

4
DEPARTEMENTEN

2
SCHOOLS OF ARTS

87%
BELG

13%
NIET-BELG

11.295
STUDENTEN

+ 12%
T.O.V. 2015-2016

42%
JONGENS

58%
MEISJES

29%
BEURSSSTUDENT

1.475
MEDEWERKERS

25%
ATP

4%
PROJECTMEDEWERKERS

71%
OP + GASTPROFESSOREN

155
BUITENLANDSE DIENSTOPDRACHTEN

204
ONDERZOEKERS

123
ONDERZOEKSOPDRACHTEN

3
BACHELOR-NA-
BACHELOROPLEIDINGEN

25
PROFESSIELE
BACHELOROPLEIDINGEN

4
SPECIFIEKE
LERARENOPLEIDINGEN

1
ENGELSTALIGE
MASTEROPLEIDING

3
NEDERLANDSTALIGE
MASTEROPLEIDINGEN

3
ACADEMISCHE
BACHELOROPLEIDINGEN

A person with curly hair, seen from behind, is walking on a city street at night. They are wearing a white t-shirt with a bicycle pattern and a dark backpack. The background shows a modern building with lit-up windows and balconies, creating a bokeh effect. The overall mood is urban and serene.

“ SAMEN UNIEK ”

Inleiding	1		
I. AP - een leerstad	3		
1. Historische context en maatschappelijke uitdagingen	3		
2. Organisatorische context	4		
2.1 Organisatiestructuur: organogram, beslissings- en participatiestructuren	4		
2.2 Integraal management	5		
3. Kwaliteitscultuur en kwaliteitssysteem	6		
II. Missie, visie en beleidsspeerpunten	13		
1. Missie, visie en beleidsspeerpunten	13		
2. De AP-kernwaarden	14		
III. Monitoring en evaluatie	17		
1. Monitoring	18		
1.1 Datamanagement	18		
1.2 Doelstellingenmanagement	19		
1.3 Organisatiebeheersing	20		
1.4 Bevragingen en focusgesprekken	20		
2. Evaluatie	21		
2.1 Interne audits	21		
2.2 AP-opleidingsevaluatie	22		
3. Monitoring en controle door externen	22		
IV. Beleidsuitvoering - Dit is AP!		25	
1. Groei van mens en organisatie		25	
1.1 De groei van een hogeschool		25	
1.2 Verrijker van talent		30	
2. Poort op de wereld		36	
2.1 Diversiteit		36	
2.2 Internationalisering		40	
3. Grensverleggende opleidingen op maat		46	
3.1 Grensverleggende opleidingen op maat		46	
3.2 Interdisciplinariteit		46	
3.3 Onderwijsontwikkeling en -ondersteuning		47	
4. Expertise- en informatiedeling		50	
4.1 Communicatie en participatie		50	
4.2 Onderzoek		52	
4.3 Wetenschapscommunicatie		57	
4.4 Bibliotheken		57	
4.5 Maatschappelijke dienstverlening		58	
5. Het werkveld als partner		59	
5.1 Onderwijsprogramma's gemodelleerd naar het werkveld		59	
5.2 Alumni		60	
V. Tot slot - uitdagingen en ambities		64	
Lijst van afkortingen		66	
Bijlagen		69	



De Artesis Plantijn Hogeschool (AP) is een jonge hogeschool. Een hogeschool met ambitie, in 2013 ontstaan uit de fusie van de Artesis Hogeschool Antwerpen met de Plantijn-hogeschool van de Provincie Antwerpen.

Inmiddels is AP – slechts een jaar nadat de eerste studenten afstudeerden – uitgegroeid tot een sterkhouders in en van de stad en de regio Antwerpen. In 2016 bereikte de hogeschool de kaap van 11.000 studenten. AP is daarmee, voor het tweede jaar op rij, de sterkst groeiende hogeschool in Vlaanderen.

AP is een hogeschool met een breed opleidingsaanbod. De hogeschool knoopt hiermee bewust aan bij de kennisbehoeften van de regio en daarbuiten. Het is een hogeschool waarin vier departementen en twee Schools of Arts hun vakgebied overstijgen en hun kennis en kunde delen; een hogeschool waarin iedereen – studenten en medewerkers – maximale kansen krijgt om te groeien en zichzelf te ontwikkelen. AP is een pluralistische hogeschool die gekenmerkt wordt door een sterke verwevenheid met het werkveld en met de haar omringende stad en regio.

De decretale opdracht nodigt uit een kader van maatschappelijke waarden te delen met medewerkers en mee te geven aan studenten en alumni: ambitieus, passioneel, echt, respectvol en open. Deze waarden bepalen hoe AP invulling geeft aan de kerntaken van onderwijs, maatschappelijke dienstverlening, onderzoek en beoefening en ontwikkeling van de kunsten (OMOB) op het hoogste niveau. Ze bepalen de attitude waarmee AP, haar medewerkers en (oud-)studenten de stad, de ruimere regio en de wereld tegemoet treden.

Deze kritische reflectie gaat in op de wijze waarop de hogeschool haar kerntaken ondersteunt, monitort, evalueert en bijstelt. De instellingsreview is voor AP meer dan een extern beoordelingsinstrument. AP grijpt dit proces aan om zichzelf kritisch te beschouwen en om – drie jaar na de inauguratie van de hogeschool – haar ambities te formuleren als een authentiek verhaal van mensen met passie en daadkracht. Een verhaal waaraan zowel studenten, medewerkers als het werkveld meeschrijven.

We willen iedereen die zich hiervoor heeft ingezet dan ook van harte bedanken.

Pascale De Groot,
Algemeen Directeur

Inga Verhaert,
Voorzitter

A row of various spray cans, including brands like 'BLACK' and 'Grip', is lined up on a concrete floor. The cans are in various colors (blue, green, orange, grey) and some have hazard symbols at the bottom. The background is a blurred outdoor setting with people and structures.

“ EEN UNIEKE KIJK DIE WE SAMEN DELEN ”

INLEIDING

Deze kritische reflectie zet de eigenheid van de hogeschool in de kijker, maakt de realisaties tastbaar en houdt de beleidsambities tegen het licht. De tekst beperkt zich niet tot de kerntaak onderwijs. De kwaliteit van het onderwijs is immers het resultaat van de voortdurende wisselwerking tussen onderwijs en de andere kerntaken: onderzoek, maatschappelijke dienstverlening en de beoefening en ontwikkeling van de kunsten.

In het eerste hoofdstuk beschrijven we de AP Hogeschool als ‘een leerstad’ vanuit haar unieke historische en organisatorische context. Hierbij hebben we aandacht voor de maatschappelijke uitdagingen van de hogeschool, de organisatiestructuur en de kwaliteitscultuur en -systematiek. Vervolgens gaan we in hoofdstuk II verder in op de visie en beleidsspeerpunten van de hogeschool. Hoofdstuk III belicht de structuren die opgezet zijn om de kwaliteit van het beleid te monitoren, te evalueren en bij te sturen. Hoofdstuk IV – “Dit is AP!” – beschrijft aan de hand van de vijf speerpunten de beleidsuitvoering, de sterktes en de uitdagingen van de hogeschool. We geven aan waar de ambities liggen voor de volgende jaren en waar het beleid zal worden bijgestuurd. In het afsluitende hoofdstuk V wordt een balans opgemaakt en wordt een antwoord geformuleerd op de vraag: waar zal AP in de toekomst bijzondere aandacht voor hebben? De beschrijving van de regie voor de borging van de onderwijskwaliteit van de opleidingen vormt een afzonderlijke bundel.

De kritische reflectie is het resultaat van een intense interactie tussen allen die AP **Samen Uniek** maken. Om de stem van AP-medewerkers en -studenten duidelijk te horen en te laten weerklinken in deze kritische reflectie werden verschillende informatie- en dialoogmomenten georganiseerd.

