, gewend is om met protocollen en kwaliteitscontroles te werken. De kwaliteitscoördinator biedt de opleiding ondersteuning door structuur aan te brengen en te helpen bij het duiden van de data.

Voor het **inwerken van nieuwe lectoren** zijn procedures ontwikkeld. Deze zijn zowel gericht op het inhoudelijk inwerken van de nieuwe docent, als op praktische ondersteuning. Er is verplichte scholing voor nieuwe docenten. Externe gastdocenten worden op verschillende manieren bij de kwaliteitsinstrumenten van de opleiding betrokken. Afhankelijk van hun rol en de grootte daarvan, in meer of mindere mate. Coursussen worden eens per drie jaar zowel intern als extern gevalideerd, met input van het werkveld. Dit borgt de inhoudelijke relevantie van de opleiding, hoewel het vinden van geschikte externe beoordelaars soms een uitdaging blijkt te zijn en het proces van externe validatie als een uitdaging wordt ervaren.

Ook op het gebied van **onderwijsontwikkeling en kwaliteitsborging** is er een duidelijke structuur. De opleiding neemt deel aan initiatieven zoals de Q-day en de jaarlijkse trefdag om op de hoogte te blijven van ontwikkelingen binnen EhB. Studentenbetrokkenheid vindt plaats via een-op-een-gesprekken met POP-coaches en via directe feedback aan docenten, die hier flexibel en oplossingsgericht op inspelen.

De commissie was nieuwsgierig naar de mate van invloed die de opleiding heeft op welke data verzameld worden via de **BI-tool**. De opleiding gaf voorbeelden van data, maar de commissie achtte deze voorbeelden niet specifiek voor deze opleiding. Binnen de opleiding wordt de BI-tool gebruikt om bijvoorbeeld uitval zonder diploma te analyseren en bij te sturen en inzicht te krijgen in de professionalisering van lectoren. Dat acht de commissie belangrijk, maar die data waren ook voor deze tool al beschikbaar.

De commissie heeft enorm veel waardering voor het **meertalenbeleid** van EhB. De commissie vroeg de opleiding in hoeverre zij al met dit beleid aan de slag is gegaan. De opleiding heeft momenteel één docent die een e-learning volgt om het meertalenbeleid naar de praktijk te kunnen gaan vertalen. De opleiding vertelde ook dat de basis voor dit beleid er al langere tijd is; EhB werkt al veel langer vanuit de visie 'taalontwikkelen lesgeven'. Taal is altijd een speerpunt van EhB geweest. De opleiding deelt de uitdagingen die de commissie voorziet bij de implementatie van dit beleid. De commissie neemt vragen hierover mee naar de tweede trail, implementatie van SPE4.

#### *Reflectie van de commissie*

De commissie ziet dat de opleiding een **sterke kwaliteitscultuur** heeft, waarin procesmatig werken vanzelfsprekend is. De rol van de kwaliteitscoördinator zou wellicht wat meer verdiepend kunnen zijn, met een bredere focus op cultuur naast het systeem.

**Werkveldparticipatie** blijft een uitdaging, aangezien professionals niet altijd de tijd kunnen investeren die de kwaliteitsborgingscycli van EhB vragen. Daarnaast ziet de commissie kansen om **studentenparticipatie** verder te stimuleren, bijvoorbeeld door de terugkoppeling van feedback aan een bredere groep studenten te versterken dan alleen aan de studentleden van de OC.

De commissie was naar aanleiding van haar bezoek aan de bachelor biomedische laboratoriumtechnologie benieuwd naar de mate van beleidsvrijheid binnen EhB en hoe opleidingen hierop kunnen inspelen. Mogen zij bijvoorbeeld de implementatie van bepaald beleid temporiseren als dat nodig is? Deze vraag nam de commissie mee naar het gesprek over interne communicatie - lancering en opvolging SPE4.

### ***Bachelor audiovisuele kunsten***

Het volgende bezoek van de commissie was aan de opleiding bachelor audiovisuele kunsten. De commissie had voor deze opleiding deels dezelfde vragen voorbereid, maar ook een aantal specifieke vragen opgesteld. Ook bij deze opleiding sprak de commissie met studenten, werkveldvertegenwoordigers, alumni en vertegenwoordigers van de opleiding.

Uit de gesprekken met studenten leerde de commissie dat zij de **diversiteit en inclusieve sfeer** binnen EhB zeer waarderen. Studenten benoemden het internationale karakter en de samenwerking tussen verschillende opleidingen als sterke punten. Als voorbeelden gaven zij de **samenwerking** tussen audiovisuele kunsten en journalistiek, alsmede tussen verschillende kunstopleidingen. Een aandachtspunt dat studenten naar voren brachten, was het gebrek aan samenwerking tussen academische en professionele opleidingen. Zij ervaren een duidelijke scheiding. Een voorbeeld dat zij hierbij gaven was het inhoudelijke gebied van fictie en non-fictie, waar fictie puur een onderdeel van de academische opleidingen is waar zij geen aansluiting bij kunnen krijgen. Dit beschouwen de studenten als een gemiste kans.

Studenten gaven aan dat **feedbackmechanismen** binnen de opleiding goed functioneren. Zij deelden een voorbeeld waarin feedback van eerstejaarsstudenten heeft geleid tot verbeteringen in het curriculum. De persoonlijke ondersteuning en begeleiding binnen de opleiding werd eveneens als een sterke troef genoemd. Hoewel studenten weinig veranderpunten konden benoemen, gaven zij aan dat de beperkte beschikbare ruimte soms een uitdaging vormt, wat hen echter ook stimuleert om creatieve oplossingen te bedenken. De **opleidingscommissie** communiceert actief met de opleiding en ziet dat problemen die worden aangekaart, worden opgepakt en opgelost. Hoewel uiteraard niet alle studenten via communicatie met de OC gehoord worden, geven de aanwezige studenten wel aan dat studenten die geen vertegenwoordigende rol vervullen weten waar zij terecht kunnen met vragen of opmerkingen. De commissie was geïnteresseerd in de manier waarop feedbackmomenten zijn ingericht en leerde dat de opleiding na elk opleidingsonderdeel een groeps- en individuele 'debrief' organiseert. Dit draagt bij aan een **continue dialoog** tussen studenten en docenten. De samenwerking tussen de opleidingscommissie en de studentenraad verloopt minder vanzelfsprekend, aangezien de thema's die spelen binnen deze opleiding niet altijd aansluiten bij de bredere studentenraad. Studenten vertelden ook goed te worden meegenomen in curriculumvernieuwingen en leveren actief input.

Het gesprek met het werkveld bevestigde het **sterke praktijkgerichte karakter** van de opleiding. Werkveldvertegenwoordigers en alumni waren positief over de persoonlijke begeleiding en de connectie met de sector. Oud-studenten gaven aan dat een diploma van RITCS hoog wordt gewaardeerd binnen het werkveld. Het werkveld benoemde als grootste verandering ten opzichte van vroeger de verbeterde en persoonlijker begeleiding van studenten. Stagementoren kregen de vraag hoe zij worden geïnformeerd over hun rol. Zij gaven aan dat zij gewend zijn met stagiaires te werken en dat de opleiding hen hierin vertrouwt. Voor nieuwe begeleiders is het soms even zoeken, maar er is voldoende ondersteuning als begeleiders de opleiding daarop aanspreken.

De commissie was benieuwd naar de **betrokkenheid van het werkveld** bij strategische keuzes van de opleiding. Hierop gaf het werkveld aan dat er geen formele vergaderingen

plaatsvinden, maar dat er via informele contacten veel input wordt geleverd. Dit past bij de sector, die gekenmerkt wordt door flexibiliteit en weerbaarheid. Concrete verbeteringen die voortkwamen uit werkveldinbreng zijn bijvoorbeeld een diverser samengestelde jury bij bachelorproeven en een aangepast portfolio voor studenten.

In het gesprek met opleidingsvertegenwoordigers kwam de **kwaliteitscultuur** van de opleiding ter sprake. De commissie leerde dat de opleiding de onvoldoende beoordeling binnen de eigen regie uit het verleden heeft aangegrepen als kans om kritisch naar zichzelf te kijken. De **systematiek van EhB**, met brede vragen en de peerreview, hielp bij de reflectie en verbetering. De opleiding gaf aan dat de ondersteuning vanuit de hogeschool goed was en dat de implementatie van verbeteringen succesvol verloopt. De systematiek helpt bij het bewaken van de kwaliteit zonder de eigenheid van de opleiding te verliezen. De opleiding ziet zichzelf als een integraal onderdeel van EhB, waarbij er ruimte is om eigen accenten te leggen.

De commissie vroeg docenten hoe zij omgaan met **feedback van studenten**. Docenten vertelden dat kleine verbeterpunten direct worden opgepakt, terwijl grotere aandachtspunten met het opleidingsmanagement worden besproken. Een recent voorbeeld was de aanpassing van deadlines om het studentenwelzijn te waarborgen. De opleiding benadrukte dat studentbetrokkenheid en werkveldinput centraal staan in de continue verbetering van het curriculum.

De commissie was nieuwsgierig naar de wijze waarop de opleiding de kwaliteit van **gastdocenten** borgt en hoe zij hen betrekken in de kwaliteitsborging van de opleiding. De opleiding lichtte toe dat er docentendagen georganiseerd worden waarin niet alleen aandacht is voor het specifieke vakgebied van de gastdocenten, maar ook voor het bredere curriculum en didactische aspecten.

