



HoGent

# Onderzoek naar planlastvermindering in het hoger onderwijs

in opdracht van Minister van Onderwijs, Jeugd, Gelijke kansen en Brussel  
Pascal Smet

Jolien Dewaele  
Prof. Dr. Filip De Rynck  
Prof. Dr. Ellen Wayenberg  
Prof. Dr. Adeliën Decramer

## Lijst van figuren en tabellen

### Figuren

|                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| Figuur 1: The Implementation Staircase (geïnspireerd op Trowler, 1998) | 9  |
| Figuur 2: MAPE-model                                                   | 10 |
| Figuur 3: Externe actoren in het systeem van personeelsevaluatie       | 12 |
| Figuur 4: Toepassing MAPE-model (personeelsevaluatie)                  | 19 |
| Figuur 5: Systeem van personeelsevaluatie - hogeschool 1               | 21 |
| Figuur 6: Systeem van personeelsevaluatie - hogeschool 2               | 23 |
| Figuur 7: Systeem van personeelsevaluatie – universiteit 1 (ZAP)       | 25 |
| Figuur 8: Systeem van personeelsevaluatie – universiteit 1 (ATP)       | 26 |
| Figuur 9: Systeem van personeelsevaluatie – universiteit 1 (AAP)       | 27 |
| Figuur 10: Systeem van personeelsevaluatie – universiteit 2 (ZAP)      | 28 |
| Figuur 11: Systeem van personeelsevaluatie – universiteit 2 (ATP)      | 29 |
| Figuur 12: Systeem van personeelsevaluatie – universiteit 2 (AAP)      | 29 |
| Figuur 13: Externe actoren in het systeem van kwaliteitszorg           | 43 |
| Figuur 14: Systeem van kwaliteitszorg (vanaf 2 <sup>e</sup> generatie) | 45 |
| Figuur 15: Toepassing MAPE-model (kwaliteitszorg)                      | 51 |
| Figuur 16: Systeem van kwaliteitszorg – hogeschool 1                   | 53 |
| Figuur 17: Systeem van kwaliteitszorg – hogeschool 2                   | 55 |
| Figuur 18: Systeem van kwaliteitszorg – universiteit 1                 | 57 |
| Figuur 19: Systeem van kwaliteitszorg – universiteit 2                 | 59 |

### Tabellen

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabel 1: Samenvatting rol van de Vlaamse overheid in systeem van personeelsevaluatie       | 15 |
| Tabel 2: Evaluatie van de systemen van personeelsevaluatie                                 | 18 |
| Tabel 3: Soorten aansturing van de diverse externe actoren                                 | 20 |
| Tabel 4: Gewenste veranderingen in het kader van planlast ervaringen (personeelsevaluatie) | 39 |
| Tabel 5: Samenvatting rol van de Vlaamse overheid in systeem van kwaliteitszorg            | 45 |
| Tabel 6: Aanbevelingen Rekenhof (interne kwaliteitszorg)                                   | 49 |
| Tabel 7: Aanbevelingen Rekenhof (externe kwaliteitszorg)                                   | 49 |
| Tabel 8: Soorten aansturing van de diverse externe actoren                                 | 52 |
| Tabel 9: Gewenste veranderingen in het kader van planlast ervaringen (kwaliteitszorg)      | 71 |

## Lijst van afkortingen

|                     |                                                                   |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------|
| AAP                 | Assisterend Academisch Personeel                                  |
| ACOD                | Algemene Centrale der Openbare Diensten                           |
| ATP                 | Administratief Technisch Personeel                                |
| CAO                 | Collectieve Arbeidsovereenkomst                                   |
| CTI                 | Commission des Titres d'Ingénieur                                 |
| DHO                 | Databank Hoger Onderwijs                                          |
| EBC                 | Evaluatie- en Bevorderingscomité                                  |
| FCSOD               | Federatie van de Christelijke Syndicaten van de Openbare Diensten |
| HOC                 | Hogeschool Onderhandelingscomité                                  |
| HOR                 | Hoger Onderwijsregister                                           |
| NAS                 | Nieuw accreditatiestelsel                                         |
| NPM                 | Nieuw Publiek Management                                          |
| NVAO                | Nederlands Vlaamse Accreditatieorganisatie                        |
| OLOD                | Opleidingsonderdeel                                               |
| PDCA                | Plan Do Check Act                                                 |
| RIA                 | Reguleringsimpactanalyse                                          |
| SAP                 | Systems, Applications and Products in Data processing             |
| VLHORA              | Vlaamse Hogescholenraad                                           |
| VLHUR               | Vlaamse Hogescholen en Universiteitenraad                         |
| VLIR                | Vlaamse Interuniversitaire Raad                                   |
| VOC Hoger Onderwijs | Vlaams Onderhandelingscomité Hoger Onderwijs                      |
| VSOA                | Vrij Syndicaat voor het Openbaar Ambt                             |
| ZAP                 | Zelfstandig Academisch Personeel                                  |
| ZER                 | Zelfevaluatie rapport                                             |

## Inhoud

|       |                                                                         |    |
|-------|-------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.    | Inleiding .....                                                         | 5  |
| 2.    | Conceptueel kader en onderzoeksmethode .....                            | 8  |
| 2.1   | De implementatieladder .....                                            | 8  |
| 2.2   | Aard van aansturing: MAPE-model .....                                   | 9  |
| 2.3   | Sociaal constructivisme .....                                           | 11 |
| 3.    | Systeemanalyse van personeelsevaluatie .....                            | 12 |
| 3.1   | Externe actoren in kaart gebracht .....                                 | 12 |
| 3.1.1 | Rol van de externe actoren .....                                        | 13 |
| 3.1.2 | Besluit: soort aansturing van de diverse actoren .....                  | 17 |
| 3.2   | De interne systemen van personeelsevaluatie .....                       | 21 |
| 3.2.1 | Hogeschool 1 .....                                                      | 21 |
| 3.2.2 | Hogeschool 2 .....                                                      | 23 |
| 3.2.3 | Universiteit 1 .....                                                    | 25 |
| 3.2.4 | Universiteit 2 .....                                                    | 28 |
| 3.2.5 | Vergelijkende conclusies .....                                          | 30 |
| 3.3   | Ervaringen van planlast en mogelijke verklaringen .....                 | 32 |
| 3.3.1 | Analyse hogeschool 1 .....                                              | 32 |
| 3.3.2 | Analyse hogeschool 2 .....                                              | 33 |
| 3.3.3 | Analyse universiteit 1 .....                                            | 35 |
| 3.3.4 | Analyse universiteit 2 .....                                            | 37 |
| 3.3.5 | Vergelijkende conclusies .....                                          | 38 |
| 3.4   | Generieke vaststellingen voor het systeem van personeelsevaluatie ..... | 40 |
| 4.    | Systeemanalyse van kwaliteitszorg .....                                 | 42 |
| 4.1   | Externe actoren in kaart gebracht .....                                 | 43 |
| 4.1.1 | Rol van de externe actoren .....                                        | 43 |
| 4.1.2 | Besluit: Soort aansturing van de diverse actoren .....                  | 49 |
| 4.2   | De interne systemen van kwaliteitszorg .....                            | 53 |
| 4.2.1 | Analyse hogeschool 1 .....                                              | 53 |
| 4.2.2 | Hogeschool 2 .....                                                      | 54 |
| 4.2.3 | Universiteit 1 .....                                                    | 57 |
| 4.2.4 | Universiteit 2 .....                                                    | 59 |
| 4.2.5 | Vergelijkende conclusies .....                                          | 60 |
| 4.3   | Ervaringen van planlast en mogelijke verklaringen .....                 | 61 |
| 4.3.1 | Analyse hogeschool 1 .....                                              | 61 |
| 4.3.2 | Analyse hogeschool 2 .....                                              | 64 |
| 4.3.3 | Analyse universiteit 1 .....                                            | 66 |
| 4.3.4 | Analyse universiteit 2 .....                                            | 69 |
| 4.3.5 | Vergelijkende conclusies .....                                          | 70 |
| 4.4   | Generieke vaststellingen systeem kwaliteitszorg .....                   | 73 |
| 5.    | Overkoepelende vaststellingen, besluiten en aanbevelingen .....         | 75 |

|       |                                                                                          |     |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.1   | Generieke vaststellingen voor de twee onderzochte 'plansystemen' .....                   | 75  |
| 5.2   | Personeelsevaluatie .....                                                                | 75  |
| 5.2.1 | Relatie externe actoren – instellingen .....                                             | 75  |
| 5.2.2 | Relatie instellingen – opleidingen .....                                                 | 78  |
| 5.3   | Kwaliteitszorg.....                                                                      | 79  |
| 5.3.1 | Relatie externe actoren – instellingen .....                                             | 79  |
| 5.3.2 | Relatie instellingen – opleidingen .....                                                 | 83  |
| 5.4   | Overkoepelende vaststellingen en besluiten .....                                         | 84  |
| 5.4.1 | Op het niveau van de instellingen .....                                                  | 84  |
| 5.4.2 | Planlast: altijd meer dan planlast.....                                                  | 85  |
| 5.4.3 | De Vlaamse overheid in een systeem van polycentrische sturing .....                      | 86  |
|       | Bronnenlijst .....                                                                       | 88  |
|       | Bijlagen .....                                                                           | 92  |
|       | Bijlage 1: Samenstelling focusgroepen.....                                               | 92  |
|       | Bijlage 2: Soorten aansturing van de diverse externe actoren (personeelsevaluatie) ..... | 93  |
|       | Bijlage 3: Soorten aansturing van de diverse externe actoren (kwaliteitszorg) .....      | 95  |
|       | Bijlage 4: Ervaringen van planlast (personeelsevaluatie) .....                           | 99  |
|       | Bijlage 5: Voorstel amendement vanuit werkgroep personeel (VLHORA) .....                 | 110 |
|       | Bijlage 6: Ervaringen van planlast (kwaliteitszorg) .....                                | 111 |

## 1. Inleiding

De discussie over het verminderen van administratieve lasten en planlasten in het onderwijs is verre van nieuw. Zeker de laatste jaren is dit debat nog actueler geworden. Instellingen van het hoger onderwijs werken in een omgeving die kritischer naar hun functioneren kijkt en die op verschillende manieren en ten opzichte van verschillende fora verantwoording vraagt over het beheer en over de prestaties van deze instellingen.

Er is de druk van wat gemakshalve het Nieuw Publiek Management (NPM) wordt genoemd: enerzijds de nadruk op 'value for money', voor efficiëntie, voor productiviteit maar anderzijds ook de druk naar meer 'compliance' en 'accountability' ten opzichte van de samenleving. Instellingen maken immers deel uit van de 'network society' waarin naast centrale overheden steeds meer supranationale overheden betrokken zijn bij het hoger onderwijs en ook subnationale actoren, in de vorm van het maatschappelijk middenveld in de regio waarin de instellingen zijn gevestigd en waarvoor zij een maatschappelijke verantwoordelijkheid dragen. Het aantal externe fora waar op een of andere manier aspecten van verantwoording aan bod komen is sterk toegenomen. Honingh en Ehren (2012) spreken in deze context van polycentrische sturing. Kenmerkend voor polycentrische sturing is dat meer actoren sturingsimpulsen geven aan instellingen. Vaak werken deze verschillende actoren apart, zonder onderlinge afstemming.

De instellingen worden vanuit democratische maatstaven bevraagd: zij moeten hun eigen personeel en hun studenten bij hun beleid betrekken en verantwoording afleggen ten opzichte van een steeds meer assertieve en kritische omgeving, waarvan het werkveld een belangrijk onderdeel is. Al die ontwikkelingen samen genereren circuits van communicatie waarin plannen worden toegelicht, acties verantwoord en prestaties worden gemeten ten opzichte van een uitgebreide kring van interne en externe, private en publieke actoren (Ferlie, 2008).

Meteen is de paradox duidelijk die zich rond de zogenaamde planlasten en administratieve lasten ontwikkelt: steeds meer publieke verantwoording afleggen ten opzichte van steeds meer actoren in een steeds meer kritische omgeving vraagt immers openbare documenten en genereert systemen van planning, opvolging en controle vanuit de instellingen ten opzichte van de overheid en de bredere samenleving, maar ook binnen de instellingen zelf. Tezelfdertijd moeten deze systemen werkbaar blijven, zelf efficiënt en effectief zijn en mogen ze de dynamiek, de vitaliteit en het innovatief vermogen van de instellingen niet belasten. Het is in het brandpunt van deze spanning dat de discussie zich situeert waar dit onderzoek over gaat. Het is duidelijk dat planlast en administratieve last geen geïsoleerde fenomenen zijn, maar dat ze een onderdeel en een gevolg zijn van veranderende systemen waarin de instellingen zijn gevat.

Op verschillende vlakken leidde en leidt deze discussie in de ruime publieke sector tot tal van initiatieven onder verschillende noemers (administratieve vereenvoudiging, wetsmatiging, vermindering van planlast), waarbij vaak praktijken van e-government als motor en facilitator dienen. Met sommige initiatieven die hebben geleid tot sterke reductie van administratieve verplichtingen, zoals onder andere de Kruispuntbank voor de Sociale Zekerheid, staat ons land model voor andere landen. Andere initiatieven, zoals de Reguleringssimpactanalyse (RIA), zijn ondertussen ingevoerd, maar de evaluatie hiervan is niet onverdeeld positief, onder andere omdat dit instrument na verloop van tijd een onderdeel wordt van nieuwe bureaucratische procedures (SERV, 2010).

Wij konden in deze korte onderzoekstijd geen volledige reconstructie maken van de hele discussie en van alle eerdere initiatieven in het onderwijs die betrekking hebben op administratieve lasten of planlasten of van de beleidsintenties in die zin. In de commissie onderwijs van het Vlaams parlement vermeldde voormalig minister van onderwijs Vanderpoorten (maart 2012) dat het een oude discussie is die telkens weer opduikt en telkens weer nieuwe vormen aanneemt. In zijn voorwoord tot de studie 'Meting Administratieve Lasten Hoger Onderwijs' verwees de toenmalige minister van onderwijs, Frank Vandenbroucke, naar de ambities van de Vlaamse overheid 'ter versterking van het beleidsvoerend vermogen van de Vlaamse scholen'. Hij stelde een coördinatie van de regelgeving voorop die moest leiden 'tot het wegwerken van overlap in de regelgeving en tot een vermindering van de administratieve lasten'. Hij verwees naar inspanningen die de Vlaamse overheid al heeft geleverd: de inspanningen inzake interne vorming voor de Vlaamse onderwijsambtenaren; de jaarlijkse MALDO - rapportages (Dienst Wetsmatiging, 2008: 3). Volgens de minister was er toen al een duidelijke daling

van de administratieve lasten. Hij kondigde een volgende stap aan naar administratieve vereenvoudiging en kwaliteitsvolle regelgeving: het rapport lastenmeting als beginpunt 'van een ruimer beleidsproces gericht op administratieve vereenvoudiging. Dit rapport moet uiterlijk in 2012 resulteren in de langverwachte optimalisering van de administratieve lasten voor het Vlaamse onderwijsveld'. (Ibidem). Zo schreef de minister, in 2008.

Uit dit rapport leren we dat dit een taaie discussie is, waar tussen intenties en realisatie heel wat grijze zones en lange periodes zitten. We leren dat er al verschillende initiatieven zijn geweest, dat er ook beslissingen zijn genomen ter vermindering van de administratieve last, dat er werkgroepen zijn (geweest) die zich met onderdelen van de problematiek inlaten (zoals bijvoorbeeld: de werkgroep evaluatie implementatielasten flexibilisering en de werkgroep ad hoc vereenvoudiging jaarverslagen) en dat dit thema nagenoeg constant op de beleidsagenda blijft. Voor wat er verdwijnt aan administratieve lasten, komen er, zo wordt toch gezegd, via andere kanalen weer lasten bij, door nieuwe regelgeving in het onderwijs, door nieuwe actoren, maar ook via de aanpalende percelen van het onderwijsveld: bijvoorbeeld maatregelen inzake veiligheid of milieuzorg. Vanuit het perspectief van de instellingen kan het zijn dat de 'last' veroorzaakt door verantwoording ten opzichte van allerlei onderdelen van de overheid ruimer wordt bekeken dan het perspectief dat het departement onderwijs hanteert.

Dit hele debat is hoegenaamd niet uniek voor het onderwijs. Onze onderzoekservaring voor deze problematiek is vooral ingebed in onderzoek over de verhouding tussen de Vlaamse overheid en de gemeentebesturen, recent in het kader van de implementatie van het decreet met betrekking tot planlasten. Ook het onderzoek<sup>1</sup> in opdracht van Bloso naar monitoring van het lokaal 'sport voor allen' decreet sluit bij deze thematiek aan. We zien dezelfde patronen en dezelfde politieke discussie: wat bijvoorbeeld voor burgemeesters een planlast is, wordt door de gemeentelijke ambtenaren in verschillende sectoren die het voorwerp zijn van die plannen in de gemeente en door sectorambtenaren op het Vlaamse niveau eerder als een bescherming gezien voor hun belangen en sector; afschaffen van plannen en het vervangen van plannen door indicatoren voor opvolging brengt weer nieuwe 'lasten' mee (indicatorenlasten); de Vlaamse overheid vraagt gemeenten weliswaar plannen te maken, maar laat ze daar vaak relatief vrij in. Het zijn soms actoren binnen de gemeenten die 'planlast' veroorzaken door hun manier van werken in relatie tot de mensen op de werkvloer en soms wordt dat onterecht aan de Vlaamse overheid toegewezen. De interne diensten binnen een organisatie kunnen namelijk ook bepaalde vormen van druk doen ontstaan (Ogbonna en Harris, 2004).

## **Werklast, planlast en administratieve last**

Er is een verschil tussen werklast, planlast en administratieve last, maar een deel van het probleem voor onderzoek is dat er grijze zones zijn waarin deze elementaire omschreven sferen in elkaar schuiven. Op die begrippen komen we in het empirische deel nog terug.

Werklast heeft te maken met tijdsinvestering en de eisen die gesteld worden aan de kerntaken van de docent: onderwijs, onderzoek en maatschappelijke dienstverlening. De verschuiving naar steeds meer aandacht voor onderzoek heeft tot een ander profiel van de docent geleid en veroorzaakt meer druk op de docenten. Meer aandacht voor evaluatie van onderwijsonderdelen voert de druk op docenten op inzake onderwijs; meer studenten betekent meer examens; nieuwe onderwijsmethodes vergen meer werk; meer onderzoeksoutput genereren of meer met onderzoek moeten bezig zijn, onder andere met het oog op carrièreplanning, brengt meer werklast mee. Hier begint al een lastig debat: sommige docenten trekken vanzelf werklast aan en, hoewel ze steen en been klagen, is al dat werk vaak ook een lust omdat men gepassioneerd is door dat werk. Niet alle docenten gaan gebukt onder dezelfde werklast en niet zelden zijn het de al druk bezette docenten die er nog meer taken bijnemen. Een delicate problematiek van onderlinge weging, vergelijking en verhoudingen. Werklast raakt hier de al even delicate problematiek van de omvang van de ondersteuning waarop docenten beroep kunnen doen. De werklast is toegenomen, zo klinkt het overal. Maar over de meting van die werklast, moet een apart debat worden opgezet (Kirsch en Van den Berghe, 2010). Metingen van werklast kunnen op

---

<sup>1</sup> Wayenberg, E., Decramer, A. & Poppe, T. (2011). Monitoring van het lokaal "Sport voor Allen-decreet". Gent, Hogeschool Gent, 215p.

verschillende manieren gebeuren, zo bewijst de studie naar werklust in het hoger onderwijs van Kirsch en Van den Berghe van 2010.

Administratieve lasten maken deel uit van procedures en zijn voor ons gericht op eenzijdige beheersmatige verantwoording gegenereerd door de regelgeving van de overheid maar ook door de eigen instelling: gegevens die moeten worden geleverd of procedures die moeten gerespecteerd, in het kader van de 'compliance' ten opzichte van de regelgeving. Eenrichtingsverkeer ten opzichte van de overheid en de eigen centrale diensten staat hier centraal. Instellingen verantwoorden dat ze de regelgeving correct toepassen volgens alle rechtsprincipes die daarbij horen: opleidingen en faculteiten doen hetzelfde ten opzichte van hun centraal bestuur (Ogbonna en Harris, 2004).

Oplossingen voor te veel administratieve verantwoording komen dan eerder door aanpassing van de regelgeving ('smart regulation'). In Engeland wordt dat als volgt samengevat: 'reduce or merge legislation; simplify the process to comply with regulations; data-sharing and joined – up government; develop ICT – based solutions and governance; provide better guidance and regulation' (gebaseerd op: Cabinet Office, 2006).

Er zijn al inventarissen gemaakt van de administratieve lasten in het hoger onderwijs. Met name de studie van de Dienst Wetsmatiging gericht op de vereenvoudiging van deze verplichtingen is zeer degelijk uitgewerkt met een cijfermatige doorwerking van de kosten en met voorstellen die helemaal aansluiten bij de Engelse invulling: oplossingen in de richting van unieke gegevensbevraging; afschaffen van overbodige informatieverplichtingen; zoeken naar alternatieven voor regelgeving in de vorm van een beheersovereenkomst; investeren in juridisch – technische vereenvoudiging; optimaliseren van de informatieverplichtingen; investeren in een duidelijke communicatie met de doelgroep. Administratieve lasten zijn beschreven in nota's van de VLIR en van VLHORA (augustus 2011) met reacties van de administratie onderwijs (december 2011) en van het College van Regeringscommissarissen (februari 2012).

Wij kunnen de studie van de Dienst Wetsmatiging en de inventarissen die ten grondslag liggen aan de geciteerde nota's niet verbeteren. Dit is dus niet de richting die wij met dit rapport uit willen.

Wij concentreren ons op de planlast, waarmee we verwijzen naar de systemen van planning en verantwoording die deel uitmaken van beleids- en managementcycli in de instellingen zelf en die doorwerken tot op de werkvloer (departementen, docenten). Hier gaat het dus niet om eenrichtingsverkeer ten opzichte van de overheid en vanuit de bestuursorganen van de instellingen maar om beleids- of managementdocumenten die impact hebben op de planning en de evaluatie van het werk van de docenten en die deel uitmaken van opeenvolgende cycli. Vermindering of verandering van planlast grijpt dan in op die systemen. In de reeds geciteerde Engelse nota is dit de tweede richting die men uit kan, waarbij men ingrijpt op systemen van beleid en management. In die nota gaat het dan over het spreiden van taken in de tijd; geven van meer autonomie, vertrouwen en verantwoordelijkheid aan de instellingen van hoger onderwijs; sturen en controleren op basis van indicatoren en niet op basis van papier; verschuiven van ex ante sturing naar ex post controle. Daar willen wij ons op richten en dat sluit het meest aan bij onze bestuurskundige kennis en achtergrond. Het ingrijpen op dergelijke cycli raakt immers de besturingsfilosofie die achter bepaalde systemen zit en de veranderingen van deze besturingskenmerken. Onze ambitie is evenwel niet om een kwantitatieve meting van de planlast uit te voeren. We denken overigens dat dat niet mogelijk is. Onze ambitie is evenmin om een volledig overzicht te maken.

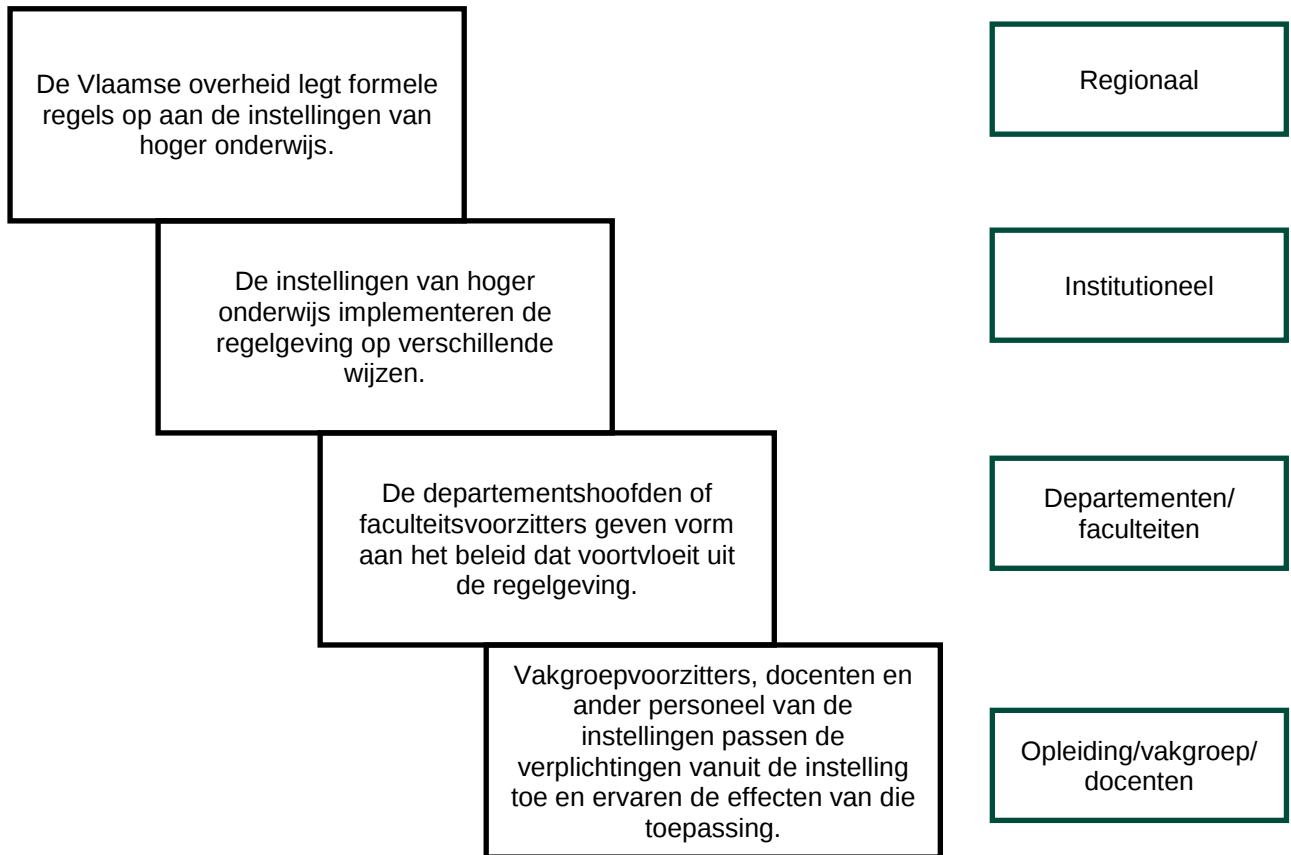
## 2. Conceptueel kader en onderzoeksmethode

### 2.1 De implementatieladder

In de literatuur wordt het onderscheid gemaakt tussen gekozen beleidsinitiatieven vanuit de regelgever en het effectieve geïmplementeerde beleid in de hoger onderwijs instellingen. Omwille van verschillende redenen wordt het oorspronkelijk geïnitieerde beleid niet – of op een verkeerde manier – geïmplementeerd. Dit fenomeen wordt omschreven als de ‘implementation gap’ en verwijst naar het verschil tussen de geplande output van een beleid en de effectieve output van het implementatieproces (Newton, 2011). Verschillende auteurs verwijzen naar de macht van de ‘front-line medewerkers’ binnen de organisatie of ‘street level bureaucrats’ als een verklaring voor de ‘implementation gap’ (Lipsky, 1980; Protas, 1978). De ‘implementation gap’ werd oorspronkelijk ontworpen door Reynolds en Saunders (1987) via de ‘implementation staircase’. Deze auteurs toonden aan dat verschillende individuen en stakeholders in de hiërarchie van het beleidsproces – van de regionale beleidsmaker, de hoger onderwijs instellingen; de faculteiten, de departementen, de vakgroepen tot de onderzoeksgroepen – een invloed hebben op de implementatie van hoger onderwijs beleid. Zij hebben elk hun eigen voorkeur en perceptie over de relevantie van verschillende beleidsinitiatieven én managementinitiatieven (Decramer et al., 2012) en zullen zodoende in verschillende mate medewerking of tegenwerking vertonen om het beleid te implementeren. Trowler (2002) spreekt van een *loosely coupled relationship between policy initiatives at the upper level of the implementation staircase and outcomes on the ground*. Dit model beklemtoont het belang om de actieve steun te hebben van de verschillende stakeholders in het implementatieproces. Een veel voorkomend probleem binnen het hoger onderwijs is de partiële implementatie van het beleid. De partiële implementatie van management initiatieven leidt echter vaak tot oneigenlijke gebruiken en perverse effecten.

We willen aan de hand van een selectie van twee basisprocessen onderzoeken hoe de keten van planning wordt opgebouwd, startend vanuit de regelgeving van de Vlaamse overheid en eventuele andere externe actoren tot en met de eigen verantwoordelijkheid van de instellingen, tot op het niveau van de individuele docent in dat systeem (docent – departement – faculteit – instelling – Vlaamse overheid en andere externe actoren). Op die manier willen we het implementatieproces deconstrueren en aantonen hoe in de cyclus van de processen beslissingen worden genomen, ook in de instellingen zelf, die effect hebben op de manier waarop mensen op de werkvloer over hun werk informatie (moeten) doorgeven. Het is in en als gevolg van het implementatieproces en van verschillende keuzes die daarbij op verschillende niveaus worden gemaakt, dat op de werkvloer planlast kan worden ervaren. We passen dat, na overleg met de opdrachtgever in de aanloop naar dit onderzoek, toe op de cases van personeelsevaluatie en kwaliteitszorg. In figuur 1 illustreren we de cascade, namelijk ‘the implementation staircase’, die we in dit onderzoek gebruiken (Trowler, 1998).

**Figuur 1: The implementation staircase (geïnspireerd op Trowler, 1998)**



## 2.2 Aard van aansturing: MAPE-model

We plaatsen de twee onderzochte basisprocessen in het systeem van sturing, controle en opvolging, verantwoording en verantwoordelijkheid in het hoger onderwijs en plaatsen de reconstructie van deze basisprocessen in de verhouding tussen ex ante, ex nunc en ex post elementen van verantwoording in het sturingsmodel dat in het hoger onderwijs wordt gebruikt. Deze drie momenten van verantwoording kunnen ook gebruikt worden als vorm van evaluatie. De aard van de aansturing kan variëren van aansturing op middelen, activiteiten, prestaties tot effecten (MAPE). Deze benadering illustreren we in dit rapport door gebruik te maken van het zogenaamde MAPE-model dat al eerder op Vlaams niveau in onderzoek is toegepast (figuur 2). Het model toont op welke aspecten van de werkingscyclus bepaalde instrumenten ingrijpen (Bouckaert en Auwers, 1999, waarop de definities hieronder zijn gebaseerd)

- sturing op middelen of de 'inputsturing' betekent dat de overheid bepaalt hoeveel middelen een instelling krijgt of dat een instelling bepaalt hoeveel middelen haar faculteiten krijgen. Dat gebeurt via verdeelsleutels en criteria, maar verder stuurt de overheid niet: ze verwacht alleen verantwoording dat die middelen zijn gebruikt en dat de besteding correct is verlopen. Daarbij komt meestal nogal wat administratie kijken, eventueel dus administratieve last op verschillende niveaus in de instellingen;  
Het begrip middelen is de verzamelnaam voor alle menselijke, materiële en immateriële inbreng (bv. financiën, personeel) die nodig is voor het opstarten en uitvoeren van een activiteit.
- sturing op activiteiten betekent dat overheden of instellingen instrumenten inzetten die instellingen of faculteiten tot een bepaald proces moeten stimuleren of verplichten. De overheid vraagt bijvoorbeeld dat de instelling een systeem van kwaliteitszorg heeft. Op die

manier stuurt de overheid op processen: de instellingen worden door deze sturing beïnvloed in de manier waarop ze intern werken en ze krijgen daarbij veel of weinig vrijheid en moeten daarover via lichte of zware methodes veel of weinig verantwoording over geven.

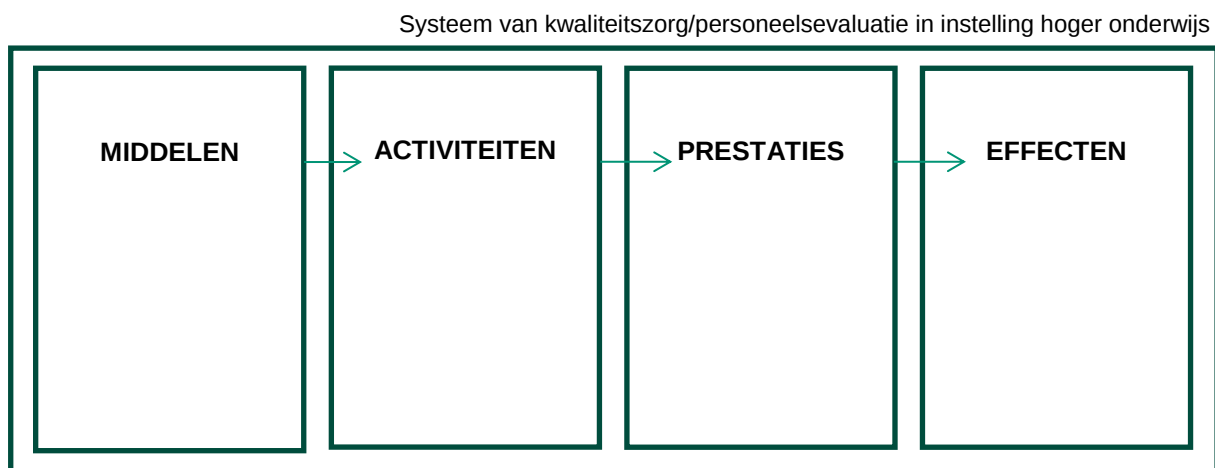
Activiteiten zijn handelingen die door een organisatie (moeten) worden uitgevoerd om bepaalde prestaties te leveren.

- sturing op prestaties betekent dat de sturingsinstrumenten zich richten op prestaties en dat instellingen of faculteiten daarop afgerekend worden en zich moeten verantwoorden over de al dan niet behaalde prestaties, de omvang van de prestaties, enzovoort. De regelgeving bepaalt dan bijvoorbeeld dat X – aantal studenten per jaar volgens het modeltraject moeten afstuderen of dat een docent per jaar X – aantal soorten publicaties moet halen; Prestaties zijn producten en/of verstrekte diensten die het directe gevolg zijn van een bepaalde activiteit; deze prestaties kunnen eventueel in kwantificeerbare grootheden worden uitgedrukt als een 'uitgevoerde activiteit' (bv. de activiteit inspecteren leidt tot X-aantal verrichte inspecties); prestaties worden geleverd met de bedoeling bepaalde effecten tot stand te brengen.
- sturing op effecten betekent dat de sturing zich richt op de uitkomst of de resultaten van deze prestaties: dan richt men zich niet op het aantal studenten dat afstudeert (dat is een output) maar op de tevredenheid van de arbeidsmarkt over die studenten of de tevredenheid van de studenten over hun opleiding. Effecten zijn: gevolgen van een prestatie; dat verwijst naar situatieveranderingen in een beleidsveld bij bepaalde doelgroepen.

Het is volgens ons onmogelijk om uitspraken te doen over fenomenen van planlast als dat niet wordt ingebed in een meta – analyse van het sturingsmodel dat aan de grondslag ligt van die mogelijk als zodanig ervaren planlast. Het is evenzeer onmogelijk om voorstellen inzake planlast los te koppelen van voorstellen om dat sturingsmodel in de een of andere richting te laten evolueren. Indien bijvoorbeeld zou blijken dat het huidige sturingsmodel gebaseerd is op een klassieke bureaucratische ex ante verantwoording op basis van inputsturing dan impliceert het verminderen van de planlast die met dat model gepaard gaat een kanteling van dat sturingsmodel bijvoorbeeld in de richting van meer autonomie voor de instellingen gekoppeld aan auditing en ex post controle. Pas in een constante koppeling met het sturingsmodel dat wordt gekozen (of realistischer: een mix van kenmerken van sturingsmodellen) zijn uitspraken mogelijk over het verminderen of over het doorvoeren van systeemveranderingen van bepaalde vormen van planlast zoals die door sommige actoren in dat model worden ervaren.

We merken nog op dat de invulling van het MAPE-model in onze studie beperkt is tot de elementen van aansturing van externe actoren ten opzichte van de instellingen. De invulling van het MAPE-model zou ook op het niveau van de interne organisatie van de instellingen gemaakt kunnen worden. Wij hebben er veiligheidshalve voor gekozen om deze oefening niet te maken omdat we in deze kortlopende studie niet kunnen garanderen dat de informatie voor elk van de instellingen correct en volledig zou zijn. Het is bijvoorbeeld niet gemakkelijk om exact af te bakenen hoeveel middelen inzake kwaliteitszorg instellingen ter beschikking stellen van de faculteiten/opleidingen.

**Figuur 2: MAPE-model (Bouckaert en Auwers, 1999)**



## 2.3 Sociaal constructivisme

In onze systeembenadering gaan we ervan uit dat planlast door verschillende actoren in dat systeem anders kan worden ervaren. Kunnen we inderdaad aangeven dat planlast verschillend wordt ingevuld en van wat is dat dan afhankelijk? Betekent dit dat er geen objectieve veralgemeenbare uitspraken over planlast mogelijk zijn? In het extreme geval zou dat betekenen dat discussies over planlast in het Vlaams parlement bijvoorbeeld zinloos zijn. Het antwoord zou dan moeten zijn: 'het hangt ervan af aan wie je het vraagt'.

In de lectuur valt immers op dat administratieve lasten en planlasten in het onderwijs deel uitmaken van een gevoelig debat: wat voor de ene een last is, is voor de andere niet meer dan een normale verplichting in het kader van de verantwoording van instellingen ten opzichte van de overheid, het eigen personeel, de studenten en de ruimere samenleving. Uit meerdere citaten in het verslag van de commissie onderwijs in het Vlaams parlement (maart 2012) is af te leiden dat de invulling van administratieve last en van planlast erg positie gebonden is en een interactioneel begrip is dat geen vaste en objectieve betekenis heeft. Het krijgt een verschillende betekenis vanuit de constellatie van verschillende stakeholders met hun percepties en belangen en vanuit de ruimere context van het systeem van sturing waarin onderwijsinstellingen zijn gevat. Het is ook vanuit dit perspectief dat wij naar dit systeem zullen kijken: een sociaal-constructivistische kijk waarbij de betekenis van 'planlast' ingebed zit in en een product is van interacties tussen actoren. We combineren daarbij een bestuurskundig met een organisatiesociologische manier van kijken. Vanuit het sociaal constructivisme leggen we de focus op het ontstaan van de ervaringen van planlasten binnen verschillende sociale settings. Daarom hebben we er ten eerste voor gekozen om twee hogescholen en twee universiteiten te bezoeken. Binnen de instellingen hebben we, ten tweede, telkens zowel een alfa opleiding als een beta of gamma opleiding bezocht.

Faculteiten en disciplines binnen hoger onderwijs instellingen kunnen gecategoriseerd worden als 'hard and applied' versus 'soft and pure' (Becher, 1994). De 'hard and applied' disciplines (beta en gamma opleidingen) zullen een andere manier van meten en management ervaren en implementeren dan de alfa opleidingen. Deze 'soft en pure' disciplines (alfa) implementeren in mindere mate intern consistente performance managementsystemen (Decramer et al., 2012a).

De focusgroepen werden, ten derde, zo samengesteld dat volgende drie groepen respondenten vertegenwoordigd werden: (1) de centrale administratie, (2) het management van de faculteit en (3) het docentenkorps. Studies hebben immers al aangetoond dat diverse respondenten vanuit deze verschillende posities meningen kunnen hebben (Ogbonna en Harris, 2004).

De door ons gevolgde methode heeft voor- en nadelen

Onderzoek met gemengde focusgroepen vergt een grote openheid van actoren ten opzichte van elkaar. De sfeer in de instellingen kan hier een rol spelen.

Hoewel de door ons gekozen samenstelling van de focusgroepen tot interessante resultaten heeft geleid, zijn we er ons van bewust dat we niet alle relaties kunnen vatten in dit rapport. De relaties tussen de centrale administratie van de instellingen en de overheid komen niet aan bod. We veronderstellen dat hier ook een hele problematiek aanwezig is, in de relaties tot bijvoorbeeld de Inspectie van Financiën, de regeringscommissarissen, de administratie onderwijs, enzovoort. Daar hebben we het in dit rapport dus niet over.

We beperken ons tot twee systemen die rechtstreeks de werkvloer raken. Het doel van dit rapport is niet om een exhaustieve lijst van planlasten te maken. Dat betekent ook dat we voorzichtig moeten zijn met te generieke conclusies.

Vanuit onze insteek en onze toepassing van twee 'plan' systemen, namelijk personeelsevaluatie en kwaliteitszorg, verwachten we mogelijke verschillen te kunnen genereren van de ervaringen met planlasten, in de relatie tussen externe actoren en de instellingen; binnen de instellingen; tussen verschillende soorten opleidingen en tussen verschillende betrokken actoren.

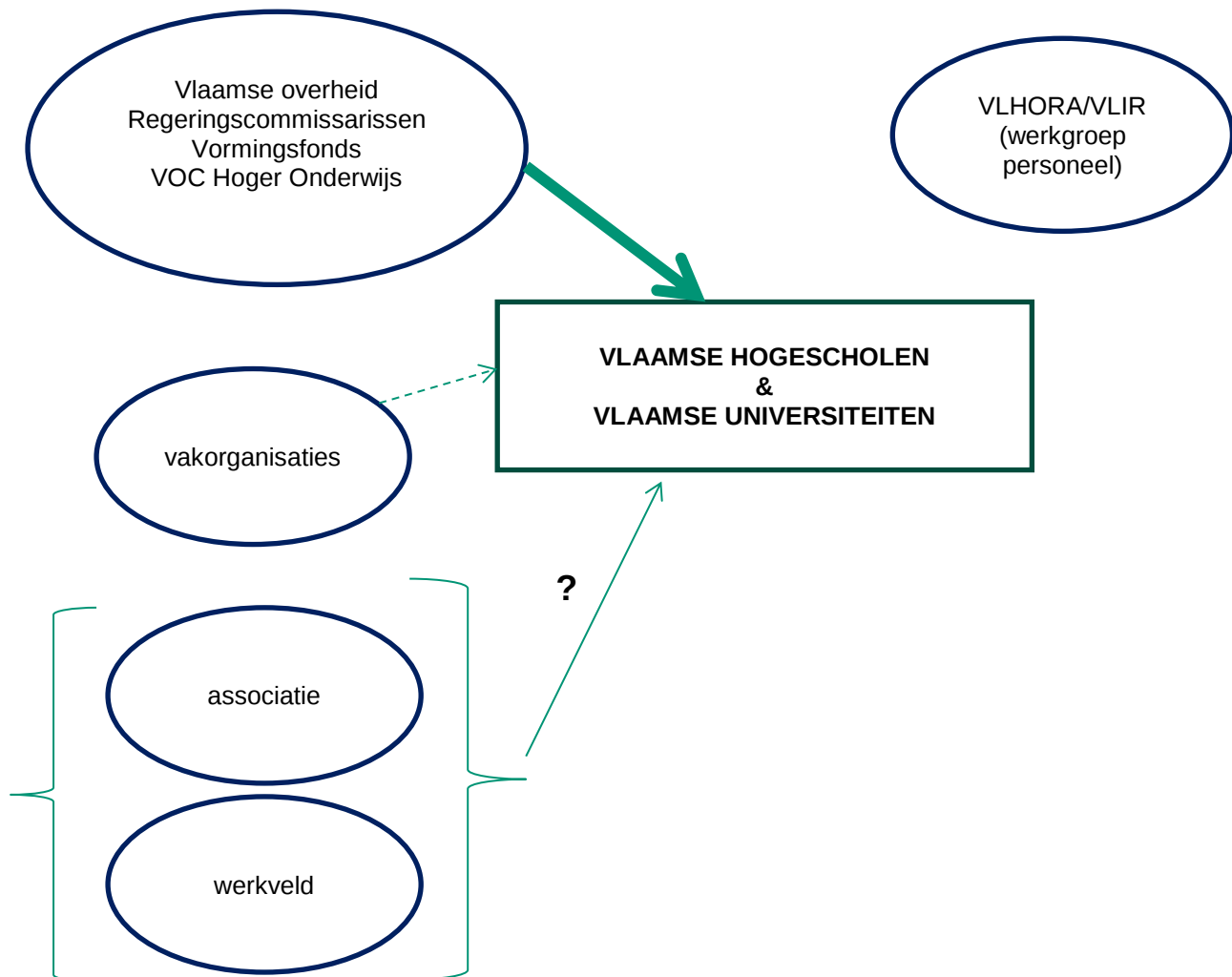
## 3. Systeemanalyse van personeelsevaluatie

Voor de toepassing van het systeem van personeelsevaluatie grijpen we terug naar de treden van de implementatieladder (supra: figuur 1). We brengen de belangrijkste externe actoren in kaart en inventariseren hun impact op het systeem van personeelsevaluatie. Vervolgens analyseren we de implementatie van de verplichte systemen van personeelsevaluatie en de mogelijke variatie daarvan tussen en binnen instellingen. We finaliseren dit luik met een empirisch deel waarin we de ervaringen van planlast weergeven met daaraan gekoppeld mogelijke verklaringen voor die planlastervaringen.

### 3.1 Externe actoren in kaart gebracht

In figuur 3 stellen we de belangrijkste actoren voor in de context van het systeem van personeelsevaluatie.

**Figuur 3: Externe actoren in het systeem van personeelsevaluatie**



De bovenstaande figuur geeft de relatie van diverse externe actoren tot de Vlaamse hogescholen en universiteiten weer aan de hand van verschillende soorten pijlen. De meest opvallende relatie blijkt deze vanuit de Vlaamse overheid te zijn. De Vlaamse overheid legt aan de instellingen van hoger onderwijs de verplichting op om te voorzien in een systeem van personeelsevaluatie. De relatie tussen de Vlaamse overheid en de instellingen van hoger onderwijs wordt gekenmerkt door een regelgevend kader. De vakorganisaties behartigen de belangen van de diverse personeelsleden. In deze context

kunnen zij een rol spelen in het systeem van personeelsevaluatie. Hoewel het decreet betreffende de herstructurering van het hoger onderwijs in Vlaanderen<sup>2</sup> (hierna: Structuurdecreet) het gegeven van de associatie decretaal vastlegt, is de relatie tussen de associatie en de instellingen niet zo eenvoudig te duiden. De impact van de associatie is op dit moment nog niet helemaal helder voor de instellingen. De rol die de associatie in de toekomst zal spelen, lijkt nog onzeker. Het werkveld in het systeem van personeelsevaluatie wordt nu en dan wel vermeld, maar hun rol lijkt voorlopig nog eerder beperkt.

### 3.1.1 Rol van de externe actoren

#### VLAAMSE OVERHEID

De Vlaamse overheid heeft in de respectievelijke decreten betreffende de hogescholen (hierna: Hogescholendecreet<sup>3</sup>) en universiteiten (hierna: Universiteitendecreet<sup>4</sup>) vastgelegd dat de instellingen moeten voorzien in een systeem van personeelsevaluatie. In het Hogescholendecreet verplicht de regelgever de evaluatie voor elk personeelslid, zonder onderscheid te maken naar categorieën. In het Universiteitendecreet is de evaluatie ook verplicht voor elk personeelslid, maar daar maakt de regelgever het onderscheid tussen ZAP-leden en ATP-leden. Voor de AAP-leden geldt dat hun termijn enkel hernieuwd kan worden na een gunstige evaluatie. In het onderstaande gaan we dieper in op de regelgeving voor de hogescholen en de universiteiten.

#### Artikel 77 Hogescholendecreet

*“§1. Het hogeschoolbestuur legt vóór 1 mei 1999 een **evaluatieprocedure** vast, met inbegrip van de evaluatieprocedure en de werking van het college van beroep inzake evaluatie. De criteria die hierbij gehanteerd worden en de manier waarop de evaluatie tot stand komt, zijn voorwerp van onderhandeling in het hogeschoolonderhandelingscomité.*

*§2. De evaluatie is verplicht voor **elk personeelslid** en gebeurt **minstens vijfjaarlijks**, behalve wanneer het personeelslid de evaluatie **“onvoldoende”** toegewezen krijgt. In dit geval dient na één jaar een nieuwe evaluatie te gebeuren. In afwijking van de termijn van vijf jaar, gebeurt de eerste evaluatie van het personeelslid na de eerste aanstelling, of na benoeming of bevordering na maximaal drie jaar.*

*§3. Indien een evaluatie “onvoldoende” wordt toegekend, kan het betrokken personeelslid binnen een termijn van vijftien kalenderdagen beroep aantekenen tegen deze beslissing bij het college van beroep inzake evaluatie.*

*Het hogeschoolbestuur richt een college van beroep inzake evaluatie op. Dit college bestaat uit vijf leden en vijf plaatsvervangende leden, al dan niet personeelsleden van de hogeschool. Zij worden aangeduid voor een termijn van vier jaar door het hogeschoolbestuur, waarbij het hogeschoolonderhandelingscomité moet instemmen met drie van de vijf leden en drie van de vijf plaatsvervangende leden. Personeelsleden die betrokken waren bij de evaluatie die aanleiding gegeven heeft tot het aantekenen van het beroep, kunnen geen zitting hebben in het college van beroep.*

*Zolang in de hogeschool geen college van beroep is opgericht, kan geen evaluatie “onvoldoende” worden toegekend.*

*§4. De evaluatie “onvoldoende” is definitief indien de termijn waarin is voorzien voor het instellen van een beroep is verstreken of nadat in beroep een definitieve beslissing werd genomen.*

*§5. Op elke evaluatie die niet eindigt met een “onvoldoende” kan de betrokkene schriftelijk reageren. Deze schriftelijke reactie wordt aan het evaluatiedossier toegevoegd.*

*§6. De evaluatieregeling wordt, na een periode van vijf jaar, geëvalueerd door de commissaris-coördinator van de Vlaamse regering bij de hogeschool. Hij dient hierover te rapporteren aan de Vlaamse regering.*

*De commissaris-coördinator van de Vlaamse Regering bij de hogescholen maakt vóór eind 1999 een evaluatie van de evaluatiereglementen van de hogescholen.*

*§7. De evaluatie van het onderwijzend personeel, belast met de opleidingsonderdelen godsdienst en niet-confessionele zedenleer behoort, voor wat betreft de vakinhoudelijke aspecten van deze opleidingsonderdelen, tot de bevoegdheid van de leden van de inspectie en begeleiding van de*

<sup>2</sup> Decreet van 4 april 2003 betreffende de herstructurering van het hoger onderwijs in Vlaanderen (B.S. 14 augustus 2003)

<sup>3</sup> Decreet van 13 juli 1994 betreffende de hogescholen in de Vlaamse Gemeenschap (B.S. 31 augustus 1994)

<sup>4</sup> Decreet van 12 juni 1991 betreffende de universiteiten in de Vlaamse Gemeenschap (B.S. 19 juli 1991)

*levensbeschouwelijke vakken, zoals bedoeld in het decreet van 1 december 1993 betreffende de inspectie en de begeleiding van de levensbeschouwelijke vakken.”*

## Artikel 265 Hogescholendecreet

§ 1. De raad van bestuur stelt de evaluatieprocedure met inbegrip van de criteria vast en stelt de leden van het college van beroep inzake evaluatie aan.

§ 2. Voor het personeel toegewezen aan een departement gebeurt de evaluatie door de **departementsraad op voorstel van het departementshoofd**. Voor het personeel dat niet is toegewezen aan een departement, gebeurt de evaluatie door het **bestuurscollege** op voorstel van de **algemeen directeur**.

## Artikel 92 Universiteitendecreet

Behoudens het bepaalde in de artikelen 93 en 94 en behoudens bij vervangingsovereenkomsten worden leden van het assisterend academisch personeel aangesteld voor een termijn van twee jaar, die tweemaal kan worden hernieuwd. Een **verlenging van de aanstelling** van een lid van het assisterend academisch personeel kan slechts na een **gunstige evaluatie**.

## Artikel 106bis Universiteitendecreet

**“Het universiteitsbestuur legt de regels vast voor de evaluatie van de prestaties en de wijze van functioneren van de leden van het academisch personeel.**

Ten minste **om de vijf jaar** moet er een evaluatie plaatsvinden van de wijze waarop elk lid van het academisch personeel zijn taak heeft vervuld in de voorbije periode. De evaluatieprocedure moet voorzien in een **beroepsmogelijkheid** met onafhankelijke beroepsinstanties. De procedure moet de rechten van het personeelslid maximaal waarborgen. In afwijking van het bepaalde in de eerste volzin moet er evenwel een **evaluatie plaatsvinden drie jaar na de eerste aanstelling van elk personeelslid en na elke benoeming of bevordering**.

Indien de geleverde prestaties en de bereikte resultaten als **ondermaats** worden geëvalueerd, kan het universiteitsbestuur besluiten dat de anciënniteitsopbouw met het oog op de volgende salaristrap gedurende één jaar wordt gehalveerd.

Indien het eindoordeel van een evaluatie **“onvoldoende”** is, kan het universiteitsbestuur de anciënniteitsopbouw met het oog op de volgende salaristrap gedurende één jaar stopzetten.

Indien het eindoordeel van twee opeenvolgende evaluaties **“onvoldoende”** is of driemaal **“onvoldoende”** is in de loop van de beroepscarrière, kan het universiteitsbestuur het betrokken personeelslid ontslaan. In deze gevallen wordt een opzeggingstermijn toegekend waarvan de duur gelijk is aan de periode die nodig is om de voordelen van de sociale zekerheid en werkloosheidsuitkeringen te kunnen genieten. Tijdens deze opzeggingsperiode wordt het personeelslid geacht als tijdelijk te zijn aangesteld en kan het universiteitsbestuur het betrokken personeelslid met een andere opdracht belasten. Het betrokken personeelslid geniet dan het brutosalaris verbonden aan het ambt waarin het was benoemd. Het personeelslid kan geheel of gedeeltelijk afstand doen van die opzeggingstermijn.