Bij aanvang van het academiejaar 2015-2016 werden de departementen, de Schools of Arts en de algemene diensten ingelicht over de instellingsreview, het nieuwe kwaliteitszorgstelsel in Vlaanderen en de implicaties hiervan voor het kwaliteitsmanagement van de hogeschool. Datzelfde academiejaar werd beleidsinformatie verzameld, gestructureerd en geconsolideerd. Vijf hogeschoolbrede beleidsspeerpunten werden geformuleerd: (1) Groei van mens en organisatie, (2) Poort op de wereld, (3) Grensverleggende opleidingen op maat, (4) Expertise- en informatiedeling en (5) Het werkveld als partner. De departementen en de School of Arts werden gevraagd hun doelstellingen naast deze beleidsspeerpunten te leggen in de vorm van hun *best practices* en hun beleidsambities. Deze bijdragen werden vervolgens voorgelegd aan de zogenaamde ‘Tafels van 20’, gespreksgroepen die werden samengesteld uit medewerkers van het departement of de School of Arts die niet betrokken zijn bij de dagelijkse leiding van de opleidingen. De algemene diensten, de leden van de Algemene Studentenraad en de leden van het Bestuursorgaan onderwierpen de speerpunten aan een grondige sterkte-zwakteanalyse.

De informatie werd verwerkt in een eerste versie van de kritische reflectie. Onder de noemer **‘Samen Uniek’** werd de ontwerpversie afgetoetst met de belanghebbenden: de studenten, de departementen, de Schools of Arts, de algemene diensten, het werkveld en het Bestuurs- en Inrichtingsorgaan. Dit stelde ons in staat na te gaan of het verhaal herkenbaar was en of informatie genuanceerder of scherper gesteld moest worden. Bijkomende *good practices* kwamen aan de oppervlakte en de kritische reflectie werd waar nodig bijgesteld. Om de beleidsuitvoering tastbaar te maken zijn concrete voorbeelden in de tekst aangehaald. Op het platform **samenuiek.be** worden per speerpunt verwezenlijkingen in de kijker gezet. Deze publieke website is het medium bij uitstek om voorbeelden te delen en belanghebbenden te informeren.

DEPARTEMENT OT

CAMPUS SPOOR NOORD - NOORDERPLAATS

3

OPLEIDINGEN

135

MEDEWERKERS

1363

STUDENTEN

DEPARTEMENT WT

CAMPUS SPOOR NOORD - ELLERMANSTRAAT

6

OPLEIDINGEN

110

MEDEWERKERS

2198

STUDENTEN

DEPARTEMENT GW

CAMPUS SPOOR NOORD - NOORDERPLAATS

9

OPLEIDINGEN

249

MEDEWERKERS

2686

STUDENTEN

ALGEMENE DIENSTEN

CAMPUS LANGE NIEUWSTRAAT

227

MEDEWERKERS

DEPARTEMENT MC

CAMPUS MEI STRAAT

6

OPLEIDINGEN

193

MEDEWERKERS

2727

STUDENTEN

DEPARTEMENT WT

CAMPUS KRONENBURG

3

OPLEIDINGEN

63

MEDEWERKERS

983

STUDENTEN

KONINKLIJKE ACADEMIE VOOR SCHONE KUNSTEN ANTWERPEN

CAMPUS MUTSAARD

3

OPLEIDINGEN

166

MEDEWERKERS

645

STUDENTEN

KONINKLIJK CONSERVATORIUM ANTWERPEN

CAMPUS DESINGEL

6

OPLEIDINGEN

333

MEDEWERKERS

693

STUDENTEN

I. AP - EEN LEERSTAD

I. HISTORISCHE CONTEXT EN MAATSCHAPPELIJKE UITDAGINGEN

In 2013 bundelden de Artesis Hogeschool Antwerpen (Vlaamse Autonome Hogeschool) en de Plantijn-hogeschool van de Provincie Antwerpen (Autonoom Provinciebedrijf) hun krachten.

Deze **fusie** was een antwoord op de Antwerpse ambitie om de versnippering van opleidingen terug te dringen. Tegelijk ontstond de opportuniteit om met de gebundelde sterktes van beide partners in te kunnen spelen op de **maatschappelijke uitdagingen** waarmee het hoger onderwijs vandaag de dag wordt geconfronteerd.

Het opleidingsaanbod professionele bachelors (PBA) van beide hogescholen was – op PBA Secundair Onderwijs en PBA Office Management na – complementair. De 24 professionele bacheloropleidingen en 3 bachelor-na-bacheloropleidingen (BNB) werden geclusterd in vier nieuw samengestelde departementen. In lijn met het integratiedecreet werden de kunstopleidingen van de Artesis Hogeschool Antwerpen – de Koninklijke Academie voor Schone Kunsten Antwerpen (KA) en het Koninklijk Conservatorium Antwerpen (KCA) – decretaal omgevormd tot de Schools of Arts van de AP Hogeschool (SofAs). Gelijktijdig werden de kunstopleiding Conservatie en Restauratie evenals de overige academische opleidingen van Artesis ondergebracht bij de Universiteit Antwerpen.

Hoger onderwijs vormt een schakel in het leven van mensen. Leren duurt een leven lang en dit vraagt om nieuwe leertrajecten. Daarom biedt AP verschillende postgraduat en navormingen aan en reikt zij sinds 2014 – samen met vijf ervaren Centra voor Volwassenenonderwijs (CVOs) en een secundaire school voor HBO5 verpleegkunde – diploma's voor opleidingen hoger beroepsonderwijs uit¹.

Met de inhuldiging van de nieuwe Campus Spoor Noord in september 2015 situeren alle opleidingen zich in de stad Antwerpen waardoor AP zowel letterlijk als figuurlijk deel uitmaakt van het grootstedelijke weefsel. Door te opereren in het socio-economische, culturele en het onderwijslandschap van de stad en de regio geven medewerkers en studenten, alumni en werkveld letterlijk een gezicht aan Antwerpen en dragen daardoor bij aan de uitstraling van 'de stad en regio'; dit in binnen- en buitenland. AP heeft naast een sterke lokale en regionale verankering ook een duidelijke **nationale en internationale aantrekkingskracht**. Maar liefst 80 nationaliteiten volgen een opleiding aan de AP hogeschool.

¹ AP Hogeschool maakt ook deel uit van het samenwerkingsverband HBO5 – AP – HZS dat sinds 1 september 2014 operationeel is.

“

Inspelen op
een steeds sneller
veranderende samenleving
met ongekende mogelijk-
heden is dé uitdaging van
de hogeschool

”

MAATSCHAPPELIJKE UITDAGINGEN

Enerzijds staat AP – net als andere Vlaamse hogescholen – voor de voortdurende uitdaging om kwaliteitsvol, dynamisch, duurzaam, internationaal maar ook democratisch onderwijs aan te bieden. En dat terwijl het studentenaantal aan de Vlaamse hogescholen jaarlijks stijgt en de middelen per student verminderen.

Anderzijds is de wereld van morgen er één zonder grenzen, in superdiversiteit met een onvoorspelbaar werkveld, baanbrekende kunstvormen en ongekende mogelijkheden. De uitdaging van AP bestaat erin haar studenten voor te bereiden op deze steeds veranderende wereld door hen de juiste professionele kennis, vaardigheden en attitudes te laten ontwikkelen. AP wil hen de mogelijkheden aanreiken om keuzes te maken die passen bij hun ambities en talent. AP wil dat ze het lef en de passie hebben om het voortouw te nemen in de samenleving en zich voortdurend te vormen en te ontplooiën.