De commissie was ook benieuwd hoe de opleiding omgaat met de strakke processen binnen EhB en de noodzaak tot flexibiliteit binnen de sector. De opleiding gaf aan dat sommige beleidswijzigingen even wennen waren, maar dat de voordelen van hogeschoolbrede ondersteuning en structuur inmiddels duidelijk zijn. De dialoog met EhB is sterk verbeterd, en er is ruimte om de **eigen identiteit** te behouden.

Ten aanzien van kwaliteitsborging gaf de opleiding aan dat het vakgebied snel verandert en dat aanpassingsvermogen cruciaal is. Soft skills en onderzoeksvaardigheden krijgen daarom veel aandacht bij studenten, zodat ook zij voorbereid zijn op een snel veranderend werkveld. De commissie vroeg de opleiding of zij een **vergelijkend perspectief** hebben, bijvoorbeeld via de BI-tool. De opleiding vertelde dat de BI-tool hen daarin niet per se helpt omdat zij een unieke opleiding zijn. Maar door de internationale samenwerkingen en via stages en projecten krijgt de opleiding een goed beeld van het eindniveau en kan zich hierdoor benchmarken.

Over de **studentbevragingen en responspercentages** leerde de commissie dat de opleiding hier actief mee bezig is. Er worden acties ondernomen om de respons te verhogen en studenten worden via verschillende kanalen betrokken. De opleiding onderzoekt momenteel hoe de respons verder verbeterd kan worden en hoe de timing van bevragingen het best kan worden afgestemd. De opleiding geeft aan dat dit een blijvende uitdaging is.

#### *Reflectie van de commissie*

Reflecterend op het bezoek concludeerde de commissie dat RITCS geen eiland meer is, maar een geïntegreerd onderdeel van EhB. Het proces van integratie binnen de hogeschool is goed verlopen en heeft geleid tot wederzijdse waardering waarbij zowel EhB van het RITCS heeft geleerd als andersom. De commissie vindt dat erg mooi om te zien. De commissie heeft veel waardering voor de openheid van de opleiding en het reflectief vermogen. Het kwaliteitszorgsysteem functioneert goed en biedt ruimte aan de opleiding om eigen accenten te leggen. De commissie ziet een kwaliteitscultuur die sterk is verankerd in de opleiding en passend is bij de kunstensector.



## 2.5.2 Trail 2: Implementatie van SPE4

Om meer zicht te krijgen op de implementatie van SPE4, het onderwerp van de tweede trail, sprak de commissie in zes gesprekken met diverse vertegenwoordigers van EhB. In deze gesprekken stonden de onderwerpen interne communicatie, meertaligheidsbeleid, business intelligence en HRM-beleid centraal. In haar verslaglegging rapporteert de commissie per onderwerp over haar bevindingen en reflectie daarop.

### **Interne communicatie - lancering en opvolging SPE4**

De commissie was nieuwsgierig naar de implementatie van SPE4 binnen EhB en vroeg zich af welke **thema's** al goed verlopen en welke nog aandacht verdienen. De gesprekspartners gaven aan dat vooral meertaligheid en het versterken van partnerschappen sterke punten zijn binnen de huidige aanpak. Tegelijkertijd is internationalisering een complexer vraagstuk, vooral bij de graduaatsopleidingen, waar het betrekken van alle medewerkers een uitdaging blijkt. In de bacheloropleidingen gaat dit al beter.

Om de voortgang van SPE4 te monitoren, wordt gebruikgemaakt van de **BI-tool**, waarin de vier strategische doelstellingen een plaats kregen. De commissie is benieuwd naar de vrijheid die departementen en Schools of Arts hierin hebben, bijvoorbeeld om eigen accenten aan te brengen of te temporiseren. De vertegenwoordigers van EhB lichten toe dat departementen en Schools of Arts via het **afsprakenkader en de jaaractieplannen** accenten kunnen leggen. Hierover wordt een dialoog gevoerd, zodat er gezamenlijke afstemming is over de invulling en opvolging. EhB als instelling en de diensten hebben in de genese en verdere uitwerking van de BI-tool aandacht gehad voor de eigenheid van opleidingen. De commissie heeft hier waardering voor.

De commissie vroeg de aanwezigen welke **instrumenten** worden ingezet om SPE4 naar de praktijk te vertalen. EhB lichtte toe dat het plan grotendeels voortbouwt op sterke elementen uit SPE3 en via een breed gedragen, bottom-up proces tot stand is gekomen. De totstandkoming was daarmee al de start van het creëren van draagvlak en het uitdragen van de missie, visie en strategieën. Nu, wat verder in het proces, is er veel communicatie via SharePoint en andere kanalen, maar de dienst Marketing & Communicatie ziet kansen om SPE4 nog beter te positioneren – bijvoorbeeld door visuals op de campus. De dienst Marketing & Communicatie wil zowel intern als extern duidelijker laten zien waar EhB voor staat. De commissie onderschrijft het belang van de inzet van diverse instrumentaria om SPE4 uit te dragen.

Wat betreft de **communicatie** van de diensten naar de opleidingen, gaf EhB aan dat docenten en studenten via opleidingsmanagement geïnformeerd worden. Een student deelde een ervaring met de commissie waarin het **GROEI-concept** tijdens een college werd uitgelegd. Een docent deelde dat er diverse informatiebronnen beschikbaar zijn waar informatie over SPE4 te vinden is. Hoewel de link tussen onderwijs en de GROEI-waarden regelmatig wordt gelegd, gebeurt dit niet altijd expliciet, zo geven de betrokkenen aan – iets wat volgens hen soms ook niet wenselijk of nodig is.

De commissie vroeg, na voorbeelden gehoord te hebben, wat EhB doet om SPE4 naar de praktijk te vertalen, of er ook zaken zijn die de instelling bewust *niet* doet omdat ze niet binnen de GROEI-waarden passen. EhB gaf aan dat het moeilijk is om zulke voorbeelden te geven. Er werd een voorbeeld vanuit het RITCS gegeven waarbij op vragen van castingsbureaus die niet binnen het DNA passen niet wordt ingegaan. Daarnaast werd besproken hoe departementen en Schools of Arts **feedback** ontvangen. EhB gaf aan dat de dienst communicatie zichzelf kritisch evalueert en feedback ophaalt uit cijfers en reacties van gebruikers. De BI-tool biedt inzichten en vormt een bron voor bijvoorbeeld marketingcampagnes. Momenteel is er geen peerreview tussen diensten of met andere instellingen, maar dit staat wel op de wenslijst van de diensten.

De commissie sprak ook met de communicatieafdeling over de inzet van medewerkers. De commissie is benieuwd hoe dit werkt en hoe nauw de communicatiemedewerkers betrokken zijn bij de opleidingen. EhB werkt met een centraal communicatieteam dat **directe lijnen** heeft met de opleidingen. Signalen kunnen hierdoor snel worden opgepikt. De commissie wil weten of de afdeling zicht heeft op de effecten van haar communicatie. Voor interne communicatie wordt geanalyseerd hoe vaak informatie wordt bekeken en of structuuraanpassingen nodig zijn, bijvoorbeeld omdat bepaalde onlinpagina's niet (veel) gevonden worden. Afhankelijk van het belang van de boodschap worden extra **communicatiemiddelen** ingezet om het bereik te vergroten. Ook wordt de expertise van RITCS-collega's en studenten benut, bijvoorbeeld bij het visualiseren van boodschappen.

Aan een vertegenwoordiger van de **studentenraad** vroeg de commissie hoe EhB ondersteuning biedt bij de vertaling van SPE4 naar de studentenraad. De studentenraad gaf aan dat de studentencoach hierin een belangrijke rol speelt. Studentenvertegenwoordigers in de studentenraad kennen SPE4 en gebruiken het nu en dan als toetssteen bij hun initiatieven. Veel van hun informatie wordt bottom-up opgehaald door **studentenvertegenwoordigers** bij de studenten. Via sociale media en directe contacten wordt geprobeerd de betrokkenheid van studenten te vergroten, maar dit is soms een uitdaging. De commissie vroeg of de studentenraad eigen strategische doelstellingen heeft, maar hier was de vertegenwoordiger van de studentenraad niet mee bekend.

Tot slot richtte de commissie zich op de toekomst en vroeg de vertegenwoordigers of er al ideeën zijn over **SPE5**. EhB gaf aan dat SPE3 destijds met een jaar werd verlengd om SPE4 goed voor te bereiden. Momenteel wordt SPE4 jaarlijks geëvalueerd en wordt inspiratie opgedaan voor toekomstige accenten. Hoewel er nog geen concrete plannen zijn voor SPE5, werd in het gesprek benoemd dat welzijn een nog stevigere plek zou moeten krijgen en dat onderwijsdoelstellingen mogelijk verschuiven. Waar SPE3 de focus had op blended leren en SPE4 op meertaligheid, kan het volgende accent afhankelijk zijn van toekomstige ontwikkelingen binnen en buiten EhB. Dit proces zal opnieuw in **co-creatie** worden vormgegeven.

#### *Reflectie van de commissie*

De commissie kreeg een goed beeld van de instrumenten die de afdeling communicatie inzet om SPE4 te ondersteunen. Tegelijkertijd bleef de vraag hangen in hoeverre er daadwerkelijk sprake is van dialoog met de betrokkenen, of dat er vooral sprake is van bevraging. De commissie was ook nieuwsgierig naar de mate waarin communicatiestrategieën en acties specifiek worden afgestemd op de onderwijscontext.

Daarnaast vroeg de commissie zich af hoe de kwaliteitszorg binnen de ondersteunende diensten is ingericht. Dit aspect was nog niet volledig duidelijk en bleef een open vraagpunt binnen het gesprek. Deze vraag neemt de commissie mee naar de volgende gesprekken.