De eerste evaluatie moet voor elk personeelslid afgerond zijn uiterlijk op 31 december 2002.

Het universiteitsbestuur deelt de vastgestelde evaluatieprocedure mee aan de Vlaamse regering. De Vlaamse regering maakt ten laatste in 2006 een evaluatie van de effecten en de uitkomsten van de door de universiteiten gehanteerde evaluatieprocedures.”

## Artikel 118 Universiteitendecreet

**“Het universiteitsbestuur legt een evaluatieprocedure vast met inbegrip van een beroepsmogelijkheid** met onafhankelijke beroepsinstanties. De procedure moet de rechten van het personeelslid maximaal waarborgen.

Ten minste **om de vijf jaar** vindt er een evaluatie plaats van de geleverde prestaties, de bereikte resultaten en de wijze van functioneren van elk lid van het **administratief en technisch personeel**, gerelateerd aan de functiebeschrijving en het functieprofiel. In afwijking van het bepaalde in de eerste volzin moet er evenwel een **evaluatie plaatsvinden drie jaar na de eerste aanstelling en na elke benoeming of bevordering**.

Indien de geleverde prestaties en de bereikte resultaten als **ondermaats** worden geëvalueerd, kan het universiteitsbestuur besluiten dat de anciënniteitsopbouw met het oog op de volgende salaristrap gedurende één jaar wordt gehalveerd.

Indien het eindoordeel van een evaluatie **“onvoldoende”** is, kan het universiteitsbestuur de anciënniteitsopbouw met het oog op de volgende salaristrap gedurende één jaar stopzetten.

*Indien het resultaat van deze evaluatie twee maal na elkaar of driemaal in de loop van de beroeps carrière een “onvoldoende” oplevert, kan het universiteitsbestuur het betrokken personeelslid ontslaan. In deze gevallen wordt een opzeggingstermijn toegekend waarvan de duur gelijk is aan de periode die nodig is om de voordelen van de sociale zekerheid en werkloosheidsuitkeringen te kunnen genieten. Tijdens deze opzeggingsperiode wordt het personeelslid geacht als tijdelijk te zijn aangesteld en kan het universiteitsbestuur het betrokken personeelslid met een ander opdracht belasten. Het betrokken personeelslid geniet dan het brutosalairis verbonden aan het ambt waarin het was benoemd. Het personeelslid kan geheel of gedeeltelijk afstand doen van die opzeggingstermijn. Indien de prestaties van een personeelslid als ‘ondermaats’ of als ‘onvoldoende’ worden beoordeeld, kan het universiteitsbestuur het personeelslid op zijn verzoek terugzetten in een lagere graad. Het universiteitsbestuur deelt de vastgestelde evaluatieprocedure mee aan de Vlaamse regering. De Vlaamse regering maakt ten laatste in 2006 een evaluatie van de effecten en de uitkomsten van de door de universiteiten gehanteerde evaluatieprocedures.”*

Bovenstaande artikelen vatten het regelgevend kader vanuit de Vlaamse overheid voor zowel de hogescholen als de universiteiten. De decretale verplichting om het zelfstandig academisch personeel van de universiteiten te evalueren bestaat pas sinds 1999. Deze evaluatieregeling is tot stand gekomen als gevolg van het Onderwijsdecreet X<sup>5</sup>. Voor 1999 bestond er voor het academische personeel geen verplichte evaluatieregeling, evenmin voor het assisterend academisch personeel. In ons model is er nu aansturing op activiteiten en was er vroeger op dit punt zelfs geen aansturing vanuit de Vlaamse overheid. Het assisterend academisch personeel wijkt toch enigszins af van het zelfstandig academisch personeel, gezien zij geëvalueerd worden bij elke verlenging. In het Hogescholendecreet had de regelgever personeelsevaluatie al verplicht gesteld, het Onderwijsdecreet X heeft daar weinig aan veranderd.

**Tabel 1: Samenvatting van de rol van de Vlaamse overheid**

| De rol van de Vlaamse overheid |                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.                             | Verplicht systeem van personeelsevaluatie (minimum vijfjaarlijks)                                                                                                                                                        |
| 2.                             | Verplichte evaluatie drie jaar na benoeming of bevordering                                                                                                                                                               |
| 3.                             | Bevoegdheid voor personeelsevaluaties: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Hogescholen: departementshoofd en algemeen directeur</li><li>▪ Universiteiten: geen verplichtingen vanuit Universiteitendecreet</li></ul> |
| 4.                             | Instellingen moeten systeem van personeelsevaluatie formaliseren in een reglement                                                                                                                                        |

## REGERINGSCOMMISSARISEN

De regeringscommissarissen hebben zowel in de hogescholen als universiteiten de evaluatiereglementen gecontroleerd. Voor de hogescholen was deze evaluatie voorzien in artikel 77 van het Hogescholendecreet. [...] *De commissaris-coördinator van de Vlaamse Regering bij de hogescholen maakt vóór eind 1999 een evaluatie van de evaluatiereglementen van de hogescholen.* Voor de universiteiten vloeit die evaluatie rechtstreeks voort uit artikel 118 van het Universiteitendecreet. [...] *De Vlaamse regering maakt ten laatste in 2006 een evaluatie van de effecten en de uitkomsten van de door de universiteiten gehanteerde evaluatieprocedures.* Bovendien gaf de Vlaamse overheid in cao II voor het hoger onderwijs, betreffende de periode 2005-2009 aan de evaluatieprocedures van de hogescholen en universiteiten te zullen evalueren. Zowel de universiteiten als de hogescholen ondergingen een evaluatie van hun systemen van personeelsevaluatie in 2007 als gevolg van deze cao.

## VLAAMS ONDERHANDELINGSCOMITÉ HOGER ONDERWIJS

De regeringscommissarissen evalueerden de systemen van personeelsevaluatie in de instellingen van hoger onderwijs. De bevindingen van deze evaluatie werden besproken in het Vlaamse Onderhandelingscomité (VOC) Hoger Onderwijs. Dit onderhandelingscomité is opgericht in de schoot

<sup>5</sup> Decreet van 18 mei 1999 betreffende het onderwijs X (B.S. 20 juli 1999)

van het Vlaams ministerie voor Onderwijs en Vorming. Het orgaan bestaat uit een afvaardiging van de Vlaamse Regering, afvaardigingen van de representatieve vakorganisaties en een afvaardiging die de besturen van de universiteiten, hogescholen en associaties vertegenwoordigt. Dit onderhandelingscomité handelt als enige over onder andere de rechtspositieregeling van personeelsleden van de instellingen van hoger onderwijs. De samenstelling en bevoegdheden van dit orgaan zijn gereld in het decreet dat de medezeggenschap van personeelsleden regelt<sup>6</sup>. Onder het beheer van het VOC Hoger onderwijs, situeren we het Vormingsfonds. De decretale basis van dit fonds ligt in het Aanvullingsdecreet<sup>7</sup>. Het Vormingsfonds heeft tot doel *de vormingsdynamiek voor de personeelsleden in de hogescholen en de universiteiten te stimuleren* (art.II.88bis Aanvullingsdecreet) en wordt beheerd door het VOC Hoger Onderwijs. Het Vormingsfonds stelt aan de universiteiten en hogescholen financiële middelen ter beschikking die de instellingen kunnen aanwenden voor de vorming en opleiding van personeelsleden. De instellingen van hoger onderwijs moeten bij de besteding van de vormingsmiddelen een aantal regels in acht nemen. Er zijn bijvoorbeeld een aantal prioritaire vormingsthema's vastgelegd door het fonds, waar de instellingen rekening mee moeten houden. Indien de instellingen binnen de drie begrotingsjaren de middelen vanuit het Vormingsfonds niet hebben aangewend, zal het Vormingsfonds het bedrag in mindering brengen voor de daaropvolgende jaren (art.II.88octies, Aanvullingsdecreet).

## **VLAAMSE HOGESCHOLENRAAD (VLHORA) / VLAAMSE INTERUNIVERSITAIRE RAAD (VLIR)**

VLHORA en VLIR zijn de organen die toekijken op de kwaliteit van de respectievelijke hogescholen en universiteiten. In het verlengde van deze twee organen fungeert de Vlaamse Universitaire en Hogescholenraad (VLUHR) als overkoepelend orgaan. De bespreking van dit orgaan komt onder het luik kwaliteitszorg (infra) uitgebreid aan bod. In dit deel concentreren we ons op de werkgroepen personeel die in beide organen bestaan. In deze werkgroepen werken de leden beleidsvoorbereidende en discussie voorbereidende documenten en standpunten uit. Een voorbeeld vanuit de werkgroep personeel in VLHORA is het voorstel tot amendement voor artikel 77, §2 van het Hogescholendecreet. Wat deze beide werkgroepen betreft, treffen we hier opnieuw een link met het VOC Hoger Onderwijs. De thema's die binnen deze werkgroep besproken worden vloeien voort uit de aangekaarte thema's door het VOC. De werkgroep kan ook op eigen initiatief of op vraag van de bestuursorganen vanuit VLHORA/VLIR andere thema's aansnijden.

## **VAKORGANISATIES**

In cao II voor het Hoger Onderwijs vinden we de drie representatieve vakorganisaties voor het hoger onderwijs terug. De socialistische vakbond voor onderwijs (ACOD), het christelijke vakverbond (FCSOD) en de onafhankelijke vakorganisatie (VSOA). Omdat de vakorganisaties de belangen van de personeelsleden van het (hoger) onderwijs wensen te behartigen, kunnen zij ook een rol spelen binnen het systeem van personeelsevaluatie in de diverse instellingen.

## **ASSOCIATIE**

De samenwerking tussen hogescholen en universiteiten wint steeds meer aan belang. Het Structuurdecreet vertaalt de Bolognaverklaring in Vlaamse regelgeving. In het Structuurdecreet liggen de bevoegdheden van associaties vast. Het gegeven van de associatie kan dan ook een zekere rol gaan spelen binnen de systemen van de instellingen van hoger onderwijs. We denken bijvoorbeeld aan de vraagstukken rond uniformisering van systemen versus het behoud van diversiteit in de instellingen. De impact van de associatie is een onderwerp dat doorheen dit rapport zeker aan bod zal komen.

---

<sup>6</sup> Decreet van 29 juni 2007 tot regeling van een aantal dringende maatregelen betreffende de medezeggenschap van het personeel in het hoger onderwijs van Vlaanderen (B.S. 20 juli 2007)

<sup>7</sup> Decreet van 19 maart 2004 betreffende de rechtspositieregeling van de student, de medezeggenschap in het hoger onderwijs, de integratie van bepaalde afdelingen van het hoger onderwijs voor sociale promotie in de hogescholen en de begeleiding van de herstructurering van het hoger onderwijs in Vlaanderen (B.S. 10 juni 2004)

## WERKVELD

De instellingen van hoger onderwijs stomen hun studenten klaar om toe te treden op de arbeidsmarkt. In het overzicht van externe actoren mag de rol van het werkveld in die zin zeker niet ontbreken. We stellen ons onder meer de vraag, welke rol het werkveld vervult of kan vervullen, in het kader van personeelsevaluatie.

### 3.1.2 Besluit: soort aansturing van de diverse actoren

Onderstaande figuur en tabel geven de rol van de diverse externe actoren weer in termen van de aard van de aansturing. We lichten achtereenvolgens de geormerkte middelen, activiteiten en prestaties toe<sup>8</sup>. Aansturing op effecten hebben we niet aangetroffen. Zoals aangegeven beperken we ons tot de elementen van aansturing vanuit externe actoren. De aansturing op eigen middelen, activiteiten en prestaties vanuit de instellingen zelf ten aanzien van faculteiten/opleidingen vermelden we in dit overzicht dus niet.

#### Middelen

Vanuit het Vormingsfonds zijn er financiële middelen ter beschikking voor de instellingen voor wat betreft de vorming van personeelsleden. De personeelsleden als middel zoals aangegeven in de definities van Bouckaert en Auwers (1999) laten we hier buiten beschouwing omdat deze eerder generiek zijn. In elk geval zijn het de middelen die de overheid ter beschikking stelt, die ten dele voor personeelsevaluatie worden gebruikt.

#### Activiteiten

Vanuit de regelgeving verplicht de Vlaamse overheid de instellingen te voorzien in systemen van personeelsevaluatie. Om een evaluatiereglement (prestatie) te kunnen opstellen, dienen de instellingen een systeem op poten te zetten. De handelingen in het systeem van personeelsevaluatie zijn de evaluatiegesprekken bijvoorbeeld. Ook hier moeten we de invulling van het model met de nodige omzichtigheid behandelen, we spreken daarom in generieke termen van het 'systeem' van personeelsevaluatie.

#### Prestaties

De regelgever legt aan de instellingen op te voorzien in een evaluatiereglement om haar personeel te evalueren. De regeringscommissarissen zijn zowel voor de hogescholen als voor de universiteiten nagegaan of de instellingen aan deze verplichtingen voldeden. Het onderzoek van het regeringscommissariaat (2002) wijst uit dat alle hogescholen al sinds 1999 over een evaluatiereglement beschikken. Uit de evaluatieronde van de regeringscommissarissen in 2007 blijkt dat alle universiteiten de decretale verplichtingen gerespecteerd hebben. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de evaluatiecriteria die de regeringscommissarissen in functie van de evaluatie van de systemen van personeelsevaluatie hebben afgetoetst.

---

<sup>8</sup> Voor de grondslag van deze soorten aansturing verwijzen we naar bijlage 2 waar we per actor de grondslag voor de aansturing opgesomd hebben.

**Tabel 2: Evaluatie van de systemen van personeelsevaluatie**

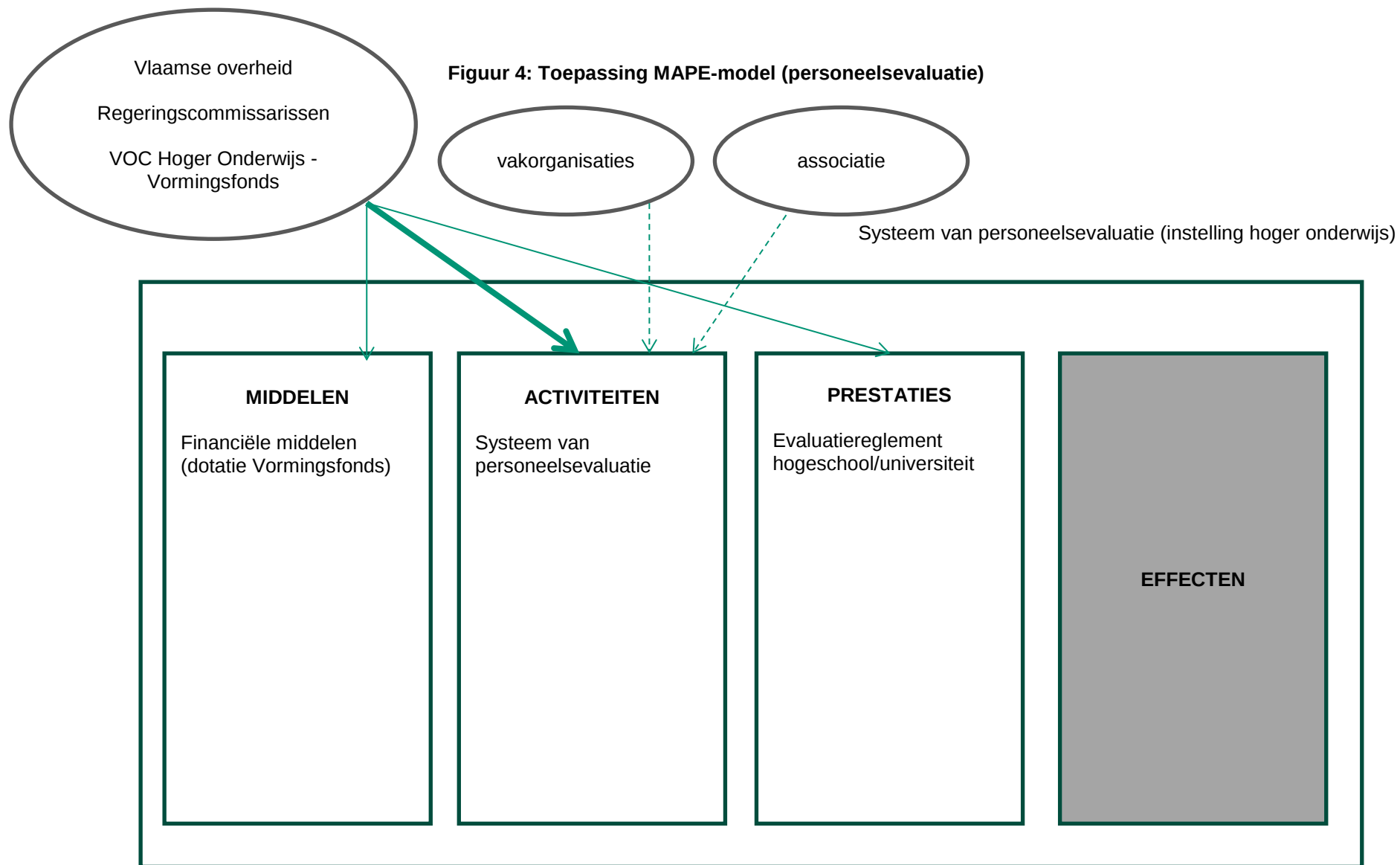
**Evaluatiecriteria regeringscommissarissen<sup>9</sup>**

1. Academiejaar waarin de evaluatieregeling werd vastgelegd.
2. Al dan niet wijzigingen aan het evaluatiereglement.
3. Al dan niet afsluiten van een protocol van akkoord of protocol van niet akkoord.
4. Al dan niet plaatsvinden van vijfjaarlijkse evaluatie van personeelsleden.
5. Al dan niet plaatsvinden van een evaluatie drie jaar na aanstelling, benoeming of bevordering.
6. Al dan niet tijdig afronden van de eerste evaluatieronde.
  - Hogescholen: voor het einde van het academiejaar 2000-2001
  - Universiteiten: voor 31 december 2002
7. Al dan niet oprichting van een college van beroep inzake evaluatie en samenstelling van college.
8. Al dan niet voorzien in evaluatiereglement dat doctor-assistenten pas opnieuw aangesteld kunnen worden na gunstige evaluatie.

We stellen vast dat de aard van de aansturing zich in hoofdzaak situeert op het niveau van aansturing op activiteiten. De Vlaamse regelgever verplicht de instellingen om een systeem van personeelsevaluatie op poten te zetten. De instellingen hebben de vrijheid om het systeem zelf in te vullen. Bij de invulling moeten ze rekening houden met de termijnen die de regelgever vastlegt. Het Hogescholendecreet (art. 265) bepaalt dat het departementshoofd verantwoordelijk is voor de evaluatie van personeelsleden toegewezen aan het departement. De algemeen directeur evalueert de personeelsleden die niet zijn toegewezen aan een departement. Een andere vorm van aansturing op activiteiten situeert zich eerder op stimulerend niveau. Het Vormingsfonds stimuleert de vormingsdynamiek binnen instellingen.

In het systeem van personeelsevaluatie beschouwen we de rol van de Vlaamse overheid als primordiaal in die zin dat zij de instellingen verplichten te voorzien in een systeem van personeelsevaluatie. In de onderstaande figuur vertalen we deze rol van de Vlaamse overheid in de dikke pijl die zich richt op de aansturing op activiteiten. De mate waarin de Vlaamse overheid aanstuurt op middelen en prestaties lijkt geringer. In de regelgeving rond personeelsevaluatie vinden we bijvoorbeeld geen indicaties terug waarin de overheid expliciet X-aantal middelen ter beschikking stelt voor personeelsevaluatie. Wat de prestaties betreft zien we wel dat de regeringscommissarissen gecontroleerd hebben in welke mate de instellingen het systeem van personeelsevaluatie geïmplementeerd hebben. Die controle gebeurde aan de hand van de evaluatiecriteria die we in tabel 2 (supra) opgesomd hebben. Hoewel de controle in grote mate gebeurde aan de hand van het evaluatiereglement (eindproduct) stellen we toch vast dat de controle zich in hoofdzaak richtte tot de handelingen die instellingen uitvoerden in functie van personeelsevaluatie. De handelingen die de instellingen stellen in het kader van personeelsevaluatie vinden we voornamelijk terug in het evaluatiereglement. De rol van de associatie kunnen we op basis van deze formele analyse niet beschrijven. De ervaringen binnen de instellingen met de associatie beschrijven we in het volgende luik (infra: 3.3). In cao II Hoger Onderwijs zijn de vakorganisaties opgenomen als partner. Daarmee is nog niet duidelijk welke rol ze eventueel spelen. We zien wel dat de vakorganisaties betrokken partij waren bij de bespreking van de resultaten die voortvloeien uit de evaluatie van de regeringscommissarissen. We gaan binnen de instellingen na of en welke rol de vakorganisaties eventueel inzake personeelsevaluatie spelen.

<sup>9</sup> De criteria in deze tabel hebben betrekking op de verplichte elementen vanuit het regelgevend kader. In het rapport deed men ook onderzoek naar suppletieve handelingen.



Tabel 3: Soorten aansturing van de diverse externe actoren

|                     | Vlaamse overheid | Regeringscommissarissen | VOC Hoger Onderwijs | Vormingsfonds | VLHORA/VLIR<br>(werkgroepen) | Vakorganisaties | Associatie | Werkveld | Bron                                                                                                                                                                             |
|---------------------|------------------|-------------------------|---------------------|---------------|------------------------------|-----------------|------------|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Middelen</b>     | Nee              | Nee                     | Nee                 | Ja            | /                            | Nee             | /          | /        | Art.77 Hogescholendecreet<br>Art.106bis Universiteitendecreet<br>Art.118 Universiteitendecreet<br>Art.II.88quinquies Aanvullingsdecreet<br>Algemene website VLHORA <sup>10</sup> |
| <b>Activiteiten</b> | Ja               | Nee                     | Ja                  | Ja            | /                            | Ja              | /          | /        | Art.106bis Universiteitendecreet<br>Art.77 Hogescholendecreet<br>Art.II.79 Aanvullingsdecreet <sup>11</sup><br>Cao II Hoger Onderwijs                                            |
| <b>Prestaties</b>   | Ja               | Ja                      | Nee                 | Nee           | /                            | Nee             | /          | /        | Art.106bis Universiteitendecreet<br>Art. 265 Hogescholendecreet<br>Art. 118 Universiteitendecreet<br>Art. 77 Hogescholendecreet                                                  |

<sup>10</sup> VLHORA-werkgroep personeel, geraadpleegd via: <http://www.vlaamsehogescholenraad.be/be-nl/info/446/Personeel.html>

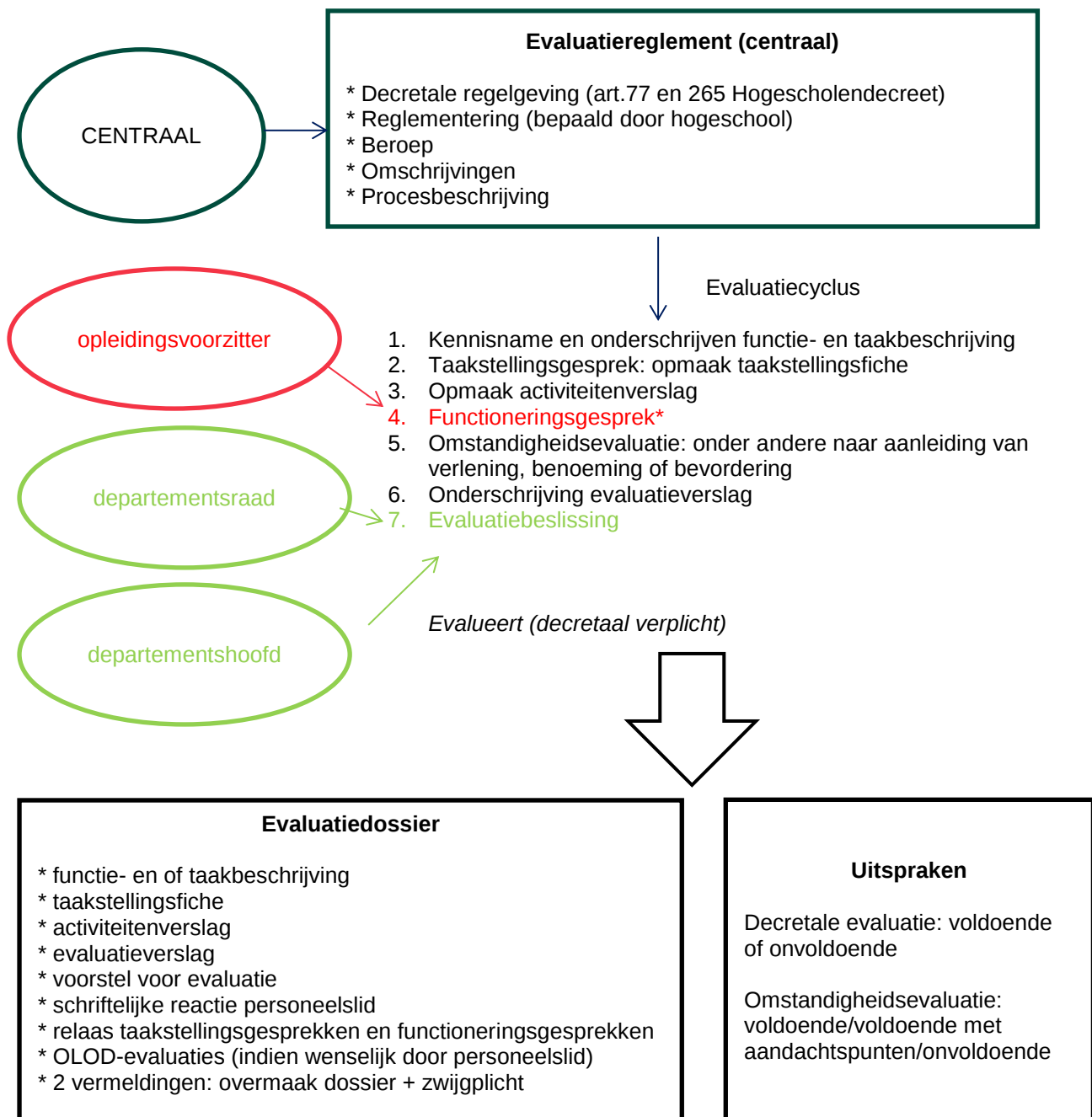
<sup>11</sup> Decreet van 19 maart 2004 betreffende de rechtspositieregeling van de student, de medezeggenschap in het hoger onderwijs, de integratie van bepaalde afdelingen van het hoger onderwijs voor sociale promotie in de hogescholen en de begeleiding van de herstructurering van het hoger onderwijs in Vlaanderen (B.S. 10 juni 2004)

## 3.2 De interne systemen van personeelsevaluatie

Voor de interne analyse van de systemen van personeelsevaluatie, dalen we een trede af op de implementatieladder tot op het niveau van de instellingen zelf. In dit luik gaan we na hoe de diverse instellingen het verplichte systeem van personeelsevaluatie geïmplementeerd hebben. We beschrijven de systemen van personeelsevaluatie achtereenvolgens voor de twee hogescholen en de twee universiteiten die we bezocht hebben.

### 3.2.1 Hogeschool 1

Figuur 5: Systeem van personeelsevaluatie



Het proces van personeelsevaluatie binnen deze hogeschool omvat twee componenten: de decretale evaluatie en de omstandigheidsevaluatie. *De decretale evaluatie die wordt georganiseerd volgens de decretale verplichtingen en die leidt tot een beslissing “voldoende” of “onvoldoende”. De omstandigheidsevaluatie die gekoppeld is aan bijzondere omstandigheden die betrekking hebben op de duur van de tewerkstelling of een statutaire aangelegenheid en die leidt tot een beslissing “voldoende”, “voldoende met aandachtspunten” of “onvoldoende”* (evaluatiereglement<sup>12</sup>, p.3).

## **Relatie centraal bestuur – departementen**

Zoals decretaal voorzien evalueert het departementshoofd de personeelsleden toegewezen aan de departementen (art.265 Hogescholendecreet). Het centrale bestuur van de instelling legt in haar evaluatiereglement de evaluatiecyclus vast. Het evaluatiereglement bevat de generieke richtlijnen waaraan de departementen zich moeten houden, maar laat hen ook nog autonomie. Een departementshoofd kan zich laten bijstaan. Die vrijheid is ook expliciet in het evaluatiereglement opgenomen: *departementshoofden kunnen zich laten bijstaan in het kader van personeelsevaluatie*. Om de consistentie van het evaluatieproces te bewaken, stelt de hogeschool de departementshoofden verplicht vorming te volgen rond functioneringsgesprekken. Vanuit het centrale niveau stelt de personeelsdienst een aantal documenten ter beschikking (bv. taakstellingsfiche) aan de departementen ter ondersteuning van de evaluatiecyclus.

## **Relatie departementen – opleidingen**

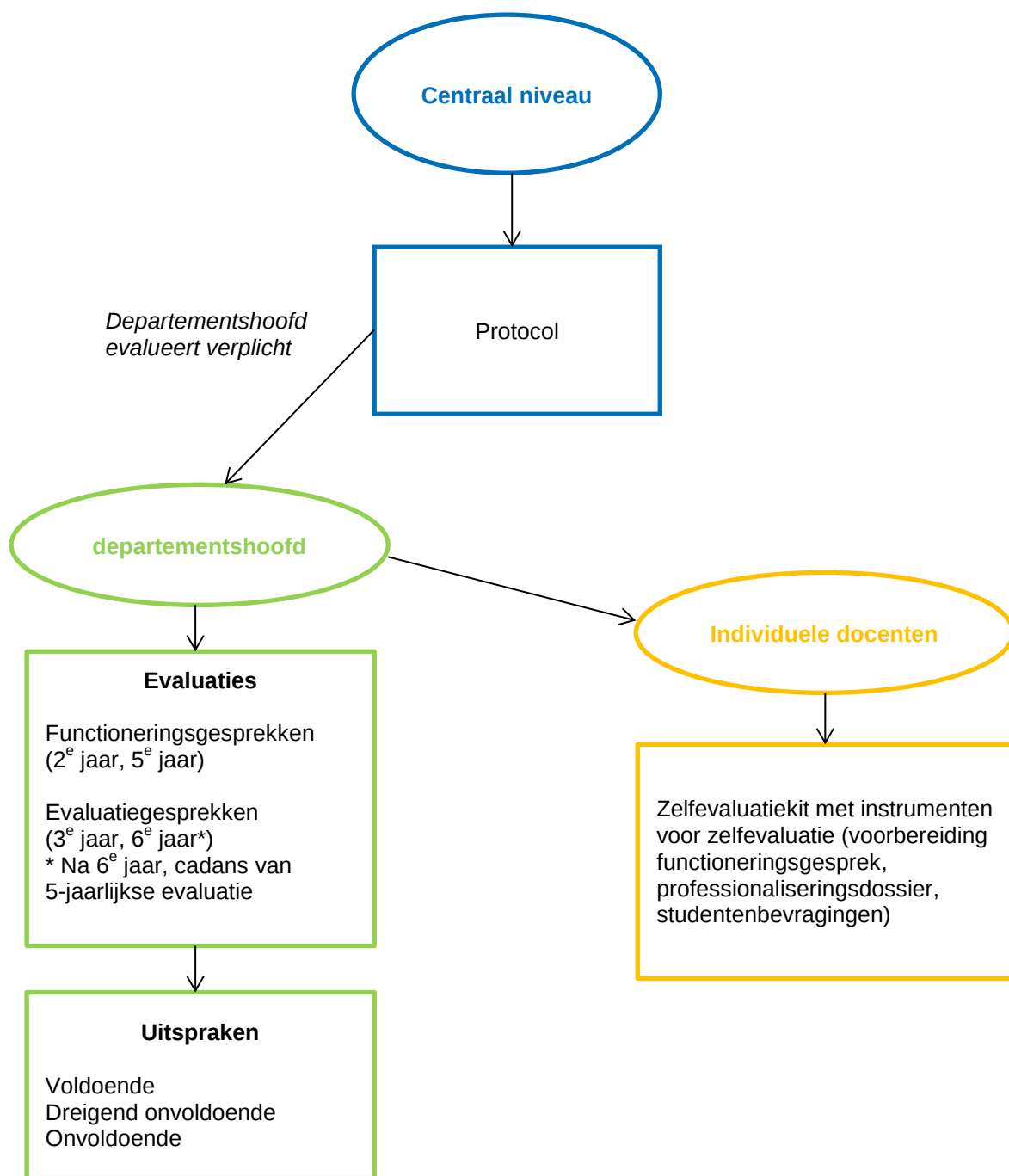
De departementshoofden zijn zoals aangegeven de verantwoordelijke beoordelaars van de personeelsevaluaties. Zij evalueren de personeelsleden op basis van het evaluatiedossier. De personeelsdossiers blijven op het departementale niveau en worden daar ook bewaard. De inhoud van het personeelsdossier vloeit voort uit het evaluatiereglement, maar omvat enige vrijheid voor de individuele docent. De hogeschool organiseert bevragingen van opleidingsonderdelen, maar voorziet in die bevragingen geen vragen die peilen naar de individuele docent. Indien de docent toch vindt dat uit die bevragingen zaken voortvloeien die een meerwaarde kunnen betekenen, beschikt de docent over de mogelijkheid om documenten aan het evaluatiedossier toe te voegen. Deze keuze is voortgevloeid uit voorafgaande gesprekken met de vakorganisaties, die de privacy van de individuele docent wensten te beschermen. Of het personeel ter voorbereiding van de evaluatie een zelfevaluatie moeten opmaken is afhankelijk van departement tot departement. De departementshoofden mogen een zelfevaluatie niet verplichten omdat dit niet zo is opgenomen in het evaluatiereglement. In deze hogeschool stellen we vast dat zowel in de alfa opleiding als de beta opleiding docenten geen zelfevaluatie maken ter voorbereiding van de eigenlijke evaluatie. Wat de uitspraken van een evaluatie betreffen, is er een onderscheid tussen de decretale evaluatie en de omstandigheidsevaluatie. Na een decretale evaluatie volgt een ‘voldoende’ of ‘onvoldoende’. Na een omstandigheidsevaluatie volgt ‘voldoende’, ‘voldoende met werkpunten’ of onvoldoende.

---

<sup>12</sup> Het evaluatiereglement is het interne document dat het proces van personeelsevaluatie binnen deze instelling voorstelt. Het betreft een intern document dat ons in het kader van dit project ter beschikking werd gesteld.

## 3.2.2 Hogeschool 2

Figuur 6: Systeem van personeelsevaluatie



## **Relatie centraal bestuur – departementen**

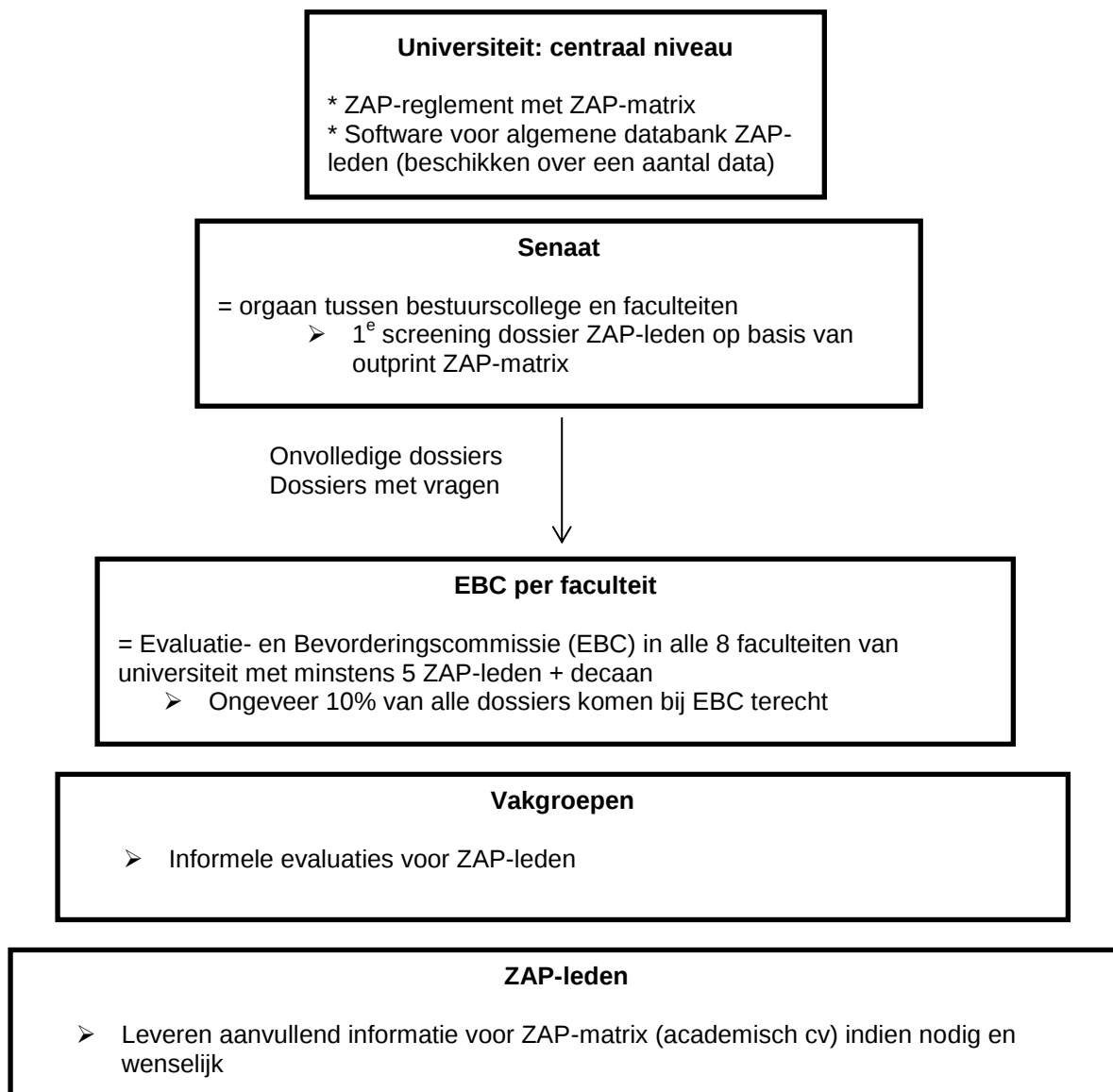
Het centrale bestuur beschikt zoals decretaal verplicht (art.77, §6 Hogescholendecreet) over een evaluatiereglement waarin het systeem van personeelsevaluatie is vastgelegd. Vanuit het centrale niveau gebeurt ook de aansturing naar de departementen wat betreft de cadans van evaluaties. Dit betekent dat het centrale niveau een algemeen schema beheert waarin staat aangegeven welk personeelslid op welk tijdstip geëvalueerd moet worden. Het centrale niveau controleert niet of de departementshoofden op dat tijdstip ook werkelijk het personeelslid evalueren en acht dit ook niet nodig. Bij een negatieve evaluatie stellen we een afwijking vast op de generieke cadans. Na een negatieve evaluatie is er over een kortere periode een nieuwe evaluatie voorzien. Een negatieve evaluatie na het derde jaar bijvoorbeeld, impliceert dat de eerstvolgende evaluatie in het 4<sup>e</sup> jaar zal plaatsvinden en niet drie jaar later zoals initieel voorzien. In het evaluatiereglement (hier: protocol) zijn onder meer de studentenbevragingen als instrument van personeelsevaluatie opgenomen. De personeelsdirecteur erkent dat er bijsturingen nodig zijn aan het systeem van personeelsevaluatie, maar de ontwikkelingen op dat vlak worden afgeremd door de nakende fusie met een andere hogeschool. De evaluatie blijft in principe op het niveau van de departementen, tenzij in het geval van een negatieve evaluatie. In dat laatste geval verschuift het dossier van het departementale niveau naar het centrale niveau. Individuele docenten kunnen wel op ondersteuning van het centrale niveau rekenen. Bijvoorbeeld docenten die een ‘testbevraging’ wensen te organiseren in functie van hun zelfevaluatie kunnen daarvoor op ondersteuning van bovenaf rekenen.

## **Relatie departementen – opleidingen**

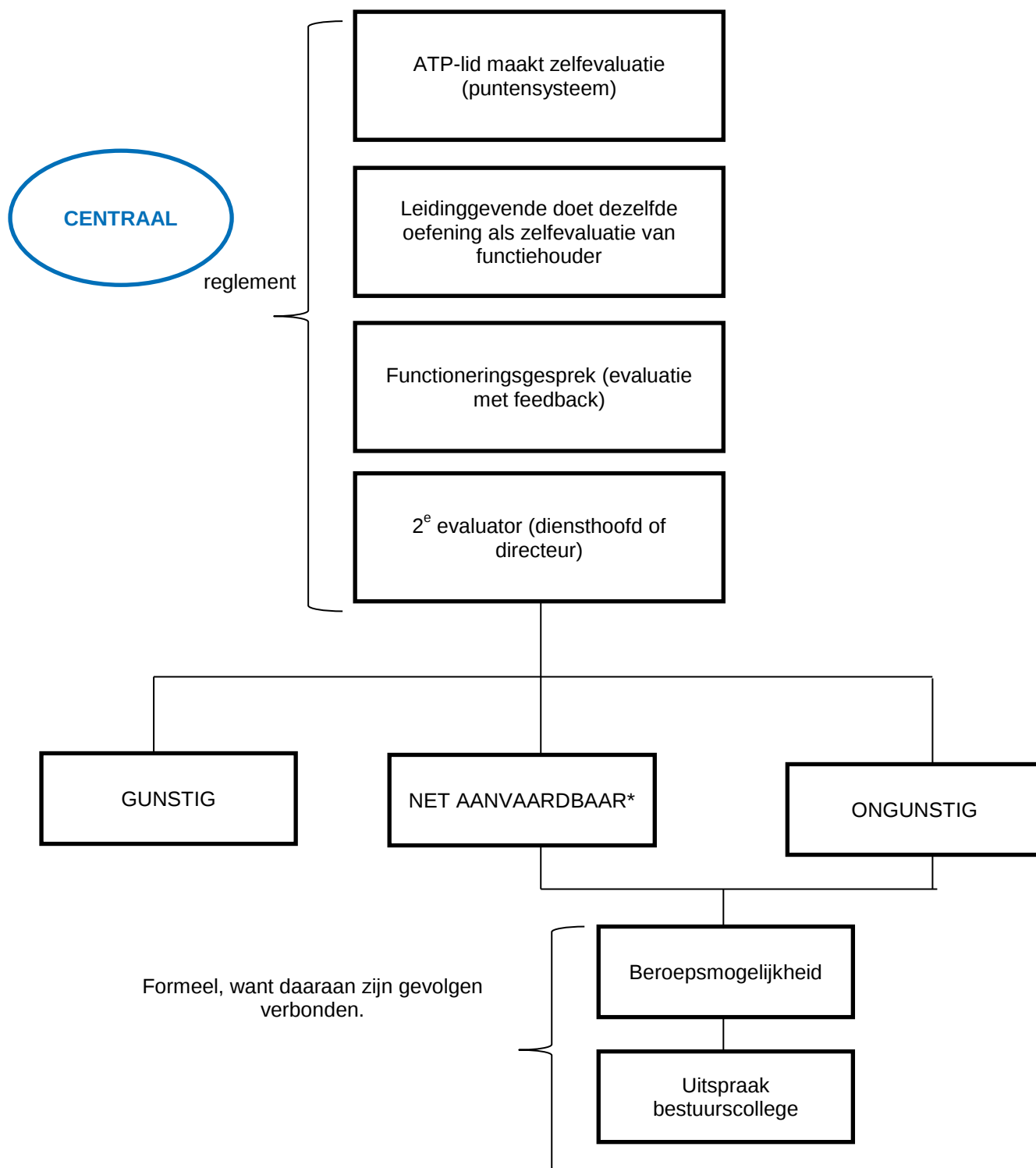
Het departementshoofd heeft de decretale verplichting de personeelsevaluaties uit te voeren (art.265 Hogescholendecreet). Indien een personeelslid op twee plaatsen werkt, zijn er afspraken wie de taak van evaluator op zich neemt om te vermijden dat het personeelslid twee keer aan evaluatie wordt onderworpen. Het personeelsdossier bevat onder andere de resultaten van de studentenbevragingen. Waar de evaluaties vroeger in papieren versies afgenomen werden en departementshoofden veel tijd moesten investeren in de verwerking is dat proces nu gedigitaliseerd. De wijze van rapportering na een personeelsevaluatie is afhankelijk van het departementshoofd. In de door ons bezochte opleiding alfa is recent een nieuw departementshoofd aangesteld die tot nog toe geen personeelsevaluaties uitvoerde. Bij het vorige departementshoofd ontvingen de individuele personeelsleden na het evaluatiegesprek een uitgebreid verslag. Hoe de situatie zal evolueren onder het nieuwe departementshoofd is nog niet duidelijk. In de beta opleiding zien we dat het departementshoofd werkt met de voorbereiding die door het personeelslid zelf gebeurt. Dat document gebruikt het departementshoofd als werkdocument om zaken aan te vullen en te verduidelijken. We stellen ook vast dat de inhoud van de evaluatie kan verschillen naargelang het departement waar personeelsleden tewerkgesteld zijn. De personeelsdirecteur geeft aan dat de aandacht voor onderzoek in de personeelsevaluatie het verst gevorderd is in het departement van opleiding beta. In het departement van opleiding alfa is de aandacht voor onderzoek tot nu toe minder groot. In beide opleidingen zijn de volgende uitspraken mogelijk: ‘voldoende’, ‘voldoende met aandachtspunten’ en ‘onvoldoende’. Het Hogescholendecreet voorziet enkel in de uitspraken ‘voldoende’ en ‘onvoldoende’.

## 3.2.3 Universiteit 1

Figuur 7: Systeem van personeelsevaluatie (ZAP)

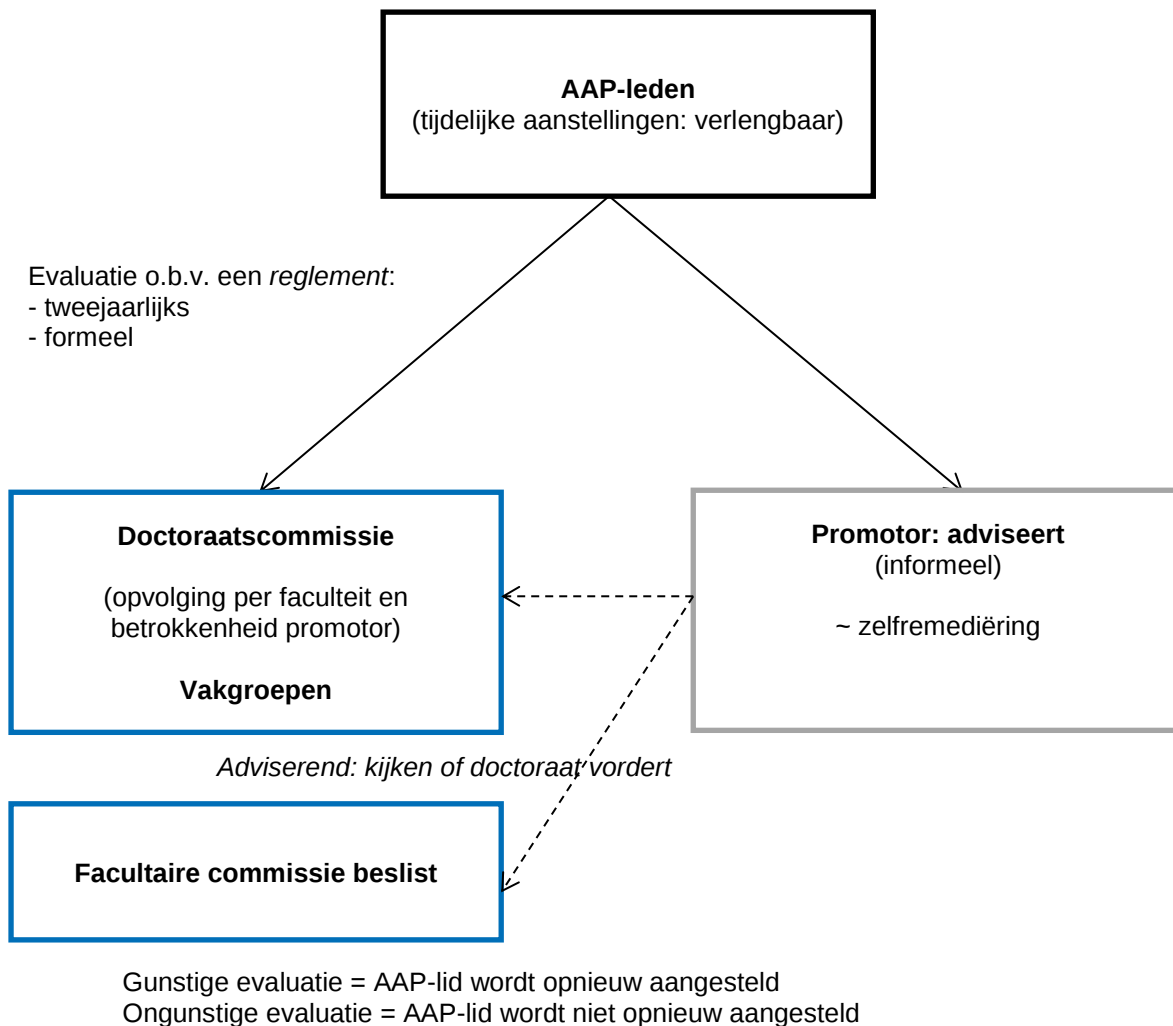


**Figuur 8: Systeem van personeelsevaluatie (ATP)**



\* Net aanvaardbaar is de aangepaste term voor een ATP-lid door de universiteit zelf gekozen (in plaats van ondermaats zoals bij ZAP-leden). Voor ZAP-leden liggen de decretale uitspraken vast in het Universiteitendecreet.

**Figuur 9: Systeem van personeelsevaluatie (AAP)**



## Relatie centraal bestuur – faculteiten

Tussen het centrale bestuur en de faculteiten heeft de universiteit een bijkomend niveau gecreëerd, namelijk dat van de senaat. De eerste screening van de personeelsdossiers gebeurt op dat niveau. Dossiers die de senaat positief beoordeelt, stromen niet verder door naar het niveau van de faculteiten. Enkel voor de dossiers waar onvolledigheid is of waar vragen bij zijn, schakelt de universiteit het facultaire niveau in waar de evaluatie- en bevorderingscommissie (EBC) werkzaam is. Voorheen vertegenwoordigden ad hoc commissies het facultaire niveau. Deze werking zoals hier voorgesteld kadert in de nieuwe reglementering die de universiteit sinds oktober 2012 hanteert. De senaat voert de eerste screening uit op basis van een ZAP-matrix waarin zowel onderwijs-, als onderzoekscomponenten als dienstverlening aan bod komen. De matrix is geen decisief instrument, maar werkt eerder als een thermometer die aangeeft hoe een personeelslid werkt in de instelling. De informatie voor de ZAP-matrix is aanwezig op het centrale niveau, maar indien nodig of wenselijk kunnen individuele ZAP-leden de informatie aanvullen.

Voor de ATP-leden beschikt het centrale niveau ook over een reglement, maar het niveau van de senaat is hier niet van toepassing. De evaluatie van ATP-leden situeert zich eerder op het facultaire niveau. ATP-leden vullen een zelfevaluatie in, bespreken deze met een directe leidinggevende en vervolgens komt er nog een tweede evaluator aan bod. Die tweede evaluator staat op een grotere afstand van het ATP-lid. Ook voor ATP-leden bestaan de beroepsmogelijkheden bij een evaluatie ongunstig of onvoldoende.

De personeelsevaluatie voor de AAP-leden situeert zich eerder op het niveau van de relatie tussen faculteiten en opleidingen (infra).

In de beide door ons bezochte opleidingen (alfa en beta) stellen we vast dat de evaluatieprocedure geen facultaire variaties kent. Deze vaststelling geldt voor de drie personeelscategorieën.