AP beweegt zich in een specifieke, grootstedelijke context met uitdagingen die zich vandaag scherper stellen dan voorheen. Antwerpen is een metropool met de op één na grootste haven van Europa. Een haven die niet alleen essentieel is voor de economische en industriële dynamiek van Vlaanderen, maar die ook een poort op de wereld vormt. Antwerpen is de grootste stad van Vlaanderen waar meer dan 160 nationaliteiten samenwonen en waar de meerderheid van haar bewoners behoort tot een minderheidsgroep. Antwerpen is bovendien een cultuurstad, die doorheen de geschiedenis invloeden van over de hele wereld heeft verwelkomd en geïntegreerd. De stad huisvest, naast haar gekende, traditionele kunstinstituten, voortdurend nieuwe culturele initiatieven, uit de regio, van elders in Europa en van andere continenten. Het maatschappelijk weefsel van Antwerpen is daarmee kleurrijker dan ooit.

Als hogeschool streeft AP naar een maximale openheid tegenover meningen, culturen en overtuigingen. Flexibiliteit naar werk- en leervormen is het uitgangspunt. AP creëert een omgeving om te experimenteren, om individuele talenten te ontwikkelen en de sociaaleconomische kloof in het onderwijs te dichten. AP is een leerstad waar medewerkers en studenten met passie elkaar ontmoeten en samen leren.

2. ORGANISATORISCHE CONTEXT

Een fusie van twee hogescholen betekent ook het samenkomen van verschillende organisatiestructuren en -culturen. Het overbruggen van deze verschillen vergt bijzondere aandacht bij het bepalen van de verschillende beleidskaders en -afspraken gaande van personeelsaangelegenheden, over aankoopprocedures en ICT-beleid, tot financiële richtlijnen en de interne toewijzing van middelen. Ook inzake kwaliteitsbeleid, -management en -cultuur is werk gemaakt van een gezamenlijke visie en aanpak.

2.1 Organisatiestructuur: organogram, beslissings- en participatiestructuren²

Bij de opmaak van het organogram van de nieuwe hogeschool ging de aandacht naar de organisatie-, beslissings- en participatiestructuur. Om transparantie en participatie te faciliteren zijn naast hogeschoolbrede beslissingsorganen ook structurele overleg- en inspraakorganen op niveau van de opleidingen, departementen en Schools of Arts vastgelegd in het organiek reglement.

Afhankelijk van de eigenheid en de grootte van het departement, de School of Arts of de opleiding voorziet het organiek reglement een ruime vrijheid voor de inkleuring van deze structurele overlegorganen. Een opleiding kan bijvoorbeeld kiezen om een grote dan wel kleine opleidingsstaf samen te stellen. Daarnaast hebben opleidingen de vrijheid hun overlegstructuur te verfijnen door middel van bijvoorbeeld vakgroepoverleg of leerlijnoverleg.

AP kent ook meer operationeel overleg. Zo vindt naast het **dienstenoverleg** binnen de directies en het **ankeroverleg** tussen de directies en de entiteitsgebonden ankerpersonen, een **opleidingshoofdenoverleg** plaats en zijn er verschillende **stuur-, werk- en klankbordgroepen**. Zij verzekeren enerzijds de organisatiebeheersing en kwaliteitsmanagement en -controle van de hogeschool. Anderzijds doen ze beleidsvoorbereidend werk en stemmen zij de verschillende (inhoudelijke) beleidsthema's af op de visie van de hogeschool alsook op de behoeften van de studenten en opleidingen. Uiteraard kent elke entiteit ook specifiek operationeel, intern overleg.

² Entiteit: iedere organisatie-eenheid van de AP Hogeschool: departementen, Schools of Arts, directies, diensten en opleidingen.

Bij AP leeft een spontane houding ten opzichte van de uitwisseling van ideeën en ervaringen. Een opendeurbeleid is daar het resultaat van: collega's, medewerkers en studenten hebben steeds de kans hun mening en hun bezorgdheden te laten horen. Niettegenstaande het meer informele en ad hoc karakter is dit overleg niet minder belangrijk. Het voedt rechtstreeks vanuit de praktijk het beleid (een vorm van permanente monitoring) en zorgt voor het uitbouwen van een draagvlak, verbondenheid en een kwaliteitscultuur.

	STUDENTEN	PERSONEEL	EXTERNEN
AP	Inrichtingsorgaan		
	Stuvoraad		
		HOC	
		CPBW	
	ASAP		
Departement School of Arts	Raad School of Arts		
		Staf	
		DOC SOC	
Opleiding	Studentenraad		
		Opleidingsstaf (PB) Art. staf (SofA)	
	Opleidingsraad (PB) Opleidingscommissie (SofA)		
	Werkveldcommissie (PB) Artistieke Raad (SofA)		

2.2 Integraal management

AP wordt gekenmerkt door *eenheid in verscheidenheid*. Het is een hogeschool waar de krachten worden gebundeld in functie van efficiëntie maar met respect voor de specificiteit van de entiteiten. De hogeschool kiest ervoor om het principe van integraal management pragmatisch toe te passen. AP handelt volgens het principe “decentraal, tenzij ...”. Dit betekent dat entiteiten eigen klemtonen kunnen leggen binnen het hogeschoolbrede beleid. Entiteiten hebben vrijheid in de manier waarop ze de beleidskaders en -prioriteiten vooropgesteld door het Bestuursorgaan en het Directieteam toepassen en uitvoeren. Zo legt de hogeschool bijvoorbeeld niet op welke visie en strategie een entiteit moet hebben, wel dat die in lijn is met de visie en de strategie van de hogeschool. Zo legt AP de inhoud van het curriculum niet op aan een opleiding, wel dat het curriculum up-to-date moet zijn en afgestemd met de belanghebbenden van de opleiding. De hogeschool zegt niet hoe de toetsingsvormen van een opleiding er concreet moeten uitzien, wel dat toetsing dient te voldoen aan kwaliteitseisen zoals betrouwbaarheid, validiteit en transparantie.

De hogeschoolbrede beleidskaders zijn bovendien niet het resultaat van een strikt top-down proces maar vloeien voort uit het voortdurend overleg in de stuur-, werk- en klankbordgroepen en overleg met studenten en het werkveld. Daarenboven is de stem van elke entiteit gegarandeerd in het Directieteam.



AP geeft de voorkeur aan gedeelde verantwoordelijkheid. Een voorbeeld hiervan is studieloopbaanbegeleiding. Dit is niet louter de verantwoordelijkheid van een opleiding, maar eveneens een beleidsprioriteit waarbij zowel de Studentgerichte diensten (SGD) als de dienst Studentenvoorzieningen (AP-STUVO) een belangrijk aandeel hebben in de integrale realisatie. Een ander voorbeeld is het HR-beleid dat zowel hogeschoolbreed, departementaal als op het niveau van de opleiding wordt vormgegeven.

Entiteiten hebben dus bewegingsruimte om te leren, te experimenteren en bij te sturen om naar eigen 'ritme en maat' te groeien. Leidinggevenden van de verschillende entiteiten vervullen een onmiskenbare rol bij het uitdragen en het realiseren van het beleid. Zij vormen een belangrijke schakel met de medewerkers die de kwaliteit van de kerntaken dag op dag waarmaken.



3. KWALITEITSCULTUUR EN KWALITEITSSYSTEEM

De **kwaliteitsvisie van AP** laat zich voor de kerntaken leiden door de criteria vooropgesteld door de *European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area* (ESG), en in het bijzonder door de Vlaamse kwalificatiestructuur (VKS). Externe en decretale kaders gelden als leidraad voor de organisatiebeheersing. Daarnaast kenmerkt deze visie zich door de voortdurende toepassing van het PDCA-principe, door elke entiteit op elk organisatieniveau, en het betrekken van een externe blik.

AP kiest uitdrukkelijk voor een systematiek die het kwaliteitsvol handelen en denken stimuleert en het borgen van kwaliteit vooropstelt boven het doorlopen van een rigide kwaliteitsmodel en een vals gevoel van controle.

Het **kwaliteitssysteem van AP** bestaat uit 3 pijlers:

- a. het AP-kwaliteitswiel
- b. ondersteuning in functie van kwaliteitsontwikkeling
- c. monitoring en evaluatie van kwaliteit

a. Het AP-kwaliteitswiel

Het AP-kwaliteitswiel is opgevat als een instrument om een permanente verbetercultuur te creëren binnen de hele organisatie. Het is een hulpmiddel om de kwaliteitscultuur te stimuleren, te formaliseren en structureel in te bedden.