#### ***Interne communicatie - intern communiceren van beleidsthema 'Meertaligheid'***

De commissie startte het gesprek met docenten, een student en adviseur die allen expertise en/of ervaring hebben met het **meertaligheidsbeleid**, met de vraag naar de definitie van meertaligheid binnen EhB. De commissie begreep dat EhB een onderscheid maakt tussen anderstaligen en meertaligheid. Anderstaligen zijn studenten die een Engelstalige opleiding volgen en met wie in een andere taal wordt gecommuniceerd. Meertaligheid zijn studenten die meerdere talen spreken en waarvan Nederlands niet hun thuistaal is (maar wel hun taal van de studie). Dit wordt binnen EhB niet gezien als een achterstand, maar juist als een **kracht** die de cognitieve rijkdom van studenten kan versterken.

De commissie vroeg zich af hoe deze benadering in de klas wordt toegepast en hoe deze zich verhoudt tot de buitenwereld, waar Nederlands de gangbare taal is. EhB gaf aan dat het stimuleren van meertaligheid niet betekent dat het Nederlands wordt verwaarloosd. Er is aandacht voor **empowerment** door eigen taalgebruik, terwijl tegelijkertijd het belang van het Nederlands binnen het werkveld wordt benadrukt. Een student deelde haar ervaring en gaf

aan dat opdrachten in het Nederlands moesten worden uitgevoerd, maar dat er extra uitleg in het Engels werd gegeven waar nodig en dat zij kon communiceren in het Engels. De commissie bemerkte dat er binnen EhB veel persoonlijke aandacht is voor meertalige studenten, zonder dat zij in een apart traject worden geplaatst.

Binnen een opleiding wordt ondersteuning geboden door onder andere een studentenbegeleider, die kijkt naar de **behoeften van individuele studenten** en indien nodig studenten helpt in het vinden van (persoonlijke) begeleiding. Daarnaast worden er in opleidingen brede initiatieven genomen om meertaligheid te bevorderen. Een voorbeeld hiervan zijn de voorleessessies die studenten van de opleiding kleuteronderwijs organiseren in hun thuistaal. Een ander voorbeeld is het leggen van verbindingen met de thuistaal in de leeractiviteiten. In het ideale geval hebben docenten enige kennis van grammatica in verschillende talen, zodat zij dergelijke oefeningen ook daadwerkelijk kunnen toepassen in hun lessen.

De commissie was benieuwd hoe de **effectiviteit** van deze aanpak wordt gemeten. EhB gaf aan dat zij werken met onderwijsdashboards en dat opleidingen de kans krijgen om met deelthema's, zoals professionalisering en begeleiding, aan de slag te gaan. De onderwijskundige doelstellingen worden verder uitgewerkt, naast de ethische doelstellingen. Die uitwerkingen zijn er nu nog niet. EhB ziet meertaligheid als een troef die bijdraagt aan een **gevoel van verbondenheid** (sense of belonging) en daardoor het leren van studenten ondersteunt. Zeker voor pioniersstudenten is het gevoel van thuiszijn binnen de opleiding essentieel. Meertaligheid wordt daarbij ook als een belangrijke kernwaarde gezien.

EhB deelde verschillende taalgerichte **activiteiten** die studenten tijdens het leren inzetten, zoals het vertalen van lesmateriaal naar de moedertaal en vervolgens weer terug naar het Nederlands. Waar dit in het verleden werd ontmoedigd, wordt dit nu juist gestimuleerd, omdat het bewezen effectief is. De praktijk van focus op meertaligheid was er al langer voor dat het beleid kwam. De praktijk heeft zich vertaald naar beleid, dat inmiddels breed wordt uitgerold binnen alle opleidingen. De vertegenwoordigers van EhB benadrukten het belang van **structureel beleid**, zodat de aandacht voor meertaligheid niet afhankelijk blijft van individuele initiatieven. Zij zijn dus blij dat de praktijk van meertaligheid een weg naar het 'formele' beleid heeft gevonden.

De commissie stelde de vraag of dit beleid kan leiden tot polariserende groepsvorming, waarbij studenten alleen in hun thuistaal (met elkaar) communiceren en het Nederlands enkel in een arbeidscontext gebruiken. EhB gaf aan hier goed zicht op te hebben en werkvormen te kiezen die de positieve effecten van meertaligheid versterken. Zo mogen studenten niet altijd zelf kiezen met wie ze samenwerken, om diversiteit in de interacties te waarborgen. Tegelijkertijd blijft dit een aandachtspunt, zo geven de docenten aan.

Tot slot besprak de commissie de **concrete impact van het beleid** op de lespraktijk. De aanwezigen lichtten dit toe. Onderwijs wordt in het Nederlands verstrekt, maar er is ruimte voor studenten om in andere talen te spreken. Studenten worden gestimuleerd om hun eigenheid te respecteren en taal te gebruiken als een middel om kennis te verdiepen. Voorbeelden van toegepaste werkvormen zijn onder meer het opzoeken van vakterminologie in meerdere talen, brainstormen in de thuistaal gevolgd door een vertaling naar het Nederlands, en onderlinge ondersteuning bij vertalingen in de klas. Essentieel hierbij is dat er altijd een koppeling met het Nederlands wordt gemaakt, zodat zowel de beheersing van het Nederlands als de thuistaal wordt versterkt. Maar ook juist het versterken van de thuistaal is zeer belangrijk voor de cognitieve ontwikkeling van de studenten. Op dit moment onderzoekt EhB daarom of de versterking van de thuistaal een structurele plek in curricula kan krijgen. De commissie deelde met de aanwezigen haar waardering voor de inspanningen van EhB om meertaligheid op een doordachte en effectieve manier in te bedden in het onderwijs. De aanpak zal bijdragen aan zowel de inclusie van studenten als aan hun intellectuele en professionele ontwikkeling.

*Reflectie van de commissie*

De commissie besprak hoe in dit gesprek een zeer mooi voorbeeld naar voren kwam van hoe de principes van GROEI in de praktijk worden gebracht binnen EhB. Het engagement en het streven naar empowerment van studenten vielen op, evenals de open, respectvolle en integere houding van de betrokkenen. Het viel de commissie op dat deze waarden echt verweven zijn in hun manier van werken, zonder dat zij expliciet de woorden uit SPE4 gebruiken. Dit illustreert een sterke toewijding aan de waarden van SPE4.

De commissie leerde dat EhB actief ruimte wil creëren binnen het onderwijs om deze waarden verder te verankeren. Tegelijkertijd erkende EhB dat het soms nog een uitdaging is om dit beleid concreet te maken en met duidelijke voorbeelden te onderbouwen. Dat herkent de commissie. Die bemerkte dat het geven van voorbeelden wat lastig was en de praktijkvoorbeelden waren ook nog wat beperkt. De commissie begrijpt dat dit logisch is in de huidige ontwikkelingsfase van SPE4, maar ziet wel noodzaak tot concretere ondersteuning bij de verdere implementatie. Daarbij zou meer aandacht kunnen gaan naar specifieke onderwijsvormen en meetbare aspecten, zodat de voortgang en impact nog beter in beeld kunnen worden gebracht.

### ***Business intelligence – data-geïnformeerd werken in beleid en in opleidingen***

De commissie voerde twee gesprekken over het **data-geïnformeerd werken** binnen de instelling in relatie tot de implementatie van SPE4. Het eerste gesprek vond plaats met twee diensthoofden, een directeur en een opleidingshoofd en focuste zich op data-geïnformeerd werken in beleid. Het tweede gesprek werd gevoerd met twee opleidingshoofden, een vertegenwoordiger van de ondersteunende diensten rondom databeheer en twee vertegenwoordigers vanuit de entiteiten rondom kwaliteitsborging en onderwijsontwikkeling. De commissie heeft op deze manier een brede blik kunnen werpen op de manier waarop data worden gebruikt bij beleidsvorming, sturing en kwaliteitsborging.

De commissie was nieuwsgierig naar hoe data-geïnformeerd werken een rol speelt in de **implementatie van de missie, visie en het beleid** van EhB. De vertegenwoordigers gaven aan dat er indicatoren zijn vastgesteld die doorlopend worden gemonitord. Hierover wordt twee keer per jaar integraal gerapporteerd. Opleidingen worden gevraagd om, via het afsprakenkader en de jaaractieplannen, hun keuzes te onderbouwen aan de hand van SPE4. Een kengetalenrapport helpt hen hierbij. Het vaststellen van deze indicatoren gebeurde in dialoog, zo gaf de instelling aan. Nog niet alle doelstellingen zijn vertaald naar centrale indicatoren. Een voorbeeld van een lopend traject is de indicator ‘duurzaamheid in het onderwijs’, waarbij nog wordt onderzocht hoe deze het beste gemeten kan worden.

De commissie leerde dat EhB een duidelijk **onderscheid maakt tussen data-gedreven en data-geïnformeerd werken**. Bij EhB worden data als hulpmiddel gebruikt, niet als sturend element. De focus ligt op het verkrijgen van inzicht in de voortgang van de doelstellingen, zonder dat cijfers op zichzelf leidend worden. Hiermee wil EhB ongewenste beïnvloeding van indicatoren en cijfers voorkomen.