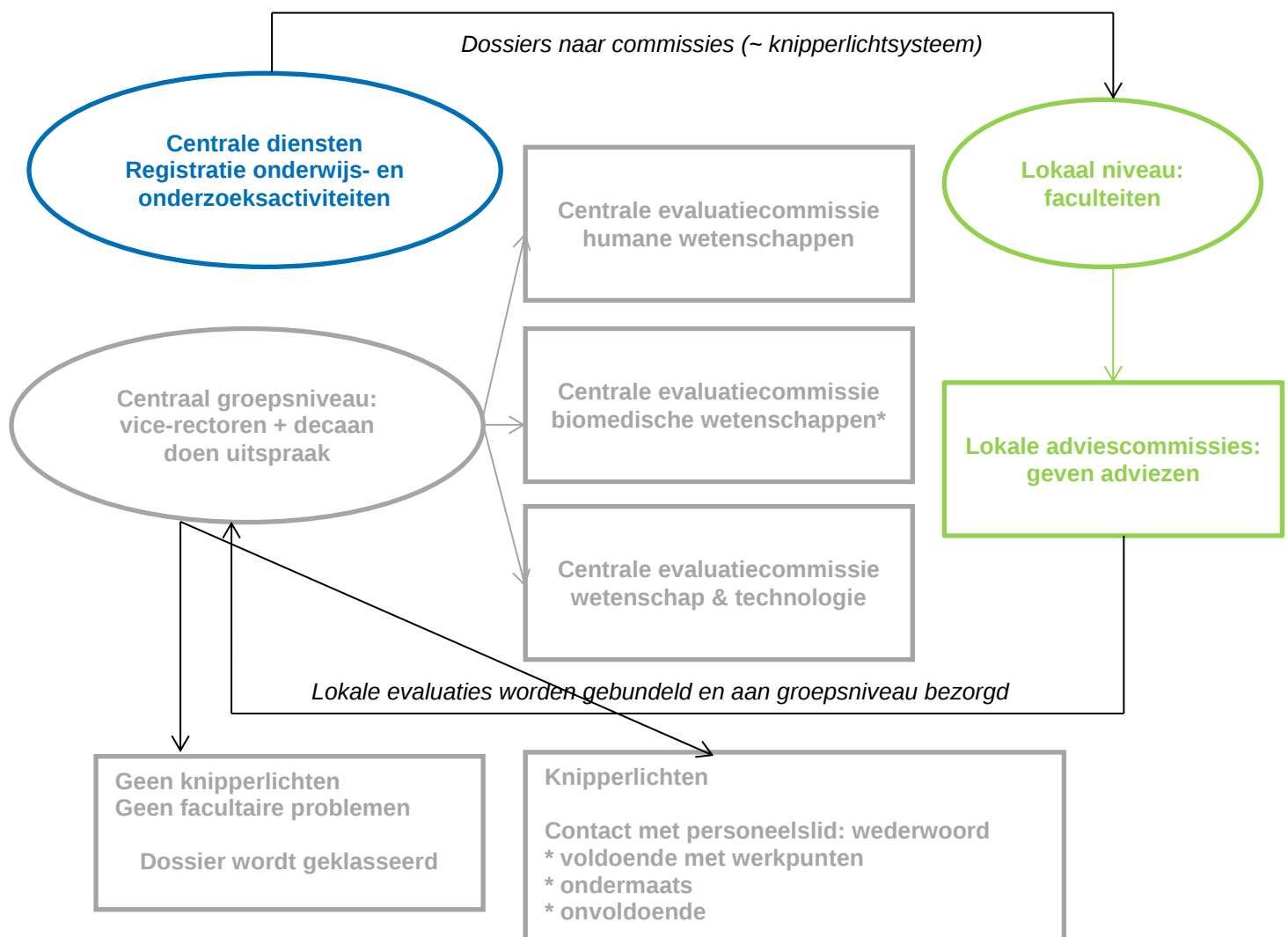
## Relatie faculteiten – opleidingen

De personeelsevaluaties van ATP-leden situeren zich in tegenstelling tot de ZAP-leden eerder op het facultaire niveau. In eerste instantie evalueert de directe leidinggevende het ATP-lid op basis van een zelfevaluatie die het ATP-lid zelf gemaakt heeft. In een latere fase komt daar nog een tweede evaluator bij, maar nog steeds op het facultaire niveau.

Ook voor de AAP-leden ligt de beslissingsbevoegdheid op het facultaire niveau. De faculteiten staan in voor de opvolging van de AAP-leden en hebben een adviserende bevoegdheid. De faculteitscommissie beslist of een AAP-lid al dan niet opnieuw wordt aangesteld.

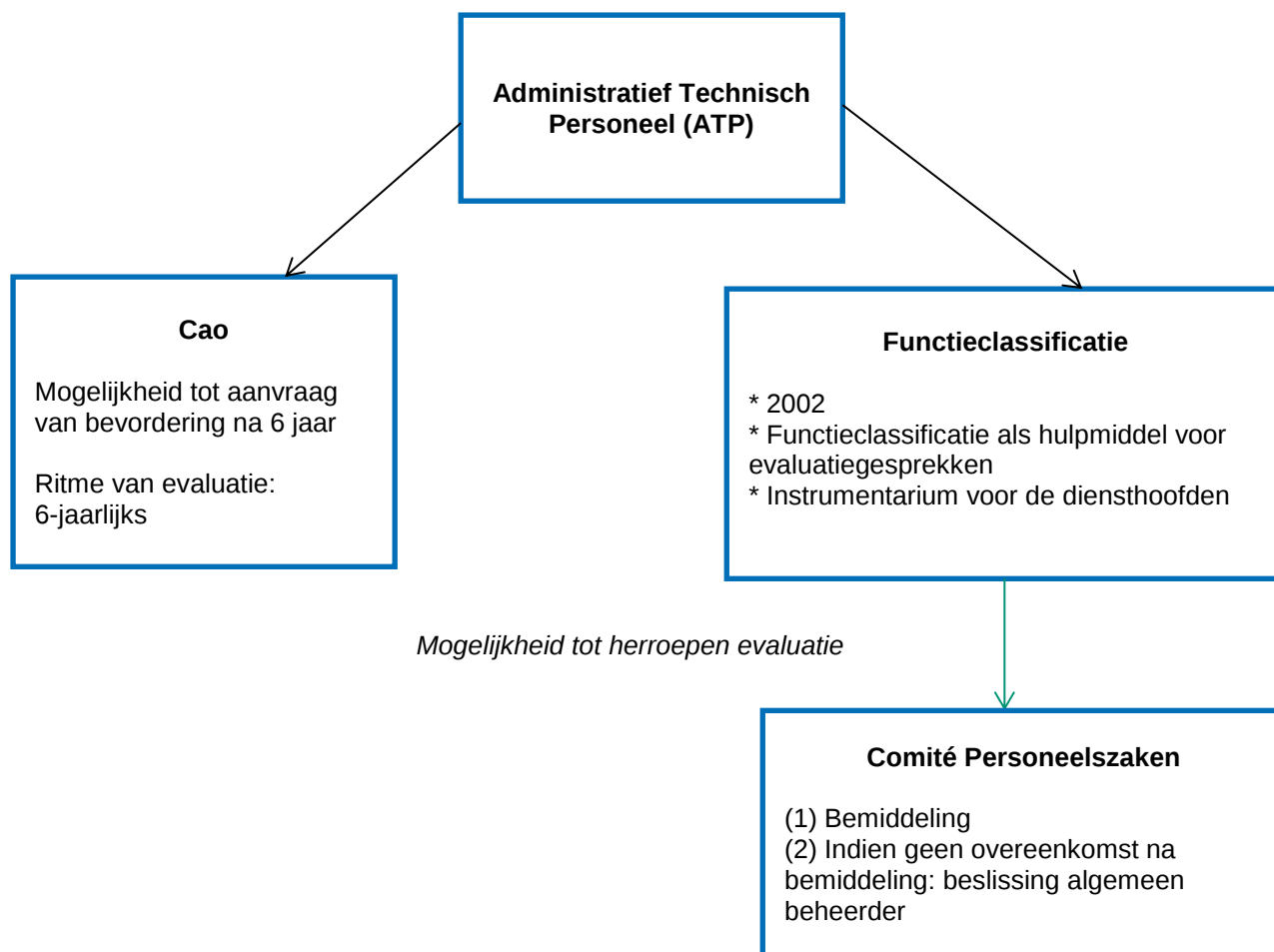
### 3.2.4 Universiteit 2

**Figuur 10: Systeem van personeelsevaluatie (ZAP)**



\* Voor het niveau van de biomedische wetenschappen bestaat het lokale facultaire niveau niet. Het facultaire niveau is binnen de groep van biomedische wetenschappen vervangen door de opdeling tussen klinici en niet-klinici.

**Figuur 11: Systeem van personeelsevaluatie (ATP)**



**Figuur 12: Systeem van personeelsevaluatie (AAP)**

**Promotor:** opmaak voortgangsrapport

**Opleidingsvoorzitter:** validatie van voortgangsrapport



## Relatie centraal bestuur – faculteiten

Tussen het centrale bestuur van de instellingen en de faculteiten is een bijkomend niveau gecreëerd. Dat bijkomende niveau refereert naar de diverse groepen binnen de instellingen (humane wetenschappen, biomedische wetenschappen en wetenschap en technologie). Op het facultaire niveau geven lokale evaluatiecommissies adviezen over individuele ZAP-leden. Die gebundelde adviezen komen op het groepsniveau terecht, waar een uitspraak gedaan wordt over het ZAP-lid. Bij een positieve uitspraak ('voldoende'), klasseert de instelling het dossier. Indien toch ergens signalen gegeven worden, kunnen drie uitspraken volgen: 'onvoldoende', 'ondermaats' of 'voldoende met werkpunten'. De eerste twee uitspraken zijn decretaal vastgelegd, de laatste uitspraak is een eigen inbreng van de instelling. De signalen die dergelijke uitspraken met zich meebrengen, vertolken het knipperlichtsysteem dat de instelling hanteert. Deze manier van werken kadert in de algemene visie om personeelsevaluatie als een remediërend instrument in te zetten waarbij probleemgevallen gedetecteerd worden. Positieve evaluaties worden op een andere manier gewaardeerd dan via uitgebreide evaluaties (bv. interessante onderzoeksprojecten voor iemand die goed werkt). Zoals aangegeven in de figuur wijkt de groep van biomedische wetenschappen af van de andere twee groepsniveaus. In plaats van de facultaire evaluatiecommissies werken zij met een decentraal niveau dat zich verdeelt over de klinici en niet-clinici. Op deze randopmerking na, verloopt de evaluatie voor de drie groepen op dezelfde manier. Bij de beoordelingen 'ondermaats' en 'onvoldoende' beschikt het ZAP-lid over een beroepsmogelijkheid, zoals decretaal voorzien.

In de door ons bezochte opleiding alfa verloopt de evaluatieprocedure voor ZAP-leden via het lokale facultaire niveau voor het adviserend gedeelte. De beslissingen worden vervolgens genomen op het centrale groepsniveau. In de opleiding beta valt het lokale facultaire niveau weg. Dat lokale niveau wordt vervangen door een groep van klinici en niet klinici die ook een adviserende bevoegdheid hebben. Vervolgens gaat het advies naar het centrale groepsniveau waar een beslissing wordt genomen.

## Relatie faculteiten – opleidingen

In de evaluatiecommissies op het facultaire niveau zetelen verplicht een aantal ZAP-leden die de faculteitsraad aanstelt. Meestal bestaat zo'n commissie uit een groot aantal hoogleraren, maar de instelling verplicht ook de vertegenwoordiging van een jong ZAP-lid en de aanwezigheid van minimum één vrouwelijk lid. Het centrale niveau stuurt de dossiers elektronisch naar de commissieleden door. De globale strategie achter het hele systeem van evaluatie is dat er veel lokale autonomie is, maar dat die autonomie toch begrensd wordt door de centrale opvolging doordat de definitieve uitspraak op het centrale groepsniveau ligt. De strategie is een bewuste keuze van de instelling. De instelling is ervan overtuigd dat ze door deze aanpak de commissies op een zeer adequate manier kunnen vergelijken. Het facultaire niveau in opleiding beta bestaat niet, maar is vervangen door een groep van klinici en niet klinici (supra).

De ATP-leden worden door hun diensthoofden geëvalueerd aan de hand van een instrumentarium gebaseerd op functieclassificaties. Ook de evaluaties van de AAP-leden situeren zich binnen de relatie faculteiten – opleidingen. De opleidingsvoorzitter valideert het voortgangsrapport dat deel uitmaakt van het dossier van hernieuwing.

Voor de ATP-leden en de AAP-leden stellen we geen variatie vast in de beide opleidingen.

### 3.2.5 Vergelijkende conclusies

In dit deel hebben we de interne systemen van personeelsevaluatie voor de verschillende door ons bezochte instellingen bekeken. We ronden dit luik af met een aantal vergelijkende conclusies. In eerste instantie bekijken we de gelijkenissen tussen de instellingen. In tweede instantie staan we stil bij de verschillen tussen en binnen de instellingen.

Zowel in de twee bezochte hogescholen als de twee bezochte universiteiten stellen we vast dat het systeem van personeelsevaluatie geen alleenstaand gegeven is. Naast de decretale evaluatie<sup>13</sup> voorzien de instellingen daarnaast in een systeem van benoeming en bevordering.

---

<sup>13</sup> In de figuren stellen we de systemen van personeelsevaluatie voor zoals decretaal opgelegd.

In het Hogescholendecreet heeft de regelgever voor de uitspraken van een evaluatie slechts twee categorieën voorzien, namelijk voldoende en onvoldoende. Beide hogescholen hebben ervoor gekozen een bijkomende categorie toe te voegen.

In de twee universiteiten zien we dat tussen het centrale bestuur en het facultaire niveau een extra commissie is ingebouwd. Beide universiteiten hebben deze keuze bewust gemaakt vanuit de idee de lasten in te perken. De twee universiteiten beschikken beiden over andere systemen van personeelsevaluatie naargelang de categorie waartoe een personeelslid behoort (ZAP, ATP of AAP).

De implementatie van het systeem van personeelsevaluatie in de bezochte hogescholen lijkt weinig te verschillen. In hogeschool 1 beoordelen de studenten enkel de opleidingsonderdelen en niet de individuele docent. In hogeschool 2 beoordelen studenten wel expliciet de individuele docent. De studentenevaluaties van hogeschool 2 maken altijd deel uit van het personeelsdossier. De individuele docenten van hogeschool 1 kunnen zelf beslissen of de bevestigingen van de opleidingsonderdelen een meerwaarde zijn voor het personeelsdossier en bijgevolg aan het dossier moeten worden toegevoegd. Beide hogescholen kozen ervoor een bijkomende categorie te creëren bij de uitspraken na een evaluatie. In hogeschool 1 is de bijkomende uitspraak er enkel bij een omstandigheidsevaluatie (naar aanleiding van benoeming of bevordering). In hogeschool 2 geldt de bijkomende categorie 'dreigend onvoldoende' voor de decretale evaluatie.

Zoals aangegeven kiezen beide universiteiten ervoor om een bijkomend niveau te creëren in functie van het systeem van personeelsevaluatie. In universiteit 2 gaan alle dossiers naar het lokale niveau (faculteiten). Op het facultaire niveau geven de commissies een advies. Het centrale groepsniveau (bijkomend niveau) doet dan uitspraak over de dossiers. In universiteit 1 gaan enkel de dossiers die onvolledig zijn of om meer uitleg vragen naar het facultaire niveau. De senaat (bijkomend niveau tussen centraal en decentraal) doet een eerste screening en beslist daar of dossiers al dan niet verdere uitdieping vereisen op het facultaire niveau. We stellen dus vast dat de rol van de faculteiten in beide universiteiten verschilt. Universiteit 2 ziet alle dossiers op facultair niveau, universiteit 1 enkel die dossiers die om extra aandacht vragen. Wat betreft de uitspraken na een evaluatie, hanteren beide universiteiten een andere visie. Universiteit 1 beperkt zich voor de ZAP-leden tot de decretale uitspraken (voldoende, ondermaats en onvoldoende). In universiteit 2 is er nog een bijkomende categorie, namelijk voldoende met werkpunten.

In de instellingen zelf zien we bovendien dat er variatie kan bestaan tussen de opleidingen. Door op de implementatieladder af te dalen tot op het niveau van de opleidingen, zijn we in staat deze variatie te duiden.

In hogeschool 1 is in het evaluatiereglement niet voorzien dat personeelsleden ter voorbereiding van hun evaluatie een verplichte zelfevaluatie moeten invullen. De departementshoofden mogen een zelfevaluatie daarom niet verplichten. In de door ons bezochte opleidingen stellen we vast dat in beide opleidingen de personeelsleden zich niet voorbereiden aan de hand van een zelfevaluatie.

In hogeschool 2 verlopen de personeelsevaluaties voor de beide opleidingen op dezelfde manier. Het departementshoofd evalueert de personeelsleden verbonden aan het departement. Voor personeelsleden tewerkgesteld in meerdere departementen gelden afspraken over wie de evaluatie op zich zal nemen.

In universiteit 1 geldt voor alle ZAP-leden dat zij geen zelfevaluatie dienen uit te voeren ter voorbereiding van de personeelsevaluatie. We stellen geen variatie vast tussen de opleiding alfa en beta. Het recent aangepaste reglement bewaakt de uniformiteit van de diverse categorieën personeelsleden over de hele instelling.

In universiteit 2 verlopen de personeelsevaluaties op een licht andere manier in beide opleidingen. De aard van de opleiding beta zorgt ervoor dat er een onderscheid is tussen klinici en niet klinici. Deze opdeling vervangt het lokale facultaire niveau dat wel voor opleiding alfa geldt. Het centrale groepsniveau bestaat voor beide opleidingen.

## 3.3 Ervaringen van planlast en mogelijke verklaringen

In dit empirische luik gaan we aan de slag met de data verkregen uit de focusgesprekken die we in de verschillende instellingen georganiseerd hebben. Zoals in de inleiding reeds aangehaald werden we vaak geconfronteerd met de grijze zones tussen de begrippen werklust, administratieve last en planlast.

### 3.3.1 Analyse hogeschool 1

#### A. Vaststellingen ervaringen planlasten

#### **De respondenten hebben twijfels over de bruikbaarheid van het systeem van personeelsevaluatie**

De vraag of het huidige systeem van personeelsevaluatie wel doeltreffend is en tot de gewenste resultaten leidt, is binnen deze hogeschool zeker voorwerp van discussie. De evaluatie na de vaste benoeming roept heel wat vragen op binnen de instelling. *Als iemand benoemd is, heb je nog weinig middelen als die persoon minder goed functioneert. Je kunt veel gesprekken voeren, maar het is moeilijk om van iemand afscheid te nemen* (onderwijsdirecteur). Ook de opleidingsvoorzitter sluit zich daarbij aan. *Het is zware planlast om een andere functie te zoeken voor iemand die vast benoemd is wanneer die in z'n huidige functie minder goed functioneert.*

#### **De respondenten hebben twijfels bij de validiteit van het systeem**

Respondenten hebben twijfels over de gekozen indicatoren en over de validiteit van de meting(en). De studentenmoeite naar het invullen van evaluaties bijvoorbeeld heeft een impact op de keuzes die de instelling moet maken. *We moeten een keuze maken om studenten te motiveren om bevestigingen in te vullen: op niveau van de individuele docent of op niveau van het opleidingsonderdeel* (departementshoofd). Er is geen unanimitieit over de keuze van bevestigingen van opleidingsonderdelen of individuele docenten of een combinatie van beiden.

#### **De positie van de respondent beïnvloedt de ervaringen van planlast**

De functie die iemand uitoefent binnen de instelling heeft duidelijk een impact op de ervaringen van planlast. *Ik heb het functioneringsgesprek als positief ervaren, dat is niet als last voor ons* (lector). Het docentenkorps ervaart weinig of geen planlast. *Persoonlijk vind ik het functioneringsgesprek een aangenaam instrument, maar ik besef dat het onmogelijk is voor 150 à 200 man. Dat is veel planlast voor het departementshoofd* (centrale kwaliteitszorgcoördinator). De last naar personeelsevaluatie ligt eerder op het niveau van het departementshoofd, die decretaal verplicht wordt om het evaluatiegesprek te voeren. Vanuit Human Resource Management literatuur kunnen we hier spreken van een interne inconsistentie: opvolging en evaluatie moeten door het lijnmanagement (opleidingsvoorzitters) worden uitgevoerd (Vanderstraeten en Decramer, 2010). Inconsistentie leidt tot ontevredenheid en minder geloof in het systeem (Decramer et al. 2013).

#### **De toenemende juridisering beïnvloedt de ervaring van planlast**

De toenemende juridisering als maatschappelijke trend heeft ook z'n impact binnen de instellingen. *Ik noteer alle opmerkingen die ik krijg over individuele docenten in een document, daardoor wordt het formeel. Er wordt meer en meer geformaliseerd* (opleidingsvoorzitter). De formalisering dient als bescherming tegen mogelijke beroepsprocedures. Het verband tussen formalisering en juridisering komt sterk naar voren.

#### **Druk van externe actoren**

Zowel de Vlaamse overheid als de vakorganisaties komen tijdens de focusgroepen aan bod. *Elk jaar wordt op basis van het Financieringsdecreet de portefeuille bepaald. Wij zijn geen universiteit! De portemonnee van elk studiegebied is elk jaar verschillend. Dat is planlast, dat is onzekerheid* (departementshoofd). Als de portefeuille op een bepaald moment in die mate verandert, dat er saneringen moeten doorgevoerd worden, is er bijkomende last. Die last schuilt dan in het feit dat de

taakstelling van bepaalde personen gewijzigd moet worden, als gevolg van minder personeelsleden. Deze implicatie van het Financieringsdecreet bepaalt de planlast. *Bepaalde zaken rond personeelsevaluatie zijn afgestemd met de vakorganisaties. Je kunt niet doen wat je wilt met die evaluaties* (departementshoofd). De afstemming met de vakorganisaties gebeurt op het niveau van de instelling, dat werkt door tot op departementaal niveau.

## B. Besluit hogeschool 1

De bovenstaande analyse van de ervaringen van planlasten, stelt er ons toe in staat aan te geven hoe de respondenten van de focusgroepen aankijken naar het systeem van personeelsevaluatie. We beschouwen achtereenvolgens de componenten van het externe gegeven en het interne systeem.

### Ervaringen met externe actoren

Beide opleidingen zijn het erover eens dat de regelgeving rond personeelsevaluatie in geen geval uitgebreid moet worden. Zowel in de alfa als de beta opleiding kijken de respondenten met kritische blik naar het Financieringsdecreet. De jaarlijks wisselende portefeuilles brengen onzekerheid teweeg. Die onzekerheid brengt op haar beurt planlast met zich mee. In beide opleidingen kwamen ook de vakorganisaties naar boven. Binnen de opleidingen is men zich bewust van de afspraken die op instellingsniveau gemaakt worden. De impact daarvan naar de opleidingen toe hebben met privacy kwesties te maken. De vraag of bij bevragingen van de studenten naar opleidingsonderdelen, dan wel naar individuele docenten moet gepeild worden staat ter discussie. De vakorganisaties die de belangen van individuele docenten behartigen, zouden de privacy in vraag kunnen stellen.

### Intern systeem

Over het interne systeem van personeelsevaluatie zijn de meningen verdeeld. In opleiding alfa stelt men zich de vraag of de opleidingsvoorzitter of het departementshoofd of beiden aanwezig moeten zijn op het functioneringsgesprek. In opleiding beta kwam die discussie minder aan bod. Zoals in het huidige reglement voorzien kan het departementshoofd zich laten bijstaan. Een andere levendige discussie gaat over de bevragingen van studenten. Zowel in de opleiding alfa als beta is er geen unanimitéit over die bevragingen. De vraag is of in die bevragingen enkel naar opleidingsonderdelen of ook naar individuele docenten moet gepeild worden.

## 3.3.2 Analyse hogeschool 2

### A. Vaststellingen ervaringen planlasten

#### De toenemende juridisering beïnvloedt de ervaringen van planlasten

Vooraf voor wat betreft de negatieve evaluaties en de daaraan gekoppelde gevolgen (bv. ontslag) ervaren de respondenten de procedures vaak als zeer zwaar. *De procedure die tot ontslag leidt, is enorm zwaar* (personeelsdirecteur). *Als je dan naar planlast kijkt, op het moment dat je een negatieve evaluatie uitspreekt, verschuift het ganse gebeuren naar een ander echelon, dan mag je twee maand uw deur dicht doen om de procedure te doorlopen* (personeelsdirecteur). De strikte omschrijving van de procedures (bijvoorbeeld: respecteren van termijnen) zorgt hier voor planlast op het niveau van de centrale diensten.

#### De wijze van rapportering naar de Vlaamse overheid beïnvloedt de ervaringen van planlast

De personeelsleden die een onderzoeksopdracht hebben ervaren de wijze van rapportering als een planlast. Deze ervaring is te verklaren door de discrepantie tussen hun werk (per academiejaar) en de rapportering die per kalenderjaar gebeurt. *Wat mij stoort, is dat voor de output van onderzoek er gewerkt wordt per kalenderjaar en niet per academiejaar* (opleidingscoördinator).

#### De respondenten hebben twijfels over de effectiviteit van het systeem bij negatieve evaluaties

De respondenten stellen het huidige systeem niet in vraag, maar er zijn toch twijfels over de effectiviteit van het systeem in geval van negatieve evaluaties. *Ik denk als er iets niet goed is, dan is*

*het werk te ontzien om een negatieve evaluatie te geven. Ik heb niet gezegd dat dat in het verleden niet gebeurd is - zo weinig mogelijk - maar als het terecht is, mag de last niet te hoog zijn (personeelsverantwoordelijke HOC). Deze opmerking sluit aan bij de toenemende juridisering. Na een negatieve evaluatie gaat het betrokken personeelslid hoogst waarschijnlijk in beroep, gezien hij of zij weinig te verliezen heeft. Om als hogeschool die beroepsprocedure op een correcte manier te volgen, is er heel wat werk. De vraag is of al dat werk zinvol is ten opzichte van het te bereiken resultaat. Als het personeelslid bijvoorbeeld toch nog een nieuwe kans krijgt na die beroepsprocedure, is het mogelijk dat je na X-aantal jaar opnieuw hetzelfde parcours moet volgen. Pas na twee opeenvolgende negatieve evaluaties komt er dan ontslag. De mogelijkheid bestaat dat het personeelslid al die tijd niet naar behoren functioneerde.*

## **De positie van het personeelslid beïnvloedt de ervaring van planlasten**

De terugblik op het vroegere systeem van studentenevaluaties op basis van papieren bevragingen, leidde tot een vraag naar vereenvoudiging vanuit de departementshoofden. *De vraag tot vereenvoudiging kwam vooral van de departementsdirecteurs, omdat zij vooral de last hadden om te verwerken of te laten verwerken (personeelsverantwoordelijke HOC).* In het huidige systeem werkt de hogeschool met elektronische bevragingen (op niveau van de individuele docent). Voor wat de beroepsprocedure betreft na een negatieve evaluatie, stellen we ook een verschil vast tussen de planlastervaring bij wie beroep indient tegenover diegene die de beroepsprocedure moet opvolgen. *Voor wie in beroep gaat na een negatieve evaluatie, is de planlast vrij beperkt, maar wie de procedure moet opvolgen, werkt zich te pletter (personeelsdirecteur).* De planlast in het geval van negatieve evaluaties situeert zich dus in hoofdzaak op het niveau van de centrale diensten. De verplichting dat het departementshoofd haar personeelsleden moet evalueren, zou een indicatie voor ervaringen van planlasten kunnen zijn. In de opleiding beta rapporteert het departementshoofd na het evaluatiegesprek naar het personeelslid over dat gesprek. Het departementshoofd vult de voorbereiding van het personeelslid aan. *Ik krijg een kopie van voorbereiding en ik vul aan met dingen die meer duidelijkheid scheppen. Ik ervaar niet dat er veel extra komt bij kijken (departementshoofd).* In opleiding alfa is er een nieuw departementshoofd aangesteld. Het vorige departementshoofd zorgde na elke personeelsevaluatie voor een uitgebreid verslag zoals in opleiding beta. Of dit onder het huidige departementshoofd ook het geval zal zijn, is nog niet duidelijk. De vraag of die rapportering gekoppeld aan de personeelsevaluatie planlast, administratieve last of werklust veroorzaakt, is onderwerp van een andere discussie. We stellen wel vast dat de grenzen hier vaag zijn.

## **De aard van de opleiding beïnvloedt de ervaringen met planlasten**

In beide opleidingen zijn de respondenten tewerkgesteld in professionele bachelor opleidingen. De personeelsdirecteur verwijst naar het praktische karakter van deze opleiding. *Onze mensen zijn vooral 'doeners'. Op centraal niveau sturen we onderzoek en kennisvalorisatie aan, we vragen aan mensen om bepaalde zaken te valoriseren. Dat wordt soms ervaren als lastig, 'planlastig' (personeelsdirecteur).*

### **B. Besluit hogeschool 2**

We kijken opnieuw naar de visie van de respondenten van deze hogeschool op de externe actoren en op het interne systeem binnen deze hogeschool.

## **Ervaringen met externe actoren**

In beide opleidingen horen we weinig negatieve geluiden over de externe actoren voor wat betreft het systeem van personeelsevaluatie. De personeelsdirecteur wijst op het amendement<sup>14</sup> vanuit VLHORA om artikel 77, §2 Hogescholendecreet aan te passen. De verplichting om personeelsleden drie jaar na bevordering of benoeming te evalueren, ervaart de personeelsdirecteur als zinloos. De impact van de associatie is nog onzeker. In die zin kwam de associatie niet aan bod als actor van wie bijkomende planlast ervaren wordt betreffende het systeem van personeelsevaluatie. Personeelsleden die een onderzoeksopdracht hebben, ervaren moeilijkheden met de rapportering naar de Vlaamse overheid,

---

<sup>14</sup> Zie bijlage 5

gezien dat per kalenderjaar moet gebeuren. Dit is tegenstrijdig met de werking per academiejaar. De personeelsleden werken per academiejaar en die discrepantie leidt soms tot ervaringen van planlast.

## Intern systeem

In beide opleidingen lijken de ervaringen van planlast eerder beperkt zijn. We stellen vast dat de grenzen tussen planlast, werklast en administratieve last hier vervagen. Als een departementshoofd de verantwoordelijkheid heeft voor de evaluatie van alle personeelsleden, is het begrijpelijk dat de ervaringen van planlast bij hem hoger liggen dan bij een individueel personeelslid. In deze context speelt de sociaal constructivistische benadering. De evolutie van het systeem van personeelsevaluatie (bijvoorbeeld overgang van papieren bevragingen naar elektronische bevragingen) heeft ertoe bijgedragen dat het systeem binnen de instelling gedragen wordt. De ervaringen van planlast zijn vooral positie gebonden. In geval van een negatieve evaluatie ligt de last hoofdzakelijk op het centrale niveau. We stellen bij deze hogeschool enige variatie vast op het niveau van de wijze van rapportering na een evaluatie. In de beta opleiding ontvangen de personeelsleden een uitgebreid verslag na hun evaluatiegesprek. Tot op heden was dat ook het geval voor de opleiding alfa. Met de komst van een nieuw departementshoofd zou dat in opleiding alfa naar de toekomst kunnen veranderen, maar daarover is nog geen duidelijkheid. De rapportering gekoppeld aan personeelsevaluatie zouden we in z'n meest zuivere vorm onder de noemer administratieve last kunnen plaatsen.

### 3.3.3 Analyse universiteit 1

#### A. Vaststellingen ervaringen planlasten

#### De toenemende juridisering beïnvloedt de ervaringen van planlasten

De toenemende juridisering vloeit volgens deze respondenten (hoofdzakelijk opleiding alfa) voort uit de veelheid aan mogelijke beroepsprocedures. De mogelijkheid om beroep aan te tekenen tegen een uitspraak onvoldoende of ondermaats na een evaluatie, is slechts een van de beroepsprocedures waarover de respondenten het hebben. Het takenpakket van de administratief secretaris die hier reageert overstijgt het systeem van personeelsevaluatie. *We zijn de laatste jaren meer bezig door juridisering met klachten, lasten, verslagen schrijven, dossiers voorbereiden,...* (administratief secretaris). *Je komt op alle niveaus in aanraking met beroepsprocedures* (personeelsdirecteur). Ook de regelgeving komt aan bod. *Je ziet een trend naar meer en complexere regelgeving. We moeten ons indekken om te bewijzen dat we de regels hebben gevolgd* (HR-manager). *We zitten met een motiveringsplicht in het decreet, als je die ruim interpreteert, heb je een griffier nodig* (personeelsdirecteur). In het kader van de motiveringsplicht, kan het bijvoorbeeld voorkomen dat een korte motivatie niet als voldoende beschouwd wordt. Het proces om die beroepsprocedures te vermijden, heeft ook implicaties naar planlasten. *Punt is dat je niet alleen moet vergaderen, maar ook een verslag moet geven. Dat is een element waar wij het gevoel hebben dat daar veel tijd in kruipt* (decaan).

#### De druk van externe actoren beïnvloedt de ervaringen van planlasten

De respondenten halen het aspect van planmoeheid aan. *Er komen decreten bij, dat vindt zijn weerslag in de wijzigende reglementen binnen de instellingen. Planlast omvat ook een element van frequentie van wijzigingen* (decaan). Met deze uitspraak begeven we ons in het bredere veld van de problematiek rond planlasten.

#### De interne organisatie van het systeem van personeelsevaluatie beïnvloedt de ervaring van planlasten

Het systeem van personeelsevaluatie is doorheen de tijd geëvolueerd in de instelling. Bij het begin van het academiejaar zijn de reglementen voor personeelsevaluatie aangepast. Die aanpassingen aan het interne systeem hebben de ervaringen met planlasten in de positieve zin beïnvloed. *We moeten gelukkig geen apart dossier maken (voor evaluatie). Men (centraal) maakt het dossier voor ons op* (hoogleraar). Het huidige systeem van personeelsevaluatie gebaseerd op data afkomstig uit een centrale databank. *Die bestaande databank op intranet is een black box die daar ergens hangt. Dat heeft z'n voor- en nadelen. Het is nogal omslachtig om in te vullen. Maak je een fout, dan moet je*

*opnieuw beginnen* (vice-decaan). Door actief na te denken over het eigen systeem neemt men ook lasten weg op bepaalde niveaus. *Voor goede personeelsdossiers is de last weg voor de faculteit en de docenten. Ik denk dat het systeem er wel toe leidt dat door die veiligheidsbuffer, de dossiers waar je niet van wakker ligt, dat die tot weinig of geen planlast leiden op het niveau van de docent* (decaan). Ook voor negatieve evaluaties, waar faculteiten wel mee te maken krijgen, is nagedacht over een optimale organisatie van het systeem. *Wij hebben de keuze gemaakt dat de evaluatie- en bevorderingscommissie (EBC) een vaste groep is die bestaat uit het faculteitsbestuur en vakgroepvoorzitters* (decaan). Dergelijke vaste groep van mensen betekent dat de dossiers veelal al gekend zijn.

## **De positie van het personeelslid beïnvloedt de ervaringen van planlasten**

*Wie de systemen uitdenkt, is niet wie ze ondergaat* (hoogleraar). *Die mensen (centraal), met de beste bedoelingen, denken na over systemen en creëren telkens nieuwe lasten* (docent). Ook voor wat negatieve evaluaties betreft, zijn het in hoofdzaak decanen die geconfronteerd worden met bijkomende lasten. *De mensen die dossiers moeten indienen, dat brengt vooral last op mijn niveau, maar ik bestrijd niet dat personeelsevaluatie nodig is* (decaan). Ook op het niveau van de ZAP-leden, ervaren leden bepaalde zaken als last, specifiek door hun positie. *De hele cultuur rond evaluatie en dergelijke, die mensen die er problemen mee hebben wijzen op het zelfstandige karakter van een ZAP-lid en dat wordt geïnterpreteerd als wat me goed dunkt* (decaan).

## **De aard van de opleiding beïnvloedt de ervaring van planlasten**

Wat betreft de impact van de toenemende juridisering verwezen we al kort naar de verschillende ervaringen rond dat aspect. De aard van de opleiding is blijkbaar niet enkel bepalend voor de perceptie van de toenemende juridisering. *Men kan leven met de kwantitatieve beoordeling hier in de faculteit* (decaan). *Mensen uit de opleiding beta vinden het logisch dat je geëvalueerd wordt op basis van kwantificeerbare gegevens* (personeelsdirecteur).

### **B. Besluit universiteit 1**

#### **Ervaringen met externe actoren**

Zowel de alfa als de beta opleiding pleiten voor een aanpassing van artikel 106bis van het Universiteitendecreet. De verplichte evaluatie drie jaar na benoeming of bevordering acht de universiteit niet zinvol. Vooral vanuit de alfa opleiding klinken kritische geluiden rond een toenemende juridisering. Volledigheidshalve moeten we er hier op wijzen dat de juridisering waarover sprake bij de respondenten het systeem van personeelsevaluatie overstijgt. De administratief secretaris die aan het woord was, krijgt in zijn takenpakket ook te maken met studenten die beroep aantekenen tegen examenresultaten bijvoorbeeld.

#### **Intern systeem**

In deze instelling varieert de perceptie van het interne systeem van personeelsevaluatie in de beide opleidingen. In de opleiding alfa klagen de respondenten het kwantitatieve gehalte van de data als basis voor personeelsevaluatie aan. De respondenten van de beta opleiding nemen genoeg met het interne systeem en ervaren de werkwijze als vanzelfsprekend. In de alfa opleiding geven de respondenten ook duidelijk aan dat ze de initiatieven vanuit het centrale niveau niet altijd kunnen volgen. Deze opmerking horen we niet in de beta opleiding rond personeelsevaluatie.

## 3.3.4 Analyse universiteit 2

### A. Vaststellingen ervaringen planlasten

#### **De mate waarin het systeem van personeelsevaluatie als zinvol ervaren wordt, beïnvloedt de ervaringen van planlast**

Binnen de instelling is men het erover eens dat het systeem van personeelsevaluatie een nodig middel is, maar wat de opbrengsten van het systeem zijn, stelt men toch in vraag. *Als iemand geëvalueerd wordt en het is dan 'goed' of 'ondermaats', gaat het dan uiteindelijk iets opbrengen? Men ervaart last als achteraf wordt gezegd dat het toch niets opbrengt, als het iets is dat wordt opgelegd, maar geen effect heeft, als er een effect is, maar je hebt er geen zicht op* (voorzitter onderwijsraad).

#### **De interne organisatie van het systeem van personeelsevaluatie beïnvloedt de ervaringen van planlast**

Binnen de instelling zijn de respondenten zich bewust van de noodzaak van het bestaan van een systeem van personeelsevaluatie. De instelling kiest ervoor het systeem van personeelsevaluatie remediërend op te vatten. Deze visie brengt met zich mee dat positieve personeelsevaluaties soms als zinloos ervaren wordt. *Het decretale systeem van personeelsevaluatie is een middel, maar het brengt mee dat je voor 95% van de mensen dingen zit op te schrijven... Het systeem van personeelsevaluatie is nodig, maar dat brengt ook mee dat je de goeie moet evalueren, van wie je op voorhand weet dat het goed is, maar waar je dan wel een halve bladzijde moet over vol schrijven* (decaan). De interne organisatie van het systeem van personeelsevaluatie om het systeem remediërend, dan wel waarderend te implementeren heeft consequenties. *Er zijn stemmen die pleiten voor een waarderend systeem van personeelsevaluatie, maar zoals gezegd is het zo'n grote last om iedereen zo nauwgezet en objectief te evalueren* (decaan). *Iemand die in een waarderend systeem 'maar' goed scoort en geen uitmuntend zou dan een beroepsprocedure kunnen aanvragen...* (directeur personeelsbeheer ZAP). *De personeelsevaluatie van ZAP-leden gebeurt voor 95% van de ZAP-leden in de achtergrond, je moet er weinig mee bezig zijn* (vice-rector). De digitalisering van studentenbevragingen heeft ertoe geleid dat de verwerking van de resultaten veel vlotter ging. De verwevenheid tussen planlast, administratieve last en werklast duikt hier opnieuw op.

### B. Besluit universiteit 2

#### **Ervaringen met externe actoren**

De ervaringen met externe actoren beperken zich in deze instelling. De respondenten zijn enkel vertrouwd met de universitaire overheid. Andere externe actoren dan de eigen instelling klinken de meeste respondenten niet bekend in de oren. Naar de Vlaamse overheid drukt de universiteit de wens uit voor een aanpassing van artikel 106bis van het Universiteitendecreet (supra: universiteit 1). De universiteit is verder absoluut geen vragende partij voor een uitbreiding van de regelgeving.

#### **Ervaringen met intern systeem**

Zowel bij de respondenten van opleiding alfa als de respondenten van opleiding beta is er draagvlak voor het interne systeem van personeelsevaluatie.

### **3.3.5 Vergelijkende conclusies**

In onderstaande tabel geven we de gewenste veranderingen weer die de respondenten van de verschillende instellingen hebben uitgedrukt. We gaan na welke veranderingen naar de externe actoren gewenst zijn en wat er intern kan aangepast worden.

**Tabel 4: Gewenste veranderingen in het kader van planlast ervaringen**

|                       | <b>Ten aanzien van externe actoren</b>                                                                         | <b>Ten aanzien van intern systeem</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hogeschool 1</b>   | <u>Vlaamse overheid</u><br>- Aanpassing artikel 77, §2 Hogescholendecreet<br>- Aanpassing Financieringsdecreet | <u>Opleiding alfa en beta</u><br>- Functioneringsgesprek met leidinggevende in plaats van met departementshoofd<br><br><u>Opleiding alfa</u><br>- Vraag naar evaluaties door studenten op niveau van de individuele docent<br><br><u>Opleiding beta</u><br>- Vraag naar meer meetbare criteria (op vaktechnisch gebied) in evaluatiegesprek |
| <b>Hogeschool 2</b>   | <u>Vlaamse overheid</u><br>- Aanpassing artikel 77, §2 Hogescholendecreet                                      | <u>Opleiding alfa</u><br>- vraag naar meer aandacht voor onderzoek in evaluatiegesprekken<br><br><u>Opleiding beta</u><br>- geen gewenste veranderingen                                                                                                                                                                                     |
| <b>Universiteit 1</b> | <u>Vlaamse overheid</u><br>- Aanpassing artikel 106bis Universiteitendecreet                                   | <u>Opleiding alfa</u><br>- vraag naar meer kwalitatieve data in plaats van kwantitatieve data in functie van personeelsvaluatie<br><br><u>Opleiding beta</u><br>- geen gewenste verandering                                                                                                                                                 |
| <b>Universiteit 2</b> | <u>Vlaamse overheid</u><br>- Aanpassing artikel 106bis Universiteitendecreet                                   | <u>Opleiding alfa</u><br>- geen gewenste verandering<br><br><u>Opleiding beta</u><br>- doorstroom van informatie indien tewerkgesteld in meerdere instellingen                                                                                                                                                                              |

## **Hogeschool 1**

Deze instelling kan zich vinden in de huidige regelgeving met betrekking tot de invulling van het systeem van personeelsevaluatie. De implicaties voortvloeiend uit het Financieringsdecreet (jaarlijks wisselende portefeuilles) leiden tot ervaringen van planlast. In het Hogescholendecreet zou deze instelling de verplichte evaluatie drie jaar na benoeming of bevordering graag afgeschaft zien (art.77, §2). Over het algemeen beschouwen de respondenten de tussenkomst van externe actoren niet als belastend. Over het interne systeem zijn een aantal discussies (soorten bevraging, verantwoordelijkheden functioneringsgesprek,...). Die discussie moet intern nog worden uitgeklaard.

## **Hogeschool 2**

Deze hogeschool heeft maar één vraag naar de regelgever, namelijk om de regel rond verplichte evaluatie drie jaar na benoeming en bevordering uit de regelgeving te schrappen (art.77, §2 Hogescholendecreet). Voor de andere aspecten geldt een algemene tevredenheid zowel naar externe actoren als naar het interne systeem.

## **Universiteit 1**

De wens om de verplichte evaluatie drie jaar na benoeming af te schaffen, spreekt de personeelsdirecteur hier opnieuw uitdrukkelijk uit (art.106bis Universiteitendecreet). Hoewel een aantal kritische bemerkingen rond de toenemende juridisering en het kwantitatieve gehalte van de personeelsevaluatie, weerklinkt over het algemeen tevredenheid over het systeem van personeelsevaluatie.

## **Universiteit 2**

De respondenten van deze universiteit geven aan dat de regel tot verplichte evaluatie drie jaar na benoeming zinloos is (art.106bis Universiteitendecreet). Wat betreft het reglementerend kader voor het systeem van personeelsevaluatie heerst ook hier algemene tevredenheid. Opnieuw is deze instelling geen vragende partij voor een verdere uitbreiding van de regelgeving. De algemene ervaringen van de docenten rond externe actoren zijn zeer beperkt, in die zin dat zij enkel vertrouwd zijn met hun eigen bestuur. Er is geen verdere wens naar meer betrokkenheid van actoren. De ZAP-leden ervaren het huidige interne systeem als vanzelfsprekend en zijn geen vragende partij voor wijzigingen in het systeem.

### **3.4 Generieke vaststellingen voor het systeem van personeelsevaluatie**

In dit deel rond personeelsevaluatie hebben we de belangrijkste externe actoren in kaart gebracht. De Vlaamse overheid verplicht de instellingen een systeem van personeelsevaluatie op te zetten. De instellingen van hoger onderwijs aanvaarden deze verplichting als legitiem. Uit de evaluatie van het regeringscommissariaat betreffende de systemen van personeelsevaluatie is gebleken dat alle instellingen van hoger onderwijs over een evaluatiereglement beschikken. Ondanks het draagvlak voor het algemeen regelgevend kader, horen we toch een aantal kritische geluiden. Zowel de hogescholen als universiteiten zijn vragende partij voor een aanpassing in de regelgeving. Voor de hogescholen gaat het over artikel 77, §2 van het Hogescholendecreet. Voor de instellingen gaat het over artikel 106bis van het Universiteitendecreet. Beide artikelen betreffen de verplichte evaluatie van personeelsleden respectievelijk in de hogescholen en universiteiten drie jaar na benoeming of bevordering.

Ook wat de interne organisatie van de systemen van personeelsevaluatie betreft, stellen we vast dat de respondenten over het algemeen tevreden zijn over het interne systeem. We stellen over de instellingen heen een aantal parallellen vast.

De positie van de personeelsleden beïnvloedt de ervaringen van planlasten. In de hogescholen zijn het de departementshoofden die het meeste last ondervinden. Het zijn de departementshoofden die verplicht zijn de personeelsleden aan het departement te evalueren. Voor een individueel personeelslid verschilt de ervaring met personeelsevaluatie in die zin van de ervaring met personeelsevaluatie door een departementshoofd.

De interne organisatie van het systeem van personeelsevaluatie beïnvloedt de ervaringen van planlasten. Het medium van bevragingen is in de instellingen gedigitaliseerd. Dit heeft tot planlastvermindering geleid. De bijkomende commissie in de universiteiten tussen het centrale en facultaire niveau heeft tot planlastvermindering geleid. De systemen zoals nu geïmplementeerd beschouwen de respondenten als werkbaar. Dit neemt niet weg dat bepaalde individuele personeelsleden die zich vanuit het specifiek statuut (bijvoorbeeld BOF ZAP) moeten verantwoorden naar externe instanties dat wel als last beschouwen.

Bovenstaande elementen refereren naar het sociaal constructivisme. Zowel de positie van personeelsleden als de interne organisatie van het systeem van personeelsevaluatie beïnvloeden de ervaringen van planlast.

We stellen daarnaast ook variatie vast tussen de instellingen. In bepaalde instellingen komt de druk van externe actoren expliciet aan bod. In hogeschool 1 wijzen de respondenten op de impact die de vakorganisaties hebben. Door afspraken die van bovenaf gemaakt zijn, ervaren sommigen een vrijheidsbeperking in de wijze waarop personeelsevaluatie georganiseerd kan worden. Zo blijken evaluaties van studenten niet zomaar op niveau van de individuele docent te kunnen plaatsvinden omwille van privacy kwesties.

De toenemende juridisering komt aan bod in alle instellingen, behalve universiteit 2. Om zich te beschermen tegen eventuele beroepen, gaan deze instellingen steeds meer zaken formaliseren. Die houding naar meer geformaliseerde processen, situeert zich op de grens tussen administratieve last en planlast.

De respondenten in hogeschool 1 geven elementen van onzekerheid aan die voortvloeien uit de nakende fusie. Nieuwe systemen bijvoorbeeld die uit dergelijke operaties voortvloeien, bekijken de respondenten met enige argwaan. In hogeschool 2 wijzen een aantal respondenten op de discrepantie tussen een kalenderjaar en een academiejaar. In de wijze van rapportering, kan dit element tot ervaringen van planlast leiden.

Ook binnen de instellingen zelf stellen we een aantal variabelen vast. Zo valt het op dat zowel in de alfa opleiding van hogeschool 1 als in de alfa opleiding van universiteit 1 de toenemende juridisering een heel stuk zwaarder aanklaagt dan de beta/gamma opleidingen van dezelfde instellingen.

In universiteit 1 valt het voorts ook op dat de wijze van evaluatie (voornamelijk aan de hand van kwantificeerbare gegevens) een groter draagvlak kent in opleiding beta dan in opleiding alfa.

In de universiteit 2 zijn de ervaringen in de beide opleidingen gelijklopend. Ook in de hogeschool 1 zijn de ervaringen in de beide opleidingen gedeeld.

## 4. Systeemanalyse van kwaliteitszorg

*The emphasis on efficiency, effectiveness and accountability has forced higher education institutions to adopt structures, systems, mechanisms and models intended to enhance objectives of efficiency, effectiveness and accountability (Csizmadia, 2006: 18).*

De bekommernis van instellingen van hoger onderwijs voor het aanbieden van kwaliteitsvol onderwijs is op zich geen nieuw gegeven, maar de formalisering van kwaliteitszorg in de Vlaamse regelgeving heeft toch een en ander teweeg gebracht. De verankering van kwaliteitszorg in het Structuurdecreet<sup>15</sup> heeft er onder meer voor gezorgd dat systemen van kwaliteitszorg ingebed werden binnen de instellingen van hoger onderwijs. Het algemene regelgevend kader is het aanknopingspunt voor de analyse van de rol van de Vlaamse overheid op de implementatieladder.

Hoe dan ook blijft het begrip kwaliteit voor interpretatie vatbaar. *Kwaliteit is een complex en multidimensioneel concept waarover verschillende opvattingen bestaan. De invulling van het begrip verschilt naargelang van de doelgroep en het niveau, verschuift in de tijd, wordt bepaald door randvoorwaarden waarbinnen aan kwaliteit kan gewerkt worden en door de invalshoek van waaruit naar het onderwijs gekeken wordt. Deze complexiteit maakt het beoordelen van kwaliteit tot een ingewikkeld proces waarin met de verwachtingen van veel verschillende betrokkenen rekening moet worden gehouden (de instellingen voor hoger onderwijs, de studenten, hun ouders, de werkgevers, de beroepsorganisaties, de samenleving als geheel en de overheid)* (VLIR-VLHORA, 2008: 7). Dit citaat ondersteunt de sociaal-constructivistische dimensie die wij vanuit ons conceptueel model in dit rapport hanteren.

De invulling van het begrip kwaliteit is onder meer afhankelijk van de tijdsdimensie waarin we naar kwaliteit kijken. Voor wat het gegeven van externe kwaliteitszorg betreft, stellen we vast dat we anno 2013 al opgeschoven zijn naar de derde generatie van externe visitatie. Bij aanvang van het kwaliteitsbeleid, was er nog geen accreditatie gekoppeld aan het systeem van kwaliteitszorg. Later werd beslist kwaliteitsvol onderwijs als ultieme doelstelling te verstevigen door de accreditatie rechtstreeks aan het gegeven kwaliteitszorg te koppelen (De Wit, 2006). Op Vlaams niveau kreeg het systeem van accreditatie vorm door de invoering van het Structuurdecreet van 2003. *Accreditatie vormt een voorwaarde voor de bekostiging van de opleiding door de overheid, voor het recht om erkende diploma's af te leveren en voor de toekenning van studiefinanciering aan studenten die de opleiding volgen* (VLIR en VLHORA, 2008: 9). Op dit moment is er opnieuw een keerpunt. We bevinden ons momenteel op de brug tussen de systemen van de tweede en de derde generatie. Het nieuwe accreditatiestelsel (NAS) komt eraan. In dit nieuwe stelsel legt NVAO de nadruk op de instellingsreview, waarbij de focus op de maatschappelijke relevantie van de onderwijskwaliteit ligt.

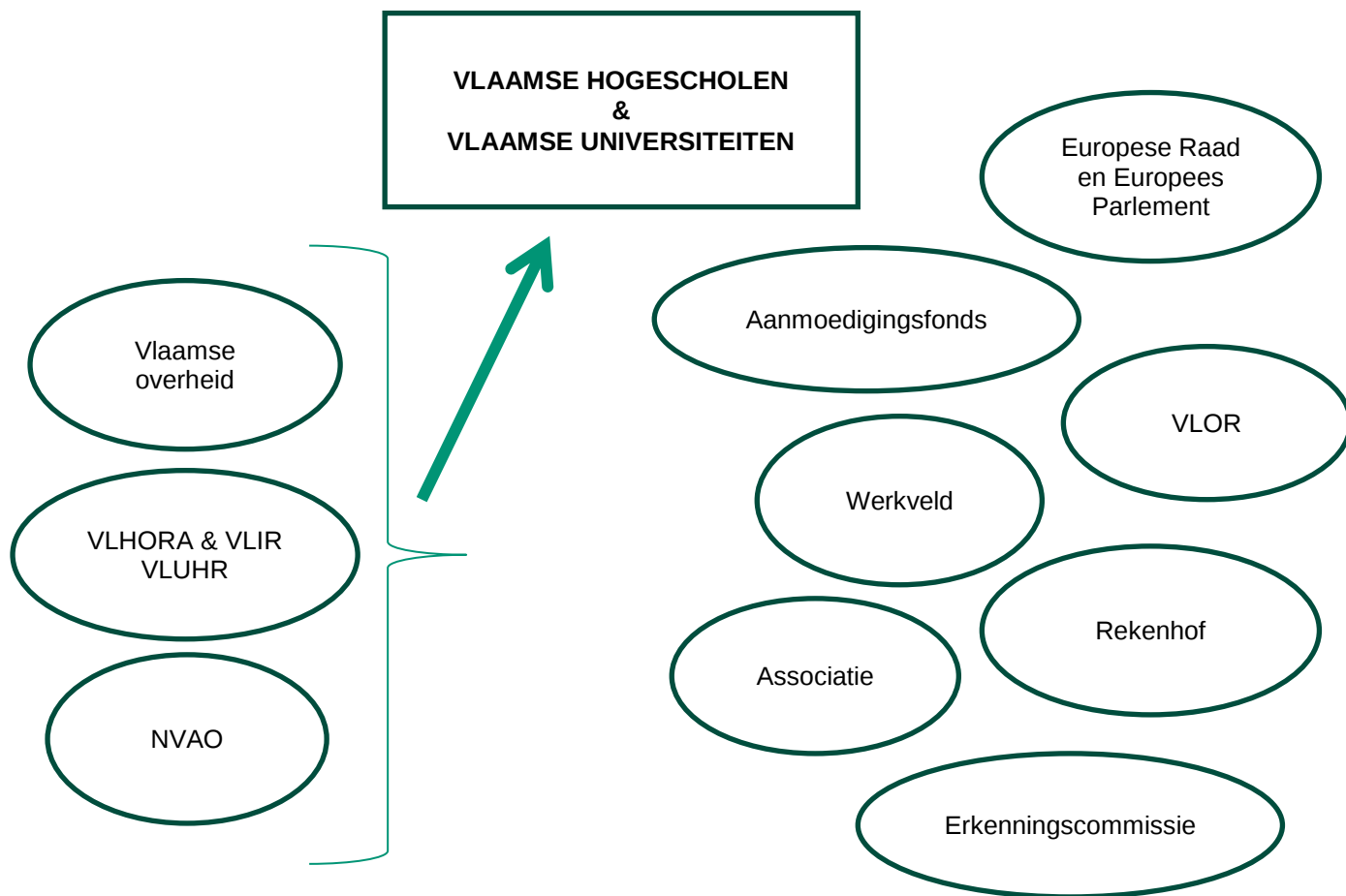
---

<sup>15</sup> Decreet van 4 april 2003 betreffende de herstructurering van het hoger onderwijs. (B.S. 14 augustus 2003)

## 4.1 Externe actoren in kaart gebracht

In de onderstaande figuur stellen we de belangrijkste externe actoren betrokken in het systeem van kwaliteitszorg voor. De figuur maakt meteen duidelijk dat er vanuit meerdere centra of actoren naar kwaliteitszorg wordt gekeken en eventueel wordt aangestuurd. We beschouwen de Vlaamse overheid, NVAO en VLIR/VLHORA/VLUHR als de drie kernspelers in dit systeem. We motiveren onze keuze hieronder in de beschrijving van de diverse actoren. De rol van de overige actoren komt hieronder ook aan bod.