Het is een cyclisch kwaliteitsformat dat bestaat uit 7 componenten. Deze componenten vormen de bouwstenen die de kwaliteitsontwikkeling van de entiteit waarborgen. Ze zijn terug te vinden in conventionele kwaliteitsmodellen en -systemen. Het AP-kwaliteitswiel is dan ook een op EFQM gestoeld kwaliteitsinstrument waarmee benchmarken mogelijk blijft.

De hogeschool koos er bewust voor om het EFQM-model aan te passen aan de eigenheid van AP. Zo is het AP-kwaliteitswiel geen lineair model en spreken we van inspraak en besluitvorming in plaats van leiderschap. Belangrijk is dat 'belanghebbenden en hun verwachtingen' de kern vormen van het AP-kwaliteitswiel. Ze spelen een doorslaggevende rol in de koersbepaling en het beleid van de hogeschool en haar entiteiten. Belanghebbenden worden dus niet als resultaat gedefinieerd zoals in het EFQM-model.

COMPONENTEN VAN KWALITEIT

KERN

Belanghebbenden

PLAN

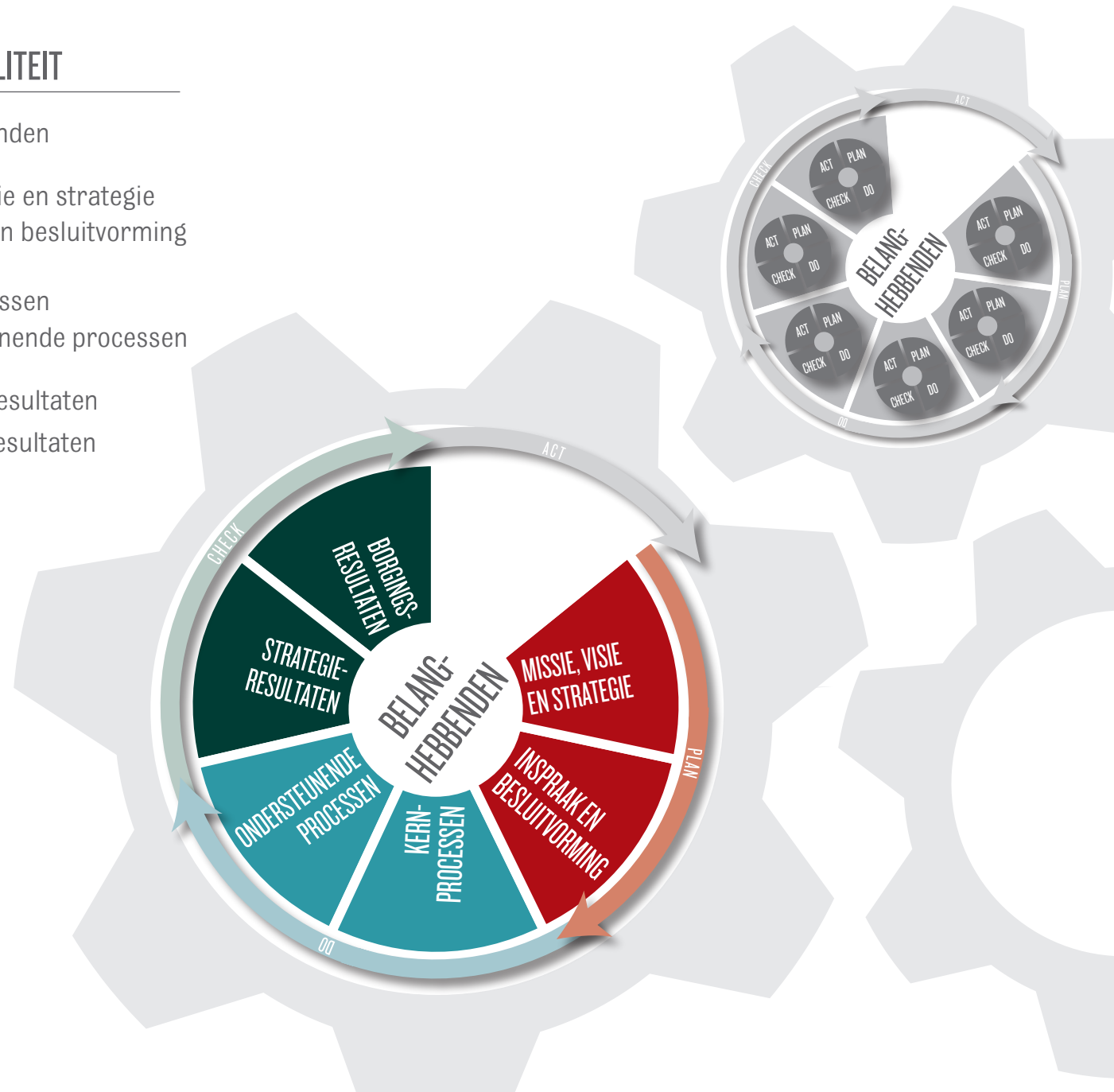
1. Missie, visie en strategie
2. Inspraak en besluitvorming

DO

3. Kernprocessen
4. Ondersteunende processen

CHECK

5. Strategieresultaten
6. Borgingsresultaten



Binnen het AP-kwaliteitswiel worden de componenten van kwaliteit ook verbonden met de PDCA-cyclus om zo het cyclische en het dynamische karakter van kwaliteitsontwikkeling te benadrukken. Enerzijds vallen deze componenten in hun totaliteit samen met de PDCA-cyclus, anderzijds wordt ook binnen elke component een PDCA-cyclus doorlopen.

Het AP-kwaliteitswiel is niet alleen een format waarmee AP de eigen evaluatie van haar opleidingen heeft vormgegeven (cf. rapport opleidingsevaluatie). Het model wordt op elk organisatieniveau en door elke entiteit – zowel directies, departementen, Schools of Arts als opleidingen – doorlopen.

Binnen de hogeschool verhouden deze kwaliteitswielen zich als het ware als een raderwerk van grote en kleine wielen, die ongeacht hun grootte, invloed hebben op het geheel. De wielen draaien elk met een eigen snelheid maar zijn eveneens op elkaar afgestemd en houden elkaar in beweging. Wanneer één van de wielen minder vlot draait, heeft dit invloed op het volledige samenspel. Afstemming van verantwoordelijkheden en rollen is dan ook een uitdaging.

b. Ondersteuning in functie van kwaliteitsontwikkeling

Ondersteuning vormt een tweede pijler in het kwaliteitssysteem van AP.

AP heeft naast het AP-kwaliteitswiel een waaier van instrumenten die de kwaliteitsontwikkeling binnen de hogeschool ondersteunen:

- het aanbieden van hogeschoolbrede beleidskaders, reglementen en procedures
- het formaliseren van inspraak en participatie (organiek reglement en organogram)
- het verlenen van zowel inhoudelijke expertise op maat als ondersteuning door de algemene directies bij de uitoefening van de kerntaken door de opleidingen, departementen en Schools of Arts
- het verstrekken van informatie en kennis aan de opleidingen, departementen en Schools of Arts en het faciliteren van expertise- en informatiedeling (helikopterview algemene diensten)
- het monitoren en evalueren van de beleidsuitvoering
- ...

c. Monitoring en evaluatie van kwaliteit

Ook de kwaliteitsmonitoring en -evaluatie zorgen voor een kwaliteitsmentaliteit bij elke belanghebbende. Kwaliteitsmonitoring en -evaluatie gebeuren op het niveau van alle entiteiten. In hoofdstuk III gaan we hier dieper op in.