De commissie was benieuwd hoe de **indicatoren** bijdragen aan beleidsvorming en de jaaractieplannen. Er werd een voorbeeld gedeeld van hoe data een opleiding helpen bij het aanscherpen van de doelen. Dit betrof een opleiding die op basis van de metingen zag dat er actie moest worden ondernomen ten aanzien van de onderzoeksleerlijn. Ook werd er een voorbeeld gedeeld vanuit de dienst Financiën, infrastructuur & IT, die met behulp van indicatoren beter onderbouwde keuzes maakt. Ook vertelde EhB dat er al sinds 2010 sleutelindicatoren worden gemeten ten aanzien van de geïntegreerde kwaliteitscultuur. Omdat dit al lang wordt gemonitord, levert dit EhB veel waardevolle informatie op.

De commissie ging nog wat dieper in op **de relatie tussen beleid en indicatoren**. Hoe werkt dit nu precies? Als voorbeeld nam de commissie één van de strategische doelen: ‘wij gooien onze deuren open’. De commissie stelde de vraag hoe dit binnen opleidingen wordt vertaald naar concrete succesindicatoren. De opleiding Muziek legde uit dat dit voor hen betekent: een toename van publiek, meer speeloporties voor studenten, extra samenwerkingsafspraken

en integratie van onze internationale studenten. Op deze manier meten zij de vooruitgang ten aanzien van deze doelstelling. Voorbeelden van andere opleidingen die gedeeld werden waren het openen van de deuren voor toekomstige studenten, versterken van werkplekieren en de context van Brussel in de opleiding binnenhalen. Dit zijn echter allemaal opleidingsspecifieke indicatoren. De commissie vernam dat er voor deze specifieke doelstelling (nog) geen **hogeschoolbrede indicatoren** geformuleerd zijn, in tegenstelling tot andere thema's zoals bijvoorbeeld welzijn. EhB werkt aan een verdere vertaling van strategische doelstellingen naar meetbare parameters.

Ook vroeg de commissie naar het hanteren van input-, output- en effectindicatoren. EhB gaf aan dat het 'hoogste' doel is om **effectindicatoren** te hanteren, maar dat dit niet overal mogelijk is. Wanneer dat het geval is, daalt zij af naar output- of inputindicatoren. Daarnaast kwam naar voren dat er binnen EhB verschillende soorten indicatoren zijn: **centrale indicatoren op instellingsniveau en opleidingsspecifieke indicatoren**. Het werd echter niet goed duidelijk hoe dit precies werkt. Opleidingen gaven aan eigen indicatoren te hanteren, terwijl de diensten spraken over centrale indicatoren die participatief tot stand zijn gekomen en dat er geen opleidingsspecifieke indicatoren zijn. De commissie merkte op dat er hieromtrent behoefte lijkt te zijn aan verdere afstemming tussen deze niveaus.

Er zijn een aantal indicatoren die zich nog moeilijk laten vatten in **meetindicatoren**, zo vertelde EhB. Zij zitten momenteel in het proces om een aantal indicatoren nog te vatten in meetindicatoren. Ook is bespreekbaar om sommige indicatoren wellicht niet proberen te vangen in meetindicatoren, maar deze meer kwalitatief te bekijken. Sommige nieuwe(re) doelstellingen rondom bijvoorbeeld onderwijs en duurzaamheid, laten zich volgens de instelling moeilijk vatten in kwantitatieve doelstellingen. Veel indicatoren zijn overigens wel al gevat in meetindicatoren. De commissie vraagt zich af of wat nu beschikbaar is vooral reeds bestaande data is (die er al was), die in de nieuwe tool gepresenteerd wordt. EhB geeft aan dat dit een bewuste keuze was om van het bestaande uit te gaan, eventueel met kleine aanvullingen, zodat de werkdruk en het aantal bevestigingen niet omhooggaan.

De commissie was nieuwsgierig naar de manier waarop **kwaliteitsborging bij de diensten** wordt georganiseerd en of zij feedback ontvangen op hun dienstverlening. De diensten gaven aan regelmatig (externe) audits te ondergaan over diverse onderwerpen, zoals projectmanagement, facilitaire dienstverlening en IT. Deze audits leveren concrete verbeterpunten op. Sommige van deze audits geven een vergelijkend perspectief met andere hogescholen. Daarnaast zijn de financiële processen via een intern participatief plan geëvalueerd, wat resulteerde in actieplannen.

De commissie heeft al eerder tijdens het verdiepende bezoek kunnen vaststellen dat binnen de opleidingen kwaliteitsborging systematisch en cyclisch is georganiseerd. Er bestaan echter nog vragen over de interne systematiek bij de diensten en in hoeverre zij dezelfde kwaliteitsmechanismen hanteren als de opleidingen. De commissie vraagt daarom door op de interne kwaliteitsborging van de diensten. Is daar een cyclisch systeem voor ingericht? De commissie leerde dat er **thematische interne audits** worden uitgevoerd, maar niet specifiek per dienst. Deze thematische audits leveren waardevolle inzichten op voor de gehele instelling, maar richten zich niet expliciet op de specifieke dienstverlening en kwaliteit van de afzonderlijke diensten. EhB benadrukte dat feedback ten aanzien van de diensten wel met regelmaat wordt gegeven, door de **korte communicatielijnen en informele structuren** die bijdragen aan een open feedbackcultuur. Er werd een voorbeeld gedeeld over hoe opleidingen feedback konden geven op een plan van aanpak van de dienst Marketing & Communicatie.

De commissie was benieuwd naar de visie van EhB op **externe communicatie van data**. EhB gaf aan dat opleidingsdata publiek beschikbaar worden gemaakt via de website, terwijl sommige interne data, zoals financiële gegevens, vertrouwelijk blijven. Ook wordt informatie deels gedeeld met betrokken werkveld van een opleiding. De commissie begrijpt dat er keuzes gemaakt worden en is zeker niet van mening dat alles gedeeld moet worden. De

commissie miste echter wel een expliciete visie op welke informatie extern gedeeld wordt en welke informatie niet, en de redenen waarom. De commissie acht het van belang om hier vanuit een visie mee om te gaan, om externen op een goede manier te informeren over de kwaliteit van de instelling.

De commissie sprak ook over de rol van **bevragingen**, zoals alumnibevragingen en opleidingsbevragingen, en de recente koppeling van de evaluatietool aan de BI-tool. Dit zou het gemakkelijker maken om inzichten te combineren en beter te sturen op verbeteracties. Bij de nieuwe opleidingsonderdeel-bevragingen wordt ingezet op eenduidigheid en een hogere respons. Hierin is gekozen voor minder vragen met ruimte voor open feedback. De commissie leerde dat de mogelijkheid tot benchmarks tussen opleidingen van EhB zijn toegevoegd, wat de vergelijkbaarheid tussen opleidingen en instellingen ten goede komt. Dit kon in het verleden ook al, maar toen was het handwerk en alleen op aanvraag. EhB heeft er oog voor dat niet alles met elkaar te vergelijken is. Dat is ook niet het doel van de tool. Er werd een voorbeeld gedeeld van de inzichten die een opleiding heeft in de samenstelling van de instroom dankzij de BI-tool en hoe dat de opleiding helpt om daar het onderwijs op aan te laten sluiten.

#### *Reflectie van de commissie*

De commissie was na de twee gesprekken enigszins verward over alle informatie. Niet alles was eenduidig en er is vooralsnog geen uitgekristalliseerde structuur en visie. De commissie constateert dat de implementatie van SPE4 en het data-geïnformeerd werken duidelijk op de agenda staat bij EhB, maar dat nog niet alle doelstellingen concreet vertaald zijn in meetbare indicatoren. Dit maakt het moeilijk om te bepalen wanneer iets succesvol is of bereikt is. De opleidingsspecifieke invulling biedt ruimte voor maatwerk, maar roept ook vragen op over de afstemming met centrale indicatoren.

Daarnaast valt het de commissie op dat de kwaliteitsborging bij de opleidingen systematisch en cyclisch verloopt, terwijl dit bij de diensten minder gestructureerd lijkt te zijn. Hoewel er duidelijk veel aandacht is voor kwaliteit, kan de systematische en cyclische aanpak nog verder versterkt worden.

Wat betreft de externe communicatie van data merkt de commissie op dat er nog geen expliciete visie lijkt te zijn op welke informatie gedeeld wordt en waarom. Dit in tegenstelling tot de publieke informatie over de kwaliteit van de opleidingen. Dit is een aandachtspunt voor verdere uitwerking.

Tot slot reflecteert de commissie op de toekomstige ontwikkeling van SPE5 en adviseert om de visie en missie van EhB verder te concretiseren. De gehanteerde begrippen zouden meer geladen en gericht ingevuld kunnen worden, om ook daadwerkelijk meer te kunnen sturen en ondersteunen. Dit zou helpen bij het sturen op doelstellingen en het bepalen van succesindicatoren, wat uiteindelijk bijdraagt aan een nog gericht beleid en kwaliteitsverbetering.

#### ***HRM-beleid - ontwikkelcyclus, professionalisering, leiderschapsontwikkeling en welzijn***

Het derde thema binnen de tweede trail ging over het HRM-beleid. De commissie wilde onderzoeken op welke wijze het HRM-beleid bijdraagt aan de realisatie van de missie, visie en SPE4 van de hogeschool. Hiertoe sprak zij in twee gesprekken met vertegenwoordigers van de dienst HR, vertegenwoordigers van opleidingen en andere diensten en studenten. Het eerste gesprek richtte zich specifiek op de ontwikkelcyclus, professionalisering en leiderschapsontwikkeling. Het tweede gesprek focuste zich op de strategische doelstelling 'welzijn staat centraal'. De commissie heeft aan de hand van deze twee gesprekken inzichten opgedaan die zij hieronder weergeeft.