**Figuur 13: Externe actoren in het systeem van kwaliteitszorg**



Hoewel een aantal van de bovenstaande actoren ook al in het deel rond personeelsevaluatie aan bod zijn gekomen, is een bijkomende toelichting in het kader van kwaliteitszorg nodig.

### 4.1.1 Rol van de externe actoren

#### VLAAMSE OVERHEID

De Vlaamse overheid legt via het Structuurdecreet aan de instellingen van hoger onderwijs een verplicht systeem van kwaliteitszorg op. Omwille van de omvang van de relevante regelgeving lichten we deze hieronder per onderdeel toe. We bekijken opnieuw achtereenvolgens de regelgeving voor de hogescholen en de universiteiten.

## Art. 340sexies, §3 Hogescholendecreet

Om voor de in § 1 bedoelde subsidiëring in aanmerking te komen, sluiten de instituten en instellingen een beheersovereenkomst met een looptijd van vijf jaar met de Vlaamse regering, waarin ten minste volgende zaken worden afgesproken [...]

- de **organisatie van de interne en externe kwaliteitszorg**, met inbegrip van de wijze waarop het instituut of de instelling omgaat met de uitkomsten van de externe kwaliteitszorg. Daartoe organiseert het instituut of de instelling ten minste om de vijf jaar een externe visitatie waaraan onder meer buitenlandse instellingen deelnemen

## Art.234, §3 Hogescholendecreet

§ 3. Indien het **hogeschoolbestuur** nalaat de jaarrekening en/of het **jaarverslag** tijdig in te dienen, dan kan de Vlaamse regering bepalen ten hoogste 5% van het bedrag van de werkingsuitkeringen van het lopende begrotingsjaar, zoals bedoeld in artikel 229, in te houden

## Art.278, 4° Hogescholendecreet

De **departementsraad** organiseert de onderwijsverstrekking, het projectmatig wetenschappelijk onderzoek en de maatschappelijke dienstverlening; hij coördineert de bestuurstaken op het niveau van het departement en conform de richtlijnen van de raad van bestuur en het bestuurscollege. [In het bijzonder is de departementsraad, met inachtnaam van artikel 262, eerste lid, 8° en 268, 6°, 7° en 8°, belast met] :[...]

4° het opmaken van een **jaarverslag** waarin de activiteiten van het departement worden weergegeven

## Art.165 Universiteitendecreet

[...] Indien een universiteit nalaat de gegevens bedoeld in artikel 134 binnen de voorgeschreven termijn te bezorgen of indien een universiteit nalaat de jaarrekening en het **jaarverslag** binnen de voorgeschreven termijn te bezorgen aan de Vlaamse regering, dan kan de Vlaamse regering bepalen dat maandelijks een bedrag van ten hoogste 5 % van de maandelijkse werkingsuitkering wordt ingehouden, zolang de nalatigheid voortduurt.

## Art.169quater, §6, 2° Universiteitendecreet

De Initiërende Universiteit legt jaarlijks een afzonderlijke begroting, jaarrekening en jaarverslag specifiek met betrekking tot de werking van het instituut, zoals bepaald in § 2 van dit artikel, ter goedkeuring voor aan de Vlaamse regering. In de beheersovereenkomst worden nadere richtlijnen omtrent de vormgeving ervan opgenomen.

De Vlaamse overheid verplicht de instellingen van hoger onderwijs afspraken te maken omtrent de organisatie van interne en externe kwaliteitszorg om in aanmerking te komen voor subsidiëring. Bovendien moeten de instellingen (zowel op niveau van de departementen als op niveau van de instelling) een jaarverslag bij de Vlaamse overheid indienen.

In het Structuurdecreet komen zowel componenten van interne als externe kwaliteitszorg aan bod. De verwevenheid tussen beiden komt hier ook duidelijk naar voren.

De artikelen 57 tot en met 60sexies van het Structuurdecreet bepalen de accreditatieprocedure. Deze artikelen geven de koppeling tussen voldoende generieke kwaliteitswaarborgen en een positieve accreditatie weer.

In het Structuurdecreet stelt de regelgever verder een procedure voorop om een nieuwe opleiding te laten accrediten. Slechts geaccrediteerde opleidingen komen terecht in het Hoger Onderwijsregister (HOR). Dit register bevat alle door de Vlaamse overheid erkende opleidingen.

In wat volgt, beperken we ons tot de artikelen in het Structuurdecreet die betrekking hebben tot kwaliteitszorg in de context van onderwijs (dus niet: onderzoek).

## Artikel 93 Structuurdecreet

§ 1. De ambtshalve geregistreerde instellingen zorgen voor de **interne en externe kwaliteitszorg van de onderwijsactiviteiten**. Zij zien permanent en op eigen initiatief toe op de kwaliteit van hun onderwijsactiviteiten. Zij **betrekken de studenten, de alumni en de externe deskundigen uit het beroepsveld bij de processen van interne en externe kwaliteitsbewaking**. Zij voorzien gezamenlijk in een regelmatige externe beoordeling van de kwaliteit van hun onderwijsactiviteiten, naar gelang van het geval per opleiding of per cluster van opleidingen. De externe beoordeling gebeurt ten minste **om de acht jaar** voor de bachelors- en de mastersopleidingen.

**Tabel 5: Samenvatting rol van de Vlaamse overheid in het systeem van kwaliteitszorg**

| <b>De rol van de Vlaamse overheid</b> |                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.                                    | De overheid stelt de instellingen van hoger onderwijs verantwoordelijk voor de organisatie van het systeem van interne en externe kwaliteitszorg.             |
| 2.                                    | De instellingen van hoger onderwijs (niveau van de instellingen en niveau van de departementen) dienen verplicht een jaarverslag in bij de Vlaamse overheid.  |
| 3.                                    | Instellingen van hoger onderwijs zijn verplicht studenten, alumni en externe deskundigen te betrekken bij de processen van interne en externe kwaliteitszorg. |
| 4.                                    | De overheid voorziet in een verplichte procedure met 8-jaarlijkse visitatie op basis van een protocol van kwaliteitszorg, waaraan accreditatie gekoppeld is.  |

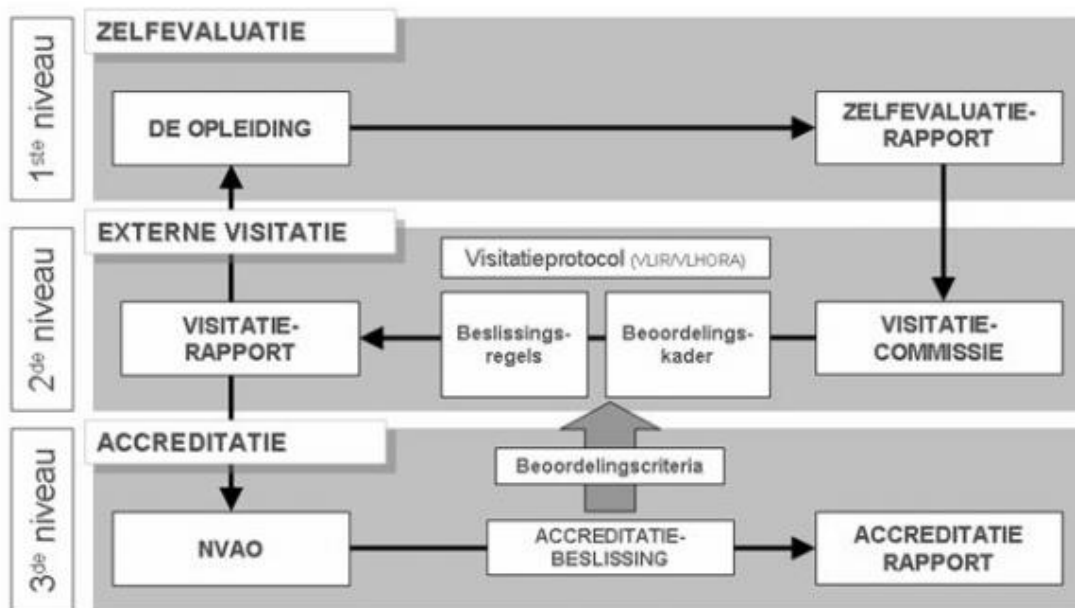
## **NEDERLANDS-VLAAMSE ACCREDITATIEORGANISATIE (NVAO)**

NVAO is het onafhankelijke orgaan dat in 2003 is opgericht door de Nederlandse en de Vlaamse overheid als verantwoordelijke voor de accreditatie van Vlaamse en Nederlandse opleidingen op basis van een kwaliteitsbeoordeling. Het orgaan NVAO werkt op basis van een verdrag<sup>16</sup> tussen Nederland en Vlaanderen, afgesloten in september 2003. Het verdrag bepaalt de noodzakelijke bevoegdheden voor NVAO zowel naar Nederlands als naar Vlaams recht.

Onderstaande figuur geeft de cyclus weer die instellingen van hoger onderwijs moeten volgen om een accreditatieaanvraag in te dienen bij NVAO.

<sup>16</sup> Verdrag (2003) tussen de Vlaamse Gemeenschap van België en het Koninkrijk der Nederlanden inzake de accreditatie van opleidingen binnen het Vlaamse en Nederlandse hoger onderwijs.

Figuur 14: Systeem van kwaliteitszorg (vanaf 2<sup>e</sup> generatie)<sup>17</sup>



De figuur licht het systeem van kwaliteitszorg op drie niveaus toe. Het eerste niveau situeert zich in de instellingen waar de opleidingen een zelfevaluatie-rapport (ZER) schrijven ter voorbereiding van de externe visitatie. Op het tweede niveau komen de visitatie organen aan bod (VLUHR). Op basis van een visitatieprotocol maakt de visitatiecommissie een visitatierapport waarin ze haar oordeel over de betrokken opleiding expliciteert. Bij een positief visitatierapport kunnen de instellingen een accreditatieaanvraag indienen bij NVAO die dan beslist of de opleiding al dan niet geaccrediteerd wordt. Die beslissing verschijnt in een accreditatierapport en bepaalt dus de overheidsfinanciering voor opleidingen.

## VLHORA/VLIR/VLUHR

De Vlaamse Universiteiten en Hogescholen Raad (VLUHR) is in 2009 opgericht door alle Vlaamse spelers in het Hoger Onderwijs. De stichtende leden zijn de 6 universiteiten verenigd in de Vlaamse Interuniversitaire Raad (VLIR), de 21 hogescholen verenigd in de Vlaamse Hogescholenraad (VLHORA) en de 5 associaties<sup>18</sup>. VLUHR treedt niet op ter vervanging van de VLIR en VLHORA, maar werkt in het verlengde van beide voornoemde organen. Dit betekent dat VLUHR een actor op zich is.

De Vlaamse regelgever omschrijft in het Structuurdecreet de verantwoordelijkheden die de bovenstaande organen uitoefenen.

### Artikel 93 Structuurdecreet

§ 2. De **externe beoordeling** van eenzelfde opleiding of cluster van opleidingen, bedoeld in § 1, gebeurt voor alle instellingen die deze opleiding of deze cluster van opleidingen organiseren, door een **visitatiecommissie** die het geheel van haar werkzaamheden afrondt binnen een bestek van 24 maanden. Van de visitatiecommissies maakt ten minste één student deel uit die ingeschreven is in één van de te beoordelen opleidingen of in een gelijkaardige opleiding op het moment van de samenstelling van de commissie.

§ 3. De externe beoordelingen verlopen op grond van een **protocol van kwaliteitszorg**, dat openbaar wordt bekendgemaakt. Het protocol van kwaliteitszorg wordt vastgelegd door:

1° de Vlaamse Hogescholenraad, voor wat betreft de bachelorsopleidingen binnen het hoger professioneel onderwijs, georganiseerd door de hogescholen;

<sup>17</sup> Bron: <http://www.hogeronderwijsregister.be/kwaliteit-accreditatie>

<sup>18</sup> Bron: website VLUHR (<http://www.vluhr.be/>)

2° de Vlaamse Interuniversitaire Raad, voor wat betreft :

- a) de academische opleidingen georganiseerd door de universiteiten,
- b) de opleidingen georganiseerd door de ambtshalve geregistreerde instellingen, niet zijnde een universiteit of een hogeschool ;

3° de Vlaamse Hogescholenraad en de Vlaamse Interuniversitaire Raad, voor wat betreft de academische opleidingen georganiseerd door de hogescholen in het kader van een associatie en voor wat betreft de opleidingen georganiseerd door universiteiten en hogescholen gezamenlijk en de specifieke lerarenopleidingen georganiseerd door hogescholen, universiteiten en centra voor volwassenenonderwijs.

§3bis De externe beoordelingen worden gecoördineerd door de Vlaamse Hogescholenraad en/of de Vlaamse Interuniversitaire Raad, overeenkomstig de bevoegdheidsverdeling uiteengezet in §3, tweede lid.

§ 3ter Onverminderd de toepassing van §1 gelden voor de lerarenopleidingen de volgende bepalingen: De eerste externe beoordeling van de bachelor-na-bacheloropleidingen in het onderwijs en de specifieke lerarenopleidingen moet afgerond zijn voor eind 2012. Vanaf 2013 gebeurt de externe beoordeling van de geïntegreerde lerarenopleidingen, bachelor-nabacheloropleidingen in het onderwijs en de specifieke lerarenopleidingen minstens om de acht jaar. **De visitatiecommissies worden steeds aangevuld met deskundigen die het afnemend veld vertegenwoordigen en deskundigen die voeling hebben met de noden van volwassen cursisten.** De lerarenopleidingen worden geclusterd in een cluster geïntegreerde lerarenopleiding, een cluster bachelor-nabachelor opleidingen in het onderwijs en een cluster specifieke lerarenopleidingen. Indien de specifieke lerarenopleiding georganiseerd is als een afstudeerrichting van een masteropleiding van 120 studiepunten, maakt dit deel uit van de visitatie van de specifieke lerarenopleiding.

VLIR en VLHORA vaardigen bovendien zelf een handleiding voor onderwijsvisitaties<sup>19</sup> uit in het kader van de externe visitatie. Deze handleiding bevat dwingende regels in die zin dat de zelfevaluatie rapporten van de instellingen aan een bepaald format moeten voldoen. We moeten VLHORA en VLIR zijn bijgevolg bijkomende regelgevers voor kwaliteitszorg beschouwen.

## ERKENNINGSCOMMISSIE

In de context van het Structuurdecreet is een bijkomend orgaan opgericht in 2004, de Erkenningcommissie. De Erkenningcommissie is onder andere bevoegd voor de samenstelling van visitatiecommissies. Daarnaast geeft de commissie een aantal adviezen met betrekking tot de erkenning van tijdelijke opleidingen, nieuwe opleidingen, uitbreiding studieomvang en studieduurvermindering, aanvragen naar aanleiding van de nieuwe taalregeling.

### Artikel 93, §3 Structuurdecreet

De **Erkenningcommissie** bekrachtigt de samenstelling van de visitatiecommissies die vanaf 31 december 2004 door de Vlaamse Hogescholenraad en/of de Vlaamse Interuniversitaire Raad in de in het derde lid bedoelde hoedanigheid van rechtswege erkend(e) evaluatieorga(n)en wordt vastgelegd.

De Erkenningcommissie geeft daarbij op grond van vooraf opgestelde en voldoende kenbaar gemaakte criteria aan dat de leden van de visitatiecommissies in onafhankelijkheid de hen opgedragen opdrachten kunnen vervullen. Indien de Erkenningcommissie besluit de samenstelling niet te bekrachtigen, dan legt de Vlaamse Interuniversitaire Raad en/of de Vlaamse Hogescholenraad een nieuw voorstel voor. De Erkenningcommissie geeft de redenen aan waarom zij de samenstelling van een visitatiecommissie niet kan bekrachtigen.

<sup>19</sup> VLIR-VLHORA: Handleiding onderwijsvisitaties (2008). Online beschikbaar via: [http://www.vlir.be/media/docs/Kwaliteitszorgonderwijs/VLIR-VLHORA\\_handl1\\_def.pdf](http://www.vlir.be/media/docs/Kwaliteitszorgonderwijs/VLIR-VLHORA_handl1_def.pdf)

## EUROPESE RAAD EN EUROPEES PARLEMENT

Europa formuleerde in 1998 een aanbeveling<sup>20</sup> om de kwaliteit van het hoger onderwijs in Europa te waarborgen. Europa wilde op die manier kwaliteitszorg in het hoger onderwijs stimuleren. *Een stringent en transparant kwaliteitsborgingssysteem is ook een onlosmakelijk onderdeel van het "Europees raamwerk voor kwalificaties", dat in het kader van het Bologna-proces en de strategie van Lissabon door de ministers toegezegd is* (commissie van de Europese Gemeenschappen, 2004: 2). Zowat alle landen beschikken over kwaliteitsborgingssystemen om tot kwaliteitsverbeteringen te komen, zo blijkt uit het Europese verslag<sup>21</sup>. Die kwaliteitsverbeteringen moeten tot stand komen door externe evaluaties en door het opzetten van interne mechanismen.

## AANMOEDIGINGSFONDS

Het Aanmoedigingsfonds is in 2008 ontstaan vanuit het Financieringsdecreet<sup>22</sup>. Dit fonds stimuleert de instellingen de instroom, doorstroom en uitstroom van kansengroepen in het hoger onderwijs te bewaken. In het decreet voorziet de regelgever dat instellingen de financiering van het Aanmoedigingsfonds genieten indien zij voldoen aan de minimale instellingsnorm voor de onderwijssokkel. Dit gebeurt aan de hand van een berekening rond studiepunten. In te de toekomst zullen resultaatsindicatoren bepalen of een instelling al dan niet recht heeft op financiering van het Aanmoedigingsfonds<sup>23</sup>. Die indicatoren betreffen de instroom, doorstroom en uitstroom van bevolkingsgroepen die ondervertegenwoordigd zijn in het hoger onderwijs.

## VLAAMSE ONDERWIJSRAAD (VLOR)

We bespraken dit orgaan al onder het luik personeelsevaluatie (supra). We vermelden hier nog dat de onderwijsraad een advies heeft uitgesproken over de evolutie en de toekomst van het Aanmoedigingsfonds. De onderwijsraad is overtuigd van het belang van dit fonds en beseft dat dit van de instellingen bijkomende inspanningen vraagt. De raad vraagt dan ook van de overheid een blijvende financiering rond diversiteitsbeleid.

## REKENHOF

Het Rekenhof heeft in samenspraak met de Algemene Rekenkamer (Nederland) een gezamenlijk onderzoek gevoerd naar de werking van de kwaliteitsbewaking in het hoger onderwijs<sup>24</sup>. De achterliggende idee van het onderzoek was om de parlementen een stand van zaken mee te geven over het functioneren van processen van kwaliteitszorg binnen de instellingen van hoger onderwijs. Het Rekenhof en de Algemene Rekenkamer doen in hun verslag van het onderzoek een aantal aanbevelingen zowel naar de instellingen als naar de minister.

---

<sup>20</sup> Aanbeveling 98/561/EG van de Raad van 24 september 1998 betreffende Europese samenwerking ter waarborging van de kwaliteit in het hoger onderwijs, PB L 270 van 07.10.1998

<sup>21</sup> Verslag van de commissie aan het Europees Parlement, de Raad, het Europees Economisch en Sociaal Comité en het Comité van de regio's over de tenuitvoerlegging van de aanbeveling 98/561/EG van de Raad van 24 september 1998

<sup>22</sup> Decreet van 14 maart 2008 betreffende de financiering van de werking van de hogescholen en universiteiten in Vlaanderen (B.S. 26 juni 2008)

<sup>23</sup> VLOR drukt in deze context haar bezorgdheid uit. Het gebruik van de onderwijssokkel is verlengd tot december 2012. Er is nog geen zicht op de datum voor het definitieve gebruik van resultaatsindicatoren.

<sup>24</sup> Verslag van het Rekenhof en de Algemene Rekenkamer over kwaliteitsbewaking in het hoger onderwijs in Nederland en Vlaanderen (2008)

**Tabel 6: Aanbevelingen Rekenhof (interne kwaliteitszorg)**

| <b>Aanbevelingen interne kwaliteitszorg<sup>25</sup></b> |                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.                                                       | Opleidingen dienen de alumni en het beroepenveld beter te betrekken bij het verbeteren van de kwaliteit.                                                                        |
| 2.                                                       | De verantwoordelijkheid voor verbeteringen moet duidelijker worden vastgesteld en organisatorische belemmeringen voor de realisatie van verbeteringen moeten worden weggewerkt. |

**Tabel 7: Aanbevelingen Rekenhof (externe kwaliteitszorg)**

| <b>Aanbevelingen externe kwaliteitszorg</b> |                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.                                          | Aanbeveling om de opleidingen zoveel mogelijk geclusterd te visiteren en accrediteren om de vergelijkbaarheid te vergroten.                                                    |
| 2.                                          | Aanbeveling om het toezicht door NVAO op de samenstelling van de commissies te verbeteren.                                                                                     |
| 3.                                          | De visitatiecommissies moeten op basis van de kwaliteit van de zelfevaluatie hun visitatie vorm geven en zelf bepalen wie ze spreken en welke documenten ze wensen in te zien. |
| 4.                                          | Aanbeveling naar de ministers om accreditatiekader te herijken.                                                                                                                |
| 5.                                          | NVAO zou bij het oordeel over accreditatiewaardigheid zich niet louter mogen baseren op het visitatierapport. Alternatieven: hoorzittingen en verificatiecommissies.           |

## WERKVELD

Ook het werkveld kwam al aan bod onder het luik personeelsevaluatie (supra). Het werkveld is een belangrijke partner omdat zij verplicht betrokken moeten worden in de systemen van kwaliteitszorg. Artikel 93 van het Structuurdecreet bepaalt namelijk dat instellingen het beroepenveld verplicht moeten betrekken in de processen van kwaliteitszorg.

## ASSOCIATIE

We vermelden ook hier opnieuw de associatie als mogelijke actor. Het belang van de associatie formuleert VLUHR op haar website als volgt: *naast de universiteiten en hogescholen in het structuurdecreet van 2003 was reeds een nieuwe figuur tot stand gebracht: de zogenaamde associatie die als primaire doelstelling de structurele samenwerking beoogt tussen een universiteit en de hogescholen die met haar een netwerk vormen.* De impact van de associatie naar de systemen van kwaliteitszorg is net zoals voor personeelsevaluatie voor de instellingen nog voorwerp van discussie.

### 4.1.2 Besluit: Soort aansturing van de diverse actoren

Onderstaande tabel en figuur geven de rol van de diverse actoren in het systeem van kwaliteitszorg weer. We lichten hieronder eerst toe op welke wijze de belangrijkste externe actoren de instellingen van hoger onderwijs aansturen.

## Middelen

De instellingen moeten voorzien in de organisatie van systemen van interne en externe kwaliteitszorg om in aanmerking te komen voor de subsidiëring vanuit de Vlaamse overheid. De instellingen kunnen beroep doen op middelen vanuit het Aanmoedigingsfonds indien zij de instroom, doorstroom en uitstroom van kansengroepen bewaken.

<sup>25</sup> Gebaseerd op: verslag van het Rekenhof en de Algemene Rekenkamer (p.9)

Binnen de instellingen geven kwaliteitszorgcoördinatoren de interne en externe systemen van kwaliteitszorg vorm. Zoals door Bouckaert en Auwers (1999) gedefinieerd, behoren personeelsleden onder de noemer 'middelen'. Deze coördinatoren worden betaald met overheidsmiddelen. Hoe die worden ingezet en op welk niveau, is een keuze van de instellingen zelf. Dat komt in dit schema niet aan bod. Het schema is beperkt tot de externe aansturing inzake kwaliteitszorg.

## Activiteiten

De Vlaamse overheid verplicht niet alleen de organisatie van interne en externe systemen van kwaliteitszorg, ze legt ook op hoe de instellingen de systemen moeten organiseren. Zo verplicht de overheid de betrokkenheid van alumni, het beroepenveld en studenten. Het Rekenhof wees er in haar aanbevelingen op dat de betrokkenheid van het beroepenveld verstevigd moet worden. De overheid blijkt niet de enige regelgevende actor te zijn. VLHORA en VLIR, de organen verantwoordelijk voor externe visitatie, hebben een handleiding gemaakt die de instellingen moeten volgen in functie van het zelfevaluatie-rapport (ZER). NVAO maakte een protocol voor kwaliteitszorg. Bovendien moeten we nog afwachten of ook VLUHR, het orgaan dat in het verlengde van VLHORA en VLIR werkt, hier eventueel ook bepaalde rollen inzake aansturing zal opnemen.

Europa stimuleert een uniform systeem van kwaliteitszorgsystemen. De Europese aanbeveling is dan ook het aanknopingspunt geweest voor Vlaanderen om kwaliteitszorg in het Structuurdecreet te verankeren.

## Prestaties

De instellingen van hoger onderwijs moeten een jaarverslag aan de Vlaamse overheid kunnen voorleggen. Vanuit het Hogescholendecreet zijn de hogescholen verplicht zowel een jaarverslag op departementaal niveau als op niveau van de instelling in te dienen. De inhoud van dat jaarverslag ligt bij besluit vast<sup>26</sup>. In het besluit bepaalt de Vlaamse overheid de elementen die in het jaarverslag van de hogescholen moeten staan. Ook voor de universiteiten geldt de verplichting om een jaarverslag in te dienen. Opnieuw is de inhoud van het jaarverslag in een besluit van de Vlaamse Regering<sup>27</sup> vastgelegd.

Naast het jaarverslag is er de verplichting voor het schrijven van een zelfevaluatie-rapport. Dit zelfevaluatie-rapport moeten opleidingen schrijven ter voorbereiding van de komst van de visitatiecommissie. VLHORA en VLIR maakten richtlijnen voor het opstellen van het zelfevaluatie-rapport. Deze richtlijnen vinden we terug in de 'handleiding van onderwijsvisitaties' (2008). Dit document uit 2008 bevat zes generieke kwaliteitswaarborgen waaraan de opleidingen moeten voldoen. In het kader van het nieuwe accreditatiestelsel (NAS) moeten de opleidingen niet langer aan de zes generieke kwaliteitswaarborgen voldoen. Het nieuwe accreditatiestelsel legt drie generieke kwaliteitswaarborgen<sup>28</sup> op aan de opleidingen.

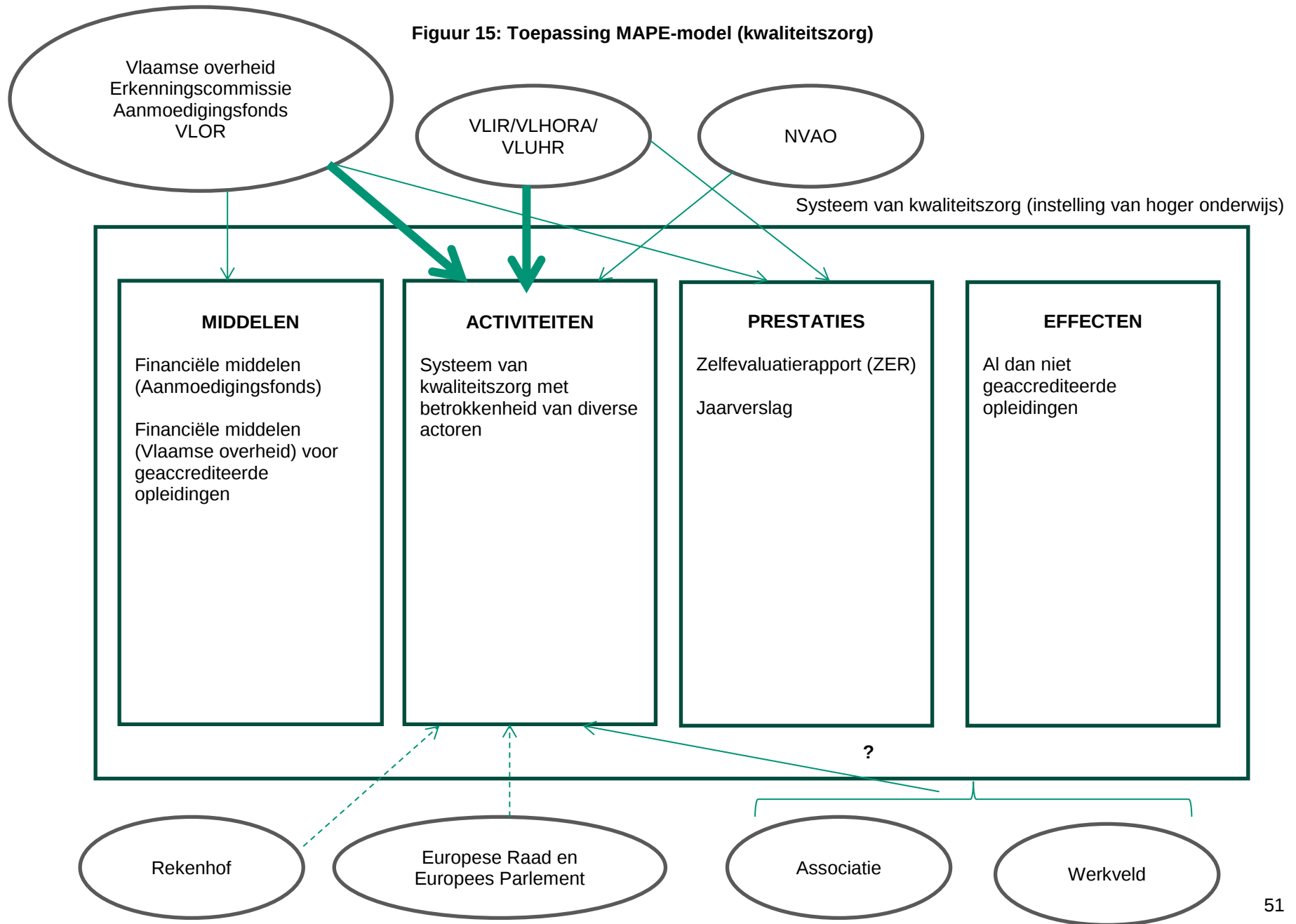
We merken ten slotte nog op dat VLHORA en VLIR in het kader van het nieuwe accreditatiestelsel (NAS) niet de enige betrokken actoren zijn. Het overkoepelende orgaan VLUHR treedt niet vervangend op voor VLIR en VLHORA, maar zal in het verlengde van deze organen werken. Het is duidelijk dat de aansturing voor systemen van kwaliteitszorg niet alleen afkomstig is van de Vlaamse overheid. De drie kernspelers zijn de Vlaamse overheid, VLHORA/VLIR/VLUHR en NVAO. We zien hier duidelijk de polycentrische sturing waarbij diverse actoren een invloed uitoefenen op de instellingen van hoger onderwijs. Hoewel de nadruk hier ligt op deze drie kernspelers, stellen we vast dat er naast deze drie nog een aantal actoren zijn die zich eerder op de zijlijn situeren.

<sup>26</sup> Besluit van de Vlaamse Regering van 10 maart 1998 houdende vastlegging van de voorschriften voor het opstellen van het jaarverslag van de hogescholen in de Vlaamse Gemeenschap (B.S. 12 juni 1998)

<sup>27</sup> Besluit van de Vlaamse Regering van 4 februari 1997 houdende de vastlegging van de voorschriften voor het opstellen van het jaarverslag van de universiteiten in de Vlaamse Gemeenschap (B.S. 13 mei 1997)

<sup>28</sup> Op het moment dat dit rapport geschreven werd, beschikten wij nog niet over dit nieuwe document.

**Figuur 15: Toepassing MAPE-model (kwaliteitszorg)**



Tabel 8: Soorten aansturing van de diverse externe actoren

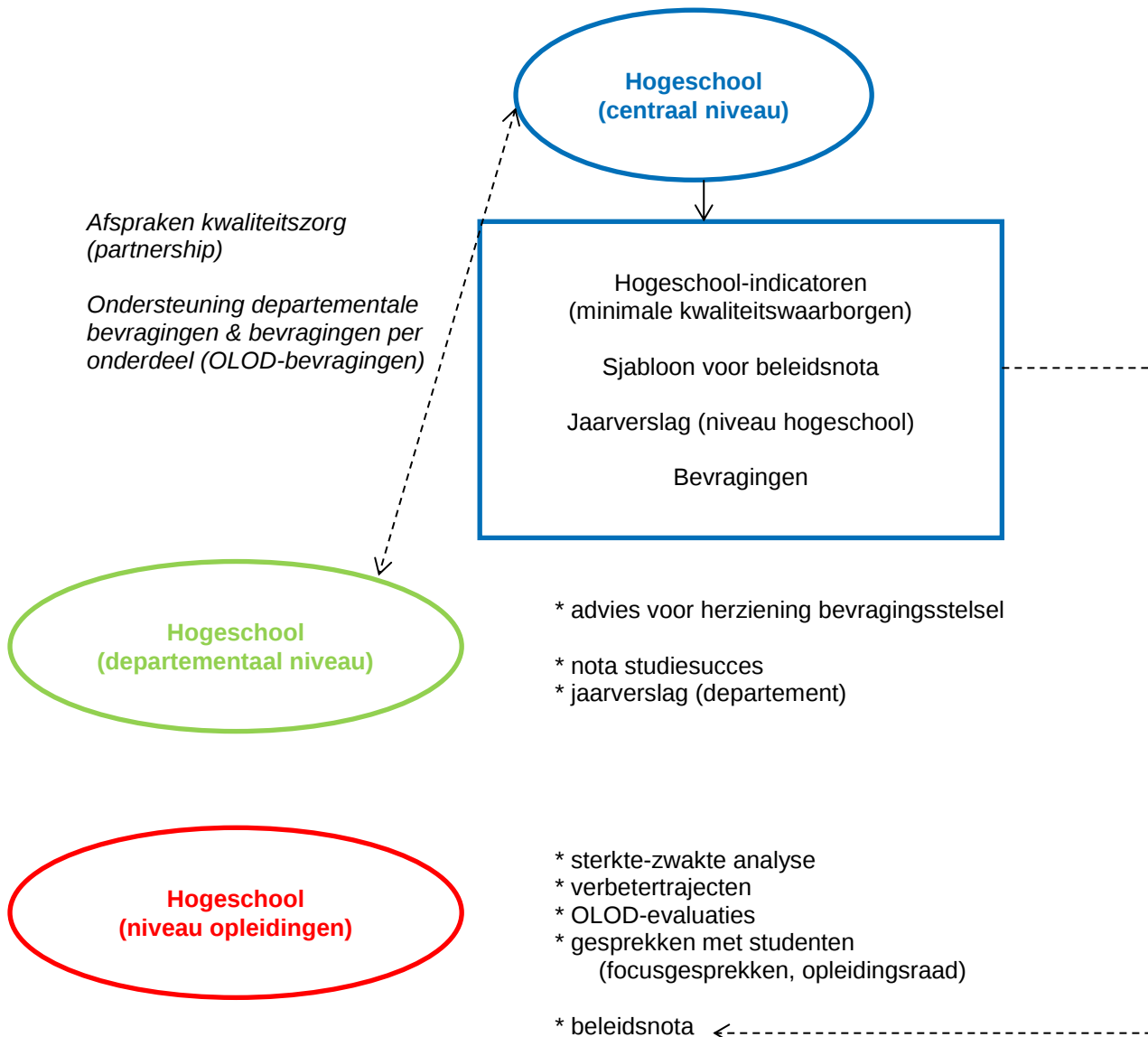
|                     | Vlaamse overheid | VLHORA/VLIR/VLUHR | NVAO | Europa | Aanmoedigingsfonds | VLOR | Werkveld | Rekenhof | Associatie | Erkenningscommissie | Bron                                                                                                                                                 |
|---------------------|------------------|-------------------|------|--------|--------------------|------|----------|----------|------------|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Middelen</b>     | Nee              | Nee               | Nee  | Nee    | Ja                 | Nee  | /        | Nee      | /          | Nee                 | Art.43 Structuurdecreet                                                                                                                              |
| <b>Activiteiten</b> | Ja               | Ja                | Ja   | Ja     | Nee                | Nee  | /        | Ja       | /          | Nee                 | Art. 92-93 Structuurdecreet<br>Handleiding onderwijsvisitaties, p.11-14<br>Protocol van kwaliteitszorg<br>Aanbeveling 98/561/EG                      |
| <b>Prestaties</b>   | Ja               | Ja                | Nee  | Nee    | Nee                | Nee  | /        | Nee      | /          | Nee                 | Art.278, 4° Hogescholendecreet<br>Art.165 Universiteitendecreet<br>Handleiding onderwijsvisitaties, p.11-14<br>Verslag kwaliteitsbewaking (Rekenhof) |

## 4.2 De interne systemen van kwaliteitszorg

De belangrijkste externe actoren kwamen hierboven aan bod. In dit luik gaan we na hoe de instellingen de verplichtingen geïmplementeerd hebben en werken aan hun kwaliteitszorg. We bekijken daarbij zowel de organisatie van interne kwaliteitszorg als de organisatie van externe kwaliteitszorg. We stellen de systemen van kwaliteitszorg voor aan de hand van generieke figuren.

### 4.2.1 Analyse hogeschool 1

Figuur 16: Systeem van kwaliteitszorg



## **Relatie centraal niveau – departementen**

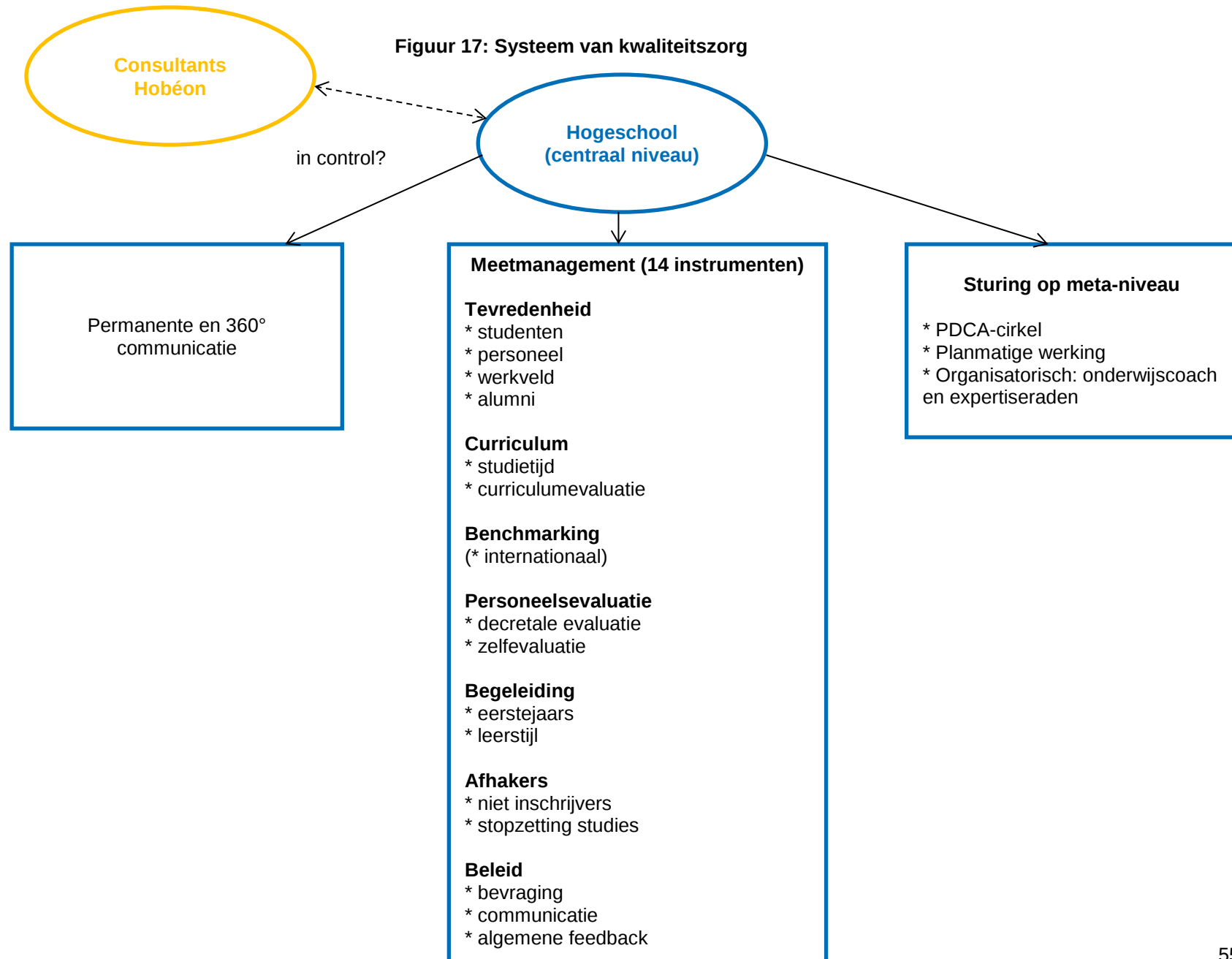
Tussen het centrale niveau en de departementen is er tweerichtingsverkeer. De hogeschool werkt met een aantal zelf ontwikkelde indicatoren om tegemoet te komen aan generieke kwaliteitseisen. Bij de ontwikkeling van die kwaliteitseisen was er ruimte voor overleg met de departementen. De departementen kunnen beroep doen op centrale ondersteuning bij de organisatie van bevragingen. Zoals decretaal opgelegd dient de hogeschool een jaarverslag in bij de Vlaamse Regering (art.234, §3 Hogescholendecreet). Ook de departementen maken verplicht een jaarverslag op (art. 278, 4° Hogescholendecreet).

## **Relatie centraal niveau – opleidingen**

Op het centrale niveau zien we dat er een sjabloon voor beleidsnota bestaat. Dit sjabloon dient om de opleidingen te ondersteunen bij het schrijven van een beleidsnota. Dit proces is gegroeid vanuit de ervaring dat opleidingen moeite hadden bij het schrijven van een zelfevaluatie-rapport ter voorbereiding van een visitatiecommissie. Op het niveau van de opleidingen zien we 'OLOD-evaluaties'. Deze evaluaties zijn bevragingen aan de studenten waarin de hogeschool peilt naar een evaluatie van de opleidingsonderdelen. De bevragingen vinden om de drie jaar plaats. In het geval een opleiding aankijkt tegen een visitatie, wordt er ook in dat jaar een OLOD-evaluatie georganiseerd, ook al wijkt men dan af van dat driejaarlijkse stramien. Dergelijke bevragingen kunnen verder opgevolgd worden door de organisatie van focusgesprekken. Zowel in de opleiding alfa als beta maken de respondenten gebruik van die focusgroepsgesprekken met studenten. De respondenten beschouwen dit ook als meerwaarde.

### **4.2.2 Hogeschool 2**

Onderstaande figuur stelt het systeem van kwaliteitszorg voor in hogeschool 2. Het systeem van kwaliteitszorg is gesteund op drie ankerpunten: (1) open communicatie, (2) meetmanagement en (3) sturing op meta-niveau.



### **Relatie centraal niveau – departementen**

De hogeschool draagt vooreerst communicatie hoog in het vaandel. De permanente open communicatie beschouwt de hogeschool als een van de generatoren van het beleid. Wat het meetmanagement betreft, stelt het centrale bestuur dat zij de meetinstrumenten in de hand houdt. Door dat zelf te doen, willen ze vermijden dat mensen om de haverklap geconfronteerd worden met allerhande bevestigingen. Een derde ankerpunt gaat over sturing op meta-niveau. Die sturing op meta-niveau houdt in dat het centrale niveau niet zomaar doelen gaat creëren die de departementen dan blindelings moeten realiseren. *Als wij centraal een ei zouden leggen en dan verwachten dat de mensen dat decentraal (op de departementen) uitbroeden, dat gaat niet. Die mensen leggen zelf ook eieren* (directeur onderwijs en onderzoek). Op centraal niveau legt men bijvoorbeeld op dat elk departement over een onderwijscoach moet beschikken. Het is de verantwoordelijkheid van het departement om de inhoudelijke taken van de onderwijscoach in te vullen

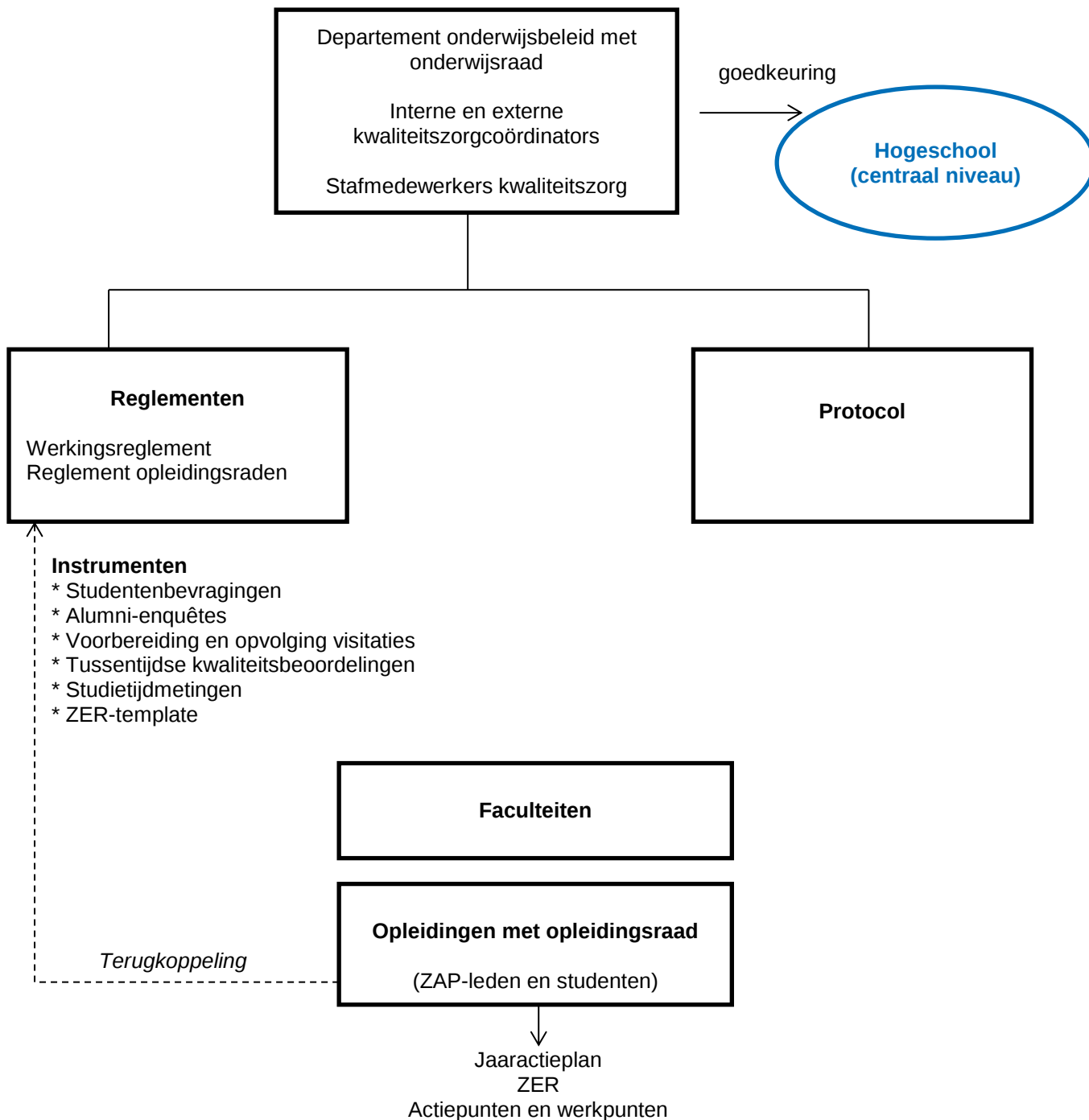
### **Relatie departementen – opleidingen**

Vanuit de idee van een open communicatie, dringt heel veel informatie door naar het niveau van de opleidingen. De docenten getuigen dat ze voldoende geïnformeerd zijn en dat ze geen verdere behoefte voelen om nog meer informatie rond kwaliteitszorg te krijgen. De kerntaak van de docenten is om goed onderwijs te verschaffen, vinden ze.

We zien dat deze instelling beroep gedaan heeft op de Nederlandse consultants van 'Hobéon'. Naar aanleiding van het nieuwe accreditatiestelsel wenste de instelling een antwoord te formuleren op de vraag of zij al dan niet 'in control' waren. In hun verslag gaven de consultants van Hobéon een aantal werkpunten aan de instelling mee.

## 4.2.3 Universiteit 1

**Figuur 18: Systeem van kwaliteitszorg**



### Relatie centrale besturen – faculteiten

De uitbouw van het systeem van kwaliteitszorg binnen deze universiteit situeert zich binnen het departement onderwijsbeleid (centraal niveau). Binnen dit departement zijn zowel interne als externe kwaliteitszorgcoördinatoren aanwezig, aangevuld met stafmedewerkers kwaliteitszorg. Deze stafmedewerkers bevinden zich op het centrale niveau, maar worden gedetacheerd naar de faculteiten om ondersteuning te bieden. Deze ondersteuning gebeurt bijvoorbeeld in de aanloop naar een visitatie. Ook de opvolging van de visitatie en de tussentijdse kwaliteitsbeoordelingen behoren tot

het takenpakket van deze stafmedewerkers. In de toekomst zullen per faculteit stafmedewerkers aanwezig zijn (en niet langer op het centrale niveau; departement onderwijsbeleid).

Hoewel de opsplitsing tussen interne en externe kwaliteitszorgcoördinatoren hier expliciet aan bod komt, is de verwevenheid tussen beiden toch groot. De interne kwaliteitszorgcoördinator focust zich in hoofdzaak op de onderwijsevaluatie. De externe kwaliteitszorgcoördinator spitst zich toe op de externe visitatie in al zijn componenten. Die externe visitatie omvat dan de voorbereiding, de visitatie zelf en de opvolging van de visitatie. De universiteit voegt eraan toe dat de benamingen (interne en externe kwaliteitszorgcoördinatoren) voorlopig zijn en naar de toekomst toe nog kunnen wijzigen.

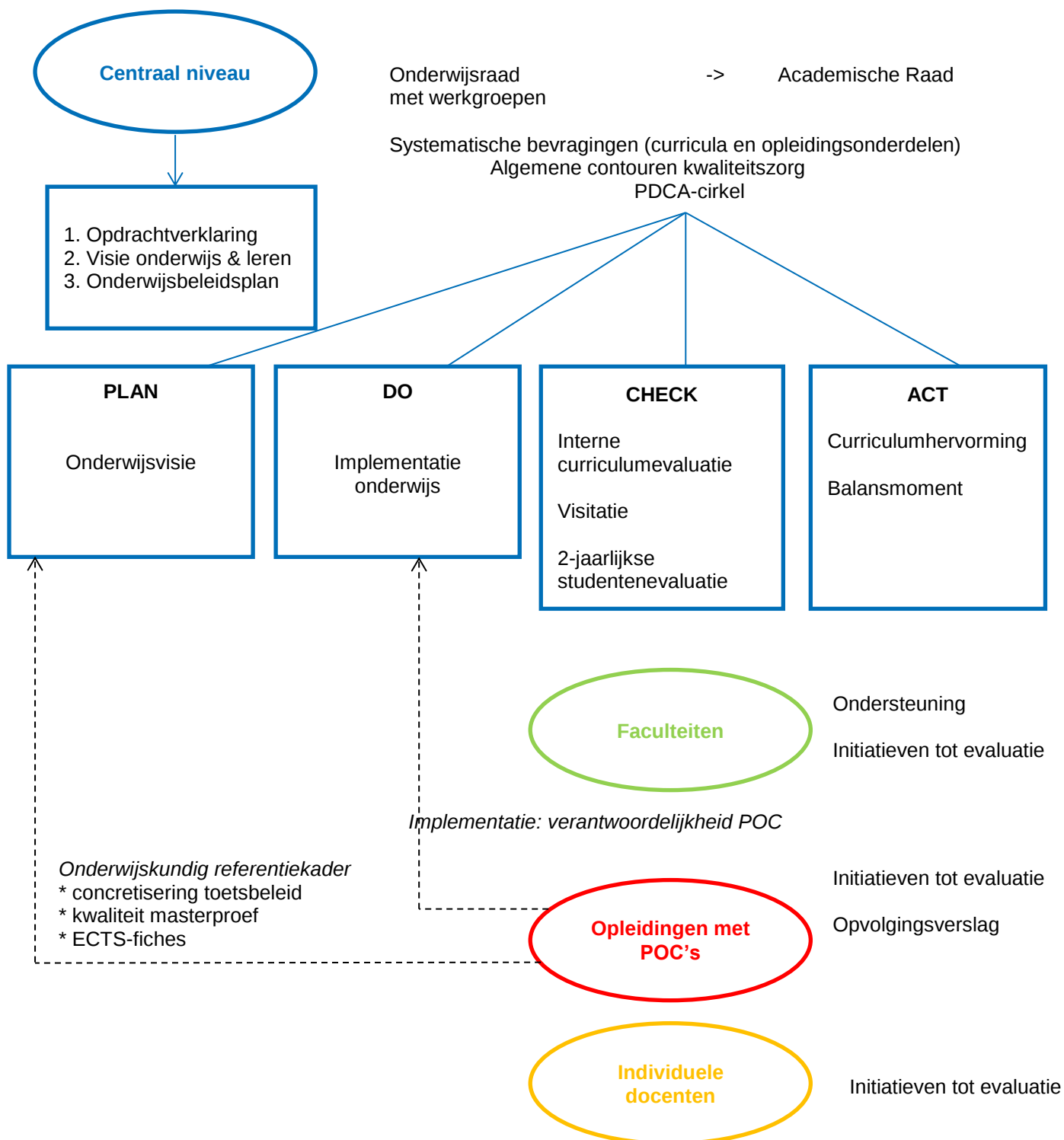
Vanuit het centrale niveau zijn er twee primaire soorten documenten in het kader van kwaliteitszorg: reglementen en protocollen. Deze documenten zijn beiden bindend van aard. In de reglementen komen instrumenten voor kwaliteitszorg aan bod, die beschreven worden aan de hand van processen. De instrumenten komen tot stand in samenwerking met de faculteiten. Vroeger was er een commissie kwaliteitszorg met vertegenwoordiging vanuit alle faculteiten. Nu werkt de universiteit met ad hoc commissies.