De kwaliteitscultuur binnen AP is evenwel meer dan een reeks formele instrumenten. Het kwaliteitsdenken en de kwaliteitsmentaliteit zijn aanwezig in de dagelijkse routine van continue reflectie in de communicatie tussen de verschillende entiteiten en belanghebbenden van de hogeschool.



MISSIE

AP is als hogeschool meer dan een hoger onderwijsinstelling. **AP is een leerstad**, een verrijker van talent, een versterker van inzet en een verdieper van het wereldbeeld van studenten. Met gedreven lesgevers, vooruitstrevende inhoud, directe eerlijke oriëntatie en maximale interactie met expertise zorgt AP ervoor dat elke student zijn potentieel ten volle kan ontplooien.

VISIE

De tijd van eenheid versus diversiteit is voorbij. **Diversiteit** is de nieuwe eenheid, verschillen zijn het nieuwe normaal. Ons dagelijks speelveld is **mondiaal**. AP gaat als hogeschool permanent op zoek naar de mogelijkheden die deze rijkdom biedt. Bij AP versmelten culturen, overtuigingen, gewoontes. Oost met West, Noord met Zuid, nieuw met oud, experiment met ervaring, digitaal met analoog. De standaardoplossing is geen gegeven. Het gemiddelde is niet de maatstaf. Ervaring dient om van te vertrekken, niet om in te berusten.

AP staat als hogeschool voor een **uitnodigende, open samenwerkingsvorm**, zichzelf permanent in vraag stellend, steeds op zoek naar **nieuwe invalshoeken en inzichten**. Een hogeschool die openstaat voor andere, nieuwe en niet-conforme input en invloeden.

AP is **een leerstad**, een kruispunt waar je kan ontmoeten, groeien, verhuizen en opbouwen. Waar elke dag mensen op bezoek komen om **uitwisseling** te bevorderen. Waar we samen horen, maar ook verbonden zijn met de groepen rondom ons. Een leerstad met **voorzieningen op maat** van de vaste 'inwoners', de studenten.

AP, dat zijn **mensen**, mensen met kennis en vaardigheden, opinies, inzichten en gevoelens. Mensen die spreken met respect, maar ook mensen die geloven in directe communicatie, **recht voor de raap**.

AP kiest voor echt samenwerken en samen beleven. Alles begint bij keuzes maken, bij de **onderbouwing** van de juiste keuzes. AP creëert ruimte om te leren en te oriënteren. AP biedt **maximale kansen** aan elk individu, elke groep en elk initiatief.

AP-BELEIDSSPEERPUNTEN

1. Groei van mens en organisatie

Onze opleidingen stimuleren studenten om hun professionele en persoonlijke grenzen te verleggen. Daartoe beogen we voor iedere student een haalbaar studietraject, creëren we een geïntegreerde dienstverlening op het gebied van studentenbegeleiding en sociale voorzieningen en voorzien we een technologische en infrastructurele omgeving die aansluit bij de behoeften van de studenten en medewerkers. We maken gebruik van een doeltreffende organisatiestructuur en ontwikkelen daarbinnen een geïntegreerd en professioneel personeelsbeleid.

2. Poort op de wereld

Onze hogeschool vormt direct inzetbare beroepsbeoefenaren die via hun internationale focus het mondiale, sociaal-culturele en economische weefsel in de Antwerpse regio versterken. Bovendien investeren we in strategische partnerschappen met het regionale en internationale werkveld en met andere onderwijsinstellingen.

3. Grensverleggende opleidingen op maat

Onze hogeschool creëert inspirerende en uitdagende leeromgevingen waarin studenten en lesgevers met passie kunnen samenwerken; we stimuleren leidinggevenden, lesgevers en onderzoekers tot het inrichten van hoogwaardige en overzichtelijke opleidingsprogramma's waarin de resultaten van onderzoek, maatschappelijke dienstverlening en de beoefening en de ontwikkeling van de kunsten in het onderwijs zijn geïntegreerd.

4. Expertise- en informatiedeling

Onze hogeschool heeft een transparante organisatiestructuur met aandacht voor respect en inspraak en met een duidelijk informatiebeleid, waarin medewerkers en studenten de ruimte krijgen om hun verantwoordelijkheid op te nemen. Onze hogeschool ontwikkelt een beleid voor onderzoek en maatschappelijke dienstverlening waarin multidisciplinaire expertisegebieden zijn vastgelegd.

5. Het werkveld als partner

Onze opleidingen bieden studietrajecten en leervormen aan die maximaal gebruik maken van reële werkveldcases en van werkplekleren. We ondersteunen en stimuleren onze leidinggevenden, lesgevers en onderzoekers om projecten te realiseren in nauwe samenwerking met professionele belanghebbenden. Onze hogeschool ontwikkelt een alumni-beleid waarbij de alumni de opleidingen helpen versterken en de hogeschool de alumni ondersteunt in hun professionele ambities.

A large crowd of young people, mostly women, are gathered at an outdoor event. They are wearing light blue t-shirts and are cheering with their arms raised. In the background, there is a large white tent structure. The sky is overcast.

**“ AP, EEN LEERSTAD WAAR STUDENTEN
EN MEDEWERKERS
MET PASSIE SAMENKOMEN ”**

II. MISSIE, VISIE BELEIDSSPEERPUNTEN

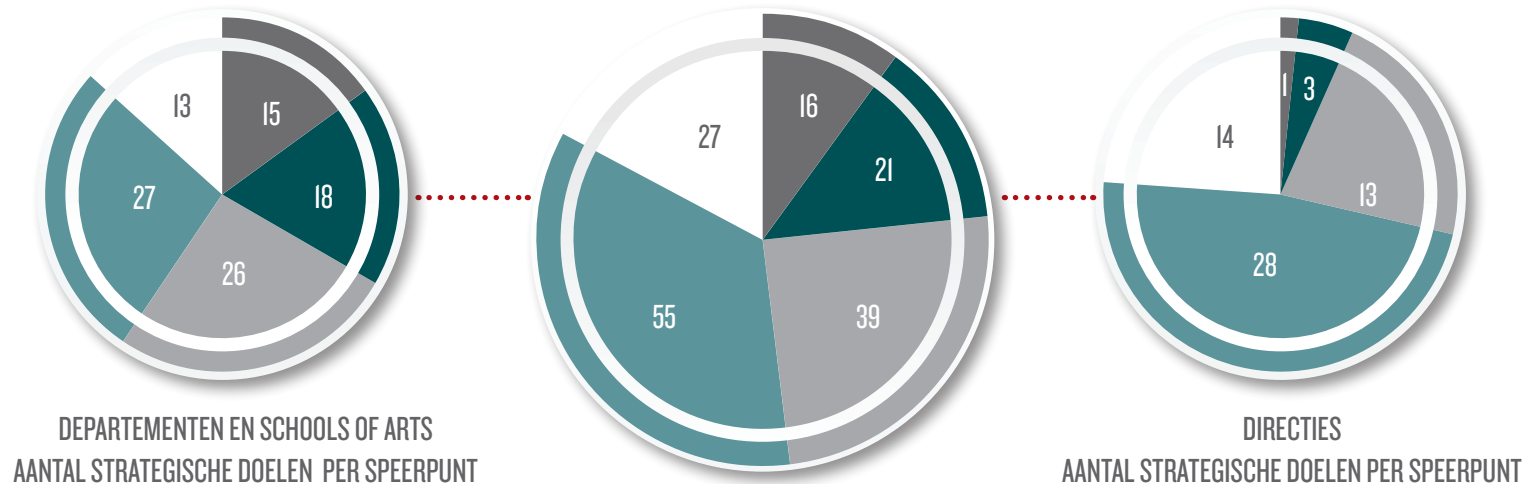
I. MISSIE, VISIE EN BELEIDSSPEERPUNTEN

Het **vijfjaarlijks strategisch plan** (2013-2018) vormt het overkoepelende beleidskader van de AP Hogeschool. Het vertrekt vanuit de decretale missie en omvat de visie op de kerntaken van de hogeschool. De evaluatie ervan zal, samen met de resultaten van de instellingsreview, de opstap zijn voor de volgende beleidscyclus 2018-2023.