De commissie was benieuwd naar hoe het **HRM-beleid van EhB bijdraagt aan de realisatie van de missie, visie en de strategische doelstellingen van SPE4**. Het welzijn van medewerkers werd als belangrijkste strategische doelstelling benoemd. Deze doelstelling

heeft uiteraard een duidelijke link naar HRM. De commissie leerde dat EhB en de dienst HR inzetten op leiderschapsontwikkeling en het bouwen van een ondersteunend netwerk voor leidinggevend en medewerkers. Er worden een aantal zaken gemeten om de dienst HR van informatie te voorzien. Voorbeelden daarvan zijn de indicatoren vrijwillig personeelsverloop (momenteel lager dan 3%) en absentieïsme. Deze indicatoren worden systematisch opgevolgd en gebenchmarkt met andere hogescholen. Zo borgt de instelling dat welzijn niet enkel een ambitie is, maar ook meetbaar wordt gemaakt.

De commissie sprak met HR over de doelstelling **'we gooien de deuren open'** en hoe die wordt vertaald naar concrete acties en indicatoren. Gender is formeel de enige indicator die wordt gebruikt om zicht te krijgen op de diversiteit van de personeelspopulatie, maar in de rapportage wordt een bredere set van kenmerken, zoals leeftijd, betrokken. Bij de medewerkers erkent EhB dat er nog werk aan de winkel is wat betreft diversiteit. Het gebruik van nationaliteit als enige datapunt wordt als limiterend ervaren (omdat de bron, het identiteitsbewijs, niet altijd een goed beeld geeft van de achtergrond van iemand), en er worden verkennende stappen gezet naar alternatieve vormen van dataverzameling. De commissie waardeerde de plannen om medewerkers met een andere achtergrond actief te bevragen over kansen om meer diversiteit aan te trekken. De dienst HR vertelde dat momenteel 50% van het personeel vast is benoemd en dat dit een factor is om rekening mee te houden bij het stellen van doelen.

De commissie kreeg inzicht in de specifieke structuur waarbij **ondersteunende diensten samenwerken** met 'ankerpunten-personeel' binnen de departementen en Schools of Arts. Dit model biedt opleidingen een aanspreekpunt per dienst en creëert informele nabijheid van de ondersteunende dienst in de opleidingen. Binnen HR zijn naast de personeelsadministratie vier medewerkers actief op het beleidsmatige HRM-luik.

De commissie waardeerde de aandacht voor **kwaliteit van dienstverlening** bij de dienst HR. HR hanteert verschillende mechanismen, zoals benchmarking met andere hogescholen, audits, en evaluaties van trajecten zoals het leiderschapstraject. Ook zijn de ankerpunten-personeel een belangrijk feedbackpunt, via hen komt directe feedback binnen. Een waardevol initiatief is het opzetten van een intern lerend netwerk voor leidinggevend, dat niet alleen inzet op kennisdeling maar ook op gezamenlijke reflectie.

De commissie was benieuwd of de dienst HR ook **interne peerreviews** organiseert voor de eigen dienst, zoals die ook bestaan bij opleidingen. De dienst HR geeft aan dat zij hier het lerend netwerk leidinggevend voor (willen) inzetten. Een paar keer per jaar komt deze groep bij elkaar en dat levert inzichten voor de dienst op ten aanzien van hun inzet ('doen we de juiste dingen?'). Elke twee weken vergadert het directieteam en daar is HR een vast agendapunt. Daar wordt kort-cyclisch feedback opgehaald.

Tijdens het gesprek werd duidelijk dat de dienst HR een **cultuur van openheid** nastreeft. Medewerkers kunnen hun noden kenbaar maken via leidinggevend, vertrouwenspersonen of rechtstreeks aan de HR-dienst. De commissie vraagt hier iets op door: wat doe je als je denkt dat de keuzes van de HR-dienst niet passen bij je opleiding? De opleidingen gaven aan zich gehoord te voelen en bevestigden de toegankelijkheid van de HR-dienst. De commissie merkte wel op dat de fysieke nabijheid van HR tot de opleidingen soms beperkt is, wat het directe, of soms informele, contact bemoeilijkt.

De commissie vroeg hoe de HR-dienst bepaalt of ze **tevreden is over de geleverde dienstverlening**. Daarop vertelde HR dat de processen worden bekeken om na te gaan of ze naar tevredenheid verlopen. De commissie wil weten of de HR-dienst ook weet hoe de processen en dienstverlening worden ervaren? Gaat zij actief op zoek naar feedback of is zij tevreden wanneer er geen problemen zijn geweest? De HR-dienst vertelt dat zij het erg belangrijk vinden om te weten wat er goed gaat, wat men belangrijk vindt. Zij gebruiken dit om prioriteiten te kunnen stellen. Bovendien worden er jaarlijks afsprakenkaders opgesteld waarin opleidingen hun noden aangeven; deze vormen mee de basis voor het jaaractieplan

van HR. De commissie vond dit een mooi voorbeeld van samenwerking en wisselwerking tussen diensten en opleidingen.

De commissie vroeg de gesprekspartners hoe zij een **kwaliteitscultuur van continue feedback en gedeelde verantwoordelijk stimuleren**. HR vertelde dat de trajecten, zoals het leiderschapstraject, die zij aanbieden daar een duidelijke rol in spelen, maar ook de ontwikkelgesprekken en andere workshops. HR geeft aan dat het om een cultuurverandering gaat en dat dit tijd nodig heeft. De kracht zit hem in de herhaling en een consistente boodschap. Veel elementen van de kwaliteitscultuur waren al aanwezig, maar zijn nu zichtbaar en expliciet gemaakt via SPE4 en GROEI.

Monitoring gebeurt via bevragingen en focusgroepen. Daar haalt de dienst informatie uit. HR vertelt dat zij niet alleen elementen meet, maar er ook verantwoording over aflegt en dat zij daar een cyclus voor heeft gebouwd van **monitoring, reflectie en aanpassing**.

De commissie vraagt naar het **leiderschapsraamwerk**. EhB vertelt dat dit momenteel wordt uitgerold. Input hiervoor wordt breed opgehaald, onder andere via het lerend netwerk. Bij dit traject horen ook de nieuwe functieprofielen.

De commissie is benieuwd hoe de start van een nieuwe docent er uitziet. Voor nieuwe docenten is een nieuw uitgebreid **onboardingtraject** uitgewerkt, bestaande uit preboarding en onboardingmodules. In de preboarding, die overigens ook voor andere nieuwe medewerkers geschikt is, leren nieuwe docenten (via filmpjes) wie hun nieuwe collega's zijn, hoe je op de campus geraakt en andere informatieve zaken. De onboarding is pedagogisch-didactisch van aard, daar krijgen nieuwe docenten informatie over hun eerste les. Dit pilootproject loopt momenteel in één departement met de ambitie om breder uit te rollen. De onderwijsontwikkelaars spelen een rol in de pedagogisch-didactische begeleiding van nieuwe docenten. Nieuwe docenten volgen in hun eerste drie jaar diverse opleidingen of trainingen.

De commissie leerde dat EhB inzet op vakinhoudelijke en didactische **professionalisering** via gezamenlijke initiatieven zoals de trefdag, maar ook via individuele trajecten in de ontwikkelcyclus. Medewerkers kunnen voorstellen doen; deze worden getoetst aan SPE4. Er wordt naar individuele noden gekeken, maar ook naar noden die breder gedeeld worden binnen bijvoorbeeld een specifieke opleiding. Een voorbeeld hiervan is een specifieke bijscholing in kunstsonderwijs op vraag van een opleiding. De commissie waardeert deze responsieve aanpak.

De commissie sprak uitgebreid over het **welzijn van medewerkers**. Hoe monitort EhB dit en welke acties zet zij in? De **ontwikkelcyclus** is hierbij een belangrijk instrument om zicht te krijgen op noden. Deze cyclus is geëvolueerd van evaluatief naar ontwikkelingsgericht. Elke medewerker heeft twee individuele gesprekken per jaar. Door de aanpassing van evaluatief naar ontwikkelingsgericht, voelen medewerkers zich vrijer om zaken te delen. Voor grote opleidingen wordt momenteel onderzocht hoe dit werkbaar vorm te geven.

**Vertrouwenspersonen en een re-integratiecoach** bieden aanvullende ondersteuning. De commissie vond het positief dat werkdruk bespreekbaar wordt gemaakt binnen het nieuwe gespreksmodel, en dat er actie wordt ondernomen op basis van individuele situaties (zoals bij docenten die in meerdere opleidingen actief zijn en daardoor werkdrupieken kunnen ervaren).

EhB zet expliciet in op **gedeeld eigenaarschap van welzijn**. Studenten, docenten en ondersteunende diensten trekken daarin samen op. De commissie waardeerde initiatieven als de Community of Caring en de gezamenlijk opgestelde gedragscode. Kleinschalige studentinitiatieven worden ondersteund door de dienst Studentenvoorzieningen zonder dat ze direct in formele procedures gegoten moeten worden, wat de laagdrempeligheid versterkt.



De commissie vroeg expliciet naar **het effect van SPE4 op welzijnsinitiatieven**. Het strategisch belang dat aan welzijn wordt toegekend heeft gezorgd voor meer bespreekbaarheid en zichtbaarheid. De commissie vroeg EhB welke van de initiatieven vanuit welzijn er niet zouden zijn als SPE4 er niet geweest was. EhB geeft daarop aan dat SPE4 er vooral voor heeft gezorgd dat **welzijn bespreekbaar is gemaakt**. Het is heel zichtbaar dat EhB dit heel belangrijk vindt. Welzijn wordt besproken en er worden acties op signalen ondernomen. EhB heeft een duidelijk monitoringsmoment om het effect te bepalen: de medewerkersbevraging in 2026. Hieruit zullen de effecten van SPE4, doelstelling 2, zichtbaar moeten worden.