## **Relatie centrale besturen – opleidingen**

De opleidingen hebben op eigen initiatief voor het jaaractieplan ondersteuning gevraagd aan de centrale besturen. Het centrale bestuur verwacht op hun beurt dat de opleidingen een jaaractieplan opstellen aan de hand van hun eigen bevoegdheden. De redenering achter het jaaractieplan is dat wanneer opleidingen dit vlot schrijven, dat ook het schrijven van een zelfevaluatie rapport vlot zal verlopen. Naast het jaaractieplan zijn er de tussentijdse kwaliteitsbeoordelingen. Deze twee instrumenten moeten ervoor zorgen dat opleidingen ook voor en na een visitatie blijven denken in termen van kwaliteitszorg. Deze visie maakt meteen de verwevenheid tussen interne en externe kwaliteitszorg duidelijk.

## 4.2.4 Universiteit 2

Figuur 19: Systeem van kwaliteitszorg



### Relatie centrale besturen – faculteiten

Het systeem van kwaliteitszorg in deze universiteit is gebaseerd op de kwaliteitscirkel: plan, do, check, act (PDCA-cirkel). De verschillende fases van de PDCA-cirkel worden als volgt vertaald binnen de instelling. De 'plan' fase is de fase waarin de onderwijsvisie vorm krijgt. Drie documenten liggen aan de basis van deze onderwijsvisie: (1) de opdrachtverklaring, (2) de visie onderwijs en leren en (3) het onderwijsbeleidsplan. Gezien het belang van de drie voornoemde documenten, komen deze tot stand

na overleg met de onderwijsraad en de academische raad (figuur 19). De 'do' fase gaat over de implementatie van het onderwijs volgens de uiteengezette onderwijsvisie. In de 'check' fase is er plaats voor evaluatie in diverse verschijningsvormen kent: de interne curriculumevaluatie, de externe visitatie en de tweejaarlijkse studentenevaluatie. Zowel instrumenten van interne als van externe kwaliteitszorg lopen hier door elkaar heen. Ten slotte is er nog de 'act' fase, waarin opvolging centraal staat. In deze fase is er ruimte voor aanpassingen op basis van de diverse evaluaties. Een concreet voorbeeld binnen deze laatste fase is het balansmoment. Het balansmoment is ingebouwd tussen twee visitaties in met als doel opleidingen op dat moment te laten stil staan en reflecteren over de kwaliteit van de opleiding. De nadruk ligt op reflectie. Het gaat niet over een formeel evaluatiemoment. De faculteiten kunnen op eigen initiatief bijkomende zaken ondernemen rond kwaliteitszorg en kunnen daarvoor op de steun van het centrale bestuur rekenen. Wat betreft de tweejaarlijkse studentenbevragingen stelt het centrale bestuur een vragenlijst ter beschikking, waarop de faculteiten zich kunnen baseren. Het is dan aan de faculteiten zelf om de vragenlijst zelf verder te ontwikkelen op maat van hun studenten opdat daaruit relevante data zouden voortvloeien. De instelling garandeert de betrokkenheid van de faculteiten door de vertegenwoordiging in diverse werkgroepen en raden.

## **Relatie centrale besturen – opleidingen**

De opleidingen zelf kunnen bijkomende initiatieven nemen in het kader van studentenevaluaties. De studentenbevragingen vinden om die reden slechts tweejaarlijks plaats. In welke mate de docenten hier al dan niet gebruik van maken, is noch in opleiding alfa noch in opleiding beta duidelijk. Een select aantal respondenten gaf aan daar gebruik van te maken, maar zij hadden ook geen zicht of collega's al dan niet bijkomende initiatieven namen. Ter aanvulling van de evaluaties zijn de opleidingen vrij nog 'hearings' te organiseren. In de beta opleiding die we bezocht hebben, vinden dergelijke 'hearings' plaats. In de alfa opleiding nemen de docenten de feedback die ze uit vorige jaren kregen mee naar de volgende jaren en proberen er op die manier aan te werken. Tijdens de focusgroepen bij de alfa opleiding kwam het instrument van 'hearing' niet aan bod.

### **4.2.5 Vergelijkende conclusies**

We ronden dit deel af met een aantal gelijkenissen en verschillen tussen en binnen de door ons bezochte instellingen.

De verwevenheid tussen interne en externe kwaliteitszorg duikt keert in alle instellingen terug. De instellingen hebben een systeem van kwaliteitszorg uitgebouwd binnen hun eigen instellingen. In dat systeem zien we zowel elementen van interne kwaliteitszorg als externe kwaliteitszorg. De instellingen hebben een eigen visie op kwaliteitszorg en bouwen het systeem vanuit die visie uit. Over de vier instellingen heen zien we twijfels over de instrumenten van studietijdmetingen, het jaarverslag en evaluaties van studenten terugkeren.

De nadruk van hogeschool 2 ligt op aansturing op meta-niveau. Deze hogeschool kiest er heel bewust voor om aan de departementen en opleidingen niet zomaar zaken op te leggen die zij dan moeten uitvoeren. In hogeschool 1 zien we een andere visie. De aansturing naar departementen en opleidingen gebeurt daar strikter. Het centrale niveau gelooft in het belang van omgevingsanalyses en vraagt de opleidingen daarom een omgevingsanalyse op te maken.

De opleidingen in de beide universiteiten worden gestimuleerd om ook voor en na de externe visitatie aan kwaliteitszorg te werken. In universiteit 1 is het instrument daartoe het jaaractieplan, in universiteit 2 is er sprake van een opvolgingsverslag.

Het meest opvallende verschil tussen beide hogescholen is dat hogeschool 2 beroep heeft gedaan op externe consultants uit Nederland "Hobéon". In hogeschool 1 beperkt men zich tot de interne personeelsleden voor de uitbouw van kwaliteitszorg. Een ander verschil tussen hogeschool 1 en hogeschool 2 is de uitbouw van het systeem van kwaliteitszorg. Waar hogeschool 2 een meetmanagement opgezet heeft met veertien diverse instrumenten zijn die instrumenten in hogeschool 1 veeleer beperkt. In hogeschool 2 situeert het beheer van kwaliteitszorg zich veel meer op het centrale niveau. De idee is om zoveel mogelijk zaken te filteren van bovenaf. Het meetmanagement wordt volledig beheerd door het centrale niveau. In hogeschool 1 is het aan de opleidingen zelf om bijkomende initiatieven te nemen, zoals focusgroepsgesprekken met studenten.

In universiteit 1 kiest de instelling er (voorlopig) voor om een onderscheid te maken naar interne en externe kwaliteitszorg. Kwaliteitscoördinatoren spitsen zich in hoofdzaak toe ofwel op de interne ofwel op de externe kwaliteitszorg. Hoewel ook binnen deze instelling de verwevenheid zichtbaar is, lijkt de opsplitsing in universiteit 2 minder stringent. In universiteit 1 worden kwaliteitszorgcoördinatoren naar het facultaire niveau gedetacheerd. In de toekomst zullen een aantal kwaliteitszorgcoördinatoren op het facultaire niveau werken. In universiteit 2 kunnen faculteiten ook op ondersteuning rekenen vanuit het centrale niveau, maar daar gaat de instelling niet zo ver in termen van detachering.

## 4.3 Ervaringen van planlast en mogelijke verklaringen

### 4.3.1 Analyse hogeschool 1

#### A. Vaststellingen ervaringen planlast

##### **De aanlevering van foute data door de Vlaamse overheid creëert planlast**

De instellingen van hoger onderwijs zijn verplicht een aantal data (rond studierendement) aan te leveren aan de visitatiecommissies in functie van het ZER. De Vlaamse overheid nam het engagement op zich voor de aanlevering van die data via de databank hoger onderwijs (DHO). De aanlevering van de cijfers voor studierendement door de Vlaamse overheid liep spaak. *De commissie beoordeelt ons op cijfers. We nemen die cijfers en niet onze eigen cijfers. Dat doen we om planlast te vermijden. Maar onze cijfers en deze uit de databank komen niet overeen. Nu moeten we aan het rapport een bijlage toevoegen waarom we vermoeden dat het niet klopt, waardoor we nog altijd geen valide cijfers hebben. Dat gaat over planlast* (centrale kwaliteitszorgcoördinator).

##### **De wijze van rapportering beïnvloedt de ervaringen van planlast**

De rapportering naar het Aanmoedigingsfonds en het Vormingsfonds ervaren de respondenten als planlast. De rapportering op zich zouden we eerder onder de noemer van administratieve lasten kunnen plaatsen. De ervaring dat de rapportering een zinloos gegeven is, refereert dan eerder naar planlast. *Het Aanmoedigingsfonds en het Vormingsfonds, dat gaat over verslagjes schrijven, er gebeurt niet veel mee* (onderwijsdirecteur).

##### **De respondenten hebben twijfels bij het nieuwe accreditatiestelsel (NAS)**

De hogeschool ervaart in hoofdzaak problemen met de onduidelijkheid op dit moment rond het nieuwe accreditatiestelsel. *Er is in Vlaanderen voor het NAS toch weer voor cijfers gekozen om die in een systeem te proppen, dat is dom en verhoogt de planlast* (onderwijsdirecteur). *Wat het nieuwe accreditatiestelsel betreft: het nieuwe kader kwam zeer laat, is nog altijd niet goedgekeurd. Het loopt spaak op Vlaams niveau. Op dit niveau loopt het wel* (opleidingsvoorzitter).

##### **De respondenten hebben twijfels bij bepaalde (opgelegde) instrumenten voor kwaliteitszorg**

Het decretaal verplichte jaarverslag roept twijfels op bij de respondenten. *Ik denk zelfs dat wij een aantal zaken van het jaarverslag niet helemaal doen. Een aantal collega's op deze hogeschool vinden dat jaarverslag niet prettig en ervaren het als planlast* (centrale kwaliteitszorgcoördinator). *Ik zie de meerwaarde van het jaarverslag als beperkt. Er wordt nauwelijks iets mee gedaan* (onderwijsdirecteur). De idee dat er niets gedaan wordt met het jaarverslag, beheerst in grote mate de gevoelens van planlast. *Er is op dit moment geen aanwijzing dat het jaarverslag gelezen wordt. De indeling sluit niet aan bij de dynamiek van de instelling* (centrale kwaliteitszorgcoördinator). Het gegeven van studietijdmetingen beschouwen de respondenten als zinloos. *Studietijd is zo persoonsgebonden. Ik vind die studietijd een irrelevant gegeven* (lector). *Als we de kritiek van de commissies opvolgen en dan wel studietijdmetingen doen, verhogen we onze planlast en die van de studenten* (centrale kwaliteitszorgcoördinator).

## De respondenten ervaren de externe visitatie als planlast

Deze respondenten ervaren de externe visitatie als planlast om diverse redenen. De alfa opleiding geeft meer signalen van planlast rond de externe visitatie dan de beta opleiding. Ten eerste is er de samenstelling van de visitatiecommissies. *De samenstelling van de commissie, dat is ook een enorme doorn in het oog (proces van de samenstelling). Het is een enorm proces waar instellingen gehoord worden* (onderwijsdirecteur). Voor de samenstelling van de visitatiecommissies hebben VLHORA en VLIR regels opgemaakt in de handleiding voor onderwijsvisitaties. Bij de voordracht van de visitatie streven VLHORA en VLIR naar een hoge graad van betrokkenheid van de instelling. De voordracht van kandidaat-voorzitters en –deskundigen is de verantwoordelijkheid van de te visiteren opleiding. De onderwijskundigen stellen VLHORA of VLIR aan uit een pool van onderwijskundigen.

*Visitatie, dat is enorme planlast* (onderwijsdirecteur). *De commissies worden niet goed aangestuurd vanuit VLHORA. We stellen ons ook vragen bij rare zinnen in de rapporten van de visitatiecommissie* (onderwijsdirecteur). *De visitatiecommissie wordt niet goed aangestuurd, er is poolvorming, tijdspad, begeleiding, commissieleden,...* (departementshoofd). De respondenten stellen zich vragen bij de aansturing van de projectbegeleider bij visitatiecommissies. Zij verwachten iemand die over voldoende maturiteit beschikt om een commissie te leiden, maar die verwachtingen stroken niet altijd met de realiteit.

De gebrekkige communicatie vanuit VLHORA is voor deze respondenten een enorme stoorfactor. *De externe visitatie is een zeer goed middel, maar de communicatie veroorzaakt planlast* (onderwijsdirecteur). De communicatie met VLHORA wijst ook op de planning voorafgaand aan een visitatie. *De onduidelijkheid in tijd is een groot probleem vanuit VLHORA* (opleidingsvoorzitter). *Als de visitatiecommissie aankondigt dat ze zal komen, mobiliseer je daarvoor mensen, je plant van alles en dan zeggen ze dat ze toch niet zullen komen op dat moment. Dat veroorzaakt planlast* (opleidingsvoorzitter). *Je moet rekenen dat de visitatiecommissie een anderhalve dag komt. We moeten dan eten voorzien, taxi's, een hotel,...* *Dat is een onvoorstelbare planlast. Dat komt terecht op de rug van enkele mensen die het moeten organiseren, maar die daardoor ook langer moeten blijven* (departementshoofd). Naar ondersteuning toe, is er voor de alfa opleiding een specifieke opmerking naar aanleiding van de negatieve accreditatie. *De ondersteuning tussen visitatie en hervisiteerontbrek* (opleidingsvoorzitter). *Ik vind dat de visitatie een zwaar controlemiddel is, terwijl de commissie die de verantwoordelijkheid heeft om dat te gebruiken over onvoldoende competenties beschikt naar beoordeling en ondersteuning* (centrale kwaliteitszorgcoördinator).

Daarnaast ervaren de respondenten moeilijkheden met het pedagogisch jargon van de visitatiecommissies. *Er is een hoop jargon waar je als docent niet van op de hoogte bent* (onderwijsdirecteur).

Ten slotte is ook de rapportering in functie van het zelfevaluatie rapport een heikel punt. Naast het eigenlijke rapport zijn er ook een aantal verplichte bijlagen. *Het grote deel van planlast is dat we boeken moeten schrijven, documenten zijn een deel van de planlast. Ik heb geen papieren nodig op het einde van het jaar om de kwaliteit te meten. Ik heb een hekel aan criteria, regeltjes, papiertjes,...* (lectoren).

## De positie van de respondenten beïnvloedt de ervaringen van planlast

De functie die personeelsleden binnen de instellingen vervullen, beïnvloedt de ervaringen van planlast. Dat is concreet het geval bij het opmaken van het jaarverslag, de last ligt hoofdzakelijk bij het centrale niveau. De lectoren daarrond ervaren geen planlast. *Voor een beperkt aantal mensen wordt het jaarverslag als lastig ervaren* (opleidingsvoorzitter). *Op het centrale niveau is het jaarverslag een enorme planlast* (onderwijsdirecteur).

## De interne organisatie van het systeem van kwaliteitszorg creëert ervaringen van planlast

Door de moeilijkheden die de opleidingen ervaren hadden bij het schrijven van het ZER, was er de idee om opleidingen jaarlijks een beleidsnota te laten schrijven. Die beleidsnota moest ervoor zorgen dat het ZER schrijven als minder lastig werd ervaren. *Met het ZER merkten we dat het lastig was om te schrijven. We dachten met de beleidsnota's het ei van Columbus gevonden te hebben, maar het probleem is gewoon verschoven* (centrale kwaliteitszorgcoördinator). De onderwijscoördinator treedt de discussie bij: *het ligt ook aan onszelf dat we planlast ervaren. We hebben een aantal dingen laten liggen. Als we dat al goed deden was het ZER minder een probleem.* Ook lectoren ervaren het bijkomende schrijfwerk door de beleidsnota's niet als positief. *Intern kan het efficiënter dan het altijd*

*helemaal op te schrijven. Daar hebben u en ik baat bij; Hoeveel mensen binnen de opleiding lezen de beleidsnota ook effectief? Ook voor wat het jaarverslag betreft, stelt de onderwijsdirecteur dat de interne organisatie soms mank loopt. Op het centrale niveau is het jaarverslag een enorme planlast. Het heeft ook te maken met hoe wij georganiseerd zijn, soms is het niet altijd makkelijk om bepaalde zaken uit onze boekhouding te halen.*

## **Een negatieve accreditatie in het verleden beïnvloedt de ervaringen van planlast**

De door ons bezochte opleiding (alfa) had in het verleden te kampen met accreditatieproblemen. In 2005 werd de alfa opleiding gevisiteerd. Het visitatierapport verscheen in 2007. Na de visitatie diende de opleiding een accreditatieaanvraag in. NVAO beantwoordde deze aanvraag negatief. Bij de hervisitatie oordeelde de commissie dat er voldoende generieke kwaliteitswaarborgen in de opleiding aanwezig waren. We voegen er wel aan toe dat er ook vanuit de andere door ons bezochte opleidingen kritische geluiden klinken naar de externe visitatie. Naar ons aanvoelen kleurt de negatieve ervaring de visie die de respondenten hebben naar de externe visitatiecommissies toe.

### **B. Besluit hogeschool 1**

De bovenstaande vaststellingen geven ons al een beeld over hoe de respondenten in deze hogeschool staan ten aanzien van de externe actoren en hun eigen intern systeem van kwaliteitszorg.

## **Ervaringen met externe actoren**

Ten eerste is het erg opvallend dat de respondenten erg kritisch zijn ten aanzien van de externe visitatie (voornamelijk opleiding alfa). De pijnpunten die de respondenten aangeven zijn de volgende. De samenstelling van de visitatiecommissies strookt niet met de verwachtingen van de instelling, dit geldt zowel in opleiding alfa als opleiding beta. De communicatie met VLHORA verloopt moeizaam. Het pedagogische jargon van de visitatiecommissie is een storende factor. Specifiek vanuit opleiding alfa komt de kritiek op onvoldoende ondersteuning in de periode tussen de visitatie en de hervisitatie. Ook over de Vlaamse overheid horen we kritische geluiden. De foute aanlevering van de data rond studierendement heeft tot veel ongenoegen en ervaringen van planlast geleid. De verantwoording over foute data heeft van de instelling bijkomende inspanningen gevraagd. Het jaarverslag dat de Vlaamse overheid verplicht oplegt aan de instellingen, ervaren de respondenten niet als een meerwaarde. Er rijzen twijfels over wie de jaarverslagen leest. De idee dat het jaarverslag door niemand wordt gelezen, maakt dat het instrument als zinloos wordt ervaren. Net die ervaring leidt tot planlast.

## **Intern systeem**

Het huidige systeem van kwaliteitszorg wordt niet door iedereen in de instelling gesmaakt. De verplichte beleidsnota om tegemoet te komen aan de problemen bij het schrijven van het ZER blijkt geen goede oplossing. Het centrale niveau erkent zelf dat dit er enkel toe geleid heeft dat het probleem verschoven is. Daarnaast is het centrale niveau ook kritisch voor zichzelf. De wijze van organisatie leidt er volgens hen zelf toe dat niet alle data even eenvoudig uit de systemen gedestilleerd kunnen worden. De interne organisatie is dus voor verbetering vatbaar.

We stellen vast dat het systeem van kwaliteitszorg zoals door ons voorgesteld niet alle ervaringen rond planlast dekt. Sommige opmerkingen overstijgen het zuivere niveau van kwaliteitszorg dan ook. De opleiding alfa heeft bijvoorbeeld bijkomend kritische opmerkingen naar een tekort aan stageplaatsen. Daarnaast komt ook de financiering in beide opleidingen aan bod. Ondanks het stijgend aantal studenten, stijgt de financieringsenveloppe niet evenredig. De vaststelling dat ongeveer een derde van de studenten in opleiding alfa geen modeltraject volgt, baart de instelling zorgen.

## 4.3.2 Analyse hogeschool 2

### A. Vaststellingen ervaringen planlast

#### De respondenten hebben twijfels over het nieuwe accreditatiestelsel (NAS)

De beta opleiding die we binnen deze instelling bezochten, had recent een ZER ingediend volgens de richtlijnen van de derde generatie. *Bij aanvang vond ik het ZER schrijven vrij frustrerend. We dachten te werken aan de hand van de jaarlijkse rapportage volgens de vorige structuur, maar dan verandert die structuur* (departementshoofd). *Het nadeel van het nieuwe ZER was dat we nog in de overgang zaten, het instellingsrapport bestaat nog niet* (departementshoofd). *Onze eerste idee bij het NAS was dat we als opleiding minder werk zouden hebben, maar ik slik die woorden al terug in. Ik denk dat we vanuit de opleiding meer dingen zullen moeten aanleveren* (departementale kwaliteitszorgcoördinator). *De opstart van de instellingsreview dat heeft veel voeten in de aarde. Dat nijpt in de ziel, omdat we plots op een hoger niveau moeten verantwoorden. Allerhande processen die wij minder belangrijk achten. Nu is er maar één slogan: is uw instelling 'in control'?* (directeur onderwijs en onderzoek).

#### De externe druk vanuit NVAO beïnvloedt de ervaringen van planlast

Vanuit de centrale administratie klinkt de vrees om mensen lastig te gaan vallen als ze bepaalde aspecten moeten implementeren binnen de instelling als gevolg van druk van buitenaf. *Wanneer voelen wij aan dat we het risico lopen om mensen lastig te vallen om van die geforceerde kwaliteitszorgeffecten te veroorzaken? Bijvoorbeeld als we een thema ontdekken dat belangrijk wordt, zoals toetsbeleid. We hebben dat thema dan verplicht in de instelling moeten injecteren* (directeur onderwijs en onderzoek).

#### De foute en laattijdige aanlevering van data door de Vlaamse overheid creëert planlast

Er vloeien ervaringen van planlast voort uit de laattijdige en incorrecte aanlevering van data door de Vlaamse overheid in functie van de visitatie. *De cijfers van de overheid kregen we pas midden november en ze klopten niet* (departementale kwaliteitszorgcoördinator). *Het is frustrerend om tijd te steken in tabellen waarmee niemand iets kan doen omdat de cijfers fout zijn. Waar zijn we mee bezig?* (departementshoofd).

#### De respondenten ervaren de externe visitatie als planlast

Net zoals in hogeschool 1 kijken de respondenten hier ook kritisch naar de externe visitatie. De wijze van rapportering en de gebrekkige communicatie vanuit VLHORA zijn terugkerende elementen. *Het beschrijvende proces van het ZER dat heeft mij uren, dagen, nachten en vakanties gekost. Is de opleiding daardoor beter geworden? Nee!* (opleidingscoördinator) *Wat frustrerend was: in dat ZER moesten we aantonen dat we 'in control' waren maar de mensen die aansturen, zijn zelf niet 'in control'* (departementshoofd). Ook het proces van visitatie ervaren respondenten als planlast. *Als de visitatie er is, dat brengt een enorme last mee, de visitatie op zich. Dat probeer ik dan vooral te dragen met de mensen van kwaliteitszorg. Dan moeten we natuurlijk wel in functie daarvan mensen bevragen* (opleidingscoördinator). Opnieuw speelt hier een element van onzekerheid. De gebrekkige communicatie vanuit VLHORA is hier ook een storende factor. *Naar last wil ik nog iets aanvullen. Wij hebben pas feedback gekregen als we het volgende ZER al moesten schrijven. Naar opvolging van kwaliteitszorg is dat echt een minpunt* (departementale kwaliteitszorgcoördinator). *De visitatie, dat komt er nog extra bij. Wij wisten niet wanneer ze gingen komen. Als je het op voorhand weet, kun je het incalculeren* (programmacoördinator BaNaBa).

#### De wijze waarop respondenten moeten rapporteren, beïnvloedt de ervaringen van planlast

Het Vormingsfonds en Aanmoedigingsfonds komen in een adem naar boven. *De beide fondsen moeten niet afgeschaft worden, maar de administratieve verplichting wel, want het geld kunnen we zeker gebruiken* (directeur onderwijs en onderzoek).

## De druk vanuit de associatie beïnvloedt de ervaringen van planlast

De druk van de associatie speelt hoofdzakelijk binnen de hogescholen. Hoewel de respondenten nog een afwachtende houding aannemen, is de druk vanuit de associatie binnen deze instelling toch al voelbaar. *Door het feit dat we binnen de associatie een aantal regels opgelegd krijgen, wordt er wel wat meer planlast gecreëerd, denkende aan SAP bijvoorbeeld* (docent). Het nieuwe SAP systeem is niet volledig aangepast aan de eigenheid van de instelling. Naast dit opgelegde element voortvloeiend uit de associatie, halen de respondenten ook de onzekerheid als belangrijk element aan. *De meerwaarde van associatie voor studenten en docenten is voor mij nog niet bewezen. We zijn daar een aantal jaren mee bezig en ik zie geen echte meerwaarde* (departementale kwaliteitszorgcoördinator). Ervaringen uit het verleden met de associatie kunnen ook een invloed hebben op de perceptie van die associatie naar de toekomst toe. *We stonden op het punt een opleiding uit te bouwen samen met een andere hogeschool. Dat idee is afgeschoten door de associatie* (docent). De afspraken met dokters, de vergaderingen in aanloop naar die nieuwe opleidingen, zijn elementen van planning die uiteindelijk tot niets geleid hebben. Deze frustratie heeft uiteindelijk tot ervaringen van planlast geleid.

## De diverse kerntaken van het hoger onderwijs beïnvloeden de ervaringen van planlast

De instellingen van hoger onderwijs worden niet enkel geacht kwalitatief onderwijs aan te bieden. Naast een opdracht van onderwijs moeten de instellingen ook aan onderzoek en dienstverlening doen. *Alle opdrachten die erbij komen naast je lesopdracht moet je plannen, het gevaar kan opduiken dat je heel veel dingen moet gaan plannen. Dan wordt het misschien een last omdat je een puzzel moet gaan maken en er komen dingen van bovenaf* (lector). *Hoe meer je opdracht verdeeld is, hoe meer werklast en planlast* (docent). Dit citaat maakt meteen duidelijk dat het aanvoelen van de respondenten naar planlast en administratieve last niet altijd van elkaar gescheiden kan worden.

## De interne organisatie beïnvloedt de ervaringen van planlast

Deze instelling kiest er bewust voor veel autonomie te geven aan de docenten. Deze keuze heeft consequenties. In dit geval is er algemene tevredenheid. *We krijgen heel wat autonomie als docent. Je krijgt een jaaropdracht, je moet zorgen dat je die uitvoert op de momenten die voor jou het beste zijn. Dat is positief, maar kan ook voor planlast zorgen* (docent). De directeur onderwijs en onderzoek vult aan dat de verplichte onderwijscoaches maandelijks overleg hebben. *De kwaliteitscoach en onderwijscoach worden elke maand samengebracht om dingen te bespreken. Die agenda's zijn niet altijd even relevant.* Het centrale niveau wil de belasting voor de departementen en individuele docenten zo laag mogelijk houden, maar ook aan deze keuze zijn consequenties verbonden. *Ik vond soms dat het centrale niveau de meetkalender te sterk bewaakte. Als ik evaluatie nodig had, dan paste dat soms niet in de cadans van de metingen* (departementshoofd, vanuit vorige functie).

## De opleidingsspecifieke elementen van de opleiding beïnvloeden de ervaringen van planlast

Beide bezochte opleidingen zijn professionele bachelor opleidingen. In de alfa opleiding waar stage deel uitmaakt van het opleidingsprogramma, is de druk vanuit Europa rond die stage toch voelbaar. *Wij ervaren voor deze alfa opleiding toch invloed van Europa. We krijgen soms de boodschap dat ons aantal uren stage niet in orde zijn, dat houdt u als docent toch bezig* (docent).

## B. Besluit hogeschool 2

### Ervaringen met externe actoren

De ervaringen met de externe actoren vanuit deze instellingen zijn in beide opleidingen gelijklopend. De rapportering naar het Aanmoedigingsfonds en het Vormingsfonds wordt door de respondenten als zinloos ervaren. Deze vaststelling situeert zich op de grens tussen administratieve lasten en planlast. De aanlevering van foute data heeft ertoe geleid dat respondenten toch tijd moesten steken in tabellen die uiteindelijk tot niets dienden. De late aanlevering van die data versterkte de ervaringen met planlast nog.

Op het centrale niveau ligt de vrees dat er nieuwe elementen van kwaliteitszorg in de instelling zullen moeten geïmplementeerd worden omdat die thema's door NVAO belangrijk geacht worden. Het toetsbeleid is zo'n actueel voorbeeld in deze context.

Naar VLHORA toe klagen de respondenten de communicatie, de samenstelling van de visitatiecommissies en het pedagogische jargon aan. De communicatie vanuit VLHORA stemt de respondenten niet gelukkig. De feedback op het zelfevaluatie-rapport binnen opleiding alfa liet erg lang op zich wachten. Ook de communicatie rond praktische zaken: data van visitatie bijvoorbeeld was erg onduidelijk. De samenstelling van de visitatiecommissies leidt volgens deze respondenten niet tot een correcte aansturing. Het pedagogische jargon schept verwarring.

Het gegeven van de associatie is een bijkomende externe actor die de druk verhoogt. De hogeschool krijgt van deze actor een aantal regels opgelegd. De meerwaarde van de associatie als (nieuwe) externe actor is nog niet voor alle respondenten duidelijk.

Specifiek voor opleiding alfa en wellicht te verklaren door de verplichte stage in deze opleiding is de ervaring met de druk vanuit Europa. Vanuit Europa klinkt dat het aantal uren stage bijsturing vereist.

## Intern systeem

Over het algemeen stellen we vast dat het interne systeem van kwaliteitszorg door de respondenten gedragen wordt. Het gegeven dat het centrale niveau als een filter werkt, kan op veel sympathie rekenen in de organisatie. De docenten genieten een hoge graad van autonomie en appreciëren dat ook. Keerzijde van de medaille is dat ze dan zelf moeten instaan voor de planning van hun taken. Dat groeiende takenpakket (onderwijs, onderzoek en dienstverlening) kan er toe leiden dat er tekenen van planlast opduiken. Ook de keuze vanuit het centrale niveau om het meetmanagement van bovenaf te bewaken heeft z'n consequenties. De nood naar informatie rond een bepaald onderwerp strookt niet altijd met de tijds kalender van het meetmanagement.

### 4.3.3 Analyse universiteit 1

#### A. Vaststellingen ervaringen planlast

#### De respondenten hebben twijfels ten aanzien van het nieuwe accreditatiestelsel (NAS)

De opleiding beta diende een zelfevaluatie-rapport in volgens de richtlijnen van het nieuwe accreditatiestelsel. In dat proces stootte men toch op een aantal problemen. *De huidige manier van accrediteren: de last en de kost is zeer groot (decaan). De inhoudelijke verplichtingen aan de hand van drie standaarden roepen vragen op (afdelingshoofd onderwijsbeleid). Het rapport voor de komende visitatie moest opgesteld worden volgens een protocol dat er nog niet was en bovendien niet goedgekeurd was. Waar het protocol vereenvoudigd zou worden, blijkt dat dit protocol veel dwingender is (vice-decaan).* De gang van zaken in de aanloop naar het nieuwe accreditatiestelsel kan ook gevolgen hebben naar de toekomst. *De moeizame totstandkoming van het protocol maakt mij niet erg enthousiast voor initiatieven vanuit VLUHR (vice-decaan). Het nieuwe ZER is geen planlastvermindering zoals wij dat ervaren hebben (afdelingshoofd onderwijsbeleid). De scope van de instellingsreview ligt nog niet vast, we vragen ons af wat de vereenvoudiging zal zijn (afdelingshoofd onderwijsbeleid). Mijn mening is dat een doorlichting van opleidingen binnen een instellingsreview dubbel en onnodig is (interne kwaliteitszorgcoördinator).*

#### De respondenten hebben twijfels over de meerwaarde van bepaalde (opgelegde) instrumenten voor kwaliteitszorg

De respondenten ervaren studietijdmetingen als een zinloos instrument, te meer omdat de respons bij studenten erg laag is. *Wat volgens mij lastig is, zijn de studietijdmetingen en dat komt bij iedere visitatie opnieuw aan bod (decaan). Ik maak me nog een bedenking bij die studietijdmetingen. De vraag is hoeveel tijd je gaat spenderen aan een system dat een lage respons van de student kent (coördinator interne kwaliteitszorg).*

## **De aanlevering van foute data door de Vlaamse overheid creëert planlast**

De problemen met de databank hoger onderwijs inzake de data voor studierendement hebben ook de ervaringen van planlast beïnvloed. *De overheid neemt engagement om cijfergegevens aan te leveren, maar DHO is zeer kort toegeleverd en bovendien onvolledig* (afdelingshoofd onderwijsbeleid). De instelling wijst hier meteen ook op de achterliggende problemen van deze databank. *Het probleem met de databank is dat die niet aan alle eisen van het decreet beantwoordt. Men heeft definities gehanteerd die ongewenste effecten hebben op de weergave van resultaten* (externe kwaliteitszorgcoördinator).

## **De respondenten ervaren de externe visitatie als planlast**

De samenstelling van de visitatiecommissies, de gebrekkige communicatie en de wijze van rapportering kunnen ook hier op weinig begrip rekenen. *De samenstelling van de visitatiecommissie is vaak zo dat er ook Nederlanders in die commissie vertegenwoordigd zijn, zij zijn niet zo goed op de hoogte van de Vlaamse regelgeving* (afdelingshoofd onderwijsbeleid). VLIR heeft de invloed die de opleiding kan hebben op de samenstelling sterk beperkt in de evolutie van de drie visitaties (academisch secretaris). Ook de cyclus van de visitaties wordt in vraag gesteld. *Waar ik tegen ben, is een 6-jarige cyclus. Dat vind ik niet goed. Dat is echt overlast voor mij* (interne kwaliteitszorgcoördinator). Een ander probleem van timing gaat over de gebrekkige communicatie vanuit VLUHR. *VLUHR roept de opleidingen op om met domeinspecifieke leerresultaten te werken, maar dat gebeurt opnieuw veel te laat* (externe kwaliteitszorgcoördinator). De manier waarop het zelfevaluatie rapport opgesteld moet worden (2<sup>e</sup> generatie, opleiding beta) staat ook ter discussie. *Een belangrijk deel van de visitatie is tabellen produceren. Ons aanvoelen was dat heel wat van die info al ter beschikking was bij de overheid of op het centrale niveau van de instelling. Door de format hadden we de idee dat we heel veel zelf moesten produceren. Je zou moeten kunnen focussen op het toelichten van die tabellen, niet wat er in de tabellen moet komen. Als het sjabloon niet helder is, verschuif je het probleem naar de opleidingen. De mensen van de visitatie zien dan verschillende interpretaties van opleidingen* (decaan). Binnen de instelling ervaren de respondenten het schrijfproces gepaard aan het ZER als last. *We ervaren het schrijven van het ZER als een overlast, er is altijd wel een opleiding bezig met het schrijven of herwerken van een ZER* (decaan). Die last gaat vaak gepaard met de wijze van rapportering. *De gevraagde formuleringen in functie van het ZER, daar kruipt veel tijd in* (hoogleraar).

## **De meerwaarde van de externe visitatie is doorheen de tijd vervaagd**

Het systeem van externe kwaliteitszorg is ondertussen aan de derde generatie toe. *Externe visitatie is nu een routinezaak geworden en dat is niet de bedoeling van kwaliteitszorg* (decaan). *Wanneer accreditatie aan kwaliteit gekoppeld werd, merkten we dat de component kwaliteitsverbetering beetje bij beetje verloren ging* (afdelingshoofd onderwijsbeleid). Het positieve effect van de eerste visitaties is dus sterk vertroebeld. *Een hinder die ik soms heb na visitaties is dat de globale beoordeling meestal goed is, maar dan moeten ze toch aanbevelingen maken en gaan ze die in kleinere dingen zoeken. Die aanbevelingen brengen dan perverse effecten mee* (vice-decaan). *Ik had bij de tweede visitatie het gevoel dat er veel tijd aan randvoorwaarden verspild werd, dingen die niet essentieel zijn voor onderwijs* (docent). *Het kwaliteitsverbeterend effect dat in de eerste ronde zeer zichtbaar was, is in de tweede ronde serieus geslonken* (afdelingshoofd onderwijsbeleid). De ervaringen van de respondenten in de beta opleiding gaan zelfs zo ver dat de opleiding overweegt in zee te gaan met een ander accreditatieorgaan, namelijk CTI.

## **De discrepantie tussen de adviezen van de kernspelers binnen het systeem van kwaliteitszorg beïnvloeden de ervaringen van planlast**

Naar ondersteuning toe vanuit de kernspelers mist de instelling soms eenduidigheid. *De adviezen van de Vlaamse overheid, NVAO en VLUHR zijn soms erg uiteenlopend en dat maakt het soms bijzonder moeilijk* (afdelingshoofd onderwijsbeleid). Het diensthoofd onderwijsbeleid refereert hier naar de toepassing en uitvoering van regelgeving waar vanuit de instellingen vragen over zijn. Als die vragen voorgelegd worden aan de diverse instanties, leidt dat niet tot een eenduidig antwoord.

## **De interne organisatie van het systeem van kwaliteitszorg beïnvloedt de ervaringen van planlasten**

De aanpak voor het systeem van kwaliteitszorg lijkt hier op voldoende draagvlak te kunnen rekenen. *Het systeem van interne kwaliteitszorg ervaar ik als efficiënt en niet leidend tot last* (decaan). De instellingen zijn ook doorheen de tijd geëvolueerd, zo ook de systemen van kwaliteitszorg. *De tweedeling centraal en decentraal (facultair) was er nog niet vroeger, 90% van de last was wel voor de faculteiten* (decaan). *Vroeger moest je veel zelf uitvinden of er zelf aan denken, nu word je gesteund vanuit het centrale niveau* (decaan). *De investering in onderwijsevaluatie loont, daar is de planlast volledig verdwenen. Vroeger sleurden we met papieren en dozen* (hoogleraar). Hoewel de interne organisatie binnen de instellingen een positieve evolutie doorgemaakt heeft, leidt het huidige systeem bij sommigen ook tot bepaalde vormen van ongenoegen. Sommigen ervaren dat de instelling op twee snelheden werkt. De centrale kwaliteitszorgdiensten brengen aan een hoog tempo nieuwe initiatieven aan, waar men op de facultaire diensten dikwijls nog niet klaar voor is.

## **De positie van de medewerkers beïnvloedt de ervaring van planlasten**

Kwaliteitszorg is een zaak van iedereen binnen de instelling, maar ervaringen lijken toch te verschillen afhankelijk van de functie en de positie die een personeelslid bekleedt. *Het is voor de mensen van onderwijszaken zeer belastend en saai om hetzelfde verhaal te vertellen aan een andere commissie die dat dan ook nog eens op een andere manier percipieert. Dat is echt overlast voor mij* (decaan).

### **B. Besluit universiteit 1**

#### **Ervaringen met externe actoren**

De opleiding beta binnen deze universiteit is op zoek naar een mogelijk alternatief voor accreditatie buiten NVAO. Het Structuurdecreet (art. 60sexies) voorziet dat ook een andere erkende organisatie dan NVAO de verantwoordelijkheid voor accreditatie kan dragen. Bovendien geven de respondenten aan dat de meerwaarde van het nieuwe accreditatiestelsel steeds vervaagt. Waar het aanvoelen tijdens de eerste generatie heeft aangezet heeft tot een impuls naar een kwaliteitscultuur, zijn die positieve impulsen doorheen de tijd erg vervaagd, nagenoeg zelfs verdwenen. De respondenten ervaren het nieuwe accreditatiestelsel nauwelijks als vernieuwend.

De externe visitatie georganiseerd door VLIR/VLUHR in het nieuwe stelsel waar de opleiding beta kennis mee gemaakt heeft, kan op weinig steun rekenen. Hoewel de vroegere zes kwaliteitsstandaarden herleid zijn tot drie, ervaren de respondenten deze vereenvoudiging niet als een planlastvermindering. In opleiding alfa zijn de respondenten nog niet rechtstreeks geconfronteerd met de nieuwe vorm van visitatie en staat men er positiever tegenover dan in opleiding beta. De vereenvoudiging is volgens hen een goede zaak, maar zoals gezegd hebben ze nog geen ervaring met het nieuwe model. Vanuit VLIR ervaren de respondenten een toenemende druk om met studietijdmetingen te werken. Dit instrument kent echter een lage respons, de vraag rijst dan ook hoeveel tijd een instelling moet investeren in de ontwikkeling van dergelijk instrument.

NVAO, VLIR/VLUHR en de Vlaamse overheid worden als de drie kernspelers genoemd. De respondenten ervaren de toelichting rond de regelgeving als onduidelijk omdat de verschillende visies van deze kernspelers niet overeenkomen. De instelling mist eenduidigheid in adviezen over de toepassing en uitvoering van regelgeving.

#### **Intern systeem**

De opleidingen alfa en beta verschillen enigszins van mening over interne organisatie van het systeem van kwaliteitszorg. In opleiding alfa krijgen we te horen dat de faculteiten de snelheden waarop het centrale niveau werkt niet meer kunnen bijbenen. In opleiding beta komt dat veel minder aan bod. Ondanks deze opmerking vanuit de alfa opleiding kunnen we toch stellen dat het interne systeem van kwaliteitszorg door de respondenten gedragen wordt. Binnen de instelling zien we dat de lasten verdeeld zijn afhankelijk van de positie die een personeelslid bekleedt en afhankelijk van de opleiding die de respondenten vertegenwoordigen.

## 4.3.4 Analyse universiteit 2

### A. Vaststellingen ervaringen planlast

#### **De respondenten hebben twijfels ten aanzien van het nieuwe accreditatiestelsel (NAS)**

De respondenten van de opleiding alfa getuigen vanuit de eerste ervaring met het nieuwe accreditatiestelsel. *Wij hebben dus pas met het nieuwe systeem gewerkt (NAS). Dat heeft voor ons voor veel overlast gezorgd. Niet alleen hier, maar ook in andere instellingen. Je zou kunnen zeggen het NAS met de instellingsreview is op zich interessant, maar wat eruit voortvloeit is veel complexer dan vroeger (vice-rector onderwijs). Ook wat de opmaak van het ZER betreft, blijkt het schrijfproces niet van een leien dakje te lopen. Je mag het ZER nu zelf schrijven, je hebt een ruime vrijheidsgraad, maar dat betekent dat waar je vroeger kon uitbesteden, dat je nu in eenzelfde lijn moet zitten. Het is minder een mozaïek, je hebt meer werk daardoor, je moet zaken veel meer opvolgen (vice-decaan onderwijs).* De beoogde planlastvermindering lijkt vanuit dit perspectief dus niet bereikt.

#### **De respondenten hebben twijfels over het gebruik van (verplichte) instrumenten van kwaliteitszorg**

De respondenten binnen deze instellingen zien de studietijdmetingen niet als een instrument dat meerwaarde biedt voor het systeem van kwaliteitszorg. *De druk vanuit de visitatiecommissie ontstond om systematisch met een studietijdmeting te werken. Onze overtuiging was dat we die overeenkomst wel moesten bewaken, maar niet per se aan de hand van een studietijdmeting. De ene commissie na de andere bleef daarop hameren (dienst onderwijsvisie en kwaliteit). Op dit moment heel erg bepalend voor planlast is een open kader met voldoende ruimte voor de opleidingen (dienst onderwijsvisie en kwaliteit).*

#### **De samenwerking met de Vlaamse overheid beïnvloedt de ervaringen van planlast**

De instelling wijst op twee probleemzones die ze ervaart in haar samenwerking met de Vlaamse overheid. *De overheid permitteert zich vrijheidsgraden die ze anderen niet gunt. Het ontwerp van accreditatiestelsel is twee jaar geleden duidelijk geworden. Het systeem op zich is interessant, maar er is een timingprobleem (vice-rector onderwijs). Daarnaast wijst ook deze instelling op de problemen met de databank hoger onderwijs (DHO). Een concreet voorbeeld van hinderlijkheid gaat over het aanleveren van gegevens van studenten vanuit DHO (vice-decaan onderwijs). We moesten intern oplossingen zoeken voor de foute aangeleverde data, dat is een vertraging die lastig was. Het brengt bovendien onzekerheid mee voor de opleiding (dienst onderwijsvisie en kwaliteit).*

#### **De druk vanuit Europa beïnvloedt de ervaringen van planlast**

De implementatie van de Europese regelgeving naar Vlaanderen voelt binnen deze instelling aan als externe druk. *Onze overheid heeft de manier van werken rond het Bologna proces overgenomen om gemaakte afspraken zoveel mogelijk te vertalen in decreetteksten. Het kan dan sturend gehanteerd worden ten aanzien van instellingen. Dat is toch een sterk sturende functie, vind ik persoonlijk (directeur onderwijsvisie en kwaliteit).*

#### **De respondenten hebben twijfels bij de werking van VLUHR/VLIR**

De samenstelling van de visitatiecommissies staat ter discussie. *Er is iets wat als stoorfactor kan spelen: de gemeenschappelijkheid met Nederland. De commissies kijken dan vanuit een Nederlandse bril en komen met opmerkingen die irrealistisch zijn voor Vlaanderen (vice-rector onderwijs). Deze respondenten praten over hun ervaringen met de eerste en tweede generatie van het accreditatiestelsel. In het verleden kunnen we wel stellen dat de externe visitatie heel wat last heeft meegebracht (voorzitter onderwijsraad). Het geëvalueerd worden is naar mijn aanvoelen goed (externe visitatie), maar het heeft te maken met input en output. Met minder input en bijsturing proces zou de output beter kunnen zijn en hebben we minder last (voorzitter onderwijsraad). De instelling wenst ook de organisatie van het interne systeem van kwaliteitszorg zelf in handen te houden. De knelpunten of verbeterpunten vanuit de visitatiecommissies zijn voor VLUHR een weg om impact te hebben op wat wij doen binnen kwaliteitszorg (dienst onderwijsvisie en kwaliteit). De wijze waarop externe visitaties plaatsvinden, is voor verbetering vatbaar. Het gegeven doorlichting is doorheen de*

drie generaties blijven bestaan, in die zin is het nieuwe stelsel weinig vernieuwend. *Als een externe visitatie om de 7 jaar zou gebeuren, zouden we daar perfect mee kunnen leven, mits wel enige voorbereiding als het gaat over veranderingen en opvolgingen en hoe omgaan met de pijnpunten. Na 7 jaar opnieuw een grondige doorlichting, dat is een verhoging van de last (voorzitter onderwijsraad).*

## **De positie van de personeelsleden beïnvloedt de ervaringen van planlast**

*De voorbereiding van een visitatie vergt ongetwijfeld veel werk: er is relatief weinig werk voor de individuele docent, maar op intermediair niveau is dat anders. Dat is overal zo. Resultaten moeten opgepikt worden, activiteiten moeten ontplooid worden. Als je dat ernstig bekijkt, gaat het toch over een aantal mensen die dat moeten opvolgen (vice-decaan onderwijs). De ervaring van planlast gaat dus gepaard met de positie die personeelsleden hebben binnen een instelling. Opmerkelijke uitspraak vanuit de instelling, gaat niet over de ervaringen van personeelsleden, maar over deze van de studenten. Als het gaat over last, is het niet zozeer aan deze kant, maar wel aan de kant van de studenten (voorzitter onderwijsraad). De instelling heeft het gevoel dat ze de studenten niet kan blijven overspoelen met bevragingen. Dit zou een nefast effect kunnen hebben: de respons van de studenten daalt.*

## **B. Besluit universiteit 2**

### **Ervaringen met externe actoren**

Hoewel men met het nieuwe accreditatiestelsel (NAS) een vereenvoudiging op het oog had, blijken de ervaringen in de praktijk toch niet geheel te stroken met de verwachtingen. De respondenten zien de instellingsreview als een interessante invalshoek, maar de implicaties blijven toch zwaar. De beoogde vereenvoudiging van het zelfevaluatie rapport, lijkt niet gegarandeerd.

De vraag vanuit VLIR om studietijdmetingen te gebruiken zet binnen de instelling druk op de ketel. De instelling beschouwt die druk vanuit VLIR als een beperking op het open kader dat eerst was voorzien voor de instellingen. Verder is er ook kritiek op de samenstelling van de visitatiecommissies van VLIR. De gemengde samenstelling (Vlamingen en Nederlanders) zorgt ervoor dat er soms zaken aan bod komen die in de Vlaamse context niet passen, aldus de respondenten. Daarnaast waarschuwt de instelling voor de impact vanuit VLIR. Het is niet de bedoeling dat VLIR ingrijpt op de interne systemen van kwaliteitszorg, dat blijft een exclusieve verantwoordelijkheid van de instellingen.

De aanlevering van foute data rond studierendement in de daartoe voorziene databank heeft ervaringen van planlast geleid. Dit kadert in een generiek probleem rond de timing. De regelgeving rond het nieuwe accreditatiestelsel is niet langer geheel nieuw, maar toch laten initiatieven zoals de databank hoger onderwijs op zich wachten.

De druk vanuit Europa wordt in deze instelling voelbaar door de vertaalslag van het Bolognaproces in Vlaamse regelgeving. De decreten die in deze context ontstaan zijn werken door tot in de instellingen.

### **Intern systeem**

Het interne systeem van kwaliteitszorg wil de instelling absoluut zelf in handen houden, dat is hun verantwoordelijkheid en niet die van VLIR. Het systeem zoals het nu loopt in de instelling wordt door de diverse respondenten aanvaard. Er is geen vraag naar aanpassingen. De docenten kunnen zich vinden in de keuzes die het centrale niveau heeft gemaakt. Een respondent maakt de opmerking dat ze wat meer input van de studenten wenst in de ruimte die daartoe voorzien is. Een aanpassing van het interne systeem hoeft niet.

### **4.3.5 Vergelijkende conclusies**

In onderstaande tabel geven we de gewenste veranderingen weer die de respondenten aanhalen in functie van een beoogde planlastvermindering; We geven aan welke verwachtingen de respondenten hebben tegenover de externe actoren enerzijds en tegenover het interne systeem anderzijds.

**Tabel 9: Gewenste veranderingen in het kader van planlast ervaringen**

|                       | <b>Ten aanzien van externe actoren</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Ten aanzien van intern systeem</b>                                                                      |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hogeschool 1</b>   | <u>Vlaamse overheid</u><br>- Alternatief voor het jaarverslag<br>- Correcte aanlevering data DHO<br><br><u>VLHORA</u><br>- Betere aansturing van de visitatiecommissies<br>- Alternatief voor ZER: portfolio met aangepaste visitatie<br>- Samenstelling van visitatiecommissies door NVAO<br>- Meer ondersteuning vanuit VLHORA<br>- Geen druk voor gebruik van studietijdmetingen | Herziening van de interne organisatie om data vanuit eigen systemen eenvoudiger zelf te kunnen aanleveren. |
| <b>Hogeschool 2</b>   | <u>Vlaamse overheid</u><br>- correcte aanlevering data DHO<br><br><u>VLHORA</u><br>- Aanpassing van de wijze van rapportering<br>- Wijze van externe visitatie: afwisselend visitatie van het geheel en van bepaalde aspecten<br>- Geen druk voor gebruik van studietijdmetingen                                                                                                    | Minder strikte aansturing op meetmanagement (slechts door 1 respondent in opleiding alfa)                  |
| <b>Universiteit 1</b> | <u>Vlaamse overheid</u><br>- Aanpassing regelgevend kader zodat ook accreditatie door andere organen dan NVAO mogelijk is (opleiding beta)<br>- Correcte aanlevering data DHO<br><br><u>VLIR</u><br>- Betere communicatie naar de instelling<br>- Betere samenstelling visitatiecommissies<br>- Geen druk voor gebruik van studietijdmetingen                                       | Geen uitgesproken gewenste veranderingen                                                                   |
| <b>Universiteit 2</b> | <u>Vlaamse overheid</u><br>- Correcte aanlevering data DHO<br><br><u>VLIR</u><br>- Geen druk voor gebruik van studietijdmetingen<br>- Betere samenstelling visitatiecommissies<br>- Geen druk op intern systeem van kwaliteitszorg                                                                                                                                                  | Geen uitgesproken gewenste veranderingen                                                                   |

## **Hogeschool 1**

Op het niveau van de regelgeving is er voornamelijk bezorgdheid rond het jaarverslag. De hogeschool begrijpt dat plannen in functie van doelstellingen een vereiste is. Deze denkpiste beschouwt men als nuttig, maar jaarverslag ervaren de respondenten als dubbel werk. De verwachtingen die de hogeschool koestert ten aanzien van de externe visitatie stroken duidelijk niet met de praktijkervaringen. De hogeschool verwacht van een projectbegeleider van een visitatiecommissie voldoende maturiteit en ervaring. Daarnaast acht de hogeschool het wenselijk dat de visitatiecommissie niet enkel kijkt naar het zelfevaluatie-rapport, maar ook op eigen initiatief boeken en cursussen zou bekijken bijvoorbeeld. De centrale kwaliteitszorgcoördinator wijst erop dat er vanuit VLHORA een rondvraag was naar mogelijkheden die tot planlastvermindering zouden leiden. De afschaffing van het ZER en vervanging door een portfolio zou daar een mogelijkheid zijn. Naar de samenstelling van de visitatiecommissies klinkt de idee om deze door NVAO te laten samenstellen. Hoewel deze verbeteringsuggesties nog erg voorzichtig van aard zijn, merken we toch een onderliggende wens naar verandering.