Het strategisch plan 2013-2018 kwam tot stand in de aanloop van de fusie. Beleidsmakers, bestuurs- en directie-leden, personeel, studenten en het werkveld werden uitgenodigd om hun visies en ambities uit te wisselen. De input van deze denktanks werd aangewend als inspiratie voor het formuleren van 17 hogeschoolbrede strategische doelstellingen.

-  Poort op de wereld
-  Grensverleggende opleidingen op maat
-  Groei van mens en organisatie
-  Expertise- en informatiedeling
-  Werkveld als partner

AP AANTAL STRATEGISCHE DOELEN PER SPEERPUNT



Door te kiezen voor een breed raamwerk gaf AP de ruimte aan directies, departementen, Schools of Arts en opleidingen om eigen keuzes in hun strategisch plan op te nemen en de tijdsindeling ervan te bepalen. De initieel vooropgestelde tijdsregeling voor de integrale uitrol van de strategische plannen binnen alle entiteiten (eind 2014) bleek te ambitieus. De directies hadden nood aan een inventarisatie van de actuele processen en aan meer inzicht in de ambities van de departementen, Schools of Arts en hun opleidingen. Sommige opleidingen behoefden een departementaal kader om op hun beurt hun ambities te formuleren.

De hogeschool koos voor een incrementele aanpak waarbij alle entiteiten de nodige ondersteuning genieten. AP wil immers dat de entiteiten een gedragen, doorleefde en realistische strategische planning uitschrijven. De hogeschool wil hen maximale kansen bieden om in te spelen op relevante tendensen die *en cours de route* opduiken.

De uitrol van de strategische planning in de departementen, de Schools of Arts en de directies in 2015 was niet alleen een reflectieoefening over de eigen uitdagingen en ambities. Het was een opportuniteit om een samenhangend beleid te ontwikkelen binnen deze nieuw samengestelde entiteiten. Het was een bewuste beleidskeuze om hen zelf te laten kiezen voor interne of externe begeleiding of een autonoom traject. Sommige kozen ervoor hun doelstellingen lineair af te leiden van de doelstellingen van AP (de getrapte benadering), andere koppelden hun doelstellingen aan meerdere doelstellingen van de hogeschool (concordantie). Hierdoor zijn de verschillende strategische plannen moeilijk onderling te vergelijken. Terwijl de Schools of Arts en het departement GW hun integrale werking hadden vervat in het strategisch plan, legden de departementen WT, OT en MC de nadruk op hun ambities. Bij de directies werd een onderscheid vastgesteld tussen strategische doelen en doelen met betrekking tot hun reguliere werking (borgingsdoelen). Toch legde elke entiteit vergelijkbare klemtonen. De hogeschoolbrede doelstellingen met betrekking tot de kerntaken werden consequent ingebouwd in de strategische plannen van de departementen en de Schools of Arts. De organisatorische doelstellingen vormden een duidelijk zwaartepunt bij de ondersteunende directies.

Gelijktijdig gingen ook de opleidingen aan de slag met het formuleren van een strategisch plan. Het kunnen voorleggen van een strategisch plan maakt onder

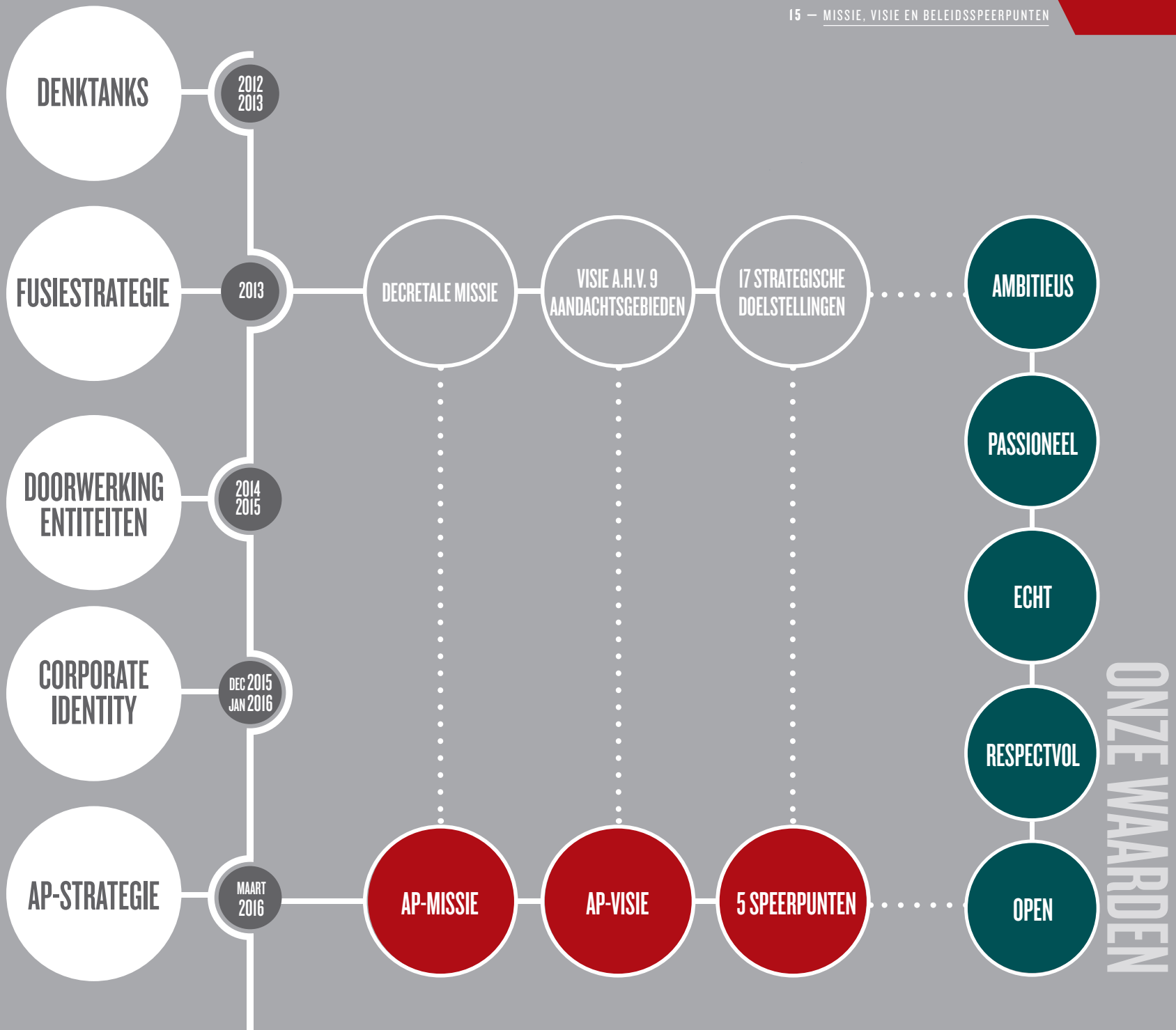
meer onderdeel uit van de opleidingsevaluatie (cf. rapport opleidingsevaluatie). In het najaar van 2015 expliciteerde het Directieteam de **identiteit van AP**. Die oefening maakte duidelijk dat de bij de fusie geformuleerde 17 strategische doelstellingen nog te weinig onderscheidend en *to-the-point* waren. In het voorjaar van 2016 werd meer kleur gegeven aan de visie van de hogeschool. De visie op de kerntaken die tot dan vervat zat in 9 aandachtsgebieden werd hertaald naar een **hogeschoolbrede visietekst**. Gelijktijdig werd de toegewezen decretaale missie scherper geformuleerd als een AP-eigen missie in lijn met de vernieuwde visie. De 17 strategische doelstellingen van AP werden ondergebracht in **5 speerpunten** die de ambities van de hogeschool voor de volgende jaren in de verf zetten en als kompas fungeren voor de entiteiten. Daardoor zullen in de nieuwe beleidscyclus vanaf 2018 de strategische doelen op niveau van de entiteiten worden geformuleerd en niet langer op niveau van de hogeschool:


1. Groei van mens en organisatie
2. Poort op de wereld
3. Grensverleggende opleidingen op maat
4. Expertise- en informatiedeling
5. Het werkveld als partner

2. DE AP-KERNWAARDEN

De AP-identiteit zegt niet alleen wat de hogeschool bindt. Ze bepaalt ook de waarden die de hogeschool hoog in het vaandel draagt: **ambitieus, passioneel, echt, respectvol en open (APERO)**.