#### *Reflectie van de commissie*

De commissie is onder de indruk van de sterke betrokkenheid van de opleidingen, departementen en Schools of Arts binnen EhB. Er is een duidelijke cultuur van eigenaarschap en de instelling leunt zichtbaar op de kracht van de werkvloer. Dit maakt het mogelijk om diensten een ondersteunende rol te laten vervullen, wat de commissie als een belangrijk organisatieprincipe beschouwt.

Wat de commissie tegelijk opmerkte, is dat de ondersteunende diensten nog volop in ontwikkeling zijn, meer dan zij aanvankelijk dacht. Specifiek ten aanzien van de dienst HR ziet de commissie veelbelovende initiatieven, zoals het leiderschapstraject, het onboardingprogramma en de inspanningen rond welzijn, maar de commissie ziet nog niet ten volle hoe HR een structurele verbindende factor vormt binnen de implementatie van SPE4. De rol van HR als mogelijk vliegwiel voor de integratie van strategische doelstellingen in de dagelijkse praktijk lijkt nog niet volledig ingevuld. Sommige acties verlopen gesegmenteerd of fragmentarisch. Verregaande uniformiteit is daarbij inderdaad niet noodzakelijk – de commissie ziet de toegevoegde waarde van de vrijheid die departementen en Schools of Arts hebben – maar een zekere sturing en uniformering zou bij kunnen dragen aan meer verbinding.

De commissie heeft vertrouwen dat de HR-dienst de juiste stappen zet en waardeert de openheid waarmee deze evolutie besproken werd. De aandacht voor welzijn, leiderschap en professionalisering is duidelijk aanwezig en vormt een stevige basis voor verdere groei.

### 3 Oordeel

Uit de door EhB opgestelde Kritische Reflectie, de bijlagen die EhB aan de commissie heeft doen toekomen en doorheen alle gesprekken die de commissie kon voeren in de verkennende en verdiepende dialoog, concludeert de commissie dat het onderwijsbeleid van EhB goed aansluit bij haar onderwijsvisie en de maatschappelijke uitdagingen waarmee de instelling geconfronteerd wordt.

De commissie heeft tijdens haar onderzoek veel voorbeelden gezien van hoe EhB haar onderwijsvisie in de praktijk brengt. De instelling probeert duidelijk een spiegeling te zijn van de samenleving waarin zij functioneert, met een open vizier en zicht op de belemmeringen die er zijn. Sommige van deze belemmeringen heeft de instelling omgezet in kracht, wat de commissie als zeer sterk beoordeelt. Goede voorbeelden hiervan zijn de gerichtheid op inclusie en het meertaligheidsbeleid, waarbij de diversiteit en meertaligheid van de studentenpopulatie wordt gezien als een troef in plaats van een uitdaging. Dit beleid draagt bij aan de kracht van de leeromgeving van studenten en versterkt hun gevoel van verbondenheid binnen de opleiding.

Ook thema's als een brede kijk op onderwijskwaliteit en welzijn hebben een duidelijke plek binnen de instelling, zowel centraal als in de opleidingen zelf. De commissie heeft mooie voorbeelden gezien van hoe studenten worden voorbereid op zelfstandigheid en zelfredzaamheid in deze complexe samenleving. De waarderende woorden van het werkveld hierover onderschrijft de commissie van harte. Studenten worden niet alleen intellectueel gevormd, maar ook voorbereid op hun rol in de maatschappij, waarbij zij leren om zelfstandig en kritisch te denken en handelen.

Studenten hebben de commissie veel inzicht gegeven in hoe zij hun medebestuur- en medezeggenschapsrollen vervullen. In contact blijven met hun medestudenten doen zij bijvoorbeeld door groepschats, evenementen (die zij organiseren) en sociale contacten. Ook heeft de commissie geleerd over de ondersteuning van de studentenvertegenwoordigers door de studentencoach. Ook heeft de commissie duidelijke voorbeelden gezien van hoe de instelling samen optrekt met haar studenten. EhB deelde met de commissie dat betrokkenheid van studenten een continu punt van aandacht is. De commissie ziet kansen om studentenparticipatie verder te stimuleren, bijvoorbeeld door de terugkoppeling van feedback aan een bredere groep studenten te verstrekken dan alleen aan de studentenvertegenwoordigers van de opleidingscommissie.

De commissie ziet een duidelijke wisselwerking tussen de diensten en opleidingen binnen EhB. Deze wisselwerking zou naar de mening van de commissie nog sterker kunnen, maar hij is er wel degelijk. EhB zou verder kunnen reflecteren op het evenwicht tussen wat er centraal gebeurt en wat de verantwoordelijkheden zijn van de departementen en Schools of Arts zelf. Dit is volgens de commissie een goed moment om daarop te reflecteren, met de beweging naar zes Schools en zes diensten. De commissie heeft waardering voor hoe ver EhB is gekomen, onder ingewikkelde financiële omstandigheden.

De commissie heeft veel mooie voorbeelden gezien van initiatieven die passen bij de onderwijsvisie GROEI (Geëngageerd, Respectvol, Open, Empowered, Integer). Een goed voorbeeld hiervan is het meertaligheidsbeleid, dat bottom-up is opgepakt en nu organisatiebreed wordt geïmplementeerd. De commissie heeft ook inzichten gekregen in de indicatoren en de BI-tool die worden gebruikt om de voortgang van SPE4 te monitoren. Het beeld van de commissie is dat er op SPE4 wordt gestuurd op een manier dat er bewust veel autonomie voor de opleidingen, departementen en Schools of Arts overblijft.

Internationalisering is een belangrijk thema binnen EhB. De instelling heeft duidelijk zicht op waar zij ten aanzien van internationalisering staat en wat er nog moet gebeuren. De commissie moedigt EhB aan die stappen te gaan zetten.

De commissie heeft zich verdiept in de implementatie van SPE4 en de rol van Business Intelligence (data-geïnformeerd werken) in het sturen op de implementatie van de missie, visie, en het beleid. Bij EhB worden data als hulpmiddel gebruikt, niet als sturend element. De focus ligt op het verkrijgen van inzicht in de voortgang van de doelstellingen, zonder dat cijfers op zichzelf leidend worden.

De commissie heeft ook gezien dat er binnen EhB verschillende soorten indicatoren zijn: centrale indicatoren op instellingsniveau en opleidingsspecifieke indicatoren. Het werd echter niet goed duidelijk hoe deze op een structurele manier gecombineerd ingezet worden. Opleidingen gaven aan eigen indicatoren te hanteren, terwijl de diensten spraken over centrale indicatoren die participatief tot stand zijn gekomen en dat er geen opleidingsspecifieke indicatoren zijn. De commissie merkte op dat er vanuit de reeds bestaande realisaties behoefte lijkt te zijn aan verdere afstemming tussen deze niveaus hieromtrent.

De commissie heeft een stevig en goed ingebed systeem van kwaliteitsborging bij de opleidingen gezien. Beide opleidingen waar de commissie op bezoek was, lieten duidelijk de werking van het systeem zien. Het kwaliteitszorgsysteem functioneert goed, ondersteunt waar nodig en biedt ruimte aan de opleiding om eigen accenten te leggen. Bij beide opleidingen heeft de commissie een eigen kwaliteitscultuur gezien en vastgesteld hoe het systeem in beide gevallen ondersteunend is aan die cultuur.

De diensten van EhB spelen een belangrijke rol in de realisatie van de missie, visie en de strategische doelstellingen van SPE4. De dienst communicatie zet een aantal instrumenten in om de implementatie van SPE4 te ondersteunen. De commissie onderschrijft het voornemen om meer diversiteit in de instrumentaria aan te brengen, om de dialoog in de organisatie verder te stimuleren.

Binnen de dienst HR wordt het welzijn van medewerkers als belangrijke strategische doelstelling benoemd. De commissie heeft gezien dat EhB en de dienst HR inzetten op leiderschapontwikkeling en het bouwen van een ondersteunend netwerk voor medewerkers. De commissie waardeert de aandacht voor kwaliteit van dienstverlening bij de dienst HR. HR hanteert verschillende mechanismen, zoals benchmarking met andere hogescholen, audits, en evaluaties van trajecten zoals het leiderschapstraject. Ook zijn de ankerpunten-personeel een belangrijk feedbackpunt, via hen komt directe feedback binnen. Een waardevol initiatief is het opzetten van een intern lerend netwerk voor leidinggevenden, dat niet alleen inzet op kennisdeling maar ook op gezamenlijke reflectie.

Het valt de commissie op dat de kwaliteitsborging bij de opleidingen systematisch en cyclisch verloopt, terwijl dit bij de diensten minder gestructureerd lijkt te zijn. Hoewel er duidelijk aandacht is voor kwaliteit, kan de systematische en cyclische aanpak nog verder versterkt worden. De commissie kan zich voorstellen dat diensten er baat bij hebben wanneer ook zij cyclisch een peerreview organiseren, zodat ook diensten op die manier structureel feedback krijgen op hun dienstverlening.

De commissie heeft veel uitingen van kwaliteitscultuur gezien, gedeeltelijk op informele wijze, met name bij de ondersteunende diensten. Daar zijn volgens de commissie verdere stappen richting formalisering mogelijk, zonder de eigenheid en korte lijntjes van de instelling te verliezen. De commissie waardeert de aandacht voor breed gedragen aandacht voor kwaliteit in de instelling en de verscheidenheid aan inspanningen om deze verder te versterken.