Het interne systeem, bijvoorbeeld rond het schrijven van beleidsnota's, heeft volgens onze analyse nog onvoldoende draagvlak. Bovendien blijken deze beleidsnota's geen oplossingen te bieden voor het onderliggende probleem. De kwaliteitszorgcoördinator erkent ook dat het probleem op deze manier verschoven is. Het interne systeem (in functie van de visitatie) is nog voor verbetering vatbaar. Ook de interne data lijken niet optimaal om de verschillende doelen te dienen.

## **Hogeschool 2**

Zowel over het interne systeem als over de regelgeving is deze hogeschool tevreden. De enige wenselijke veranderingen vanuit deze instelling zijn naar de externe actoren, in hoofdzaak naar VLHORA. Een andere manier van rapporteren in het ZER staat bovenaan het verlanglijstje van de respondenten. Een van de respondenten oppert de idee om de visitatie bijvoorbeeld om de vier jaar over het geheel te laten gaan en dan weer over een aantal aspecten. Die wijze van visiteren vertaalt zich dan automatisch ook in een andere rapportering in het ZER. Hoewel het opzet binnen het nieuwe accreditatiestelsel daar in de theorie lijkt aan te beantwoorden, lijkt de nodige omzichtigheid in praktijk nodig. De aanlevering van data vanuit de opleidingen in functie van het zelfevaluatie-rapport, lijkt de respondenten af te schrikken. Daarnaast ervaart deze instelling op dit moment de onzekerheid over de impact die de aansturing vanuit de associatie op hun instelling zal hebben.

## **Universiteit 1**

De vraag naar een vereenvoudigde regelgeving rond de accreditatieprocedures is een hele specifieke vraag eigen aan de opleiding beta die we bezocht hebben. Deze beta opleiding denkt heel bewust na over mogelijke alternatieven voor de huidige manier van accrediteren en stelt de vraag naar vereenvoudiging van de regelgeving vanuit dit nieuwe denkkader. Het zou voor hen mogelijk moeten zijn zich te laten accrediteren door een ander accreditatieorgaan.

De instelling kijkt met een erg kritische blik naar VLIR. Verscheidene elementen leiden tot frustraties: de laattijdige communicatie vanuit de visitatiecommissies, de problematische samenstelling van de visitatiecommissies en het pedagogische jargon.

De respondenten waarderen het interne systeem van kwaliteitszorg. De uitbouw van het systeem heeft positieve effecten teweeggebracht: namelijk planlastvermindering op de decentrale niveaus.

## **Universiteit 2**

De frustratie naar de regelgeving is vooral gegroeid vanuit het gegeven dat het nieuwe accreditatiestelsel al langer bekend was, maar dat de implementatie lang op zich heeft laten wachten. Er is begrip voor het verschillende tempo van besluitvorming, maar als die besluitvorming trager gaat, moet men rekening houden met de mogelijke consequenties.

Wat de externe actoren betreft, is er hier een bezorgdheid over de rol die VLUHR zou kunnen innemen. Het is niet aan VLUHR om sturend op te treden in de organisatie van de eigen interne processen. Daar kijkt de instelling nauwlettend op toe. Verder horen we ook de bezorgdheid om het open kader waarvoor de overheid zorgt te laten bestaan zonder dat deze op een ander niveau dicht getimmerd wordt. Het eigen interne systeem van kwaliteitszorg wordt niet in vraag gesteld.

## 4.4 Generieke vaststellingen systeem kwaliteitszorg

Het systeem van kwaliteitszorg wordt gedomineerd door drie kernspelers: (1) de Vlaamse overheid, (2) NVAO en (3) VLHORA/VLIR/VLUHR. Naast deze drie kernspelers zijn er ook nog andere actoren actief op het domein van kwaliteitszorg, met beperkte impact evenwel (supra). Deze vaststelling geeft aan dat het systeem van kwaliteitszorg gekenmerkt wordt door polycentrische sturing.

Alle door ons bezochte instellingen zijn kritisch ten aanzien van de Vlaamse overheid en VLHORA/VLIR/VLUHR. De twijfels ten aanzien van het nieuwe accreditatiestelsel (NAS) keren ook in alle instellingen terug. Daarnaast zijn alle instellingen kritisch ten aanzien van de Vlaamse overheid. De foute en laattijdige aanlevering van data rond studierendement in de databank hoger onderwijs (DHO) leidde tot ervaringen van planlast. Doordat de cijfers niet correct waren, boden ze geen meerwaarde voor geen enkele partij.

Ten aanzien van VLHORA/VLIR/VLUHR keren dezelfde kritische geluiden zowel in hogescholen als universiteiten terug. Ten eerste hadden de respondenten twijfels bij de samenstelling van de visitatiecommissies. De respondenten doelen daarbij op de gemengde samenstelling (Nederlanders en Vlamingen) en de persoon die optreedt als projectbegeleider. De verschillen tussen de Nederlandse en Vlaamse regelgeving leiden soms tot irrelevante opmerkingen vanuit de commissie. Van de projectbegeleider verwachten de respondenten iemand die over voldoende ervaring beschikt om een commissie aan te sturen. Die verwachtingen worden niet ingelost. Daarnaast vormt het pedagogisch jargon een probleem in de visitatierapporten. De respondenten weten niet altijd wat de commissie precies bedoelt met bepaalde uitspraken in visitatierapporten. Ten derde, zeggen de respondenten, verloopt de communicatie met de commissies vaak stroef. De data waarop de visitatiecommissie zal langskomen veranderen op korte termijn. De feedback op zelfevaluatie rapporten blijft achterwege. De respondenten geven aan dat ze druk ervaren vanuit VLHORA en VLIR voor wat betreft het instrument studietijdmetingen. Instellingen ontvangen de blijvende vraag om die instrumenten te gebruiken hoewel de respons van de studenten erg laag ligt. De twijfels over de meerwaarde van dergelijk systeem keren ook in elke instelling terug.

We vernemen in alle instellingen dat er twijfels zijn ten aanzien van het nieuwe accreditatiestelsel. Dit nieuwe stelsel wekt de indruk dat het oude systeem in een nieuw kleedje gestoken is, zonder diepgaande veranderingen. De beoogde planlastvermindering door bijvoorbeeld de zes generieke kwaliteitswaarborgen te herleiden tot drie kwaliteitsborgen, lijkt niet tot vereenvoudiging te leiden. De instellingen geven aan dat het accreditatiestelsel in de eerste generatie zonder twijfel tot een positieve impuls heeft geleid. Instellingen gingen bewuster nadenken over kwaliteitszorg. Vanaf de tweede generatie waarbij de accreditatie werd ingevoegd, waren de ervaringen al minder enthousiast. In de aanloop naar de huidige derde generatie lijken de positieve effecten steeds meer te vervagen.

Tussen de instellingen stellen we ook variatie vast. In hogeschool 1 komt het verplichte jaarverslag uitgebreid aan bod. De respondenten in deze hogeschool pleiten voor een vervangend instrument in de vorm van een portfolio waarin ze de doelstellingen van hun instelling uitgebreid beschrijven. Voor de samenstelling van de visitatiecommissies heeft de hogeschool ook een andere aanpak voor ogen. Zo houdt zij een pleidooi om de samenstelling te laten gebeuren door NVAO. De huidige goedkeuring van commissies verloopt via de Erkenningscommissie.

Vanuit hogeschool 2 klinkt er een concreet voorstel om de externe visitatie anders te organiseren. Het voorstel zou zijn om eens om de vier jaar het geheel te bekijken en eens om de vier jaar zich te concentreren op bepaalde aspecten waarop de opleiding wenst in te zetten. In deze hogeschool speelt ook de druk van de associatie als nieuwe externe actor. De implementatie van systemen (bijvoorbeeld SAP) in de organisatie blijkt niet zo vanzelfsprekend. Bovendien zijn er vanuit de hogeschool zorgen over de toekomstige impact van de associatie.

Een specifieke vraag vanuit universiteit 1 gaat over de mogelijkheid om zich ook te laten accrediteren door een andere organisatie dan NVAO. Specifiek de beta opleiding onderzoekt momenteel de mogelijkheden.

Voor universiteit 2 zit het grootste probleem in de tijdsdimensies. Hoewel de regelgeving van het nieuwe accreditatiestelsel op dit moment niet meer zo nieuw is, laten bepaalde initiatieven toch nog op zich wachten. De universiteit verwijst hier specifiek naar de aanlevering van data rond studierendement.

Binnen de instellingen ervaren de respondenten dezelfde problemen ten aanzien van de externe actoren.

Ten slotte gaan we nog in op de ervaringen met de interne systemen van kwaliteitszorg. Over het algemeen mogen we stellen dat de respondenten in de vier bezochte instellingen zich kunnen vinden in de interne systemen van kwaliteitszorg. De interne organisatie van de systemen van kwaliteitszorg is een terugkerend element in de relatie tot planlasten.

In hogeschool 1 zijn de opleidingen verplicht een beleidsnota op te stellen. Deze verplichting is er gekomen naar aanleiding van de problemen bij het schrijven van een zelfevaluatie-rapport. Nu blijkt dat de beleidsnota weinig soelaas biedt voor dit probleem. De beleidsnota's hebben het probleem enkel verschoven. De idee dat die beleidsnota's nauwelijks een meerwaarde bieden, leidt ertoe dat zowel de respondenten van opleiding alfa als van opleiding beta deze instrumenten als planlast ervaren.

In hogeschool 2 genieten de respondenten een ruime graad van autonomie. Het centrale niveau treedt op als een filterend orgaan en dat wordt gewaardeerd. Op die manier kiest het centrale niveau er bewust voor om zelf de teugels in handen te nemen, bijvoorbeeld bij de timing van de instrumenten van het meetmanagement. Deze keuze moet ertoe leiden dat de departementen ontlast worden en dat wordt ook zo ervaren door de meeste respondenten. Een select aantal respondenten (uit opleiding alfa) wijst erop dat doordat het centrale niveau het tijdsbeheer volledig in handen heeft, bepaalde bevragingen soms niet op het juiste tijdstip komen. De sterke bewaking van bovenaf heeft net als elke keuze z'n consequenties.

Ook in universiteit 1 getuigen de respondenten dat ze het interne systeem van kwaliteitszorg niet als belastend beschouwen. De evolutie van het systeem doorheen de tijd heeft tot planlastvermindering geleid. De papieren studentenevaluaties zijn vervangen door elektronische bevragingen. De tweedeling centraal en decentraal is nu duidelijker. Voor het ontstaan van die dichotomie was er meer last op het facultaire niveau. De uitbouw van het centrale niveau heeft er wel toe geleid dat de professionalisering een rol gaat spelen in de universiteit. De centrale diensten staan onder druk van externe actoren, maar ook hun diensten professionaliseren aan een stevig tempo. Die tendens op het centrale niveau kan tot een kloof leiden op het vlak van de professionalisering.

In universiteit 2 horen we ook lovende geluiden over het interne systeem van kwaliteitszorg. Een aandachtspunt zijn de studentenevaluaties waar studenten geen optimaal gebruik maken van de ruimte tot aanvullende commentaren. Naar de toekomst toe zal de universiteit de studentenevaluaties evalueren en indien nodig aanpassen.

## 5. Overkoepelende vaststellingen, besluiten en aanbevelingen

In dit rapport hebben we onze bevindingen gepresenteerd voor twee systemen van planning, sturing en verantwoording binnen het hoger onderwijs: personeelsevaluatie en kwaliteitszorg. Deze beide systemen geven geen globaal beeld van de ervaringen van planlast in de instellingen van hoger onderwijs. De focus is ook beperkt tot de direct bij die systemen betrokken actoren, wat betekent dat mogelijke planlasten in hoofdte van het bestuur van de instellingen van hoger onderwijs niet aan bod komen. In wat volgt, zetten we de globale vaststellingen voor personeelsevaluatie en kwaliteitszorg op een rij en maken we van daaruit de koppeling naar beleidsaanbevelingen op de diverse niveaus, die naar aard zowel strategisch als punctueel kunnen zijn.

### 5.1 Generieke vaststellingen voor de twee onderzochte ‘plansystemen’

Universiteiten en hogescholen beleven interessante tijden. Hoger onderwijs instellingen zijn sedert de jaren '90 onderhevig aan opeenvolgende hervormingen en internationale tendensen. Universiteiten, vakgroepen én de individuele academicus ervaren een toenemende druk om te presteren en prestaties zichtbaar te maken (Decramer, 2011). Tussen de overheid en de onderzoeksgroep is er een complex landschap van intermediaire organisaties ontstaan, die elk instaan voor verschillende aspecten van het onderzoeks- en onderwijsbeleid: de allocatie van financiering, het coördineren en stimuleren van onderzoek, innovatie, samenwerking en dergelijke meer. Daarenboven zijn ook mechanismen van financiering en de nadruk en focus van wetenschappelijke performantie veranderd (Verbree, 2011). Al deze globale veranderingen hebben een invloed op de twee onderzochte systemen van personeelsevaluatie en kwaliteitszorg. We zien fenomenen van ‘loose coupling’ (Weick, 1976) ontstaan, van tegengestelde belangen en eisen en van onzekerheid voor de individuele academicus. Dit alles veroorzaakt het gevoel van planlast en zal een gegeven zijn voor de discussie.

We stellen vast dat beide systemen (personeelsevaluatie en kwaliteitszorg) een evolutie doorgemaakt hebben. De decretaal verplichte personeelsevaluatie voor de ZAP-leden in de universiteiten bestaat pas sinds 1999. De hogescholen kenden de decretale personeelsevaluatie al vanuit het Hogescholendecreet van 1994.

Ook het systeem van kwaliteitszorg maakte een evolutie door. Het externe systeem van kwaliteitszorg kent op vandaag drie generaties. De eerste generatie beperkte zich tot externe visitatie zonder directe gevolgen. In de tweede generatie was er de rechtstreekse koppeling tussen visitatie en accreditatie. Vandaag zijn we toe aan de derde generatie van kwaliteitszorg. In deze derde generatie ligt de nadruk op de maatschappelijke relevantie van de onderwijskwaliteit. Die onderwijskwaliteit trachten de visitatiecommissies te meten aan de hand van drie generieke kwaliteitsstandaarden. Hoewel dit over het systeem van externe kwaliteitszorg gaat, heeft deze evolutie ook een impact op de interne kwaliteitszorg. Zo erkennen de instellingen dat door die verplichte invoering van kwaliteitszorg, zij op een meer bewuste manier zijn gaan nadenken over de organisatie van kwaliteitszorg in hun instellingen. Dit heeft er onder andere toe geleid dat de centrale diensten in de instellingen naar aard en focus van diensten en naar aantal professionelen per dienst uitgebreid zijn. Daarnaast is er ook een uitbouw van ondersteunende diensten op het decentrale niveau, weliswaar met belangrijke verschillen tussen de instellingen. In deze verhouding tussen centrale en decentrale niveaus zit een deel van de mogelijke problematiek van planlastervaring, waarvoor op de eerste plaats de instellingen zelf verantwoordelijk zijn.

### 5.2 Personeelsevaluatie

Binnen de beschreven context en de vermelde kaders heeft het systeem van personeelsevaluatie een sterke evolutie doorgemaakt. We bespreken achtereenvolgens de relatie tussen de externe actoren en de instellingen en de relatie tussen de instellingen en de opleidingen.

#### 5.2.1 Relatie externe actoren – instellingen

De Vlaamse overheid stelt via het Hogescholendecreet en Universiteitendecreet een kader vast waarbinnen de instellingen zelf invulling kunnen geven aan het systeem van personeelsevaluatie. Er is binnen de instellingen een globale tevredenheid over die regelgeving. De aard van aansturing

vanuit de Vlaamse overheid, op activiteiten, lijkt binnen de instellingen gedragen te worden. De instellingen zijn het ook unaniem eens dat de regelgeving in geen geval verder moet uitbreiden.

Op enkele secundaire punten zijn er voorstellen tot verbetering.

De verplichte evaluatie drie jaar na benoeming of bevordering biedt volgens de instellingen geen meerwaarde. Dat blijkt ook al uit een voorstel tot amendement<sup>29</sup> dat gegroeid is vanuit de werkgroep personeel binnen VLHORA. *Een personeelslid dat benoemd of bevorderd is, evalueren na maximaal drie jaar, biedt geen inhoudelijke meerwaarde omdat de periode na de eerste aanstelling het hogeschoolbestuur al de mogelijkheid gegeven heeft om na te gaan hoe het personeelslid functioneert en omdat decretaal voorzien is dat ieder personeelslid sowieso minstens vijfjaarlijks geëvalueerd wordt en uiterlijk drie jaar na de eerste aanstelling* (VLHORA, werkgroep personeel amendement). Onze bevindingen sluiten hierbij aan.

Nog in die context klinkt vanuit hogeschool 1 de uitdrukkelijke vraag naar een aanpassing van het Financieringsdecreet. De jaarlijks wijzigende financiële middelen ervaart de hogeschool als een probleem. Indien door die portefeuille blijkt dat de hogeschool een sanering moet doorvoeren, uit zich dat in aanpassingen van de taakstelling. Het is dat onvoorspelbare gegeven op korte termijn (jaarlijks) dat de ervaringen van planlast beïnvloedt.

De respondenten uit ons onderzoek op de werkvloer ervaren weinig planlast door de verplichting van de personeelsevaluatie. Sterker nog, de respondenten in de hogescholen vinden dat de verplichting om het personeel te evalueren positieve effecten heeft. De implementatie van de personeelsevaluatie heeft ertoe geleid dat vakgroepen en faculteiten hebben nagedacht over een breder HRM beleid om de docent te gaan opvolgen en evalueren. Zo ligt de mogelijke rol voor opleidingsvoorzitters in het systeem van personeelsevaluatie bij de twee hogescholen op tafel. De positieve effecten van het verplichte systeem van personeelsevaluatie bevestigen resultaten uit vorig onderzoek voor dit aspect van ons onderzoek: dwingende mechanismen zoals wetgeving en regelgeving beïnvloeden het adoptiegedrag van academische units significant (Decramer et al. 2012a).

## **Aanbevelingen gericht aan de Vlaamse overheid**

De aansturing op activiteiten inzake personeelsevaluatie, zoals deze nu georganiseerd wordt, ervaren de instellingen als legitiem. Die verplichting leidt op zich binnen de instellingen niet tot planlast. De Vlaamse overheid kan het huidige regelgevend kader met aansturing op activiteiten behouden, zonder een verdere uitbreiding van de regelgeving.

De verplichte evaluatie drie jaar na benoeming of bevordering ervaren de instellingen als zinloos omdat ze al de kans gehad hebben na te gaan of een personeelslid al dan niet functioneert. We bevelen aan om deze verplichting af te schaffen, aansluitend bij het advies vanuit VLHORA.

De betrokkenheid van opleidingsvoorzitters in personeelsevaluatie zou volgens de hogescholen een goed alternatief kunnen zijn voor de huidige verplichting om dat te laten gebeuren door de departementsvoorzitter. We stellen voor om die verplichting op te heffen zodat de regelgeving het aan de instellingen overlaat om te bepalen hoe zij de personeelsevaluatie organiseren, rekening houdend met de inzichten uit de HRM literatuur.

De Vlaamse overheid is niet de enige speler in het systeem van personeelsevaluatie. Een aantal andere externe actoren die we hieronder bespreken, komen ook – zij het in beperkte mate – aan bod.

De middelen afkomstig van het Vormingsfonds dat de vormingsdynamiek in instellingen van hoger onderwijs wil stimuleren, appreciëren de instellingen van hoger onderwijs ten zeerste. De wijze van rapportering leidt veeleer tot ervaringen van planlast. De respondenten in de instellingen hadden het gevoel dat deze rapporteringswijze geen meerwaarde heeft voor het interne systeem van personeelsevaluatie, noch aan de instanties aan wie ze rapporteren.

<sup>29</sup> Zie bijlage 5

Vanuit de instellingen is er geen wens tot verandering van de rol die vakorganisaties spelen op vlak van personeelsevaluatie. Niettemin verschilt de rol van de vakorganisaties wel tussen de instellingen. Zo zijn er in hogeschool 1 onder impuls van de vakorganisaties een aantal concrete afspraken gemaakt. Die afspraken hebben ertoe geleid dat in de bevragingen aan de studenten omtrent de opleidingsonderdelen geen vragen over individuele docenten aan bod mogen komen. De respondenten verwijzen daarvoor naar de privacy elementen die de vakorganisaties in die context hebben aangehaald. In hogeschool 2 was er van dergelijke afspraken onder impuls van de vakorganisaties geen sprake. Vanuit de universiteiten werd aangegeven dat de personeelsevaluatie primair een verantwoordelijkheid is van de instellingen en dat de vakorganisaties daar niet nader in betrokken moeten worden.

Een aantal van de respondenten (hogeschool 1 en universiteit 2) geeft aan deel uit te maken van de werkgroepen personeel vanuit VLHORA en VLIR. Zij zijn tevreden met de werking van deze werkgroep en drukken daar ook geen wens naar enige verandering uit. We komen daarop terug: onze aanbeveling hieronder is dat deze organisaties een meer ondersteunende rol kunnen spelen in de uitwisseling van informatie rond systemen van personeelsevaluatie over de instellingen heen.

Vanuit de instellingen werd er op het vlak van personeelsevaluatie weinig kritiek geuit over de nakende associatie, zij het dat die wel voor onzekerheid zorgt, vooral bij respondenten uit hogeschool 2.

De aanwezigheid van het werkveld merken we vooral in de hogescholen. De alfa opleiding van hogeschool 1 wil de verwachtingen van het werkveld rond opleidingsonderdelen inventariseren. In de brede zin overstijgt dit initiatief het systeem van personeelsevaluatie. In hogeschool 2 wijzen de respondenten op de contacten die er zijn vanuit de stages en bedrijfsbezoeken. Het gaat eerder over een informele relatie dan over een direct verband met de personeelsevaluatie. In de universiteiten geven de respondenten aan dat het beroepenveld niet in personeelsevaluatie betrokken moet worden, omdat het gaat over een interne aangelegenheid. Vooral in universiteit 2 leggen de respondenten de nadruk op het feit dat de opleidingen die de universiteit aanbiedt geen beroepsopleidingen zijn, maar wel beroepsgerichte opleidingen.

Op hoofdlijnen kunnen we besluiten dat het systeem van aansturing voor personeelsevaluatie vanuit de Vlaamse overheid niet in vraag wordt gesteld. Het probleem in de context van planlastervaringen situeert zich dan ook niet in hoofdzaak in deze relatie. Daar past evenwel een belangrijke nuancering bij: voor sommige academici is hun evaluatie gebonden aan de relatie met andere externe actoren aan wie ze verantwoording moeten afleggen. Bepaalde categorieën van medewerkers (bijvoorbeeld BOF ZAP, assistenten op interne onderzoeksfondsen enzovoort) worden geëvalueerd door verschillende instanties, binnen de faculteit maar ook door een extern centraal evaluatieorgaan. Naast het formele systeem van de faculteit, dienen accountability procedures voor andere instanties gevolgd te worden. Respondenten ervaren deze situatie als onzeker en geven tevens aan dat dubbele systemen extra werk/planlast veroorzaken. Het is een mooie illustratie van de positie gebonden invulling van planlast. We komen daarop hieronder nog terug.

## **Aanbevelingen gericht aan de overige externe actoren**

De werkgroepen personeel binnen VLHORA en VLIR kunnen een actieve ondersteunende rol spelen in de leerprocessen inzake de organisatie en de aanpak van personeelsevaluatie, over de instellingen van hoger onderwijs heen. Er zijn interessante goede praktijken, niet in het minst binnen de hogescholen, die nuttig kunnen zijn voor zelfevaluatie van elke instelling, over de grenzen van hogescholen en universiteiten heen.

Hoewel de wijze van rapportering naar het Vormingsfonds maar een mineur aspect is van de planlastenproblematiek, wijzen we toch op de kritische houding van de respondenten ten aanzien van dit fonds. De huidige rapporteringswijze leidt voor de instellingen niet tot een meerwaarde en beïnvloedt bijgevolg de ervaringen met planlasten. Deze rapportering moet worden herzien.

De effecten van de associatie zijn nog niet helder. Hier en daar leeft onrust over de transplantatie van uniforme systemen die niet compatibel zijn met de systemen binnen de opleidingen. We

waarschuwen dat het mogelijk is dat zich hier, sluipend, een nieuwe externe actor ontwikkelt, die het veld van de polycentrische sturing complexer maakt. Dat lijkt ons niet wenselijk. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt op de eerste plaats bij de leden van de associatie en bij het bestuur van de associatie.

## 5.2.2 Relatie instellingen – opleidingen

De functie die een personeelslid binnen de instelling vervult, is een verklarende factor voor de ervaringen van planlast. Een heikel punt bij personeelsevaluatie in hogescholen is de verplichte afname van personeelsevaluatie door het departementshoofd. Op dat niveau wordt duidelijk planlast ervaren, ondanks de vaststelling dat de hoofden personeelsevaluatie belangrijk vinden en daar in sommige gevallen ook echt werk van maken.

Vooreerst merken we dat het departementshoofd vaak een grote en in de meeste gevallen ook steeds meer groeiende groep van medewerkers moet evalueren. Dit gebeurt nu voor aantallen en op een schaal die voor veel opleidingen niet meer werkbaar is. Ten tweede is dit naar onze mening ook geen correcte managementaanpak. In de realiteit van de werkvloer gebeurt de planning en opvolging (via formele en informele functioneringsgesprekken) namelijk door de opleidingsvoorzitter, de vakgroepvoorzitter of de onderzoeksgroep leider, in die opleidingen die (steeds meer) met onderzoek bezig zijn. Vanuit het oogpunt van personeelsmanagement vinden we dat een goede evolutie die aansluit bij de literatuur en bij de praktijken van de universiteiten: lijnmanagers (opleidingsvoorzitters, vakgroepvoorzitters en onderzoeksgroepsleiders) hebben niet enkel een operationele verantwoordelijkheid, met name voor het behalen van resultaten van het team of de onderzoeksgroep, maar ze hebben ook een verantwoordelijkheid ten opzichte van het functioneren van hun medewerkers. Hoe dichter leidinggevend bij hun medewerkers staan en rechtstreeks leidinggeven, hoe meer ze een actieve rol spelen in het concreet uitrollen van HRM in de organisatie (Vanderstraeten & Decramer 2010). In ons onderzoek zien we dat de dagelijkse aansturing inderdaad uitgevoerd wordt door de lijnmanager maar dat de uiteindelijke evaluatie een taak is voor het departementshoofd. De rol die de opleidingsvoorzitter, vakgroepvoorzitter of onderzoeksleider in het systeem zou kunnen spelen, ligt in beide hogescholen op tafel. Zowel de personeelsdirecteur van hogeschool 2 als de onderwijsdirecteur van hogeschool 1 halen aan dat binnen het systeem van personeelsevaluatie een potentiële rol voor de opleidingsvoorzitters is weggelegd. Waar de Vlaamse overheid nu enkel het departementshoofd verantwoordelijk stelt voor personeelsevaluatie, zou de overheid daar mee kunnen stappen in het denkproces dat de instellingen nu voeren. De Vlaamse overheid kan op die manier tegemoet komen aan de zoektocht naar performantere systemen waar de instellingen zelf naar op zoek zijn. Vandaar hierboven onze aanbevelingen om de regelgeving op dit vlak te verlichten.

Tussen het niveau van de centrale besturen en de faculteiten van beide universiteiten is een bijkomende laag gecreëerd waar een eerste screening van de evaluaties plaatsvindt. In universiteit 1 komen daardoor slechts dossiers op niveau van de faculteiten indien daar aandachtspunten zijn. In universiteit 2 oefenen de faculteiten (commissies) een adviserende taak uit en ligt de beslissingsbevoegdheid uiteindelijk bij de groepsniveaus. Die bewuste keuze is in beide universiteiten gemaakt met het oog op planlastvermindering. Het niveau van 'last' verschuift dan eerder weg van de werkvloer.

We kunnen er echter niet omheen dat de brede beweging van personeelsevaluatie aan de universiteiten wel geassocieerd wordt met planlast, maar dan niet zozeer omwille van de verplichting zoals die door de overheid wordt opgelegd. Heel vaak lopen verschillende systemen van personeelsevaluatie binnen universiteiten naast en door elkaar. Dit verschilt tot nu toe nog met de ervaringen in de hogescholen. Dit creëert bij de universitaire medewerkers onzekerheid en planlast, voornamelijk voor die categorieën van medewerkers die in 'nieuwsoortige' statuten worden tewerkgesteld. Een 'BOF-zapper' of 'tenure track docent', die niet enkel binnen de faculteit moet geëvalueerd worden maar die ook verantwoording moet afleggen aan een universitaire commissie over zijn prestaties heeft meer kans om deze situatie als planlast te ervaren. Een HRM systeem stuurt signalen naar de medewerker. In de literatuur onderstrepen we het belang van consistentie: een HRM systeem kan maar krachtig werken als al die signalen mekaar niet tegenspreken (Sels, 2004). Dit is een bevestiging van vorig onderzoek en toont aan dat de aansturing van (categorieën van)

medewerkers binnen de hoger onderwijscontext op verschillende niveaus plaatsvindt: vanuit de universiteiten, vanuit teams, vanuit professionele normen, vanuit andere organisaties (bijvoorbeeld FWO) maar ook vanuit de overheid. Verschillende institutionele (en marktmechanismen) verstoren de interne consistentie en het strategische karakter van het personeelsbeleid binnen de universiteiten (Decramer et al. 2012b).

Het zwaartepunt van de ervaringen van planlast, met name bij de universiteiten, ligt volgens ons uiteindelijk in de instellingen zelf. De uiteenlopende posities van de respondenten en het verschillend aanvoelen van de interne systemen (en het al dan niet onderling gecoördineerd zijn) bepalen in hoofdzaak de persoons- en positie gebonden ervaringen van planlast. De veranderende context van het hoger onderwijs heeft in sterke mate de dagelijkse routine van de academicus gewijzigd. Nieuwe verwachtingen ten aanzien van de professor, de docent en de wetenschapper beïnvloeden de academische workload, de tenure, de carrières en de promotie en creëren een veranderende agenda voor HRM beleid in universiteiten (Hazelkorn, 2005).

### **Aanbevelingen gericht aan de instellingen van hoger onderwijs**

De interne organisatie van personeelsevaluatie is de eigen verantwoordelijkheid van instellingen. Met name bij universiteiten is de ervaring van planlast bij bepaalde soorten personeel veel groter dan bij andere. De afstemming van en tussen de interne systemen van evaluatie leidt bij soorten personeel tot een gedifferentieerd aanvoelen van planlast. De kwaliteit van de interne coördinatie is een zaak van de instellingen.

Over de organisatie van de personeelsevaluatie is overal discussie en ontwikkelen zich interessante praktijken. De verantwoordelijkheid van opleidingsvoorzitters, vakgroepvoorzitters en onderzoeksgroepvoerders komt in het geding en hoort in verschillende instellingen bij de praktijken. Dat sluit aan bij discussies in de ruimere HRM literatuur. Zo wordt voorgesteld om opvolging en evaluatie (ook planning) door éénzelfde leidinggevende, liefst door de direct leidinggevende te laten plaatsvinden. Dit hele debat zal hoog op de agenda staan van onze instellingen en vergt overal een interne discussie over organisatie en management van de personeelsevaluatie. Koepelorganisaties kunnen hier een rol spelen, niet zozeer door pseudo – voorschriften te lanceren maar vooral door praktijken te vergelijken.

## **5.3 Kwaliteitszorg**

### **5.3.1 Relatie externe actoren – instellingen**

Het systeem van kwaliteitszorg kenmerkt zich door veel meer uitgebreide polycentrische aansturing dan bij de personeelsevaluatie. Het risico op planlast is daardoor al groter. We duiden drie kernspelers aan binnen het systeem van kwaliteitszorg: (1) de Vlaamse overheid, (2) NVAO en (3) VLHORA/VLIR/VLUHR. De drie voornoemde spelers stellen elk een regelgevend kader voorop. Naast deze drie kernspelers zijn er nog een aantal andere actoren die ook hun plaats opeisen in het globale systeem. We beschouwen achtereenvolgens deze drie kernspelers en clusteren daarna de opmerkingen ten aanzien van de overige externe actoren.

We stellen vast dat de aard van de aansturing zich hoofdzakelijk situeert op het niveau van de activiteiten. Dit betekent dat de meeste actoren de instellingen verplichten of stimuleren om te voorzien in processen van kwaliteitszorg. Het type aansturing van de diverse actoren varieert naar het detailgehalte en de implementatie van de aansturing en het is daar dat de planlast zich situeert.

In het Structuurdecreet verplicht de Vlaamse overheid de instellingen van hoger onderwijs tot de organisatie van interne en externe kwaliteitszorgprocessen. In eerste instantie stellen we vast dat alle door ons bezochte instellingen zich kunnen vinden in de aard van de aansturing.

Inzake de regelgeving vanuit de Vlaamse overheid komt er vanuit hogeschool 1 kritiek op het jaarverslag. De instelling stelt zich de vraag of dit instrument wel zinvol is. Er zijn twijfels of het jaarverslag wel gelezen wordt. De respondenten beamen dat het jaarverslag geen interne

meerwaarde biedt voor de instelling. Bovendien blijkt vanuit de Vlaamse overheid geen feedback te komen op het jaarverslag. Dit roept twijfels op over de meerwaarde en de bruikbaarheid van het instrument, voor alle betrokken actoren. Ook in de andere instellingen hoorden we hierover kritische reacties.

Een ander probleem ten aanzien van de Vlaamse overheid, situeert zich in de externe visitatie. Instellingen zijn verplicht data rond studierendement aan te leveren in het zelfevaluatie-rapport. De Vlaamse overheid had het engagement opgenomen om de data rond studierendement vanuit de Databank Hoger Onderwijs (DHO) aan te leveren. In alle door ons bezochte instellingen wijzen de respondenten op de incorrecte en laattijdige aanlevering van deze data. Dit heeft ervoor gezorgd dat instellingen zelf initiatieven moesten nemen om te verantwoorden waarom de tabellen niet correct waren en zelf aanvullende gegevens moesten proberen te verzamelen. Dit leidde bij alle instellingen tot ervaringen van planlast.

### **Aanbevelingen gericht aan de Vlaamse overheid**

De instellingen van hoger onderwijs ervaren het jaarverslag als een zinloos instrument vanuit de ervaring dat er erg weinig mee gedaan wordt, noch binnen de instellingen, noch binnen de Vlaamse overheid. Het lijkt ons weinig zinvol om het jaarverslag in deze vorm en met dit gebrek aan gebruik nog langer verplicht te maken.

De data uit de databank hoger onderwijs (DHO) zouden tijdig beschikbaar moeten zijn ter ondersteuning van de instellingen hoger onderwijs bij de opmaak van het zelfevaluatie-rapport voor de externe visitatie. Bovendien is het van belang dat de aangeleverde data correct zijn om lange discussies over foute data te vermijden.

Het achterliggende probleem bij kwaliteitszorg schuilt in de wijze van implementatie van het regelgevend kader. Het regelgevend kader omvat meer dan het Structuurdecreet van de Vlaamse overheid. NVAO en VLHORA/VLIR/VLUHR vaardigen ook regels uit waaraan de instellingen zich moeten houden. De druk die deze actoren uitoefenen op de instellingen, beïnvloedt de ervaringen van planlasten. In wat volgt bundelen we de aanbevelingen gericht aan VLHORA/VLIR/VLUHR gevolgd door de aanbevelingen richting NVAO.

VLHORA en VLIR hebben in 2008 een handleiding voor onderwijsvisitaties gepubliceerd. Deze handleiding werkt dwingend voor de instellingen in die zin dat ze zich moeten houden aan de geformuleerde vereisten voor het zelfevaluatie-rapport. In het kader van het nieuwe accreditatiestelsel gelden nieuwe regels. Bij de opmaak van het rapport beschikten we nog niet over deze documenten.

De door ons bezochte instellingen wezen ons op een aantal terugkerende problemen met de visitatiecommissies die VLHORA en VLIR afvaardigden in functie van de externe visitatie. De samenstelling van de visitatiecommissie leidt tot ervaringen van planlast, zo zeggen de respondenten. Vooreerst verschillen de Vlaamse en Nederlandse regelgeving van elkaar. Dit leidt ertoe dat Nederlanders in de commissies irrelevante vragen stellen en met vreemde opmerkingen komen. Universiteit 2 wees bijvoorbeeld op de vraag van een visitatiecommissie naar het beleid voor de toelating van studenten aan de universiteit.

Ten tweede gaven universiteit 2 en hogeschool 1 aan dat de persoon die als projectbegeleider fungeerde in de commissie over onvoldoende maturiteit beschikte om de commissie op een degelijke manier aan te sturen.

Een derde probleem is de communicatie vanuit VLHORA/VLIR/VLUHR. Zowel in de hogescholen als universiteiten wezen de respondenten op problematische en laattijdige communicatie. In hogeschool 1 situeert het communicatieprobleem zich volgens de respondenten in een gebrek aan communicatie tussen de visitatie en de hervisitatatie. Bovendien kondigde de commissie erg laat aan wanneer ze zouden langskomen. In hogeschool 2 halen de respondenten de feedback op het zelfevaluatie-rapport als heikel punt aan. De feedback liet meer dan een jaar op zich wachten. In universiteit 1 ervaren de respondenten nog een probleem rond communicatie van een andere aard. De commissies verwachten van de instellingen dat ze met domeinspecifieke leerresultaten werken, maar de communicatie daarvan is ook veel te laat gekomen.

Ten vierde is het pedagogische jargon een bij iedereen terugkerende problematiek. De pedagogische termen die de leden van de visitatiecommissies gebruiken in de visitatierapporten zijn vaak moeilijk te vertalen naar de context van hoger onderwijs. Het jargon strookt niet met de leefwereld van de instellingen. Dit leidt ertoe dat instellingen niet altijd weten wat een commissie nu bedoelt met wat ze schrijft of vanuit dat jargon verwacht dat er geschreven wordt. Het lijkt erop dat pedagogen steeds meer de visitatie kapen en naar hun taal en cultuur willen moduleren.

Ten vijfde. In de aanloop naar de externe visitatie moeten de opleidingen een zelfevaluatie rapport schrijven. Dat zelfevaluatie rapport impliceert een intensief schrijfproces voor de instellingen. Hoewel de vereisten voor het zelfevaluatie rapport vereenvoudigd lijken, schuilt er toch nog een addertje onder het gras. De verplichte bijlagen bij het zelfevaluatie rapport blijken opnieuw (hoog) op te lopen. In hogeschool 1 wijzen de respondenten op een eerdere rondvraag vanuit VLHORA naar initiatieven rond planlastvermindering. De vervanging van het zelfevaluatie rapport door een ander instrument is daarin naar voren gekomen. Ook in hogeschool 2 geven de respondenten aan dat een alternatief voor het zelfevaluatie rapport wenselijk zou zijn, met daaraan gekoppeld een andere manier van visiteren. Om de vier jaar zouden visitatiecommissies dan het geheel visiteren, vier jaar laten zouden dan enkel bepaalde aspecten aan bod komen. Ook in de universiteiten wijzen de respondenten op de problemen met het zelfevaluatie rapport. Het huidige schrijfproces kan niet langer uitbesteed worden, want alles moet op elkaar afgestemd worden.

De instellingen ervaren, ten zesde, vanuit de visitatiecommissies een enorme druk op het gebruik van en de validiteit van studietijdmetingen. Zowel in de hogescholen als universiteiten leidt die steeds terugkerende vraag tot ervaringen van planlast. De respons van de studenten ligt erg laag. De vraag die men zich stelt is of het wel de moeite is nog verder tijd te investeren in de ontwikkeling van dergelijk instrument dat eigenlijk een zeer beperkte meerwaarde biedt voor de instellingen. Bovendien hebben de instellingen moeilijkheden om aan die instrumenten een valide uitwerking te koppelen. De conclusie is zo stilaan dat betrouwbare studietijdmetingen onmogelijk zijn. Toch blijft men daar maar op hameren en veel van verwachten.

Ten zevende. Er klinkt bezorgdheid vanuit universiteit 2 over de bevoegdheden van de externe visitatiecommissies. De universiteit ervaart dat commissies zich soms ook zouden willen bemoeien in de interne systemen van kwaliteitszorg van de instelling. Zij benadrukken dat interne kwaliteitszorg een exclusieve bevoegdheid is voor de instellingen zelf.

We eindigen met een open vraag en een waarschuwing. De implementatie van het regelgevend kader blijkt in deze fase al problematisch te zijn, mede als gevolg van de polycentrische sturing. Als nu zou blijken dat daar via VLUHR nog een actor bijkomt, zouden de ervaringen van planlast nog kunnen stijgen. VLUHR zegt wel dat het in het verlengde werkt van VLHORA en VLIR maar dat 'in het verlengde' kan in de praktijk van alles betekenen, inclusief dat VLUHR een eigenstandige actor wordt met een eigen dynamiek en eigen impulsen naar de instellingen.

## **Aanbevelingen gericht aan VLHORA/VLIR/VLUHR**

VLHORA en VLIR moeten er zich van bewust zijn dat zij als externe organen pseudoregelgeving aan de instellingen (kunnen) opleggen. Deze organen moeten erover waken dat zij voldoende afstand bewaren ten aanzien van de instellingen. De systemen van interne kwaliteitszorg behoren exclusief tot de verantwoordelijkheid van de instellingen zelf en behoren niet tot de bevoegdheden van VLHORA of VLIR. De koepelorganisaties kunnen wel inzake kennisontwikkeling en interactie tussen de instellingen belangrijke bijdragen leveren. Op dit punt is het belangrijk kritisch te kijken naar de rol van VLUHR. Er is geen nood aan nog een bijkomende actor in het al vrij druk beklante veld van de polycentrische sturing.

De visitatiecommissies formuleren hun visitatierapporten in een pedagogisch jargon dat voor de instellingen niet erg duidelijk is. Een formulering afgestemd op de praktijken van de instellingen zou tot minder planlastervaringen leiden. Het is niet de bedoeling geweest dat de pedagogen de visitatie overnemen en naar hun denkwereld vertalen.

De laattijdige en gebrekkige communicatie en de ondersteuning vanuit VLHORA/VLIR/VLUHR vormen terugkerende klachten. De organisatie zou moeten nadenken over de manier van overdracht naar de instellingen en zich beter praktisch organiseren. De ondersteuning moet professioneler gebeuren met mensen die meer ervaring hebben in en competenties voor het begeleiden van

dergelijke complexe processen.

Het schrijfproces in functie van het zelfevaluatie-rapport leidt tot planlastervaringen, een alternatief zou wenselijk zijn. In een portfolio zouden instellingen van hoger onderwijs hun doelstelling op maat van de eigen instelling kunnen formuleren en bepaalde aspecten in de verf zetten.

De wijze van externe visitatie kan anders. Een alternatief voor het huidige proces zou zijn om een afwisseling in te bouwen tussen een globale visitatie en op aspecten gerichte visitatie.

Het instrument studietijdmetingen kent een lage respons bij de studenten en wordt niet als een zinvol instrument ervaren door de instellingen. Het blijven hameren op gebruik ervan leidt niet tot een meerwaarde voor het systeem van kwaliteitszorg. Het is tijd om te concluderen dat kosten en baten rond dit instrument uit evenwicht zijn. De conclusie is dat er gewoon geen goed instrument kan worden ontwikkeld.

In functie van de accreditatie heeft de Vlaamse overheid bepaald dat NVAO het verantwoordelijke accreditatieorgaan is voor de Vlaamse instellingen. NVAO stelt een protocol voor kwaliteitszorg voorop in functie van de externe kwaliteitszorg. In universiteit 1 specifiek voor opleiding beta stellen we vast dat de instelling het nuttig acht andere mogelijke pistes te analyseren. Vanuit deze opleiding gaat de instelling de mogelijkheid na om door een andere orgaan, namelijk CTI geaccrediteerd te worden. Een accreditatie door een ander orgaan is enkel mogelijk indien de regelgeving daartoe de nodige ruimte laat. De vraag om de regelgeving in functie van deze vaststelling open te trekken, is wel beperkt tot deze ene opleiding. We weten niet of dit eventueel in ruimere kringen leeft. Het toont wel aan dat er sprake kan zijn van onvrede.

We stellen vast dat alle instellingen het erover eens zijn dat de positieve impuls die ontstond bij de eerste generatie van externe kwaliteitszorg erg verdund is. Het nieuwe accreditatiestelsel (NAS) vanuit NVAO wordt kritisch onthaald. Waar de eerste generatie van externe visitatie voor een spontane injectie en enthousiasme voor kwaliteitsverbetering binnen de instellingen zorgde, wordt die positieve impuls nu veel minder ervaren. Het terugdringen van de zes generieke kwaliteitswaarborgen naar drie wordt ook niet ervaren als een vermindering van planlast door het nieuwe stelsel. Het lijkt erop dat het nieuwe accreditatiekader weinig vernieuwende elementen bevat en zich beperkt tot een oud systeem in een nieuw kleedje.

Zoals uit het voorgaande deel rond externe visitatie is gebleken, beïnvloeden een aantal pijnpunten in de visitatiecommissies de ervaringen van planlasten. De samenstelling van de visitatiecommissies is in alle instellingen naar voren gekomen. Dat zou tot de verantwoordelijkheid van NVAO moeten behoren. Deze aanbeveling strookt met wat ook in de aanbevelingen van het Rekenhof en de Algemene Rekenkamer (supra) is geopperd.

## **Aanbevelingen gericht aan NVAO**

Over alle instellingen heen, heerst het algemene aanvoelen dat het systeem van kwaliteitszorg dat het Vlaamse parlement aan NVAO toevertrouwt op z'n laatste benen loopt. Het is belangrijk voor de legitimiteit van NVAO dat zij zich blijft toeleggen op het genereren van positieve impulsen aan de instellingen door haar werkwijze continu te evalueren en bij te stellen in functie van een verdere kwaliteitsverhoging van het hoger onderwijs. Een ruimer debat hierover dringt zich stilaan op nu het aanvoelen bij de instellingen is dat deze systemen meer planlast dan baten meebrengen. Een onderdeel van dat debat is de verantwoordelijkheid voor de samenstelling van de commissies

Zoals gezegd wordt het systeem van kwaliteitszorg niet alleen beheerst door deze drie voornoemde kernspelers. Er zijn nog andere externe actoren die een weliswaar duidelijk secundaire rol spelen.

Wat de rol van de Erkeningscommissie betreft, kunnen we verwijzen naar de samenstelling van de visitatiecommissies waar toch heel wat om te doen is. We gaven al aan dat inzake de samenstelling van die commissies alternatieve voorstellen bespreekbaar moeten zijn. Een alternatief zou zijn dat

NVAO de verantwoordelijkheid voor de samenstelling van de commissies draagt. Wat de implicaties daarvoor zouden zijn voor de Erkenningcommissie is tot nu toe nog niet duidelijk.

De Europese Raad en het Europees Parlement lijken binnen de instelling weinig druk uit te oefenen. In de hogescholen zien we wel dat respondenten zich zorgen maken over de kritische geluiden rond aantal stageplaatsen en het aantal uren stage. Deze zaken houden de hogescholen bezig, maar worden voorlopig niet als problematisch ervaren. Bovendien overstijgen deze vaststellingen het systeem van kwaliteitszorg dat hier onderzocht werd.

Het Aanmoedigingsfonds krijgt dezelfde kritiek als het Vormingsfonds (personeelsevaluatie: supra). De wijze van rapportering ervaren de respondenten als een last. De opmerkingen naar beide fondsen komen hoofdzakelijk op niveau van de hogescholen naar voren.

De betrokkenheid van het werkveld is vooral in de hogescholen ingebed in het systeem van kwaliteitszorg. In hogeschool 1 voor opleiding alfa is er samenwerking met het werkveld rond de verwachtingen van de inhoud van opleidingsonderdelen. In hogeschool 2 zijn de contacten vooral vanuit de ervaringen rond stages gegroeid. In beide hogescholen verloopt de samenwerking goed en is er geen vraag naar verandering. In universiteit 2 benadrukken de respondenten het karakter van de universiteit als beroepsgerichte instelling, maar geen beroepsinstelling. Er zijn contacten met het werkveld tijdens de balansmomenten en in functie van onderzoeksprojecten. De universiteit is geen vragende partij voor een verdere uitbouw van de contacten met het werkveld. Universiteit 1 organiseert alumni-enquêtes. Deze enquêtes zijn in de reglementen opgenomen als een instrument van kwaliteitszorg. Ook hier drukt de universiteit geen wens naar verandering uit.

Vooraf op het niveau van de hogescholen stellen we vast dat de associatie als (nieuwe) externe actor opduikt, met nog veel vragen. In hogeschool 2 horen we toch enkele signalen van bezorgdheid naar de toekomst. De injectie van systemen zoals SAP worden niet erg positief onthaald. Op dit moment is het vooral onzekerheid die domineert.

### **Aanbevelingen gericht aan de overige externe actoren**

De wijze van rapportering/verantwoording over middelen uit het Aanmoedigingsfonds creëert binnen instellingen planlast. Het is dan ook aangewezen om die verantwoordingswijze te herijken en gelijk te schakelen met de voorgestelde hervorming van de rapportering voor het Vormingsfonds.

### **5.3.2 Relatie instellingen – opleidingen**

Over het algemeen stellen we vast dat het interne systeem van kwaliteitszorg binnen de instellingen bij de respondenten op begrip kan rekenen.

In hogeschool 1 is er nog onzekerheid rond een aantal instrumenten. De beleidsnota ter voorbereiding van het schrijfproces van het zelfevaluatie-rapport lijkt weinig soelaas te bieden en leidt eerder tot ongenoegen bij de respondenten. Ook over de doorstroom van informatie vanuit het centrale niveau horen we kritische geluiden.

In hogeschool 2 stellen we vast dat het centrale niveau er naar streeft zoveel mogelijk zaken te filteren en sterk ondersteunend op te treden naar de opleidingen. Dit leidt ertoe dat het meetmanagement voor de instrumenten van kwaliteitszorg stevig in handen wordt gehouden door de centrale administratie. Het leeuwendeel van de individuele docenten kan zich vinden in deze werkwijze vanuit de visie dat docenten zich in hoofdzaak op onderwijsstaken moeten concentreren. Er heerst een algemene tevredenheid over het interne systeem.

Ook in universiteit 1 leidt het interne systeem van kwaliteitszorg tot weinig negatieve ervaringen. In de opleiding alfa van deze universiteit horen we de opmerking dat er binnen de instelling op twee snelheden gewerkt wordt. Het centrale niveau staat onder druk van externe actoren en moet die vertaalslag in de instelling dan maken. Op decentraal niveau ervaren de respondenten dat ze niet altijd kunnen volgen.

In universiteit 2 is er algemene tevredenheid over het interne systeem van kwaliteitszorg dat ingebed is in de PDCA-cyclus.

## 5.4 Overkoepelende vaststellingen en besluiten

### 5.4.1 Op het niveau van de instellingen

In dit onderzoek konden we vanzelfsprekend geen uitgebreide analyse doorvoeren van de interne organisatie van de instellingen. Dat hoorde niet bij onze opdracht. Door het onderzoek zijn we indirect natuurlijk wel met de interne organisatie geconfronteerd, zowel voor de personeelsevaluatie als voor de kwaliteitszorg.

We kunnen ervaringen van planlast ook ten dele verklaren door variatie binnen de instellingen. Dat verschil kwam sporadisch aan bod rond personeelsevaluatie in universiteit 1 en hogeschool 1. De evaluatie die in universiteit 1 hoofdzakelijk op kwantificeerbare data is gebaseerd, ervaren de respondenten van de beta opleiding als vanzelfsprekend. In de alfa opleiding uiten de respondenten daar toch kritiek op. In hogeschool 1 klinkt hetzelfde verhaal. In opleiding beta is er een expliciete vraag naar meetbare criteria. Opleiding alfa daarentegen spreekt die wens niet uit.

In alle instellingen is te merken dat de verhouding tussen centrale ondersteunende diensten inzake kwaliteitszorg, onderwijsontwikkeling,... en de faculteiten / opleidingen aan de orde is, in wisselende verhoudingen, tradities en discussies. In het algemeen lijkt ons duidelijk dat de centrale diensten in aantal, aard en professionalisering sterk zijn gegroeid en ontwikkeld. Het zijn vaak medewerkers van centrale diensten die in relatie staan tot externe actoren, zoals VLHORA, VLIR,... In dat soort circuits brengen deze medewerkers hun ervaringen in, ontwikkelen zich eventueel ook gedachten over vormen van ondersteuning, over vernieuwing van systemen. Dat vertaalt zich vervolgens in acties binnen de instellingen.

Het is een deel van de professionaliseringstendens dat deze diensten verwachtingen hebben ten aanzien van de opleidingen en eigen systemen ontwikkelen waarvan verwacht wordt dat de opleidingen daarin meedraaien. Hier kan een circuit van ervaren planlast ontstaan. Die systemen worden met de beste bedoelingen ontworpen maar de 'last' om ze te installeren komt wel in de opleidingen binnen. In enkele instellingen merken we duidelijk deze spanning: er is beleefd geformuleerde wrevel, er is begrip maar er is toch ook weerstand en het gevoel dat opleidingen worden belast en bezwaard met weer op te volgen processen, gegevens die moeten toegeleverd worden,... De centrale diensten voeren aan dat zij ook maar hun werk doen, dat zij de regelgeving moeten volgen en dat ze proberen opleidingen te ondersteunen. Dat zal zeker op een algemeen niveau juist zijn, maar een eigen professionaliseringsdynamiek is toch ook merkbaar.