De AP-waarden waren, in tegenstelling tot de strategische doelstellingen, aanvankelijk niet expliciet bepaald. Ze werden samen met de AP-identiteit (DNA) geformaliseerd. In 2017 zullen deze waarden onder externe begeleiding geconcretiseerd worden in dialoog met een heterogene groep van medewerkers. De waarden zullen op hun beurt richting geven aan het verder te ontwikkelen HR-beleid.



A person with long, light-colored hair is seen from the side, sitting on a boat and reading a book. The background shows a body of water with sunlight reflecting off the surface, and a distant shoreline with trees under a clear sky. The overall mood is peaceful and contemplative.

**“ DATA WORDEN OMGEZET IN
TOEGANKELIJKE INFORMATIE
EN DIT RESULTEERT IN KENNIS,
INZICHT EN ACTIE ”**

III. MONITORING EN EVALUATIE

Kwaliteitsmonitoring en -evaluatie vormen de derde pijler van het AP-kwaliteitssysteem, zowel hogeschoolbreed als binnen de departementen, de Schools of Arts en de opleidingen. Dit hoofdstuk gaat dieper in op de hogeschoolbrede instrumenten die de belangrijkste processen bewaken en ervoor zorgen dat zowel bestuur als directie, zowel middenkader als individuele lesgever de vinger aan de pols houden.

DIENT KWALITEIT, PLANNING EN ORGANISATIE

De **dienst Kwaliteit, Planning en Organisatie (KPO)** werkt onder leiding van de algemeen directeur beleidsondersteunend en adviserend in functie van het realiseren van de missie en de daaruit voortvloeiende doelstellingen. De dienst reikt 'het management' – gaande van bestuurslid over directie en departementshoofd tot opleidingshoofden en -coördinatoren – tools en informatie aan met het oog op:

- de kwaliteitsverbetering van de kerntaken
- een performante bedrijfsvoering
- het versterken van het kwaliteitsdenken bij elke medewerker

De dienst KPO vormt daarbij een tandem met de dienst Onderwijsontwikkeling en -innovatie (O&I) en de interne auditor.

De taakstelling van KPO is vijfledig:

- KPO ondersteunt en begeleidt de departementen, Schools of Arts en directies bij het opstellen en implementeren van hun strategisch beleid. KPO beheert en monitort het organisatiebrede doelstellingenkader.
- KPO ontwikkelt en beheert het intern controlesysteem, beheert de organisatiebrede procesinventaris en begeleidt de departementen, Schools of Arts en directies bij het analyseren van processen en risico's, en het implementeren van beheersingsmaatregelen.
- KPO monitort, analyseert en benchmarkt data en kritische prestatie-indicatoren in functie van het afstemmen en het bijsturen van het gevoerde beleid. KPO organiseert en analyseert bevragingen.
- KPO evalueert de kwaliteit van het onderwijs in de verschillende opleidingen (o.a. opleidingsevaluatie). KPO volgt curriculumwijzigingen op.
- KPO vraagt accreditaties aan en volgt deze dossiers op.

KPO rapporteert over elk van deze vijf taken.

I. MONITORING

1.1 Datamanagement

AP beschikt over een verscheidenheid aan **datbanken**, zowel in eigen als extern beheer. Data moeten het de entiteiten mogelijk maken een duidelijk beeld te hebben van hun beleidsuitvoering, ambities te (her)formuleren en toekomstgerichte acties te ondernemen.

Zo ontvangt elke opleiding sinds het academiejaar 2014-2015 van de dienst KPO jaarlijks een rapport over het studierendement, de studieduur tot diploma, de slaagcijfers per opleidingsonderdeel en de samenstelling van de studentenpopulatie, dit op basis van de data uit BaMaFlex!. Sinds 2015-2016 wordt ook de informatie over de hogeschool uit de Databank Hoger Onderwijs (DHO) verwerkt in hogeschoolbrede overzichtsrapporten. Dit maakt interne benchmarking mogelijk. Vanaf 2016-2017 zullen externe benchmarkrapporten ontwikkeld worden waarbij AP kan worden gesitueerd in het Vlaamse Hoger onderwijslandschap.

Het omzetten van deze ruwe data naar bruikbare beleidsinformatie gebeurt momenteel door elke beheerder handmatig, op verzoek van een gebruiker en/of aan de hand van formats die moeilijk beschikbaar te stellen zijn voor een breder publiek.

Om in de toekomst informatie toegankelijker ter beschikking te kunnen stellen, heeft AP in 2016 een business intelligence (BI) softwarepakket aangekocht. Dit instrument ondervangt enerzijds de kans op fouten bij manueel opgemaakte rapporten. Anderzijds zorgt dit BI-systeem ervoor dat de rapporten op een efficiënte(re) wijze ontwikkeld en beschikbaar gesteld worden. Beleidsverantwoordelijken krijgen via één platform rechtstreeks permanente toegang tot informatie uit verschillende datbanken. Bovendien is de informatie door de integratie van grafieken, tabellen, ... voor elke gebruiker 'leesbaar' en hanteerbaar en kan het format afgestemd worden op de noden van de gebruiker. In een eerste fase worden de data uit de datbanken BaMaFlex! en ProAcc/Procure geïntegreerd. De eerste rapporten en visualisaties zijn gepubliceerd eind 2016.

KRITISCHE PRESTATIE-INDICATOREN

In 2015 formuleerde AP hogeschoolbrede kritische prestatie-indicatoren (KPI):

- groei
- rendement
- internationalisering
- doelgroepen

De selectie van deze KPI gebeurde op basis van de missie en de visie van AP. De KPI zijn aangeduid om het gevoerde beleid te monitoren, om departementen en Schools of Arts gericht te stimuleren en hen financieel tegemoet te komen waar ze de studentenpopulatie doen groeien, het studierendement verbeteren en internationale uitwisseling realiseren. De KPI monitoren bovendien de in- en doorstroom van specifieke doelgroepen en kansengroepen in de opleidingen.