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

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

- De commissie beveelt aan om met de organisatieontwikkeling richting de vorming naar de zes Schools en zes diensten, de diensten doelgericht te ontwikkelen en evalueren in overeenstemming met de strategische doelstellingen van de instelling.
- De commissie onderschrijft de ambities voor het gebruik van de Business Intelligence-tool en beveelt daarnaast aan om de BI-tool nauwer te laten aansluiten bij de doelstellingen van SPE4.
- De commissie moedigt de hogeschool aan, wanneer zij haar ambities ten aanzien van internationalisering wil behouden, om door te gaan met de verdieping van haar eigen internationaliseringsbeleid en het in de praktijk brengen ervan.

## Bijlage 1: Samenstelling van de commissie

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

- **Susana Menendez** (*voorzitter*) Voorzitter Raad van Toezicht Hogeschool der Kunsten Den Haag.
- **Jan Vanhoof** (*commissielid*) hoogleraar verbonden aan het Departement voor Onderwijs- en Opleidingswetenschappen (Faculteit Sociale Wetenschappen) van de Universiteit Antwerpen.
- **Sophie Péters** (*commissielid*) Associate Dean for International Affairs bij ICHEC Brussels Management School.
- **Jonas De Raeve** (*commissielid*) directeur belangenbehartiging bij Voka – Kamer van Koophandel Limburg en voormalig onderwijsadviseur op het kennis- en lobbycentrum van Voka nationaal.
- **Aysema Poyraz** (*student-commissielid*) student master bestuurskunde aan de Universiteit Gent.

De commissie werd bijgestaan door:

- Ils Aerts (procescoördinator) beleidsmedewerker NVAO (verkennend locatiebezoek).
- Dagmar Provijn (procescoördinator) beleidsmedewerker NVAO (verdiepend locatiebezoek).
- Lisette Meijer (extern secretaris), eigenaar Kolibrie Onderwijsadvies.

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

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

### Verkennd locatiebezoek

8 november 2024

Start	Eind	Duur	Gesprekspartners	Onderwerp
08.30	8.50	20m	Studenten	Aankomst commissie departement MM, Campus Kanal
08.50	9.30	40m	Alle gesprekspartners	Meet & greet
09.30	10.15	45m	College van Bestuur, directieleden, opleidings- en diensthoofden, studentenvertegenwoordiger	Gesprek 1: Visie en beleid
10.15	10.35	20m		Terugkoppelingspauze
10.35	11.20	45m	Directieleden, opleidings- en diensthoofden, adviseur, werkveldvertegenwoordiger, studentenvertegenwoordiger	Gesprek 2: Onderwijsbeleid
11.20	11.40	20m		Terugkoppelingspauze
11.40	12.25	45m	Directieleden, opleidings- en diensthoofden, kwaliteitscoördinator, stafmedewerker, studentenvertegenwoordiger	Gesprek 3: Kwaliteitscultuur
12.25	12.45	20m		Verplaatsing naar departement MM, Campus Bloemenhof
12.45	13.30	45m		Lunch
13.30	14.15	45m	Studenten	Gesprek 4a: Talenten van studenten en studentenraad
14.15	14.30	15m	Studentencoach	Gesprek 4b: Studentencoach
14.30	14.50	20m		Verplaatsing naar School of Arts, RITCS-Dansaert
14.50	15.50	60m	Opleidingshoofden, lector, onderzoeker, studentenbegeleider en ombudspersoon	Gesprek 5: Speeddates met cases
15.50	16.10	20m		Verplaatsing naar departement MM, Campus Kanal
16.10	16.30	20m		Terugkoppelingspauze
16.30	17.20	50m		Interne bespreking commissie
17.20	17.35	15m	Instellingsbestuur	Gesprek 6: Afsluitend gesprek

29 november 2024

09.00	10.00	60m	College van Bestuur, directieleden, opleidings- en diensthoofden, studentenvertegenwoordiger	Gesprek 6: Afsluitend gesprek
-------	-------	-----	--	-------------------------------

## Verdiepend locatiebezoek

2 april 2025

Start	Eind	Duur	Gesprekspartners	Onderwerp
13.00	13.20	20	Studenten Pba biomedische laboratoriumtechnologie	Aankomst commissie: campus Jette (departement GDT)
13.20	13.50	30	Alle gesprekspartners van verkennde dialoog en verdiepende dialoog + alle bestuursleden, directiecollege, diensthoofden en opleidingshoofden	Meet-and-greet
13.50	14.55	65	Lector  Gesprekstafel 1 - Studenten Pba biomedische laboratoriumtechnologie  Gesprekstafel 2 - Werkveld/alumni Pba biomedische laboratoriumtechnologie	Trail regie van de kwaliteitsborging: gesprek 1 gesprekstafels stakeholderinput bachelor biomedische laboratoriumtechnologie
14.55	15.10	15		Terugkoppelingspauze
15.10	16.20	70	Opleidingshoofd, lectoren, stage en labo coördinator, kwaliteitscoördinator, onderwijsontwikkelaar, directeur GDT, studiebegeleider, student	Trail regie van de kwaliteitsborging: gesprek 2 permanente opvolgcyclus en periodieke borgingscyclus bachelor biomedische laboratoriumtechnologie
16.20	16.40	20		Terugkoppelingspauze
16.40	17.40	60		Gesprek 3: Open consultatie <sup>1</sup>
17.40	18.00	20		Terugkoppelingspauze
18.00	18.30	30	Directeur en diensthoofd	Reflectie dag 1

3 april 2025

Start	Eind	Duur	Gesprekspartners	Onderwerp
08.50	09.10	20	Studenten bachelor hotelmanagement en graduaat logies-, restaurant- & cateringmanagement	Aankomst commissie: campus Dansaert (School of Arts RITCS)
09.10	10.15	65	Lector  Gesprekstafel 1 - Studenten Pba audiovisuele kunsten  Gesprekstafel 2 - Werkveld/alumni Pba audiovisuele kunsten	Trail regie van de kwaliteitsborging: gesprek 4 gesprekstafels stakeholderinput bachelor audiovisuele kunsten
10.15	10.30	15		Terugkoppelingspauze

<sup>1</sup> Vervallen vanwege het ontbreken van aanmeldingen

10.30	11.40	70	Opleidingshoofd, adjunct-opleidingshoofd, lectoren, kwaliteitscoördinator, diensthoofd kwaliteitsborging, onderwijsontwikkelaar, studie- en trajectbegeleider, directeur, student	Trail regie van de kwaliteitsborging: gesprek 5 permanente opvolgcyclus en periodieke borgingscyclus bachelor audiovisuele kunsten
11.40	12.00	20		Terugkoppelingspauze
12.00	12.50	50		Lunch
12.50	13.20	30	Studenten 1e en 2e bachelor musical	Verplaatsing naar campus Kaai (departement GDT, School of Arts RITCS, School of Arts KCB en ondersteunende diensten)
13.20	13.50	30	Studenten 3e bachelor musical	Musical break
13.50	14.00	10		Interne verplaatsing
14.00	14.40	40	Diensthooften, lector, directeur, secretaris departementsraad, studentlid onderwijsraad	Trail implementatie van SPE4: gesprek 6 interne communicatie - lancering en opvolging SPE4
14.40	15.00	20		Terugkoppelingspauze
15.00	15.40	40	Adviseur taalbeleid, lectoren	Trail implementatie van SPE4: gesprek 7 interne communicatie - intern communiceren van beleidsthema 'Meertaligheid'
15.40	16.00	20		Terugkoppelingspauze
16.00	16.30	30	Directeur en diensthoofd	Reflectie dag 2

#### 4 april 2025

Start	Eind	Duur	Gesprekspartners	Onderwerp
08.50	09.10	20		Aankomst commissie: campus Kaai (departement GDT, School of Arts RITCS, School of Arts KCB en ondersteunende diensten)
09.10	09.40	30	Diensthooften, opleidingshoofd, directeur	Trail implementatie van SPE4: gesprek 8 business intelligence - data-geïnformeerd werken in beleid
09.40	10.00	20		Terugkoppelingspauze
10.00	10.50	50	Databeheerder, opleidingshoofden, kwaliteitscoördinator en onderwijsontwikkelaar	Trail implementatie van SPE4: gesprek 9 business intelligence - data-geïnformeerd werken in opleidingen
10.50	11.10	20		Terugkoppelingspauze
11.10	12.10	60	Architect, opleidingshoofd, student	Nieuwbouw Showcase
12.10	13.00	50		Lunch
13.00	13.40	40	HR beleidsadviseur, directeuren, lector,	Trail implementatie van SPE4: gesprek 10 HRM-



			opleidingshoofden, adviseur onderwijskundige professionalisering	beleid - ontwikkelcyclus, professionalisering en leiderschapsontwikkeling
13.40	14.00	20		Terugkoppelingspauze
14.00	14.40	40	Medewerker HR, lector, lid medewerkersdelegatie Hogeschool Onderhandelingscomité, verkozen personeelsvertegenwoordiger Raad van Toezicht, aangeduid als personeelsafgevaardigde met raadgevende stem College van Bestuur, reintegratiecoach, opleidingshoofden, directeuren, departementaal coördinator GDT, student	Trail implementatie van SPE4: gesprek 11 HRM- beleid - operationaliseren van strategische doelstelling 2: Welzijn staat centraal
14.40	15.00	20		Terugkoppelingspauze
15.00	16.00	60		Besloten overleg reviewcommissie
16.00	16.30	30	Voorzitter, directieteamleden en diensthoofd kwaliteitsborging	Reflectie dag 3 en instellingsreview Ehb