De praktijken en interacties hierrond zijn verschillend. Op zijn scherpst geformuleerd: de scheiding tussen centrale professionalisering en de decentrale 'amateurs' in de opleidingen is merkbaar. Met amateurs bedoelen we hier vanzelfsprekend dat de professionelen van de opleiding met onderwijs en onderzoek bezig zijn en geen professionelen zijn inzake kwaliteitszorg, metingen, organisatie – ontwikkeling. Die problematiek wordt verzacht door mensen ter beschikking te stellen van de opleidingen, maar dat verloopt gedifferentieerd: in sommige instellingen ligt het accent van de uitbouw duidelijk op centraal niveau, bij andere iets meer op decentraal niveau. Hoe dan ook is de uitbouw van de opleidingen op al deze vlakken relatief beperkt en merken we ook dat het administratief kader dat instaat voor de ondersteuning van de opleidingen vaak nog uit een andere periode komt en niet direct is opgeleid om in deze nieuwe systemen een rol te spelen. Daardoor komt nog meer last te liggen bij enkele mensen. Alles bij elkaar genomen, neemt de planlast in hoofdte van enkele mensen dan heel sterk toe.

Hier ligt naar ons aanvoelen een steeds meer belangrijke problematiek voor alle instellingen en dit zou, meer dan nu toe, op de agenda moeten komen van de koepelorganisaties. Het is een beleidskwestie voor alle instellingen: hoe kan de balans tussen centrale diensten en decentrale opleidingen verbeteren zodat de ondersteuning van onderuit kan worden versterkt? Ondersteuning van onderuit betekent evenwel ook ruimte voor differentiatie, op maat van verschillende culturen en verschillende dynamieken van opleidingen. In die zin is decentrale ondersteuning zeker nuttig en overal noodzakelijk maar is vooral de vraag binnen welk systeem van hetzij meer uniforme, hetzij meer gedifferentieerde aansturing deze decentralisatie vorm krijgt. Scherp en ongenueanceerd geformuleerd: werken de ondersteuners voor de centrale diensten of werken ze voor de opleidingen? Waar ligt hun voornaamste loyaliteit?

## Aanbevelingen aan de instellingen

De balans tussen centrale en decentrale diensten beïnvloedt de ervaringen van planlast. Deze vaststelling leidt ertoe dat de instellingen zouden moeten openstaan voor beleidsmatige discussies over de interne organisatie van systemen binnen hun eigen organisatie. Dit zal steeds meer nodig zijn: welke interne sturingssystemen worden gehanteerd; hoe worden opleidingen versterkt en met welke middelen? En waartoe dient die versterking: voor het volgen van uniforme systemen of voor sturing op maat van de ontwikkelingen van de opleidingen?

### 5.4.2 Planlast: altijd meer dan planlast

Hoewel ons onderzoek zich beperkte tot de twee plansystemen van personeelsevaluatie en kwaliteitszorg, stellen we vast dat de ervaringen van planlasten die de respondenten signaleerden in een bredere context geplaatst moeten worden. Het zijn vaak deze generieke ervaringen die ook de ervaringen van planlast verklaren voor de twee onderzochte systemen. We lijsten vier generieke factoren op.

In eerste instantie zien we dat de grenzen tussen planlasten, administratieve lasten en werklust vaak moeilijk af te bakenen zijn. Het algemeen aanvoelen bij docenten is dat zowel administratieve last, planlast als werklust toenemen. Het is dat geheel dat als planlast wordt verwoord maar dat verschillende praktijken vat. Het verklaart het moeilijk grijpbare karakter van deze problematiek. Die toegenomen werkdruk geldt voor de verschillende kerntaken: onderwijs, onderzoek en maatschappelijke dienstverlening. De circuits van onderzoek vergen (steeds meer) uitgebreide rapportering en prestatiemeting, bij onderzoeksprojecten komt veel administratie kijken en de rapportering naar externe instanties breidt voortdurend uit (Europese projecten, BOF, FWO, enzovoort). Onderzoek loopt via eigen agenda's en ritmes, vaak los van de onderwijsagenda. Ook de administratieve lasten zijn meer dan eens aan bod gekomen. De rapportering naar het Vormingsfonds en Aanmoedigingsfonds bijvoorbeeld situeert zich eerder in het veld van de administratieve lasten. In dit rapport hebben wij ons in hoofdzaak toegespitst op onderwijs en niet op onderzoek, hoewel het verband daarmee toch soms opdook. De toegenomen werklust en de toegenomen verantwoording inzake onderwijs en onderzoek zijn in hoofdte van de individuele docenten echter moeilijk van elkaar te scheiden.

Een tweede generieke problematiek, waar in alle instellingen naar wordt verwezen, is de toegenomen juridisering die leidt tot een toegenomen formalisering. Instellingen en docenten staan meer onder druk om zich te verantwoorden en worden ook meer juridisch ter verantwoording geroepen. Dat betekent dat men zich geen fouten mag veroorloven. Dat leidt ertoe dat de betekenis van instrumenten verschuift. Onderwijsfiches zijn bijvoorbeeld intrinsiek nuttige instrumenten voor de planning van het onderwijs. Uit bezorgdheid om fouten te maken, moeten deze onderwijsfiches al vroeg op voorhand worden gemaakt en worden ze daarop nagekeken door centrale diensten. Eens vastgelegd kan en mag een fiche niet worden veranderd omdat er gevaar is dat studenten de docenten met die wijzigingen confronteren. Daardoor wordt de onderwijsfiche een behoedzaam ingevulde en als administratieve klus ervaren instrument, eerder dan een flexibel en als nuttig ervaren planningsinstrument, wat wel de aanvankelijke bedoeling was. Ook als de docent tussen het maken van de fiche en het starten van het vak bijvoorbeeld nieuwe inzichten opdoet of literatuur leest die nuttig kan zijn voor de kwaliteit van zijn vak, kan dat in principe niet meer worden veranderd. Op die manier leidt juridisering tot een gewijzigde inschatting: een potentieel nuttig instrument wordt eerder als planlast ervaren.

De rapportering die gepaard gaat met personeelsevaluaties is een ander voorbeeld. Vooral bij een negatieve evaluatie zijn de procedures zo strikt dat de verantwoordelijke een handboek bij zich moet nemen om fouten te vermijden. Bovendien behoeden evaluatoren zich voor juridische stappen door zaken heel snel te gaan formaliseren. Dit proces van formalisering is soms zo verregaand dat het lijkt alsof de instellingen voor zichzelf bijkomende procedures creëren net om juridische problemen te voorkomen.

De trend naar associatie en integratie is een derde generiek element en dat kwam tijdens het onderzoek ook geregeld aan bod, vanzelfsprekend bij de hogescholen. De aanloop naar de integratie zorgt voor een rem op bepaalde initiatieven en processen. Reglementen worden niet meer aangepast omdat de integratie wellicht opnieuw aanpassingen met zich zal meebrengen. Ook de associatie heeft voor- en nadelen. Het gezamenlijke standpunt dat instellingen kunnen innemen zorgt voor een sterker samenhorigheidsgevoel. Potentieel nadeel is de injectie van bepaalde systemen in instellingen die daar niet klaar voor zijn of die botsen met de eigenheid van die instellingen.

Een vierde generieke factor is het Flexibiliseringsdecreet dat grote implicaties heeft voor de organisatie van systemen binnen instellingen van hoger onderwijs. Dat hoeft hier niet verder te worden toegelicht. Het aantal vrijstellingen dat studenten aanvragen stijgt ook jaarlijks. Instellingen worden geconfronteerd met toenemende vragen naar gelijkwaardigheid van diploma's. In alle instellingen stellen de respondenten vast dat het aantal studenten die een modeltraject volgen, steeds afneemt. Het is voor de instellingen erg moeilijk om een zicht te krijgen op welke studenten welk programma volgen. De geïndividualiseerde trajecten vergen bovendien een bijkomende inzet van studietrajectbegeleiders en individuele docenten om alles in goede banen te leiden. Het klassieke aanbod van onderwijs wordt daarnaast nog aangevuld met mogelijkheden tot afstandsonderwijs. Hoewel de implicaties van het Flexibiliseringsdecreet de focus van dit rapport in zekere mate overstijgen, moeten we toch vaststellen dat de koppeling naar kwaliteitszorg niet altijd zo ver weg blijkt te zijn. In het algemeen merken we dat het dit bredere kader is van regelgeving dat vaak met planlast in verband wordt gebracht. Het is voortdurend in de gesprekken als decor aanwezig, ook al was onze focus gericht op personeelsevaluatie en kwaliteitszorg.

In dit onderzoek moesten we, gegeven de korte termijn, selectief te werk te gaan. De hier geschetste vier generieke factoren zijn evenwel belangrijke onderleggers om de houdingen van mensen op de werkvloer goed te duiden. Ze raken het geheel van de aansturing in en van het onderwijssysteem.

#### **5.4.3 De Vlaamse overheid in een systeem van polycentrische sturing**

We stelden, althans voor de twee door ons onderzochte systemen, een vrij grote tevredenheid vast over de aard van de aansturing door de Vlaamse overheid. Er is geen reden om de aansturing voor deze beide systemen te veranderen. We hebben in dit rapport aangetoond en benadrukt dat de eigen verantwoordelijkheid van de instellingen zelf ook in het geding is en deel uitmaakt van de problematiek van planlast zoals ervaren door het personeel. We gaven aan dat de interne verhoudingen tussen centrale diensten en decentrale opleidingen daarbij ter discussie staan en voorwerp zouden moeten zijn van beleid inzake organisatiemanagement en van leerprocessen tussen de instellingen. Het gaat om een delicate problematiek net omdat het de interne verhoudingen raakt en het debat onder andere gaat over de uitbouw van centrale diensten, het functioneren van deze diensten, de ondersteuning van de opleidingen ook op administratief vlak en de manier waarop dynamieken in opleidingen de basis vormen voor de ondersteuning in de instellingen. Dat hebben we hierboven behandeld.

De trend naar polycentrische sturing is duidelijk, vooral voor de kwaliteitszorg maar ook voor de personeelsevaluatie, al hangt dat laatste eerder af van de positie die personeelsleden bekleden en die bepaalt of ze in 'loosely coupled' systemen van evaluatie terecht komen en daar de gevolgen van ondervinden.

Is de tevredenheid over de aansturing van de Vlaamse overheid vrij groot, dan verschuift de problematiek stilaan naar de rol van de Vlaamse overheid in dat systeem van polycentrische sturing, waarbij zij als regelgever niet zozeer als actor maar als 'meta – governor' optreedt of dat meer kan doen. Het gaat dan over de sturing van de aansturing van de instellingen.

In een systeem van polycentrische sturing is het typisch en meteen ook het kernprobleem dat elke actor vooral naar zichzelf kijkt en weinig denkt en redeneert vanuit de ervaringen van die polycentrische sturing zoals die op de instellingen afkomt en doorwerkt tot op de werkvloer. In eerste instantie zou de Vlaamse overheid dat helikopterperspectief wel moeten gebruiken, zich daarop organiseren en de actoren ook in een kader plaatsen waardoor ze gedwongen zijn niet alleen naar zichzelf te kijken. Het resultaat daarvan kan regelgeving zijn op kaders waarbij rollen worden afgebakend en vormen van sturing worden ingebed of worden verhinderd. Dat zal uiteraard moeten

gebeuren via gestructureerd overleg met de instellingen gericht op de kwaliteit van die ‘meta – sturing’.

De Vlaamse regelgever kan als ‘meta – governor’ de kwaliteit van de aansturing bewaken: de rollen van de actoren afbakenen; tussen de actoren het debat organiseren; corrigeren indien de rolvulling van actoren door de instellingen als problematisch wordt ervaren, zoals dat nu steeds meer lijkt te gelden voor NVAO.

Elke actor zou via de meta – sturing ook kunnen worden gevraagd of verplicht worden te reflecteren over de eigen rol, zoals die door de instellingen wordt ervaren: wat is bijvoorbeeld nu de rol van VLUHR? Wat zijn de rollen van VLHORA, VLIR? Zijn die genoeg op leren en interactie gericht eerder dan op de creatie van eigen pseudo – regelgeving waarbij vooral overleg met de centrale ondersteunende diensten als basis dient en als aandrijver van systemen die dan naar de instellingen worden vertaald. Er is nood aan dergelijke reflectiekaders, daarzonder dreigt het systeem van polycentrische sturing alleen maar complexer te worden en niet te worden bijgestuurd. Dit zou meer tot de kerntaak van de Vlaamse overheid moeten horen, meer dan nu het geval is.

We eindigen met een open vraag over evoluties in de aansturing. De open vraag houdt meteen ook een waarschuwing in.

Het lijkt erop dat in de toekomst steeds meer zal worden ingezet op het sturen op prestaties en effecten. We stellen vast dat deze trend in het veld op veel scepticisme stuit. Het eerste probleem is vaak al om valide indicatoren te vinden die een betrouwbare monitoring mogelijk maken. Het is uit veel onderzoek bekend dat het sturen op prestaties heel wat neveneffecten en zelfs perverse effecten heeft: het meetinstrument wordt de norm voor het handelen. Het gevaar is vooral groot dat het ene sturingssysteem niet door het andere wordt vervangen. De praktijk van dat soort evoluties wijst uit dat er meestal gewoon verschillende lagen van soorten sturingssystemen over elkaar worden gelegd en dat de aansturing een mix wordt van verschillende sturingsfilosofieën: de klassieke bureaucratische inputsturing met de administratieve last; de huidige dominante sturing op activiteiten en processen en dan daarbovenop nog de sturingsfilosofie gericht op prestaties en effecten. Door dat soort evoluties dreigt het hoger onderwijs niet onder minder maar onder steeds meer planlast gebukt te gaan: er moet dan nog meer worden gerapporteerd en nog meer data moeten worden gegenereerd. Wil de Vlaamse overheid effectief omschakelen naar een andere sturingsfilosofie dan zou die keuze alvast consequent en helder moeten zijn: omschakelen naar beoordeling van prestatie en effecten zou moeten betekenen dat veel regelgeving moet worden opgegeven die nu stuurt op input en activiteiten. De autonomie en de responsabilisering van de instellingen moet dan zo maximaal mogelijk zijn. Mocht deze trend naar prestatiemeting zich helemaal doorzetten, dan zal een vernieuwd debat over de sturing in en van het hoger onderwijs zich absoluut opdringen. In het andere geval gaat de evolutie sluipenderwijs naar nog meer sturing met planlast als gevolg. Het risico is dan groot dat het volgende rapport over planlasten nog veel dikker zal zijn.

## Bronnenlijst

Becher, T. (1994). The significance of disciplinary differences. *Studies in Higher Education*. Vol.19 (2), 154-161.

Bouckaert, G. en Auwers, T. (1999). *Presaties meten in de overheid*. Brugge: Die Keure.

Bryson, C. (2004). What about the workers? The expansion of higher education and the transformation of academic work. *Industrial Relations Journal*, Vol.35 (1), 38-57.

Cabinet Office (2006). *Administrative burden - routes to reduction*. London: Better Regulation Executive Kirkland House.

Csizmadia, T.G. (2006). *Quality management in Hungarian higher education. Organisational responses to governmental policy* (proefschrift, Universiteit Twente, Twente, Nederland). Geraadpleegd via:  
<http://www.utwente.nl/mb/cheps/phdportal/CHEPS%20Alumni%20and%20Their%20Theses/thesiscsizmadia.pdf>

Decramer, A. (2011). *Employee performance management in Higher Education*. (Doctoral dissertation, Universiteit Gent, Gent, België).

Decramer, A., Smolders, C., Vanderstraeten, A., Christiaens, J.. (2012a), The impact of institutional pressures on employee performance management systems in higher education in the low countries. *British Journal of Management*, Vol. 23 (1), 88–103.

Decramer, A. Smolders, C. , Vanderstraeten, A. Christiaens, J. en Desmidt, S. (2012b) PERSONNEL REVIEW. External pressures affecting the adoption of employee performance management in higher education institutions

Decramer, A., Smolders, C., Vanderstraeten, A., (2013), Employee performance management culture and system features in higher education: relationship with employee performance management satisfaction. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24 (2), 352–37.

Decramer, A. en Vanderstraeten, A. (2010). Employee performance management als hoeksteen van Human resource management. In Vanderstraeten, A. (Ed.) *Human resource management en performantie : een strategische kijk op medewerkers en organisatie* (pp.302-386) Brugge: Die Keure

De Wit, K. (2006). *Regulatory frameworks in higher education governance. Policies, rights and responsibilities. Belgium: Flemish community* (Dienst Onderwijsbeleid, Leuven, België). Geraadpleegd via:  
[http://www.ond.vlaanderen.be/eurydice/downloads/Governance%20in%20Higher%20Education%20-%20Belgium\\_Flanders\\_11-XI-06.pdf](http://www.ond.vlaanderen.be/eurydice/downloads/Governance%20in%20Higher%20Education%20-%20Belgium_Flanders_11-XI-06.pdf)

Ferlie, E., Musselin, C. en Andresani, G. (2008). The steering of Higher Education Systems. *High Educ*, 2008 (56), 325-348. Doi:10.1007/s10734-008-9125-5

Gaber, S., Tasner, V. en Zgaga P. (2011). Autonomy, Bureaucracy, Administrative Burden and Quality Assurance in Education in Slovenia. *Bildung und Erziehung*. Vol.64 (3), 259-274.

Gornitzka, A. (1999). Governmental policies and organisational change in higher education. *Higher Education*, Vol.38, 5-31.

Hazelkorn, E. (2005). *University Research Management: developing research in new institutions*. Paris: OECD Publishing

Honingh, M. en Ehren, M. (2012). "Onderwijstoezicht in een polycentrisch sturingsmodel. Dilemma's bij het vaststellen en verbeteren van de onderwijskwaliteit". *Bestuurskunde*, 2012 (4), 64-72.

Kirsch en Van den Berghe (2010). *Werkdruk in het hoger onderwijs. Synthese van een literatuurstudie in het kader van een WERC-project*. Brussel: regeringscommissariaat

Lipsky, M. (1980). *Street-level Bureaucracy. Dilemmas of the individual in public services*. New York: Russel Sage Foundation.

NVAO (2008). *Higher Education Qualifications Framework in Flanders (Belgium). A presentation for compatibility with the Framework for Qualifications of the European Higher Education Area*. (beoordelingskader NVAO, Den Haag, Nederland) Geraadpleegd via: [http://www.nvao.net/page/downloads/NQF\\_Flemish\\_National\\_Qualifications\\_Framework.pdf](http://www.nvao.net/page/downloads/NQF_Flemish_National_Qualifications_Framework.pdf)

Newton, J. (2011). Views From Below: Academics Coping with Quality, Keynote presentation at the 6th QHE Seminar: The End of Quality? In Santiago, P., Tremblay, K., Basri, E. en Arnal, E. (Eds.): *Tertiary Education for the Knowledge Society. OECD Thematic Review of Tertiary Education: Synthesis Report*. Paris: OECD Publishing

Ogbonna, E. en Harris, L.C. (2004). Work Intensification and Emotional Labour among UK University Lecturers: An Explonatory Study. *Organization Studies*, Vol.25, 1185-1203 doi: 10.1177/0170840604046315

Prottas, N. (1978), "The Power of the Street Level Bureaucrat", *Urban Affairs Quarterly*. In: In Santiago, P., Tremblay, K., Basri, E. en Arnal, E. (Eds.): *Tertiary Education for the Knowledge Society. OECD Thematic Review of Tertiary Education: Synthesis Report*. Paris: OECD Publishing Vol. 13 (3), 3-202

Reynolds, J. en Saunders, M. (1987). Teacher responses to curriculum policy: beyond the delivery metaphor. In: Calderhead, J. (Ed.). *Exploring teachers' thinking* (pp.195-214). Buckingham: Open University Press.

Santiago, P., Tremblay, K., Basri, E. en Arnal, E. (2008). *Tertiary Education for the Knowledge Society. OECD Thematic Review of Tertiary Education: Synthesis Report*. Paris: OECD Publishing (2008). Vol.13 (3), p.3-202

Sels, L., Delmotte, J. en De Winne, S. (2004). "HR Power gemeten". *Inzicht*, 2004 (17), 1-2.

Trowler, P.R. (1998). *Academics Responding to Change. New Higher Education Frameworks and Academic Cultures*. Buckingham: SRHE and Open University Press.

Trowler, P.R. (2002). *Higher Education Policy and Institutional Change. Intentions and outcomes in Turbulent Environments*. Buckingham: SHRE & Open University Press. Geraadpleegd via: <http://www.mcgraw-hill.co.uk/openup/chapters/033520919X.PDF>

Verbree, M. (2011). *Dynamics of Academic Leadership in Research Groups*. Amsterdam: Vrije Universiteit.

VLIR en VLHORA (2008). *Handleiding voor onderwijsvisitaties*. (handleiding, VLIR en VLHORA, Brussel, België). Geraadpleegd via: [http://www.vlir.be/media/docs/Kwaliteitszorgonderwijs/VLIR-VLHORA\\_handl1\\_def.pdf](http://www.vlir.be/media/docs/Kwaliteitszorgonderwijs/VLIR-VLHORA_handl1_def.pdf)

VLHORA (2013). Nieuwsbrief februari 2013 (nieuwsbrief, VLHORA, Brussel, België). Geraadpleegd via: <http://www.vlaamsehogescholeeraad.be/be-nl/newsletter/68/VLHORA-nieuwsbrief-februari-2013.html>

Weick, K. 1976. Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1): 1-19.

Wayenberg, E., Decramer, A. en Poppe, T. (2011). Monitoring van het lokaal Sport voor Allen-decreet. Gent: Hogeschool Gent, 215p.

## **Parlementaire stukken**

Handelingen. Commissievergadering. Commissie voor Onderwijs en Gelijke Kansen, *Parl. St. Kamer* 2011-2012, vergadering C157 – OND16 (1 maart 2012)

Handelingen. Verslag. Verslag van het Rekenhof en de Algemene Rekenkamer over kwaliteitsbewaking in het hoger onderwijs in Nederland en Vlaanderen, *Parl. St. Kamer* 2007-2008, Stuk 37-I.

Verslag van de commissie aan het Europees Parlement, de Raad, het Europees Economisch en Sociaal Comité en het Comité van de regio's over de tenuitvoerlegging van Aanbeveling 98/561/EG van de Raad van 24 september 1998 betreffende Europese samenwerking ter waarborging van de kwaliteit in het hoger onderwijs. Commissie van de Europese Gemeenschappen, Brussel: 30 september 2004.

Verslag vergadering maandag 5 juli 2010. Evaluatie van de evaluatie. Brussel: 19 juli 2010

## **Studies Vlaamse overheid**

Dienst Wetsmatiging (2008), *Eindverslag. Meting administratieve lasten hoger onderwijs (MALHO-project)*. Brussel: Vlaamse overheid

Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (2010). *Wetgevingsprocedures, -structuren en –instrumenten in Vlaanderen: een evaluatie van 10 jaar wetgevingsbeleid in Vlaanderen*. Brussel: Vlaamse overheid.

Ministerie van Onderwijs en Vorming (2007). *Een evaluatie van de evaluatieprocedures in de hogescholen*. Brussel: commissariaat van de Vlaamse Regering bij de hogescholen

## **Regelgeving**

The Bologna Declaration of the 19<sup>th</sup> of June 1999 on the European space of Higher Education.

Aanbeveling 98/561/EG van de Raad van 24 september 1998 betreffende Europese samenwerking ter waarborging van de kwaliteit in het hoger onderwijs, PB L 270 van 07.10.1998

Verdrag van 3 september 2003 tussen de Vlaamse Gemeenschap van België en het Koninkrijk der Nederlanden inzake de accreditatie van opleidingen binnen het Vlaamse en Nederlandse Hoger Onderwijs

Decreet van 12 juni 1991 betreffende de universiteiten in de Vlaamse Gemeenschap

Bijzonder decreet van 16 juni 1991 betreffende de Universiteit Gent en het Universitair Centrum Antwerpen

Decreet van 13 juli 1994 betreffende de hogescholen in de Vlaamse Gemeenschap

Decreet van 30 april 1999 betreffende de kwalificatiestructuur

Decreet van 18 mei 1999 betreffende het onderwijs X

Decreet van 4 april 2003 betreffende de herstructurering van het hoger onderwijs in Vlaanderen

Decreet van 30 april 2004 betreffende de flexibilisering in het hoger onderwijs in Vlaanderen en houdende dringende hogeronderwijsmaatregelen

Decreet van 19 maart 2004 betreffende de rechtspositieregeling van de student, de medezeggenschap in het hoger onderwijs, de integratie van bepaalde afdelingen van het hoger onderwijs voor sociale promotie in de hogescholen en de begeleiding van de hertstructurering van het hoger onderwijs in Vlaanderen

Financieringsdecreet van 14 maart 2008 betreffende de financiering van de werking van de hogescholen en de universiteiten in Vlaanderen

Besluit van de Vlaamse Regering van 4 februari 1997 houdende vastlegging van de voorschriften voor het opstellen van het jaarverslag van de universiteiten in de Vlaamse Gemeenschap

Besluit van de Vlaamse Regering van 10 maart 1998 houdende vastlegging van de voorschriften voor het opstellen van het jaarverslag van de hogescholen in de Vlaamse Gemeenschap

## Bijlagen

### Bijlage 1: Samenstelling focusgroepen

**Tabel 1: Samenstelling focusgroepen (universiteiten)**

| <b>Kwaliteitszorg</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Personeelsevaluatie</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kwaliteitszorgverantwoordelijke (centraal)</li> <li>- Kwaliteitszorgverantwoordelijke (faculteit)</li> <li>- Docenten                             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Verdeling naar graad</li> <li>o Verdeling man/vrouw</li> </ul> </li> <li>- Decaan per opleiding</li> <li>- Onderwijsdirecteur per opleiding</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- HR-manager</li> <li>- Decaan per opleiding</li> <li>- Docenten                             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Verdeling anciënniteit</li> <li>o Verdeling man/vrouw</li> </ul> </li> <li>- Vertegenwoordigers ZAP en AAP</li> <li>- Vertegenwoordiger ATP</li> </ul> |

**Tabel 2: Samenstelling focusgroepen (hogescholen)**

| <b>Kwaliteitszorg</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Personeelsevaluatie</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kwaliteitszorgverantwoordelijke (centraal niveau)</li> <li>- Kwaliteitszorgverantwoordelijke (departementaal niveau)</li> <li>- Docenten                             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Verdeling naar graad (hoogleraar bv. of praktijkleraar)</li> <li>o Verdeling man/vrouw</li> </ul> </li> <li>- Departementshoofd</li> <li>- Onderwijsdirecteur</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Directeur personeel</li> <li>- Departementshoofd</li> <li>- Docenten                             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Verdeling naar graad (hoogleraar bv. of praktijkleraar, assisterend personeel)</li> <li>o Verdeling man/vrouw</li> </ul> </li> <li>- Vertegenwoordiger onderwijzend personeel, assisterend personeel en administratief personeel</li> </ul> |

## Bijlage 2: Soorten aansturing van de diverse externe actoren (personeelsevaluatie)

**Tabel 3: Rol van de Vlaamse overheid**

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ACTIVITEITEN</b> | <p>De evaluatie is verplicht voor elk personeelslid en gebeurt minstens vijfjaarlijks [...]. De eerste evaluatie van het personeelslid na de eerste aanstelling, of na benoeming of bevordering na maximaal drie jaar.<br/>(art.77, §2 Hogescholendecreet)</p> <p>De aanstelling van doctor-assistenten voor de tweede periode kan slechts na een gunstige evaluatie.<br/>(art.123 Hogescholendecreet)</p> <p>Ten minste om de vijf jaar moet er een evaluatie plaatsvinden van de wijze waarop elk lid van het academisch personeel zijn taak heeft vervuld in de voorbije periode.<br/>(art.106bis Universiteitendecreet)</p> <p>Voor het assiterend academisch personeel is er sowieso een evaluatie bij de verlening van het mandaat.<br/>(Evaluatieverslag<sup>30</sup>, p.4)</p> <p>Het universiteitsbestuur legt een evaluatieprocedure vast met inbegrip van een beroepsmogelijkheid met onafhankelijke beroepsinstanties.<br/>(art.118 Universiteitendecreet)</p> <p>De Vlaamse overheid onderhandelt samen met de vakorganisaties over personeelsaangelegenheden in cao II hoger onderwijs en verplicht daarmee het systeem van personeelsevaluatie voortvloeiend uit de decreten hoger onderwijs.</p> |
| <b>PRESTATIES</b>   | <p>Het universiteitsbestuur legt de regels vast voor de evaluatie van de prestaties en de wijze van functioneren van de leden van het academisch personeel.<br/>(art. 106bis Universiteitendecreet)</p> <p>De raad van bestuur stelt de evaluatieprocedure met inbegrip van de criteria vast en stelt de leden van het college van beroep inzake evaluatie aan.<br/>(art. 265 Hogescholendecreet)</p> <p>⇒ De instellingen van hoger onderwijs moeten de evaluatieprocedure in een evaluatiereglement vastleggen.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

**Tabel 4: Rol van de regeringscommissarissen**

|                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>PRESTATIES</b> | <p>De Vlaamse regering maakt ten laatste in 2006 een evaluatie van de effecten en de uitkomsten van de door de universiteiten gehanteerde evaluatieprocedures.<br/>(art.118 Universiteitendecreet)</p> <p>[...] De commissaris-coördinator van de Vlaamse Regering bij de hogescholen maakt vóór eind 1999 een evaluatie van de evaluatiereglementen van de hogescholen.<br/>(art.77 Hogescholendecreet)</p> |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

<sup>30</sup> Ministerie Onderwijs & Vorming, Een evaluatie van de evaluatieprocedures in de hogescholen

**Tabel 5: Rol van het VOC Hoger Onderwijs**

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Activiteiten</b> | <p>Het Vlaams Onderhandelingscomité onderhandelt bij uitsluiting van enig ander orgaan over de sectorale programmatie van <u>maatregelen</u>, de voorontwerpen van decreet en de ontwerpen van besluit met betrekking tot [...]</p> <p>Deze regelen betreffen de wezenskenmerken van</p> <p>1° de grondregelen van de rechtspositieregeling van het personeel.</p> <p>2° 2° onderwijs organisatorische maatregelen met een rechtstreeks effect op de arbeidsduur of de organisatie van het werk</p> <p>(Art.II.79 Aanvullingsdecreet)</p> |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Tabel 6: Rol van het Vormingsfonds**

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Middelen</b>     | <p>De universiteiten en hogescholen nemen bij de besteding van de via het vormingsfonds toegekende <u>vormingsmiddelen</u> [...].</p> <p>Het gaat over maatregelen rond de rechtspositieregeling van personeelsleden onder andere.</p> <p>(art.II.88novies Aanvullingsdecreet)</p> |
| <b>Activiteiten</b> | <p>[...] de <u>vormingsdynamiek</u> voor de personeelsleden in de hogescholen en de universiteiten te stimuleren</p> <p>(art.II.88bis Aanvullingsdecreet)</p>                                                                                                                      |

**Tabel 7: Rol van de vakorganisaties**

|                     |                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Activiteiten</b> | <p>De drie vakorganisaties onderhandelden mee over cao II hoger onderwijs met betrekking tot de personeelsleden. In deze cao komen de verplichte personeelsevaluaties aan bod.</p> <p>(cao II hoger onderwijs)</p> |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## Bijlage 3: Soorten aansturing van de diverse externe actoren (kwaliteitszorg)

**Tabel 8: Rol van de Vlaamse overheid**

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ACTIVITEITEN</b> | <p>Om voor de in § 1 bedoelde subsidiëring in aanmerking te komen, sluiten de instituten en instellingen een beheersovereenkomst met een looptijd van vijf jaar met de Vlaamse regering, waarin ten minste volgende zaken worden afgesproken [...]</p> <p>de <b>organisatie van de interne en externe kwaliteitszorg</b>, met inbegrip van de wijze waarop het instituut of de instelling omgaat met de uitkomsten van de externe kwaliteitszorg. Daartoe organiseert het instituut of de instelling ten minste om de vijf jaar een externe visitatie waaraan onder meer buitenlandse instellingen deelnemen (art. 340sexies, §3 Hogescholendecreet)</p> <p>§ 1. De ambtshalve geregistreerde instellingen zorgen voor de <b>interne en externe kwaliteitszorg van de onderwijsactiviteiten</b>. Zij zien permanent en op eigen initiatief toe op de kwaliteit van hun onderwijsactiviteiten. Zij <b>betrekken de studenten, de alumni en de externe deskundigen uit het beroepsveld bij de processen van interne en externe kwaliteitsbewaking</b>. Zij voorzien gezamenlijk in een regelmatige externe beoordeling van de kwaliteit van hun onderwijsactiviteiten, naar gelang van het geval per opleiding of per cluster van opleidingen. De externe beoordeling gebeurt ten minste <b>om de acht jaar</b> voor de bachelors- en de mastersopleidingen.</p> <p>§1bis. De bepalingen van §§2, 3, 3bis en 4 zijn niet van toepassing op de opleidingen waarvoor een beroep wordt gedaan op de in artikel 60sexies vermelde accreditatieprocedure.</p> <p>§ 2. De <b>externe beoordeling</b> van eenzelfde opleiding of cluster van opleidingen, bedoeld in § 1, gebeurt voor alle instellingen die deze opleiding of deze cluster van opleidingen organiseren, door een <b>visitatiecommissie</b> die het geheel van haar werkzaamheden afrondt binnen een bestek van 24 maanden. Van de visitatiecommissies maakt ten minste één student deel uit die ingeschreven is in één van de te beoordelen opleidingen of in een gelijkaardige opleiding op het moment van de samenstelling van de commissie.</p> <p>§ 3. De externe beoordelingen verlopen op grond van een <b>protocol van kwaliteitszorg</b>, dat openbaar wordt bekendgemaakt. Het protocol van kwaliteitszorg wordt vastgelegd door :</p> <p>1° de Vlaamse Hogescholenraad, voor wat betreft de bachelorsopleidingen binnen het hoger professioneel onderwijs, georganiseerd door de hogescholen ;</p> <p>2° de Vlaamse Interuniversitaire Raad, voor wat betreft :</p> <p>a) de academische opleidingen georganiseerd door de universiteiten,</p> <p>b) de opleidingen georganiseerd door de ambtshalve geregistreerde instellingen, niet zijnde een universiteit of een hogeschool ;</p> <p>3° de Vlaamse Hogescholenraad en de Vlaamse Interuniversitaire Raad, voor wat betreft de academische opleidingen georganiseerd door de hogescholen in het kader van een associatie en voor wat betreft de opleidingen georganiseerd door universiteiten en hogescholen gezamenlijk en de specifieke lerarenopleidingen georganiseerd door hogescholen, universiteiten en centra voor volwassenenonderwijs.</p> |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                   | <p>§3bis De externe beoordelingen worden gecoördineerd door de Vlaamse Hogescholenraad en/of de Vlaamse Interuniversitaire Raad, overeenkomstig de bevoegdheidsverdeling uiteengezet in §3, tweede lid. De <b>Erkenningscommissie</b> bekrachtigt de samenstelling van de visitatiecommissies die vanaf 31 december 2004 door de Vlaamse Hogescholenraad en/of de Vlaamse Interuniversitaire Raad in de in het derde lid bedoelde hoedanigheid van van rechtswege erkend(e) evaluatieorga(a)n(en) wordt vastgelegd.</p> <p>De Erkenningscommissie geeft daarbij op grond van vooraf opgestelde en voldoende kenbaar gemaakte criteria aan dat de leden van de visitatiecommissies in onafhankelijkheid de hen opgedragen opdrachten kunnen vervullen. Indien de Erkenningscommissie besluit de samenstelling niet te bekrachtigen, dan legt de Vlaamse Interuniversitaire Raad en/of de Vlaamse Hogescholenraad een nieuw voorstel voor. De Erkenningscommissie geeft de redenen aan waarom zij de samenstelling van een visitatiecommissie niet kan bekrachtigen.</p> <p>§ 3ter Onverminderd de toepassing van §1 gelden voor de lerarenopleidingen de volgende bepalingen: De eerste externe beoordeling van de bachelor-na-bacheloropleidingen in het onderwijs en de specifieke lerarenopleidingen moet afgerond zijn voor eind 2012. Vanaf 2013 gebeurt de externe beoordeling van de geïntegreerde lerarenopleidingen, bachelor-nabacheloropleidingen in het onderwijs en de specifieke lerarenopleidingen minstens om de acht jaar.</p> <p>De <b>visitatiecommissies worden steeds aangevuld met deskundigen die het afnemend veld vertegenwoordigen en deskundigen die voeling hebben met de noden van volwassen cursisten</b>. De lerarenopleidingen worden geclusterd in een cluster geïntegreerde lerarenopleiding, een cluster bachelor-nabachelor opleidingen in het onderwijs en een cluster specifieke lerarenopleidingen. Indien de specifieke lerarenopleiding georganiseerd is als een afstudeerrichting van een masteropleiding van 120 studiepunten, maakt dit deel uit van de visitatie van de specifieke lerarenopleiding.<br/>(art. 93 Structuurdecreet)</p> |
| <b>PRESTATIES</b> | <p>§ 3. Indien het <b>hogeschoolbestuur</b> nalaat de jaarrekening en/of het <b>jaarverslag</b> tijdig in te dienen, dan kan de Vlaamse regering bepalen ten hoogste 5% van het bedrag van de werkingsuitkeringen van het lopende begrotingsjaar, zoals bedoeld in artikel 229, in te houden<br/>(art. 234, §3 Hogescholendecreet)</p> <p>De jaarrekening gaat vergezeld van een door het instellingsbestuur opgesteld <b>jaarverslag</b> ten aanzien van alle voorzieningen van de instelling.<br/>(art.57, §1 Financieringsdecreet)</p> <p>[...] Indien een universiteit nalaat de gegevens bedoeld in artikel 134 binnen de voorgeschreven termijn te bezorgen of indien een universiteit nalaat de jaarrekening en het <b>jaarverslag</b> binnen de voorgeschreven termijn te bezorgen aan de Vlaamse regering, dan kan de Vlaamse regering bepalen dat maandelijks een bedrag van ten hoogste 5 % van de</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>maandelijkse werkingsuitkering wordt ingehouden, zolang de nalatigheid voortduurt.<br/>(art. 165 Universiteitendecreet)</p> <p>De Initiërende Universiteit legt jaarlijks een afzonderlijke begroting, jaarrekening en <b>jaarverslag</b> specifiek met betrekking tot de werking van het instituut, zoals bepaald in § 2 van dit artikel, ter goedkeuring voor aan de Vlaamse regering. In de beheersovereenkomst worden nadere richtlijnen omtrent de vormgeving ervan opgenomen.<br/>(art. 169quater, §6, 2° Universiteitendecreet)</p> <p>De <b>departementsraad</b> organiseert de onderwijsverstrekking, het projectmatig wetenschappelijk onderzoek en de maatschappelijke dienstverlening; hij coördineert de bestuurstaken op het niveau van het departement en conform de richtlijnen van de raad van bestuur en het bestuurscollege. [In het bijzonder is de departementsraad, met inachtnaam van artikel 262, eerste lid, 8° en 268, 6°, 7° en 8°, belast met] :[...] 4° het opmaken van een <b>jaarverslag</b> waarin de activiteiten van het departement worden weergegeven<br/>(art. 278, 4° Hogescholendecreet)</p> |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Tabel 9: Rol van VLHORA/VLIR/VLUHR**

|                     |                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ACTIVITEITEN</b> | De handleiding voor onderwijsvisitaties beschrijft het visitatieprotocol van VLIR en VLHORA. Voor het opstellen van het ZER zijn specifieke richtlijnen opgenomen naar inhoud en vorm.<br>(Handleiding onderwijsvisitaties, p.1-14) |
| <b>PRESTATIES</b>   | Ter voorbereiding van de visitaties verwacht VLUHR van de opleidingen een zelfevaluatie rapport (ZER).<br>(Handleiding onderwijsvisitaties, p.14)                                                                                   |

**Tabel 10: Rol van NVAO**

|                     |                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ACTIVITEITEN</b> | Het protocol van kwaliteitszorg moet ervoor zorgen dat er transparantie en erkenning is van kwalificaties rond kwaliteitszorg.<br>(Higher Education Qualification Framework in Flanders, 2008, p.3) |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Tabel 11: Rol van de Europese Raad en het Europees Parlement**

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ACTIVITEITEN</b> | Standaards en richtsnoeren goedgekeurd door de ministers van onderwijs van de verschillende lidstaten. Europa beveelt een systeem van kwaliteitswaarborgen aan in overeenstemming met die standaards en richtsnoeren..<br>(Aanbeveling 98/561/EG) |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Tabel 12: Rol van het Aanmoedigingsfonds**

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>MIDDELEN</b> | Naast de werkingsuitkeringen, vermeld in artikel 9, voorziet de Vlaamse Gemeenschap in de financiering van een Aanmoedigingsfonds voor beleidsspeerpunten, hierna Aanmoedigingsfonds te noemen, voor de hogescholen en de universiteiten die voldoen aan de minimale instellingsnorm voor de onderwijssoekel, vermeld in artikel 12. Die middelen worden door de hogescholen en de universiteiten aangewend |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | om gelijke kansen en diversiteit in het hoger onderwijs aan te moedigen en in het bijzonder om maatregelen te nemen die de instroom en de doorstroom bevorderen van studenten uit bevolkingsgroepen die ondervertegenwoordigd zijn in het hoger onderwijs<br>(art.43, §1 Financieringsdecreet) |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Tabel 13: Rol van het Rekenhof**

|                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>PRESTATIES</b> | Met het onderzoek willen de Algemene Rekenkamer en het Rekenhof de parlementen in Nederland en Vlaanderen informeren over het functioneren van de in- en externe kwaliteitszorg, knelpunten aanwijzen en aanbevelingen formuleren, deels op basis van de vergelijking tussen beide landen.<br>(Verslag Algemene Rekenkamer en Rekenhof, 2008, p.6) |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## Bijlage 4: Ervaringen van planlast (personeelsevaluatie)

**Tabel 14: Hogeschool 1 (opleiding alfa)**

| ERVARING PLANLAST                                                                                                                                                                                                                                                                                               | DOOR WIE?                    | VERKLARING PLANLAST                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Het functioneringsgesprek gebeurt door twee mensen, dat is niet ideaal qua planlast.                                                                                                                                                                                                                            | Opleidingsvoorzitter         | Druk van externe actoren                                |
| Persoonlijk vind ik het functioneringsgesprek een aangenaam instrument, maar ik besef dat het voor 150 à 200 man onmogelijk is. Veel planlast voor het departementshoofd.                                                                                                                                       | Centrale KZ-coördinator      | Positie van de personeelsleden                          |
| Persoonlijk vind ik het geen menselijke situatie zoals functioneringsgesprekken hier gebeuren. Een functioneringsgesprek zou in eerste instantie met je directe leidinggevende moeten gebeuren. Dat is mijn voorkeur.                                                                                           | Onderwijsdirecteur           | Effectiviteit van het systeem van personeelsevaluatie   |
| Als je opleidingsvoorzitter aanwezig is bij een functioneringsgesprek kun je bepaalde dingen misschien niet zeggen, dat zou wel kunnen als je hogere aanwezig is, denk ik.                                                                                                                                      | Lector                       | Interne organisatie van systeem van personeelsevaluatie |
| Ik heb het als positief ervaren dat het functioneringsgesprek kon plaatsvinden, niet als last voor ons.                                                                                                                                                                                                         | Lector                       | Positie van de personeelsleden                          |
| Ik noteer alle opmerkingen in een document, daardoor wordt het formeel. Er wordt meer en meer geformaliseerd.                                                                                                                                                                                                   | Opleidingsvoorzitter         | Toenemende juridisering/formalisering                   |
| Studenten gaan dergelijke systemen niet willen invullen. We moeten een keuze maken om de studenten te motiveren om bevragingen in te vullen: op niveau van de individuele docent of op niveau van het opleidingsonderdeel.                                                                                      | Departementshoofd            | Twijfels bij (opgelegde) instrumenten                   |
| We zitten in een ambigue situatie. Is de boodschap wel duidelijk? Enerzijds zijn de vakorganisaties bezorgd over individuele informatie en anderzijds zijn er de docenten die feedback willen op individueel niveau. We praten nu alsof een bevraging enkel validiteit heeft onder de vorm van een vragenlijst. | Centrale KZ-coördinator, p.7 | Twijfels over effectiviteit systeem                     |
| Een systeem vanuit hogeschoolniveau creëert in het ene departement meer last dan in het andere, dat hangt samen met cultuur.                                                                                                                                                                                    | Centrale KZ-coördinator      | Culturele verklaring                                    |
| Er zijn scholen waar de docent papieren bevragingen moet                                                                                                                                                                                                                                                        | Centrale KZ-coördinator      | Medium van bevragingen                                  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                         |                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------------------------|
| meenemen en uitdelen.                                                                                                                                                                                                                                                            |                         |                                                     |
| Ik ben voorstander van een generiek systeem voor evaluatie en functioneringsgesprekken. Het wordt moeilijker organiseerbaar, als je heel erg afdaalt en ieder kan daar zeggen in weke periodiciteit zij het willen. Er ontstaat een grote planlast als ieder zijn systeem neemt. | Departementshoofd       | Interne organisatie van systeem personeelsevaluatie |
| Er is wel ondersteuning van centraal, maar wat ik mis, zijn rechtstreekse elektronische cijfers.                                                                                                                                                                                 | Opleidingsvoorzitter    | Interne organisatie van systeem personeelsevaluatie |
| De informatiedoorstroming verloopt slecht doordat de departementale KZ-coördinator is weggevallen.                                                                                                                                                                               | Centrale KZ-coördinator | Interne organisatie van systeem personeelsevaluatie |
| Als er een evaluatie moet gebeuren, moet dat op het niveau van de instelling, niet van hogerop (bv. Vlaamse overheid), want dan kan je er niets meer mee doen.                                                                                                                   | Lector                  | Effectiviteit van het systeem                       |
| Als de overheid zicht heeft op de kwaliteit van de opleiding, moet ze dan nog iets zeggen over de individuele docent? Ik zie niet in wat de meerwaarde voor de overheid is.                                                                                                      | Centrale KZ-coördinator | Effectiviteit van het systeem                       |
| Na de vaste benoeming, heeft een evaluatiegesprek minder waarde.                                                                                                                                                                                                                 | Opleidingsvoorzitter    | Twijfels over de effectiviteit van het systeem      |
| Als iemand benoemd is, heb je nog weinig middelen als die persoon minder goed functioneert. Je kunt veel gesprekken voeren, maar het is moeilijk om van iemand afscheid te nemen. Dat is een enorme planlast.                                                                    | Onderwijsdirecteur      | Twijfels over de effectiviteit van het systeem      |
| Het is zware planlast om een andere functie te zoeken voor een vast benoemde als die minder goed functioneert.                                                                                                                                                                   | Opleidingsvoorzitter    | Twijfels over de effectiviteit van het systeem      |
| Andere hogescholen zijn strikter, dat is toch wat ik hoor. Zij slagen er beter in om na de benoeming procedures te genereren. Heeft dat met cultuur te maken?                                                                                                                    | Centrale KZ-coördinator | Cultuur binnen de instellingen                      |

**Tabel 15: Hogeschool 1 (opleiding beta)**

| <b>ERVARING PLANLST?</b>                                                                                                                                                                                     | <b>DOOR WIE?</b>          | <b>VERKLARING PLANLAST?</b>                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Het departementshoofd voert verplicht (decreet) de evaluatiegesprekken.                                                                                                                                      | Departementshoofd         | Positie van het personeelslid                                                   |
| Bepaalde zaken rond personeelsevaluatie zijn afgestemd met de vakorganisaties. Je kunt niet doen wat je wilt met die evaluaties.                                                                             | Departementshoofd         | Druk van externe actoren (vakorganisaties)                                      |
| Het effect van positieve evaluatie is benoeming. Soms is het zeer moeilijk in die fase nog collega's te motiveren.                                                                                           | Centrale KZ-coördinator   | Effectiviteit van het systeem van personeelsevaluatie (bij negatieve evaluatie) |
| Elk jaar wordt op basis van het financieringsdecreet de portefeuille bepaald. Wij zijn geen universiteit! De portemonnee van elk studiegebied is elk jaar verschillend. Dat is planlast, dat is onzekerheid! | Departementshoofd         | Druk van externe actoren (Vlaamse overheid)                                     |
| Er zijn heel veel zaken die gewoon lastig zijn, als we hetzelfde effect zouden krijgen zonder evaluatie, zou dat dom zijn om dat niet te doen.                                                               | Centrale KZ-coördinator   | Effectiviteit van systeem van personeelsevaluatie                               |
| Matig of weinig enthousiasme voor effectmeting. Enkel waar alumni terecht komen wordt gesmaakt (effecten).                                                                                                   | Aangehaald door moderator | Cultuur binnen de instelling                                                    |

**Tabel 16: Hogeschool 2 (opleiding alfa)**

| ERVARING PLANLAST?                                                                                                                                                                                                                                             | DOOR WIE?             | VERKLARING?                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------|
| Je moet soms aandringen bij collega's voor de dossiers rond vorming. Mensen doen dat niet altijd graag, het op papier zetten wordt niet als prioriteit ervaren.                                                                                                | Departementshoofd     | Grijze zone tussen administratieve last en planlast         |
| Wat mij stoort is dat voor de output van onderzoek er gewerkt wordt per kalenderjaar en niet per academiejaar.                                                                                                                                                 | Opleidingscoördinator | Interne organisatie van het systeem van personeelsevaluatie |
| Wat ik lastig vind: ik vind dat ik heel hard werk en dan nog: je eindigt met het gevoel dat je niet genoeg gedaan hebt.                                                                                                                                        | Opleidingscoördinator | Positie van het personeelslid                               |
| Op centraal niveau wordt onderzoek en kennisvalorisatie aangestuurd. Ze vragen zaken aan mensen om te objectiveren of op te volgen. Dat wordt soms ervaren als lastig, 'planlastig'. Onze mensen zijn vooral doeners.                                          | Personeelsdirecteur   | Interne organisatie van systeem van personeelsevaluatie     |
| Van dat NAS zal nog de grootste druk komen, ook inzake benchmarking. Stel dat wij een politiek voor van 50-50 (bachelors en masters bij aanwerving) en andere instellingen kiezen voor een 80-20 benadering. Hoe zullen de visitatiecommissies daarmee omgaan? | Personeelsdirecteur   | Druk van externe actoren                                    |
| De procedure die tot ontslag leidt, is enorm zwaar.                                                                                                                                                                                                            | Personeelsdirecteur   | Effectiviteit van systeem bij negatieve evaluaties          |

**Tabel 17: Hogeschool 2 (opleiding beta)**

| ERVARING PLANLAST?                                                                                                                                                                                                                                                   | DOOR WIE?                              | OORZAAK PLANLAST?                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| In de jaren '90 evalueerden we, denk ik, iedereen om de drie jaar. Er was dan teveel planlast denk ik.                                                                                                                                                               | Administratief departementscoördinator | Interne organisatie van systeem van personeelsevaluatie                        |
| Vroeger waren de studentenbevragingen op papier. Naar verwerking toe was daar een iemand die een paar dagen die lijsten kwam inscannen en verwerken. Op een bepaald moment voelden we dat het zo niet meer opwoog. Dan zijn we verschoven naar digitale bevragingen. | Personeelsdirecteur                    | Interne organisatie van systeem van personeelsevaluatie                        |
| De vraag tot vereenvoudiging kwam vooral van de departementsdirecteurs, omdat zij vooral de last hadden om te verwerken of te laten verwerken.                                                                                                                       | Personeelsverantwoordelijke HOC        | Positie van het personeelslid                                                  |
| Als je dan naar planlast kijkt, op het moment dat je een negatieve evaluatie uitspreekt, verschuift het ganse gebeuren naar een ander echelon, dan mag je twee maand uw deur dicht doen om de procedure te doorlopen.                                                | Personeelsdirecteur                    | Toenemende juridisering                                                        |
| De planlast zit vooral in hoofde van de departementsdirecteur, denk ik, die de nodige tijd moet voorzien.                                                                                                                                                            | Personeelsdirecteur                    | Positie van het personeelslid                                                  |
| Ik denk als er iets niet goed is, dan is het werk te ontzien om een negatieve evaluatie te geven. Ik heb niet gezegd dat dat in het verleden niet gebeurd is, zo weinig mogelijk, maar las het terecht is, mag de last niet te hoog zijn.                            | Personeelsverantwoordelijke HOC        | Effectiviteit van het systeem van personeelsevaluatie bij negatieve evaluaties |
| Voor wie in beroep gaat na een negatieve evaluatie, is de planlast vrij beperkt, maar wie de procedure moet opvolgen werkt zich te pletter.                                                                                                                          | Personeelsdirecteur                    | Positie van het personeelslid                                                  |
| We zijn al jaren vragende partij om een stukje vanuit het decreet te laten verwijderen, namelijk de evaluatie drie jaar na benoeming. Dat is krankzinnig, wij benoemen mensen omdat we er tevreden over zijn.                                                        | Personeelsdirecteur                    | Twijfels over validiteit van het systeem van evaluatie                         |