## Bijlage 3: Verantwoording

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

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

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

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

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

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

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

## Bijlage 4: Overzicht van het bestudeerde materiaal

### *Documentatie beschikbaar gesteld bij de aanvraag*

- Kritische Reflectie
- Instellingsreview 2024-2025 – ONE EhB
- Toegang tot Intranet
  - Pagina Dienst onderwijsontwikkeling
  - Pagina Dienst kwaliteitsborging
- Strategie EhB
- Regie van de kwaliteitsborging
- Publieke informatie
- BI-tool: Monitoring en databeheer
- Opleidingsplannen EhB
- Het online leerplatform: <https://canvas.eh.be/>

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

- Geïntegreerd beleidsplan internationalisering - 2023-2027

### *Documenten beschikbaar gesteld tijdens de dialoog*

- Handouts van de presentaties van de cases
- SPE4, Strategisch Beleidsplan 2022-2027
- Flexibel studeren: Graduatens, bachelors & navormingen
- Studiegids 2024
- Levenslang leren aan de Erasmushogeschool Brussel

### *Documenten beschikbaar gesteld in de aanloop van het verdiepende locatiebezoek*

#### Trail 1 – Regie Kwaliteitsborging

- Kengetallen, kwaliteitskalender 24-25, publieke informatie, dataloop, opleidingsbevraging, kwaliteitsgids, online leerplatform Canvas, stakeholderbevragingen
- Pba BMLT: bevragingen, kengetallenrapport, leerplatform Canvas, online helpdesk, opleidingsplannen
- Pba AK: bevragingen, kengetallenrapporten, leerplatform Canvas, monitoring databeheer, online helpdesk, opleidingsplannen

#### Trail 2 – Implementatie SPE4

- Interne communicatie: beleidsplannen, communicatiedocumentatie, strategisch beleidsplan 2022-2027, plan van aanpakken, programma's, folders, speech directeur
- Business Intelligence: jaaractieplannen, kengetallenrapporten, inschrijvingscijfers, marktaandeelen, overzicht BI-rapporten, SPE4 indicatoren
- HRM-beleid: medewerkersbevragingen, ontwikkelcyclus, ethisch kompassen, code m.b.t. omgangsvormen, presentaties voor leidinggevenden en medewerkers, terugkoppelingen, resultaten bevragingen, professionalisering leidinggevenden, visie op leiderschap

### *Documenten beschikbaar gesteld tijdens het verdiepende locatiebezoek*

- Een pocketversie van de Kritische Reflectie

## Bijlage 5: Onderzoeksvoorstel

Om een antwoord te vinden op de samenhangende vragen van het beoordelingskader voor de instellingsreview van Erasmushogeschool Brussel, heeft de commissie na het verkennende locatiebezoek een voorstel gedaan om aan de hand van drie onderzoekstrails: 'Regie van de kwaliteitsborging', 'Implementatie van SPE4' en 'HRM-beleid' hun onderzoek te voeren. Per trails waren er tal van vragen die de commissie heeft opgelijst.

De commissie heeft de instelling gevraagd om te reflecteren op de onderzoekstrails: welke vragen roepen de onderzoekstrails bij de hogeschool op en zijn er vragen ter verduidelijking? Daarnaast vraagt de commissie of de instelling de onderzoekstrails als een goede basis ziet om van de commissie inzichten te ontvangen tijdens het verdiepende bezoek.

De instelling is in grote mate heel blij met het onderzoeksvoorstel. Wel geeft de instelling aan dat zij verrast is over de hoeveelheid van de vragen die binnen de onderzoekstrails gesteld zijn. Zij zouden graag verkennen hoe de onderzoekstrails goed vorm gegeven kunnen worden (bijvoorbeeld aan te leveren documenten en gesprekspartners). Een van de concrete vragen is om iets meer focus aan te brengen, mede in het licht van de omvang van de hogeschool en de grote kans dat de commissie bij veel onderwerpen steeds met dezelfde mensen zal spreken.

De instelling doet het voorstel om de onderzoekstrail HRM-beleid te verwerken in de onderzoekstrail over de implementatie van SPE4. De instelling geeft aan dat hierbij gewicht en balans mee speelt: door een aparte onderzoekstrail hierop in te richten krijgt het HRM-beleid wellicht teveel nadruk. Er vond recent een interne audit '*behoud en verloop van personeel*' door het auditcomité en een audit '*personeel*' door de regeringscommissaris plaats. Een andere opmerking van de instelling gaat over onderzoekstrail 1 en het verzoek van de commissie om binnen die trail ook een graduatsopleiding te bekijken. De graduates zitten nog niet 'in eigen regie' en passen daardoor niet goed in deze trail. De commissie en de instelling hebben daarna verschillende ideeën met elkaar gewisseld over de onderzoekstrails.

Deze input van de instelling en de nieuwsgierigheid van de commissie naar de werking van het gepresenteerde beleid en de verankering van de missie en visie van de hogeschool in haar onderwijs tijdens het verkennende locatiebezoek hebben geleid tot de volgende onderzoekstrails: 'Regie van de kwaliteitsborging' en 'Implementatie van SPE4'. Deze trails vormen de leidraad voor het onderzoek dat de commissie wil voeren tijdens het verdiepende locatiebezoek. De commissie vraagt een aantal bijkomende documenten voorafgaand aan de verdiepende dialoog en doet voorstellen voor gesprekspartners.

### Onderzoeksvoorstel – Trail 1: Regie van de kwaliteitsborging

De commissie heeft een goed doordacht systeem van kwaliteitsborging aangetroffen tijdens het verkennend bezoek. De commissie is nieuwsgierig naar de concrete werking hiervan bij de opleidingen. De commissie stelt daarom de volgende onderzoeksvraag centraal in trail 1:

- Hoe ziet de werking van de 'Regie van de kwaliteitsborging' er concreet uit in de opleidingen van de hogeschool?

Om antwoord te krijgen op deze vraag kijkt de commissie graag de werking van de 'Regie van de kwaliteitsborging' bij twee door de hogeschool aan te wijzen opleidingen. Hierbij wil de commissie graag een opleiding bekijken waarbij de cyclus zodanig goed functioneert dat deze vlot doorlopen werd, en een opleiding waar (ernstige) aandachtspunten vastgesteld werden. In afstemming met de instelling onderzoekt de commissie voor deze onderzoekstrail graag twee bacheloropleidingen.

#### Vooraf te bestuderen documentatie

- Documentatie van de gehele cyclus van de 'Regie van de kwaliteitsborging' van de twee opleidingen

- Informatie over KPI's voor studiesucces en studentwelzijn
- Informatie over de wijze waarop studenten betrokken worden bij docentevaluaties
- Informatie over de feedbackbevragingen die de studenten moeten invullen en de resultaten hiervan
- Informatie over hoe de opleidingsonderdelen eruit zien op studentenportalen bij de beide opleidingen (inclusief inzage over de les- en evaluatievormen die gehanteerd worden binnen enkele opleidingsonderdelen van de twee opleidingen)

#### *Gesprekspartners*

- Opleidingshoofden
- Studenten van de twee opleidingen, waaronder studenten die geen vertegenwoordigende rol vervullen (in ieder geval ook in een apart gesprek)
- Werkveldvertegenwoordigers van de opleidingen
- Docenten van de opleidingen
- Studietrajectbegeleiders en studiebegeleiders
- Onderwijsontwikkelaars
- Kwaliteitscoördinatoren

#### **Onderzoeksvoorstel – Trail 2: Implementatie van SPE4**

De commissie heeft een heldere missie en visie aangetroffen en een duidelijk richtinggevend beleid. De commissie is benieuwd op welke wijze SPE4 concrete handvatten biedt aan opleidingen en hoe SPE4 hen helpt zich verder kwaliteitsvol te ontwikkelen. De commissie stelt daarom de volgende onderzoeksvraag centraal in trail 2:

- Hoe dalen de missie, visie en SPE4 neer in de opleidingen van de hogeschool, hoe weerspiegelt het beleid zich in de klas?

Om antwoord te krijgen op deze vraag wil de commissie graag dieper inzoomen op drie horizontale thema's:

- Hoe verloopt de interne communicatie om het strategisch plan, de missie en de waarden van de instelling duidelijk over te brengen naar alle interne en externe stakeholders? Hoe vertaalt de hogeschool het strategisch beleid naar de dagelijkse praktijk voor het personeel? Welke mechanismen worden gebruikt om kennis en goede praktijken rond het realiseren van de missie, visie en SPE4 te delen tussen opleidingen?
- De rol die Business Intelligence (data-geïnformeerd werken) speelt in het sturen op de implementatie van de missie, visie en het beleid.
- De wijze waarop het HRM-beleid bijdraagt aan de realisatie van de missie, visie en SPE4 van de hogeschool.

#### *Vooraf te bestuderen documentatie*

- Communicatiebeleid
- Voorbeelden van operationele werking van het communicatiebeleid
- Overzicht van kernindicatoren die de hogeschool verzamelt en gebruikt. Zowel op het niveau van de instelling als op opleidingsniveau
- Informatie over de organisatie van het professionaliseringsaanbod voor docenten en leidinggevenden

#### *Gesprekspartners*

- Docenten van diverse opleidingen
- Personeel van diverse ondersteunende diensten, waaronder HRM en studentenvoorzieningen
- Personeel dat zich bezighoudt met BI
- Directeurs van de verantwoordelijke diensten
- Onderwijsontwikkelaars