**Tabel 18: Universiteit 1 (opleiding alfa)**

| ERVARING PLANLAST?                                                                                                                                                                             | DOOR WIE?           | VERKLARING ERVARING PLANLAST?                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------------------------------------------|
| We krijgen een e-mail vooraf als we geëvalueerd zullen worden. Heb je geen last van als gegevens in orde zijn.                                                                                 | Hoogleraar          | Interne organisatie van systeem van personeelsevaluatie |
| We moeten gelukkig geen apart dossier opmaken. Men (centraal) maakt het dossier op.                                                                                                            | Hoogleraar          | Interne organisatie van systeem van personeelsevaluatie |
| Vroeger was het zo dat elk ZAP-lid een academisch dossier moest indienen. Dat was een zeer belastende procedure. Het grote verschil is dat er nu centraal info beschikbaar is.                 | Personeelsdirecteur | Interne organisatie van systeem van personeelsevaluatie |
| Voor goede dossiers is de last weg voor faculteit en docenten.                                                                                                                                 | Decaan              | Positie van de medewerker                               |
| Wij hebben de keuze gemaakt dat EBC vaste groep is die bestaat uit faculteitsbestuur en vakgroepvoorzitters.                                                                                   | Decaan              | Interne organisatie van systeem van personeelsevaluatie |
| De verleiding is groot om terug te vallen op kwantificeerbare gegevens. Het gaat sneller, maar is daardoor minder genuanceerd.                                                                 | Docent              | Twijfels over kwantitatieve data                        |
| Ik denk dat het systeem er wel toe leidt dat door die veiligheidsbuffer, dat de dossiers waar je niet van wakker ligt, dat die tot weinig of geen planlast leiden op het niveau van de docent. | Decaan              | Positie van de medewerkers                              |
| Punt is dat je niet alleen moet vergaderen, maar ook een verslag moet geven. Dat is een element waar wij het gevoel hebben dat daar heel veel tijd in kruipt.                                  | Decaan              | Toenemende jurisdisering                                |
| De hoeveelheid papier zorgt voor een last op het niveau van de faculteit.                                                                                                                      | Docent              | Toenemende jurisdisering                                |
| De toezichthoudende instanties (regeringscommissarissen) vinden dat zaken te weinig gemotiveerd zijn.                                                                                          | Personeelsdirecteur | Druk van externe actoren (regeringscommissarissen)      |
| Je komt op alle niveaus in aanraking met beroepsprocedures.                                                                                                                                    | Personeelsdirecteur | Toenemende jurisdisering                                |
| We zitten met een motiveringsplicht in het decreet, als je die ruim interpreteert, heb je een griffier nodig.                                                                                  | Personeelsdirecteur | Toenemende jurisdisering                                |
| Die mensen (centraal), met de beste bedoelingen, denken na over systemen en creëren telkens nieuwe lasten.                                                                                     | Docent              | Positie van personeelslid                               |
| De bijkomende last zit mee in de evaluatie, bv. dienstverlening is ook een component. Hoe meer diensten men creëert, hoe meer dienstverlening er moet zijn. In die zin speelt dat wel.         | Hoogleraar          | Interne organisatie van systeem van personeelsevaluatie |
| Alle docenten zijn betrokken bij het opstellen van fiches van opleidingsonderdelen. Het is een lastig proces als de                                                                            | Decaan              | Toenemende jurisdisering                                |

|                                                                                                                                                                                                  |                           |                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------------|
| procedures niet worden nageleefd. Je moet middelen hebben om de docent erop af te rekenen.                                                                                                       |                           |                                             |
| Er is planmoeheid opgetreden. Er komen decreten bij. Dat vindt zijn weerslag in de wijzigende reglementen binnen de instellingen. Planlast omvat ook een element van frequentie van wijzigingen. | Decaan                    | Druk van externe actoren (Vlaamse overheid) |
| Wie de systemen uitdenkt, is niet wie ze ondergaat.                                                                                                                                              | Hoogleraar                | Positie van personeelslid                   |
| Klassieke systemen die logisch zijn in HR leidt hier tot planlast en last in het algemeen. En dat is wel jammer.                                                                                 | Personeelsdirecteur       | Eigenheid universiteiten                    |
| Je ziet een trend naar meer en complexere regelgeving. We moeten ons indekken om te bewijzen dat we de regels hebben gevolgd.                                                                    | HR manager                | Toenemende juridisering                     |
| We zijn de laatste jaren meer bezig door de juridisering met klachten, lasten, verslagen schrijven, dossiers voorbereiden,...                                                                    | Administratief secretaris | Toenemende juridisering                     |

**Tabel 19: Universiteit 1 (opleiding beta)**

| ERVARING PLANLAST                                                                                                                                                                                   | DOOR WIE?           | VERKLARING PLANLAST?                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------------------------------------|
| Het systeem van evaluatie hangt wat samen met bevordering. Ik heb er als ZAP-lid weinig last van gehad.                                                                                             | Vice-decaan         | Positie van personeelslid                     |
| Die bestaande databank op het intranet is een black box die daar ergens hangt. Het heeft z'n voor- en nadelen. Het is nogal omslachtig om in te vullen. Maak je een fout, moet je opnieuw beginnen. | Vice-decaan         | Twijfels over systeem van personeelsevaluatie |
| In een vorige procedure moest ik een volledig dossier invullen, dit is beter denk ik.                                                                                                               | Hoogleraar          | Twijfels over systeem van personeelsevaluatie |
| Mensen uit de ingenieurswetenschappen vinden het logisch dat je geëvalueerd wordt op basis van kwantificeerbare gegevens.                                                                           | Personeelsdirecteur | Aard van de opleiding                         |
| Men kan leven met de kwantitatieve beoordeling hier in de faculteit.                                                                                                                                | Decaan              | Aard van de opleiding                         |
| Voor het merendeel van de personeelsleden wordt PE niet als last beschouwd.                                                                                                                         | Decaan              | Aard van de opleiding                         |
| De nieuwe ZAP-leden zijn zich meer dan 100% bewust van het systeem en handelen heel erg in functie van.                                                                                             | Decaan              | Positie van personeelslid                     |
| De vraag is of personeelsleden nood hebben dat er iets met evaluatie gebeurt.                                                                                                                       | Personeelsdirecteur | Persoonsgebonden                              |
| Ik kreeg feedback van personeelsleden dat er geen intake gesprek voorzien was. Dat is nu wel voorzien. Dat brengt planlast mee en hetzelfde met functioneringsgesprekken.                           | Decaan              | Positie van personeelslid                     |
| Als alle functioneringsgesprekken door de decaan zouden moeten gebeuren is dat zwaar.                                                                                                               | Decaan              | Positie personeelslid                         |
| Ik vind het logisch dat je als werkende geëvalueerd wordt. De personen die een dossier moeten indienen, zijn meestal niet de gemakkelijkste.                                                        | Decaan              | Positie personeelslid                         |
| Die mensen die een dossier moeten indienen, zijn ook niet altijd bereid een dossier in te dienen om het volgens de regels te doen.                                                                  | Decaan              | Positie personeelslid                         |
| Die mensen die dossiers moeten indienen, dat brengt vooral last op mijn niveau, maar ik bestrijd niet dat PE nodig is.                                                                              | Decaan, p.15        | Positie personeelslid                         |
| Ik heb nergens het gevoel dat PE zinloos werk is.                                                                                                                                                   | Vice-decaan         | Aard van de opleiding                         |
| Niet iedereen kan zich vinden in de procedure.                                                                                                                                                      | Decaan              | Aard van de opleiding                         |
| De hele cultuur rond evaluatie en dergelijke, die mensen die                                                                                                                                        | Decaan              | Cultuur en positie gebonden (ZAP)             |

|                                                                                                                                  |                     |                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| er problemen mee hebben wijzen op het zelfstandige karakter van ZAP-lid en dat wordt geïnterpreteerd als wat me goed dunkt.      |                     |                                                                                         |
| Er was een gerucht dat de resultaten van ATP-evaluatie niet zouden in aanmerking genomen worden wegens protest van de vakbonden. | Decaan              | Twijfels over systeem van personeelsevaluatie                                           |
| We hebben weinig sanctiemogelijkheden als de functiehouder en leidinggevende evaluatie laten vallen;                             | Personeelsdirecteur | Twijfels over effectiviteit van systeem van personeelsevaluatie bij negatieve evaluatie |
| Als je met de vakbonden spreekt, is er nog een veel grotere inspanning.                                                          | Personeelsdirecteur | Druk van externe actoren (vakorganisaties)                                              |
| In probleemgevallen steek je veel tijd en je moet voorzichtig zijn met formuleringen.                                            | Hoogleraar          | Toenemende jurisdisering                                                                |

**Tabel 20: Universiteit 2 (opleiding alfa)**

| <b>ERVARING PLANLAST?</b>                                                                                                                                                              | <b>DOOR WIE?</b>      | <b>VERKLARING PLANLAST?</b>                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------|
| Ik vind een bevorderingsdossier echt wel veel werk.                                                                                                                                    | Docent                | Positie personeelslid<br>(grijze zone: planlast ↔ werklast) |
| Personeelsevaluatie gebeurt voor 95% van de ZAP-leden in de achtergrond.                                                                                                               | Vice-rector onderwijs | Interne organisatie van systeem van personeelsevaluatie     |
| We gebruiken PE bewust niet als waardering, niet als klasement, wel voor detectie van extreme gevallen, waar het grondig misloopt. Het heeft geleid tot ontslagen of spontaan vertrek. | Vice-rector onderwijs | Interne organisatie van systeem van personeelsevaluatie     |
| Het systeem van PE is volledig losgekoppeld van het bevorderingsbeleid.                                                                                                                | Decaan                | Interne organisatie van systeem van personeelsevaluatie     |
| We moeten sowieso onze dossiers in orde houden. Dan kun je ze inzetten wanneer nodig. Het is niet dat je er veel tijd moet in steken.                                                  | Docent                | Interne organisatie van systeem van personeelsevaluatie     |

**Tabel 21: Universiteit 2 (opleiding beta)**

| ERVARING PLANLST?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | DOOR WIE?                      | OORZAAK PLANLAST?                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Het decretale systeem van PE is een middel, maar het brengt mee dat je voor 95% van de mensen dingen zit op te schrijven...                                                                                                                                                                                                             | Decaan                         | Systeem van personeelsevaluatie voor positieve evaluaties wordt als zinloos ervaren |
| Wat wel een probleem is, wat ik als last ervaar dat zijn die termijnen, bv. je moet geëvalueerd worden drie jaar na de start van de loopbaan, voor tenure track is dat ook zo om te weten of hij uiteindelijk wel positief zal beoordeeld worden. Na 5 jaar word je geëvalueerd, maar dan loopt die andere kalender niet meer parallel. | Directeur personeelsbeheer ZAP | Probleem van periodiciteit (2 naast elkaar lopende systemen)                        |
| Als iemand geëvalueerd wordt en het is dan goed of ondermaats, gaat het dan uiteindelijk iets opbrengen?                                                                                                                                                                                                                                | Voorzitter onderwijsraad       | Twijfels over effectiviteit van systeem van personeelsevaluatie                     |
| Men ervaart last als achteraf wordt gezegd dat het toch niets opbrengt, als het iets is dat wordt opgelegd, maar geen effect heeft. Als er een effect is, maar je hebt er geen zicht op en ik weet niet of de overheid er zicht op heeft.                                                                                               | Voorzitter onderwijsraad       | Twijfels over de effecten van het systeem van personeelsevaluatie                   |
| Het is altijd lastig om iets bij te houden, je moet zelf een systeem hanteren. Het is eerder een inloopproces voor jonge mensen.                                                                                                                                                                                                        | Docent (tenure track)          | Positie van het personeelslid                                                       |
| Er is geen doorstroom van informatie tussen twee instellingen (ik ben tewerkgesteld in twee instellingen).                                                                                                                                                                                                                              | Docent (tenure track)          | Probleem van tewerkstelling in twee verschillende instellingen                      |
| Eigenlijk is er een systeem van PE nodig, maar dat brengt ook mee dat je de goeie moet evalueren, van wie je op voorhand weet dat het goed is, maar waar je dan wel een halve bladzijde moet over vol schrijven.                                                                                                                        | Decaan                         | Systeem van personeelsevaluatie voor positieve evaluaties wordt als zinloos ervaren |
| Er zijn stemmen die pleiten voor een waarderend systeem van PE, maar zoals gezegd is het zo'n grote last om iedereen zo nauwgezet en objectief te evalueren.                                                                                                                                                                            | Decaan                         | Interne organisatie van systeem van personeelsevaluatie                             |
| Iemand die in een waarderend systeem 'maar' goed scoort en geen uitmuntend, zou dan een <i>beroepsprocedure</i> kunnen aanvragen...                                                                                                                                                                                                     | Directeur personeelsbeheer ZAP | Toenemende juridisering                                                             |

## Bijlage 5: Voorstel amendement vanuit werkgroep personeel (VLHORA)

### **Amendement: Afschaffing van de evaluatie na benoeming of bevordering na een periode van maximaal 3 jaar**

#### **Wijziging art. 77 § 2 van het Hogeschooldecreet**

§ 2. De evaluatie is verplicht voor elk personeelslid en gebeurt minstens vijfjaarlijks, behalve wanneer het personeelslid de evaluatie "onvoldoende" toegewezen krijgt. In dit geval dient na één jaar een nieuwe evaluatie te gebeuren. In afwijking van de termijn van vijf jaar, gebeurt de eerste evaluatie van het personeelslid na de eerste aanstelling, ~~of na benoeming of bevordering~~ na ~~maximum~~ uiterlijk drie jaar.

#### **Verantwoording**

De werving van personeelsleden aan de hogescholen gebeurt in de meeste gevallen via een aanstelling. Daarbij wordt een betrekking voor een tijdelijke (- bepaalde of onbepaalde -) duur aan een personeelslid toegewezen. Maximaal drie jaar na de eerste aanstelling moet ieder personeelslid formeel geëvalueerd worden volgens de bepalingen van artikel 77 van het Hogeschooldecreet.

Na enkele jaren aangesteld te zijn, kan een personeelslid in aanmerking komen voor benoeming volgens de voorwaarden die het hogeschoolbestuur bij reglement – het in het hogeschoolcomité onderhandelde benoemingsprotocol dat op dat moment van toepassing in de hogeschool - bepaald heeft (art. 119 § 1 en 166 § 1). De benoeming is een decretaal bepaalde toestand waarbij een betrekking die tevoren tijdelijk toegewezen was, in vast verband toegewezen wordt aan het personeelslid. Het personeelslid blijft daarbij dezelfde betrekking uitoefenen. De periode van aanstelling laat de hogeschool toe te toetsen op welke manier het personeelslid de hem tijdelijk toegewezen betrekking uitgeoefend heeft.

Als het gaat om een andere jobinhoud, passen de hogescholen de amtswijziging toe zodanig dat het betrokken personeelslid de betrekking al een tijd uitoefent – en bijgevolg al na maximaal vijf jaar geëvalueerd is -, vooraleer het in de betrekking benoemd of bevorderd wordt.

Een personeelslid dat benoemd of bevorderd is, evalueren na maximaal drie jaar, biedt dus geen inhoudelijke meerwaarde omdat de periode na de eerste aanstelling het hogeschoolbestuur al de mogelijkheid gegeven heeft om na te gaan hoe het personeelslid functioneert en omdat decretaal voorzien is dat ieder personeelslid sowieso minstens vijfjaarlijks geëvalueerd wordt en uiterlijk drie jaar na de eerste aanstelling.

Daarnaast betekent de evaluatie na maximaal drie jaar van ieder personeelslid dat benoemd of bevorderd is een bijkomende administratieve last voor de hogeschool. Zij brengt heel wat formaliteiten met zich mee en doorbreekt bovendien het evaluatieproces dat iedere hogeschool heeft afgesproken binnen zijn hogeschoolonderhandelingscomité. Elke hogeschool kan dan, in overleg binnen het HOC, bepalen hoe de decretale evaluatie na een bevordering of benoeming wordt benaderd (met een maximale periode van om de vijf jaar).

Het hogeschooldecreet garandeert reeds dat het hogeschoolbestuur bij de benoeming en de bevordering de merites van de kandidaten beoordelen en dit door de decretale evaluatie. Evaluatie na maximaal drie jaar van het personeelslid dat benoemd of bevorderd is, biedt inhoudelijk (in de realiteit van een hogeschool) geen meerwaarde en creëert een administratieve overlast voor het hogeschoolbestuur.

## Bijlage 6: Ervaringen van planlast (kwaliteitszorg)

**Tabel 22: Hogeschool 1 (opleiding alfa)**

| <b>ERVARING PLANLAST?</b>                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>DOOR WIE?</b>        | <b>VERKLARING PLANLAST?</b>                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Voor een beperkt aantal mensen wordt het jaarverslag als lastig ervaren.                                                                                                                                                                                                  | Opleidingsvoorzitter    | Positie van het personeelslid                                        |
| Is het jaarverslag een planlast? Ja, het is lastig in een drukke periode. Jaarverslag maken: lastig? Nee                                                                                                                                                                  | Opleidingsvoorzitter    | Twijfels over meerwaarde (opgelegde) instrumenten                    |
| Ik heb voorlopig geen last van het jaarverslag. Je doet het omdat het moet. Ik heb mij nooit die vraag gesteld moet dat of moet dat niet.                                                                                                                                 | Opleidingsvoorzitter    | Positie van het personeelslid                                        |
| Ik zie de meerwaarde van het jaarverslag als beperkt. Er wordt nauwelijks iets mee gedaan. Op het centrale niveau een enorme planlast. Het heeft ook te maken met hoe wij georganiseerd zijn, soms niet altijd makkelijk om bepaalde zaken uit onze boekhouding te halen. | Onderwijsdirecteur      | Twijfels over meerwaarde (opgelegde) instrumenten                    |
| Er is op dit moment geen aanwijzing dat het jaarverslag gelezen wordt. De indeling sluit niet aan bij dynamiek van de instelling. Bij instellingsreview zal nood zich meer laten voelen aan behoefte voor een systeem met meer planning.                                  | Centrale KZ-coördinator | Twijfels over meerwaarde (opgelegde) instrumenten                    |
| We moeten plannen wat we willen bereiken in functie van doelstellingen en zullen moeten evalueren. Als we er op die manier over nadenken zou dat nuttig zijn, maar zou dubbel zijn t.o.v. verplicht jaarverslag.                                                          | Centrale KZ-coördinator | Twijfels over meerwaarde (opgelegde) instrumenten                    |
| Ik kan me inbeelden dat departementsraad jaarverslag wel eens graag lees, maar moet dat bovenop instellingsaccreditatie? Moet je twee systemen naast elkaar plaatsen of kan je een keuze maken?                                                                           | Departementssecretaris  | Twijfels over meerwaarde (opgelegde) instrumenten                    |
| Wat erbij komt en wijzigingen in het systeem dat beschouwen wij als planlast omdat je met dezelfde mensen hetzelfde werk moet verrichten.                                                                                                                                 | Departementshoofd       | Druk van externe actoren                                             |
| Meer dan 1/3 van onze studenten volgt geen modeltraject meer, dat is planlast.                                                                                                                                                                                            | Departementshoofd       | Druk van externe actoren (Vlaamse overheid: flexibiliseringsdecreet) |
| Er moet teveel op korte termijn gebeuren. De integratie veroorzaakt ook planlast.                                                                                                                                                                                         | Departementshoofd       | Druk van externe actoren (integratie)                                |
| De externe visitatie is een zeer goed middel, maar de                                                                                                                                                                                                                     | Opleidingsvoorzitter    | VLHORA: communicatieproblemen                                        |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                         |                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------------------------------------------------|
| communicatie veroorzaakt planlast.                                                                                                                                                                                                                                                  |                         |                                                      |
| Als visitatiecommissie aankondigt dat ze zullen komen, mobiliseer je daarvoor mensen, je plant van alles en dan zeggen ze dat toch niet komen op dat moment. Dat veroorzaakt planlast.                                                                                              | Opleidingsvoorzitter    | VLHORA: communicatieproblemen                        |
| De overheid levert zelf cijfers aan voor onderwijsrendement, dat klinkt als planlastvermindering, maar die molen komt traag op gang. We hebben pas heel laat de cijfers gekregen, dan blijkt dat we de cijfers toch niet zullen krijgen waarover we verplicht zijn te documenteren. | Centrale KZ-coördinator | Aanlevering van foute data in DHO (Vlaamse overheid) |
| De briefing van visitatiecommissies gebeurt soms maar om 19u. Er zijn mensen die nog andere dingen te doen hebben buiten het werk.                                                                                                                                                  | Opleidingsvoorzitter    | VLHORA: gebrekkige communicatie                      |
| Het visitatierapport is bovendien niet goed.                                                                                                                                                                                                                                        | Onderwijsdirecteur      | Twijfels bij het systeem van externe visitatie       |
| De commissie geeft aan dat er een probleem is bij de opleiding, maar toch is het oordeel voldoende. Dan werkt het systeem niet.                                                                                                                                                     | Centrale KZ-coördinator | Twijfels bij het systeem van externe visitatie       |
| Als je geen studietijdmeting hebt, is het antwoord fout. Wij doen dat niet omdat er geen bewijzen zijn dat het de kwaliteit verbetert.                                                                                                                                              | Centrale KZ-coördinator | Twijfels over meerwaarde (opgelegde) instrumenten    |
| Als we de kritiek van commissies omdat we geen studietijdmetingen uitvoeren opvolgen en dan wel studietijdmetingen doen, verhogen we onze planlast en die van de studenten.                                                                                                         | Opleidingsvoorzitter    | Twijfels over meerwaarde (opgelegde) instrumenten    |
| Je moet rekenen dat de visitatiecommissie een halve dag komt en dan moeten we eten voorzien, taxi's, hotel,... Dat is een onvoorstelbare planlast. Dat komt terecht op de rug van enkele mensen die het moeten organiseren, maar die daardoor ook langer moeten blijven.            | Departementshoofd       | Positie van het personeelslid                        |
| De ondersteuning tussen visitatie en hervisitatie ontbrak.                                                                                                                                                                                                                          | Opleidingsvoorzitter    | VLHORA: gebrek aan ondersteuning                     |
| De onduidelijkheid in tijd is een groot probleem vanuit VLHORA.                                                                                                                                                                                                                     | Opleidingsvoorzitter    | VLHORA: communicatieprobleem                         |
| Wat het nieuwe accreditatiekader betreft: het nieuwe kader kwam zeer laat, is nog altijd niet goedgekeurd. Het loopt spaak op Vlaams niveau. Op dit niveau loopt het wel.                                                                                                           | Opleidingsvoorzitter    | Twijfels bij het nieuwe accreditatiekader            |
| Er wordt op een andere manier gemeten. Vlaamse overheid zegt dat professionele bachelor drie jaar mag duren, Europa drijft het aantal uren stage op.                                                                                                                                | Onderwijsdirecteur      | Inconsistentie adviezen Europa en Vlaanderen         |

# HoGent

|                                                                                                                                        |                      |                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------------------------------|
| Wij ontvangen te veel dossiers van de Vlaamse overheid voor goedkeuringen van gelijkwaardigheid. Een dossier valt mee, tien niet meer. | Departementshoofd    | Druk van externe actoren (Vlaamse overheid)  |
| Het aanmoedigingsfonds en vormingsfonds, dat gaat over verslagjes schrijven, er gebeurt niet veel mee.                                 | Onderwijsdirecteur   | Twijfels over meerwaarde voor kwaliteitszorg |
| Voor mij is vergaderingen kunnen combineren met onderzoek vaak moeilijk.                                                               | Opleidingsvoorzitter | Positie van het personeelslid                |
| Bovendien zijn er ook niet altijd genoeg stageplaatsen, dat is ook planlast.                                                           | Opleidingsvoorzitter | Toename aantal studenten                     |

**Tabel 23: Hogeschool 1 (opleiding beta)**

| ERVARING PLANLAST?                                                                                                                                                                                                                       | DOOR WIE?               | VERKLARING PLANLAST?                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Ik denk zelfs dat wij een aantal zaken van het jaarverslag niet helemaal doen. Een aantal collega's vinden dat jaarverslag niet prettig en ervaren het als last.                                                                         | Centrale KZ-coördinator | Twijfels over meerwaarde van (opgelegde) instrumenten               |
| Visitatie, dat is een enorme planlast.                                                                                                                                                                                                   | Onderwijsdirecteur      | Gekleurde visie door negatieve accreditatie                         |
| Je hebt enorm veel last omdat je verondersteld wordt aan te leveren wat aangeleverd staat.                                                                                                                                               | Lector                  | VLHORA: wijze van rapportering                                      |
| Het ligt ook aan onszelf dat we planlast ervaren. We hebben een aantal dingen laten liggen. Als we dat al goed deden was ZER een minder probleem.                                                                                        | Onderwijsdirecteur      | Interne organisatie van systeem van kwaliteitszorg                  |
| De commissies worden niet goed aangestuurd vanuit VLHORA. We stellen ons ook vragen bij rare zinnen in de rapporten van de visitatiecommissies.                                                                                          | Onderwijsdirecteur      | VLHORA: twijfels bij samenstelling visitatiecommissie               |
| De visitatiecommissie wordt niet goed aangestuurd, er is poolvorming, tijdspad, begeleiding, commissieleden,...                                                                                                                          | Departementshoofd       | VLHORA: twijfels bij samenstelling visitatiecommissie               |
| Met het ZER merkten we dat het lastig was om te schrijven. We misten indicatoren en het beschrijvende als zelfsprekend. We dachten met de beleidsteksten het ei van columbus gevonden te hebben, maar het probleem is gewoon verschoven. | Centrale KZ-coördinator | Interne organisatie systeem van kwaliteitszorg                      |
| Ik denk dat bijna elke visitatiecommissie vraagt naar studietijdmetingen. De hardnekkigheid waarmee men dat vraagt, suggereert dat als kwaliteitscriterium volgens hen.                                                                  | Centrale KZ-coördinator | Twijfels bij meerwaarde (opgelegde) instrumenten                    |
| De commissie beoordeelt ons op cijfers. We nemen die cijfers en niet onze eigen cijfers. Dat doen we om planlast te vermijden;                                                                                                           | Centrale KZ-coördinator | Vlaamse overheid: foute aanlevering data DHO                        |
| Ik vind dat de visitatie een zwaar controlemiddel is, terwijl de commissie die verantwoordelijkheid heeft om dat te gebruiken over onvoldoende competenties beschikt naar beoordeling en ondersteuning.                                  | Centrale KZ-coördinator | VLHORA: twijfels over de samenstelling van de visitatiecommissie    |
| Er is in Vlaanderen voor het NAS toch weer voor cijfers gekozen om die in een systeem te proppen, dat is dom en verhoogt de planlast.                                                                                                    | Onderwijsdirecteur      | Twijfels over NAS                                                   |
| Het Financieringsdecreet werkt erg fout. We worden op output gefinancierd, dat geeft perverse effecten. We moeten op kwaliteit en toegevoegde waarde gefinancierd worden.                                                                | Onderwijsdirecteur      | Druk vanuit externe actoren (financieringsdecreet Vlaamse overheid) |

|                                                                                                                                                                      |                      |                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Er zijn een heleboel niveaus teveel in het systeem van KZ. Deze structuur moedigt wanorde in de kwaliteit aan.                                                       | Opleidingsvoorzitter | Twijfels bij het aantal betrokken actoren in systeem van kwaliteitszorg |
| Het grote deel van planlast is dat we moeten boeken schrijven, documenten zijn deel van planlast.                                                                    | Lector               | VLHORA: twijfels over de wijze van rapportering                         |
| Er is een hoop jargon waarvan je als docent niet op de hoogte bent.                                                                                                  | Onderwijsdirecteur   | VLHORA: problemen met (pedagogisch) jargon                              |
| Intern kan het efficiënter dan het altijd helemaal op te schrijven. Daar hebben u en ik baat bij. Hoeveel mensen binnen opleiding lezen beleidsnota effectief?       | Lector               | Interne organisatie van het systeem van kwaliteitszorg                  |
| De samenstelling van de commissie, dat is ook een enorme doorn in het oog (proces van de samenstelling). Het is een enorm proces waarbij hogescholen gehoord worden. | Onderwijsdirecteur   | VLHORA: twijfels samenstelling van visitatiecommissie                   |
| Studietijd is zo persoonsgebonden. Ik vind die studietijd een irrelevant gegeven.                                                                                    | Lector               | Twijfels bij meerwaarde (opgelegde) instrumenten                        |
| Ik heb geen papieren nodig op het einde van het jaar om kwaliteit te meten. Ik heb een hekel aan criteria, regeltjes, papiertjes,...                                 | Lector               | Positie van het personeelslid                                           |

**Tabel 24: Hogeschool 2 (opleiding alfa)**

| ERVARING PLANLAST?                                                                                                                                                                                                                                 | DOOR WIE?                                 | OORZAAK PLANLAST?                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Ik heb voor de BanaBa een ZER helpen schrijven met het kernteam. Dat is een last, dat is zwaar, maar tegelijk ook interessant en leerrijk.                                                                                                         | Programmacoördinator BanaBa               | VLHORA: wijze van rapportering (ZER)                                |
| Het nadeel bij dat nieuwe ZER was dat we nog in een overgang zaten, het instellingsrapport bestaat nog niet. Wat frustrerend was: in dat ZER moeten we aantonen dat we 'in control' zijn, maar die mensen die aansturen zijn zelf niet in control. | Departementshoofd                         | VLHORA: gebrekkige communicatie + samenstelling visitatiecommissies |
| De cijfers van de overheid hebben we pas midden november gekregen en ze klopten niet.                                                                                                                                                              | Departementaal KZ-coördinator             | Vlaamse overheid: laattijdige en foute aanlevering data DHO         |
| Elk zit op zijn eigen eiland binnen de associatie, dat vond ik heel lastig.                                                                                                                                                                        | Departementaal KZ-coördinator             | Druk van externe actoren: associatie                                |
| Bij aanvang vond ik het ZER schrijven vrij frustrerend. We dachten te werken aan de hand van de jaarlijkse rapportage volgens de vorige structuur, maar dan verandert de structuur.                                                                | Departementshoofd                         | VLHORA: gebrekkige communicatie                                     |
| De last ligt vooral bij de trekkers van het ZER/visitatie, niet bij de docenten.                                                                                                                                                                   | Departemenshoofd                          | Positie van het personeelslid                                       |
| Naar last wil ik nog iets aanvullen. Wij hebben pas feedback gekregen als we het volgende ZER al moesten schrijven. Naar opvolging van KZ is dat echt een minpunt.                                                                                 | Departementale KZ-coördinator             | VLHORA: gebrekkige communicatie                                     |
| Het is frustrerend om tijd te steken in tabellen waarmee niemand iets kan doen (omdat de cijfers fout zijn). Waar zijn we mee bezig?                                                                                                               | Departementshoofd                         | Vlaamse overheid: laattijdige en foute aanlevering data DHO         |
| De visitatie, dat komt er nog extra bij. We wisten niet wanneer ze gingen komen. Als het op voorhand weet, kan je het incalculeren.                                                                                                                | Programmacoördinator BanaBa               | VLHORA: gebrekkige communicatie                                     |
| Hoe meer je opdracht verdeeld is, hoe meer werklust en planlast.                                                                                                                                                                                   | Docent                                    | Diversiteit taken instellingen hoger onderwijs                      |
| Ik vond soms dat het centrale niveau de meetkalender de sterk bewaakte. Als ik evidentie nodig had op een moment, dan paste dat niet binnen de cadans van de metingen.                                                                             | Departementshoofd (vanuit vorige functie) | Interne organisatie systeem van kwaliteitszorg                      |
| Wat betreft de timing en de frequentie van metingen: ik begrijp dat centrale diensten daar een minimum willen, zodat daar een basis is, maar dat heeft het nadeel dat elk departement eenzelfde koers moet varen rond prioriteiten.                | Studentencoach                            | Eigenheid van departementen (timing, prioriteiten)                  |

|                                                                                                                                                                                                                              |                                  |                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Sommige metingen komen te vroeg of te laat.                                                                                                                                                                                  |                                  |                                                             |
| De studietijdmetingen zijn echt planlast voor mij. Je moet daar veel tijd in steken. Studenten zijn niet echt gemotiveerd.                                                                                                   | Departementale KZ-coördinator    | Twijfels over meerwaarde (opgelegde) instrumenten           |
| We stonden op het punt een opleiding uit te bouwen samen met een andere hogeschool. Vanuit de associatie is die idee afgeschoten. Dat is echt wel planlast geweest: verplaatsingen, contacten leggen,...                     | Docent                           | Druk van externe actoren: associatie                        |
| Het invoeren van het SAP systeem is bij heel wat docenten niet zo goed aangekomen denk ik. Er is nu een coördinator nodig voor het beheer van punten bv.                                                                     | Docent                           | Druk van externe actoren: associatie                        |
| Wij hebben associatie niet gevraagd, SAP ook niet, maar we kunnen het ook niet weigeren. We staan er niet klaar voor. Wij hebben een eigen onderwijsconcept. Associatie ligt niet in lijn van onze keuzes.                   | Directeur onderwijs en onderzoek | Druk van externe actoren: associatie                        |
| Wij ervaren voor de opleiding verpleegkunde toch invloed van Europa. We krijgen soms de boodschap dat ons aantal uren stage niet in orde zijn, dat houdt u als docent toch bezig.                                            | Docent                           | Discrepancie tussen eisen vanuit Europa en Vlaamse overheid |
| Het Aanmoedigingsfonds heeft enorm veel planlast gegeven vanuit mijn vorige functie. Ik deed niets anders meer dan rapporteren. En dan wachten op indicatoren, waaraan je jezelf moest spiegelen, maar die maar niet kwamen. | Departementshoofd HIVV           | Wijze van rapporteren                                       |
| De planlast voor het Aanmoedigingsfonds geldt ook voor Vormingsfonds.                                                                                                                                                        | Directeur onderwijs en onderzoek | Wijze van rapporteren                                       |

**Tabel 25: Hogeschool 2 (opleiding beta)**

| ERVARING PLANLAST?                                                                                                                                                                                                                                                        | DOOR WIE?                               | VERKLARING PLANLAST?                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------------------|
| We krijgen heel wat autonomie als docent. Je krijgt een jaaropdracht, je moet zorgen dat je die uitvoert op de momenten die voor jou het beste zijn. Dat is positief, maar kan ook voor planlast zorgen.                                                                  | Docent                                  | Interne organisatie van systeem van kwaliteitszorg |
| Alle opdrachten die erbij komen naast je lesopdracht moet je plannen, het gevaar kan opduiken dat je heel veel dingen moet gaan plannen. Dan wordt het misschien een last omdat je een puzzel moet gaan maken en er komen dingen van bovenaf.                             | Docent                                  | Diversiteit taken hoger onderwijs                  |
| Als de visitatie er is, dat brengt een enorme last met zich mee, de visitatie op zich. Dat probeer ik dan vooral te dragen met de mensen van KZ. Dan moeten we natuurlijk wel in functie daarvan mensen bevragen.                                                         | Opleidingscoördinator                   | Interne organisatie van systeem kwaliteitszorg     |
| Een moment waarop het kan tegensteken: in elk departement is een onderwijscoach en een kwaliteitscoach die worden elke maand samengebracht om dingen te bespreken. Die agenda's zijn niet altijd even relevant.                                                           | Directeur onderwijs en onderzoek        | Interne organisatie van systeem kwaliteitszorg     |
| Wanneer voelen wij aan dat we het risico lopen om mensen te 'ambeteren' om van die geforceerde KZ effecten te veroorzaken? Bv. als we een thema ontdekken dat belangrijk wordt (bv. toetsbeleid). We hebben dat thema dan verplicht in de instelling moeten injecteren.   | Directeur onderwijs en onderzoek        | Druk van externe actoren: NVAO                     |
| Door het feit dat we binnen de associatie een aantal regels opgelegd krijgen, wordt er wel wat meer planlast gecreëerd, denkende aan SAP bijvoorbeeld.                                                                                                                    | Docent                                  | Druk van externe actoren: associatie               |
| De meerwaarde van associatie voor studenten en docenten is voor mij niet duidelijk en niet bewezen. We zijn daar een aantal jaren mee bezig en ik zie geen echte meerwaarde.                                                                                              | Departementale KZ-coördinator/ombudsman | Druk van externe actoren: associatie               |
| Het kost heel veel tijd en moeite om alles in SAP te gieten.                                                                                                                                                                                                              | Docent landbouw                         | Druk van externe actoren: associatie               |
| De opstart van de instellingsreview dat heeft veel voeten in de aarde. Dat nijpt in de ziel, omdat we plots op een hoger niveau moeten verantwoorden. Allerhande processen die wij minder belangrijk achten. Nu is er maar een slogan: heb je je instelling 'in control'? | Directeur onderwijs en onderzoek        | Twijfels nieuw accreditatiestelsel                 |
| Het beschrijvende proces (ZER) dat heeft mij uren, dagen,                                                                                                                                                                                                                 | Opleidingscoördinator                   | VLHORA: wijze van rapportering                     |

|                                                                                                                                                                                                                                                    |                                   |                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------|
| nachten, vakanties gekost. Is de opleiding daardoor beter geworden? Nee!                                                                                                                                                                           |                                   |                                               |
| Onze eerste idee was dat we minder werk zouden hebben als opleiding, maar ik slik die woorden al terug in. Ik denk dat we vanuit de opleiding meer dingen zullen moeten aanleveren.                                                                | Departementale KZ-zorgcoördinator | Twijfels nieuw accreditatiestelsel            |
| Het Vormingsfonds en Aanmoedigingsfonds, dat is planlast.                                                                                                                                                                                          | Directeur onderwijs en onderzoek  | Wijze van rapportering                        |
| Nog een aanvulling rond internationalisering. We gaan naar het streven van 20% uitgaande studenten, ik vraag me af hoe we dat gaan doen. Dat wordt planlast.                                                                                       | Docent                            | Externe druk                                  |
| Ik hoor heel veel reactie van collega's over deliberaties. De systemen veranderen omwille van planlastvermindering enzovoort. Maar er gebeuren dan bv. deliberaties door studenten waardoor de kwaliteit niet altijd bevorderd of verbeterd wordt. | Docent                            | Gebrek aan meerwaarde (kwaliteitsverbetering) |
| De kansen die studenten krijgen om hun studievoortgangsbepalingen te betwisten, dat is iets wat zeer veel last met een grote 'L' met zich meebrengt.                                                                                               | Directeur onderwijs en onderzoek  | Toenemende jurisdisering                      |

**Tabel 26: Universiteit 1 (opleiding alfa)**

| ERVARING PLANLASTEN?                                                                                                                                                                                                     | DOOR WIE?                      | VERKLARING PLANLASTEN?                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------|
| Ik had bij de tweede visitatie het gevoel dat er veel tijd aan randvoorwaarden verspild werd, dingen die niet essentieel zijn voor onderwijs.                                                                            | Docent                         | Meerwaarde visitatie vervaagt doorheen de evolutie |
| Wij moesten drie ZER's indienen, dat maakt het veel zwaarder (men had clustercommissies).                                                                                                                                | Docent, visitatiecoördinator   | VLIR: wijze van rapporteren (ZER)                  |
| Uit vorige visitatie bleek dat er meer studenten moesten betrokken worden, met de gevolgen van dien: veel tussenstadia, schrijfcomité, leescomité                                                                        | Docent, visitatiecoördinator   | Druk van externe actoren: VLUHR                    |
| De tweedeling centraal facultair bestond nog niet, 90% van de las kwam bij de faculteit terecht.                                                                                                                         | Decaan                         | Interne organisatie van systeem van kwaliteitszorg |
| Kwaliteitsverbeterend effect dat in de eerste ronde zeer zichtbaar was, is in de tweede ronde serieus geslonken.                                                                                                         | Afdelingshoofd onderwijsbeleid | Meerwaarde visitatie vervaagt doorheen de evolutie |
| Vroeger moest je veel zelf uitvinden of er zelf aan denken, nu word je gesteund vanuit het centrale niveau.                                                                                                              | Docent                         | Interne organisatie van systeem van kwaliteitszorg |
| De inzameling van cijfermateriaal voor de tabellen, we hadden het gevoel dat we heel veel zelf moesten produceren. Je moet je kunnen focussen op de toelichting van die tabellen, niet op wat in de tabellen moet komen. | Decaan                         | VLIR: wijze van rapporteren (ZER)                  |
| Als het sjabloon niet helder is, verschuif je het probleem naar de opleidingen, mensen van visitatie zien dan verschillende interpretaties van opleidingen.                                                              | Decaan, p.11                   | VLIR: manier van rapporteren                       |
| De scope van de instellingsreview ligt nog niet vast, we vragen ons af wat de vereenvoudiging zal zijn.                                                                                                                  | Afdelingshoofd onderwijsbeleid | Twijfels ten aanzien van nieuw accreditatiestelsel |
| Het rendementscijfer: ik maak me zorgen over de interpretatie                                                                                                                                                            | Hoogleraar                     | VLIR: wijze van rapportering                       |
| Mijn mening is dat een doorlichting van opleidingen binnen een instellingsreview dubbel en onnodig is.                                                                                                                   | IKZ-coördinator                | Twijfels ten aanzien van nieuw accreditatiestelsel |
| De opleidingsfiche wordt vanuit een voorzichtige filosofie ingevuld, dat is fout.                                                                                                                                        | Docent                         | Toenemende juridisering                            |
| De investering in onderwijsevaluatie loont, daar is de planlast volledig verdwenen. Vroeger sleurden we met papieren en dozen.                                                                                           | Hoogleraar                     | Interne organisatie van systeem van kwaliteitszorg |
| Er is een specifiek proces rond KZ dat mij nu zorgen baart de laatste 2-3 jaar: de massale vrijstellingen, nu zijn dat er ongeveer 2000 per jaar.                                                                        | Decaan                         | Impact flexibiliseringsdecreet                     |

|                                                                                                                           |                               |                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------------------------|
| De verplichte bijlagen bij het ZER worde vaak als problematisch ervaren.                                                  | IKZ-coördinator               | VLIR: wijze van rapportering                       |
| De taken van diverse personeelsleden zijn de laatste jaren alleen maar toegenomen. Sommige mensen zijn mee, anderen niet. | Administratief secretaris     | Divers takenpakket hoger onderwijs                 |
| Na de tweede zit komen er heel veel klachten en beroepen binnen.                                                          | Administratief secretaris     | Toenemende juridisering                            |
| Personeelsstructuur maakt dat we statischer zijn om te evolueren en de kloof groeit daardoor.                             | Afdelingshoofd onderwijsvisie | Interne organisatie van systeem van kwaliteitszorg |

**Tabel 27: Universiteit 1 (opleiding beta)**

| <b>ERVARING PLANLAST?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>DOOR WIE?</b>               | <b>VERKLARING PLANLAST?</b>                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Het rapport voor de komende visitatie moest opgesteld worden volgens een protocol dat er nog niet was en bovendien niet goedgekeurd was. Waar het protocol vereenvoudigd zou worden, blijkt dat dit protocol veel dwingender is. De tabellen met studentenaantallen zijn onvolledig en niet juist. | Vice-decaan, mede auteur ZER   | Vlaamse overheid: laattijdige en foute aanlevering data DHO            |
| De inhoudelijke verplichtingen aan de hand van de drie standaarden roepen vragen op.                                                                                                                                                                                                               | Afdelingshoofd onderwijsbeleid | Twijfels over het nieuwe accreditatiestelsel                           |
| De overheid neemt engagement om cijfergegevens aan te leveren, maar DHO is zeer kort toegeleverd en bovendien onvolledig.                                                                                                                                                                          | Afdelingshoofd onderwijsbeleid | Vlaamse overheid: laattijdige en foute aanlevering data DHO            |
| IKZ ervaar ik als efficiënt en niet leidend tot enige last.                                                                                                                                                                                                                                        | Decaan                         | Interne organisatie systeem kwaliteitszorg + positie van personeelslid |
| Wat volgens mij lastig is, zijn de studietijdmetingen en dat komt bij iedere visitatie opnieuw aan bod.                                                                                                                                                                                            | Decaan                         | Twijfels over meerwaarde (opgelegde) instrumenten van kwaliteitszorg   |
| Specifiek voor onze faculteit werken wij samen met ULB. Er zijn verschillende regels en het systeem van KZ en opvolging langs ULB is anders.                                                                                                                                                       | Decaan                         | Discrepancie tussen systemen in kader van samenwerking (VUB en ULB)    |
| Afspraken rond de uitwisseling van gegevens tussen verschillende opleidingen, kan een probleem vormen, maar situeert zich vooral op niveau van de bachelor, veel minder op master.                                                                                                                 | Vice-decaan                    | Graad van de opleiding (bachelor/master)                               |
| Wat het systeem van studietijdmetingen betreft: wij merken de commentaar centraal ook op van de visitatiecommissies. We hebben in het beleidsplan opgenomen te voorzien in een nieuw systeem.                                                                                                      | Afdelingshoofd onderwijsbeleid | Twijfels over de meerwaarde van (opgelegde) instrumenten               |
| Ik maak me nog een bedenking bij die studietijdmetingen. Vraag is hoeveel tijd je gaat spenderen aan een systeem dat een lage respons van de student kent.                                                                                                                                         | IKZ-coördinator                | Twijfels over de meerwaarde van (opgelegde) instrumenten               |
| De moeizame totstandkoming van het protocol maakt mij niet erg enthousiast voor initiatieven vanuit VLUHR.                                                                                                                                                                                         | Vice-decaan                    | Historisch: negatieve ervaringen met VLUHR                             |
| We ervaren het schrijven van ZER als overlast, er is altijd wel een opleiding bezig met het schrijven of herwerken van ZER.                                                                                                                                                                        | Decaan                         | VLIR: wijze van rapportering                                           |
| De huidige manier van accrediteren: last en kost is zeer                                                                                                                                                                                                                                           | Decaan                         | Grote kost ten opzichte van meerwaarde systeem                         |

|                                                                                                                                                                                                                                    |                                |                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| groot.                                                                                                                                                                                                                             |                                |                                                             |
| Externe visitatie is nu een routinezaak geworden en dat is niet de bedoeling van KZ.                                                                                                                                               | Decaan                         | Meerwaarde visitatie vervaagt doorheen evolutie             |
| De gevraagde formuleringen in functie van het ZER, daar kruipt veel tijd in.                                                                                                                                                       | Hoogleraar                     | VLIR: wijze van rapportering                                |
| Het is voor de mensen van onderwijszaken zeer belastend en saai om hetzelfde verhaal te vertellen aan een andere commissie die dat dan ook nog eens op een andere manier percipieert. Dat is echt overlast voor mij.               | Decaan                         | Positie van personeeslid                                    |
| Waar ik tegen ben, is een 6-jarige cyclus. Dat vind ik niet goed, dat creëert extra kosten en lasten voor de instelling.                                                                                                           | IKZ-coördinator                | Druk van externe actoren: wijze van visitaties              |
| Het nieuwe ZER is geen planlastvermindering zoals wij het ervaren hebben.                                                                                                                                                          | Afdelingshoofd onderwijsbeleid | Twijfels ten aanzien van nieuw accreditatiestelsel          |
| Wanneer accreditatie aan kwaliteit gekoppeld werd, merkten we dat de component kwaliteitsverbetering beetje bij beetje verloren ging.                                                                                              | Afdelingshoofd onderwijsbeleid | Meerwaarde visitatie vervaagt doorheen evolutie             |
| Samenstelling van de visitatiecommissies: vaak Nederlanders, die niet zo goed op de hoogte zijn van Vlaamse regelgeving                                                                                                            | Afdelingshoofd onderwijsbeleid | Samenstelling visitatiecommissies                           |
| VLIR heeft de invloed die de opleiding kan hebben op de samenstelling sterkt beperkt in de evolutie van de drie visitaties.                                                                                                        | Academisch secretaris          | Externe druk: VLIR (samenstelling commissies)               |
| Een hinder die ik soms heb na visitaties is dat de globale beoordeling meestal goed is, maar dan moeten ze toch aanbevelingen maken en gaan ze die in kleinere dingen zoeken. Die aanbevelingen brengen dan perverse effecten mee. | Vice-decaan                    | Meerwaarde visitaties vervaagt doorheen de evolutie         |
| Het is toch een erg tijdrovend aspect geweest: de cijfers aanleveren voor die tabellen. Dat keert terug bij elke visitatie.                                                                                                        | Medewerkster decaan            | VLIR: wijze van rapporteren                                 |
| Het probleem met de databank is dat die niet aan alle eisen van het decreet beantwoordt. Men heeft definities gehanteerd die ongewenste effecten hebben op de weergave van resultaten.                                             | EKZ-coördinator                | Vlaamse overheid: laattijdige en foute aanlevering data DHO |
| VLUHR roept opleiding op met domeinspecifieke leerresultaten te werken, maar dat gebeurt opnieuw veel te laat                                                                                                                      | EKZ-coördinator                | VLIR: gebrekkige communicatie                               |
| De adviezen van Vlaamse overheid, NVAO en VLUHR zijn                                                                                                                                                                               | Afdelingshoofd                 | Discrepancie tussen informatie externe actoren (Vlaamse     |

# HoGent

|                                                                 |                 |                          |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------|--------------------------|
| soms erg uiteenlopend en dat maakt het soms bijzonder moeilijk. | onderwijsbeleid | overheid, NVAO en VLUHR) |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------|--------------------------|

**Tabel 28: Universiteit 2 (opleiding alfa)**

| <b>ERVAREN PLANLAST?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>DOOR WIE?</b>                   | <b>OORZAAK PLANLAST?</b>                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Wij hebben dus pas met het nieuwe systeem gewerkt (NAS). Dat heeft voor ons voor veel overlast gezorgd. Niet alleen hier, maar ook in andere instellingen. Je zou kunnen zeggen het NAS met de instellingsreview is op zich interessant, maar wat eruit voortvloeit is veel complexer dan vroeger.           | Vice-rector onderwijs              | Twijfels ten aanzien van nieuw accreditatiestelsel          |
| De overheid permitteert zich vrijheidsgraden die ze anderen niet gunt. Het ontwerp van accreditatiestelsel is twee jaar geleden duidelijk geworden. Er is een timingprobleem. Het systeem op zich is interessant, maar er is een timingprobleem.                                                             | Vice-rector onderwijs              | Vlaamse overheid: probleem van timing                       |
| Een concreet voorbeeld van die hinderlijkheid gaat over het aanleveren van gegevens over studenten vanuit de databank DHO.                                                                                                                                                                                   | Vice-decaan onderwijs              | Vlaamse overheid: laattijdige en foute aanlevering data DHO |
| We moesten intern oplossingen zoeken voor de foute aangeleverde data, dat is een vertraging die lastig was. Het brengt bovendien onzekerheid mee voor de opleiding.                                                                                                                                          | Dienst onderwijsvisie en kwaliteit | Vlaamse overheid: laattijdige en foute aanlevering data DHO |
| Je mag het ZER nu zelf schrijven, je hebt een ruime vrijheidsgraad, maar dat betekent dat waar je vroeger kon uitbesteden, dat je nu in eenzelfde lijn moet zitten. Het is minder een mozaïek, je hebt meer werk daardoor, je moet zaken veel meer opvolgen.                                                 | Vice-decaan onderwijs              | VLIR: wijze van rapportering (ZER)                          |
| De druk vanuit de visitatiecommissie ontstond om systematisch met een studietijdmeting te werken. Onze overtuiging was dat we die overeenkomst wel moesten bewaken, maar niet per se aan de hand van kwantitatieve gegevens vanuit een studietijdmeting. De ene commissie na de andere bleef daarop hameren. | Dienst onderwijsvisie en kwaliteit | Twijfels over meerwaarde (opgelegde) instrumenten           |
| Er is iets wat als stoorfactor kan spelen: de gemeenschappelijkheid met Nederland. De commissies kijken dan vanuit een Nederlandse bril en komen met opmerkingen die irrealistisch zijn voor Vlaanderen.                                                                                                     | Vice-rector onderwijs              | Externe druk: VLIR – samenstelling visitatiecommissies      |
| De voorbereiding van een visitatie vergt ongetwijfeld veel werk: er is relatief weinig werk voor de individuele docent, maar op intermediair niveau is dat anders. Dat is overal zo. Resultaten moeten opgepikt worden om geïnterpreteerd te worden, activiteiten moeten ontplooid worden. Als je dat        | Vice-decaan onderwijs              | Positie van personeelslid                                   |

# HoGent

|                                                                                |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| ernstig bekijkt, gaat het toch over een aantal mensen die dat moeten opvolgen. |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------|--|--|

**Tabel 29: Universiteit 2 (opleiding beta)**

| <b>ERVARING PLANLAST?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>DOOR WIE?</b>                      | <b>OORZAAK PLANLAST?</b>                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| In het verleden kunnen we wel stellen dat de externe visitatie heel wat last heeft meegebracht.                                                                                                                                                                                                         | Voorzitter onderwijsraad              | Druk van externe actoren VLIR: wijze van rapportering |
| De NVAO speelt een dwingende rol als het gaat over de gesuggereerde verbeterpunten.                                                                                                                                                                                                                     | Directeur onderwijsvisie en kwaliteit | Druk van externe actoren: NVAO                        |
| Op dit moment heel erg bepalend voor planlast is een open kader met voldoende ruimte voor de opleidingen.                                                                                                                                                                                               | Dienst onderwijsvisie en kwaliteit    | Druk van externe actoren                              |
| Het geëvalueerd worden is naar mijn aanvoelen goed (externe visitatie), maar het heeft te maken met input en output. Met minder input en bijsturing proces zou output beter kunnen zijn en dan hebben we minder last.                                                                                   | Voorzitter onderwijsraad              | Druk van externe actoren: wijze van aansturing        |
| Als het gaat over last, is het niet zozeer aan deze kant, maar wel aan de kant van de studenten.                                                                                                                                                                                                        | Voorzitter onderwijsraad              | Positie (hier concreet over studenten)                |
| Als een externe visitatie om de 7 jaar zou gebeuren, zouden we daar perfect mee kunnen leven, mits wel enige voorbereiding als het gaat over veranderingen en opvolgingen en hoe omgaan met de pijnpunten om dan bv. na 7 jaar opnieuw grondig te worden doorgelicht, dat is een verhoging van de last. | Voorzitter onderwijsraad              | Meerwaarde visitatie vervaagt doorheen evolutie       |
| De knelpunten of verbeterpunten vanuit de visitatiecommissies zijn voor VLUHR een weg om impact te hebben op wat wij doen binnen KZ.                                                                                                                                                                    | Dienst onderwijs en kwaliteit         | Druk van externe actoren: VLUHR                       |
| Onze overheid heeft de manier van werken rond het Bologna-proces overgenomen om gemaakte afspraak zoveel mogelijk te vertalen in decreetteksten. Het kan dan sturend gehanteerd worden ten aanzien van de instellingen. Dat is toch een sterk sturende functie, vind ik persoonlijk.                    | Directeur onderwijsvisie en kwaliteit | Druk van externe actoren: Europa – Vlaamse overheid   |
| Niet alles is te vatten in een BaMa-structuur. We moeten ons naar Europese regels schikken. Is dat last? Je moet de opleiding wat kunstmatig opdelen. BaMa is een geheel dat tot weinig dient.                                                                                                          | Decaan                                | Twijfels over meerwaarde Europese regelgeving         |