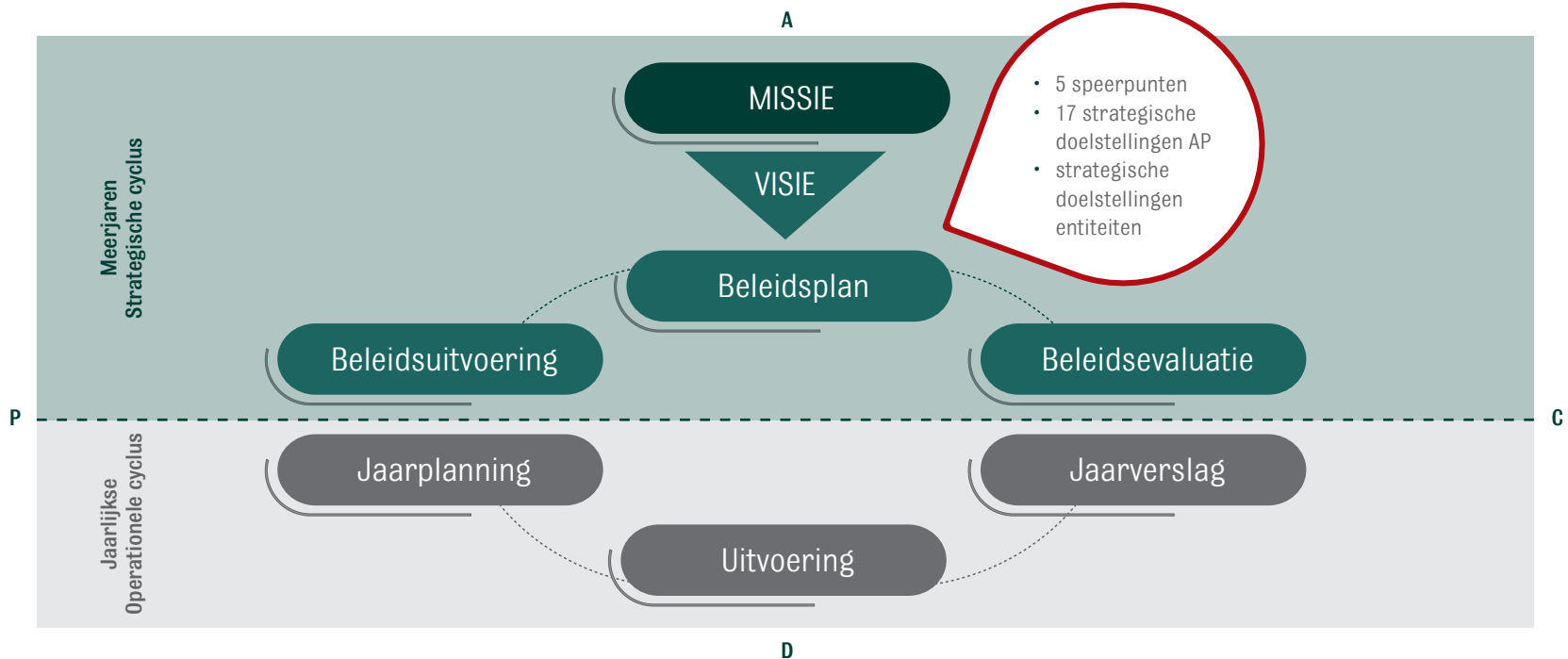
1.2 Doelstellingenmanagement

Tegelijk met de ontwikkeling van de strategische planning zet AP in op **doelstellingenmanagement**. De hogeschool monitort hierbij de realisatie van de doelstellingen en evalueert de effectiviteit van haar beleidskeuzes.

De departementen, Schools of Arts en directies formuleren jaarlijks hun actieplannen, gekaderd binnen het hogeschoolbrede beleidsplan dat wordt goedgekeurd door het Bestuursorgaan en het Inrichtingsorgaan. Deze actieplannen worden eveneens afgestemd op de AP-(meerjaren-)begroting en de personeelsformatie. De entiteiten dienen tijdens de begrotingsbesprekingen aan te geven hoe medewerkers en middelen zullen worden ingezet voor de verwezenlijking van hun ambities en die van de hogeschool.

Ze specificeren daarbij eveneens hoe ze anticiperen op opportuniteiten of op specifieke noden en uitdagingen van hun opleidingen. Zo heeft het departement GW in de begrotingsbespreking 2016 de recente ontwikkelingen binnen de opleiding Verpleegkunde opgenomen, evenals de onmiddellijke inrichting van een nieuwe PBA-opleiding Toegepaste Psychologie (voorheen Assistent in de Psychologie - HB05). Tegelijkertijd heeft het departement OT de inzet van middelen herschikt en een beroep gedaan op het bestemd fonds Pedagogische Werking, om op korte termijn het onderwijsvak Islamitische Godsdienst te kunnen aanbieden. De realisaties van de verschillende entiteiten kennen vervolgens hun weerslag in het jaarverslag en de jaarrekening van de hogeschool.

AP wil echter op een meer efficiënte en systematische wijze de beleids- en beheerdoelstellingen, onderliggende projecten, processen en bijbehorende



indicatoren opvolgen en tegemoetkomen aan de rapporteringsvragen van elk beleids- en organisatie-niveau.

KPO zal daartoe een **BeleidsOpvolgingsSysteem (BOS)** ontwikkelen. BOS moet het vanaf 2018 mogelijk maken om de strategische plannen op een performante manier te beheren. Daarnaast heeft BOS ook tot doel het structureel, kwaliteitsvol en beleidsmatig denken op deze wijze te bevorderen. Zowel tussentijds als aan het jaareinde zal de entiteiten gevraagd worden in de databank feedback te geven over de gemaakte vorderingen of eventuele vertragingen bij de uitvoering van hun beleidsambities. Ze dienen aan te geven waarom en op welke wijze ze hun activiteiten en processen (zullen) bijsturen. Tot slot zal deze databank het mogelijk maken om op een efficiëntere manier te rapporteren, zowel intern als aan de overheid.

AP is er zich van bewust dat dit instrument geen sluitende garantie geeft op de kwaliteit van de beleidsrealisatie. Er wordt immers enkel gemonitord op de ingevoerde doelstellingen. Daardoor zijn blinde vlekken reëel. Bovendien zijn beleidsplannen relatief; ze zijn nooit allesomvattend, perfect of volledig af, waardoor de uitgevoerde strategie kan afwijken van de beoogde. KPO heeft dan ook de taak te waken over de kwaliteit van de input in het BeleidsOpvolgingsSysteem.

1.3 Organisatiebeheersing

Als het kwalitatief organiseren van de kerntaken de hoofdtaak is van de hogeschool, dan is het ontwikkelen van effectieve beleidsprocessen en een efficiënte bedrijfsvoering een kritische succesfactor. AP zet daarom in op organisatiebeheersing en de ontwikkeling van risicomangement.

In kader van het **project organisatiebrede procesbeheersing** heeft KPO de AP-brede beleidsprocessen en ondersteunende processen, bijhorende procedures en werkdocumenten geïnventariseerd³. Een stuurgroep heeft aan de hand van een zgn. risico- en gapanalyse bepaald welke processen de volgende jaren prioritair zullen worden uitgewerkt en/of bijgestuurd zoals

calamiteitenbeheer, contractenbeheer en interne communicatie. Jaarlijks analyseert deze stuurgroep de stand van zaken en stelt ze nieuwe prioriteiten.

Ook individuele entiteiten ontwikkelen voortdurend processen of stellen deze bij. Zo heeft de directie Financiën in 2015 het proces 'terugvordering van kosten' geautomatiseerd. Eind 2016 heeft de directie personeel het project HR-werking 2.0 geïnitieerd.

Vanaf 2018 start de hogeschool met de uitwerking van een volwaardig intern controlesysteem ten behoeve van proces- en risicobeheersing. In aanloop hiervan heeft KPO de cursus procesmodellering georganiseerd voor het Directieteam, de stuurgroep en voor de talrijke proceseigenaars. Deze vorming zal vanaf 2017 deel uitmaken van het recurrente professionaliseringsaanbod.

1.4 Bevragingen en focusgesprekken

AP peilt naar de mening van haar belanghebbenden over de opleidingsonderdelen en curricula en naar de globale tevredenheid over de hogeschool en haar dienstverlening.

De huidige vragenlijsten voor de structurele, jaarlijkse bevragingen zijn bij de start van de hogeschool opgesteld. Ze zijn het resultaat van overleg van KPO met een afvaardiging van de opleidingshoofden. In functie van de zeer diverse karakteristieken en werkwijzen van de opleidingen is geopteerd voor vragenlijsten met ruimte voor specifieke vragen. Entiteiten kunnen kiezen voor digitale of papieren bevragingen. Per bevraging voorziet KPO een geaggregeerd rapport.

Daarnaast organiseren de opleidingen – en in het bijzonder de kunstopleidingen, door de veelheid aan studietrajecten op maat – focusgesprekken. In de AP-opleidingsevaluatie gaat de hogeschool na in welke mate deze bevragingen en focusgesprekken worden aangegrepen om de kwaliteit van de opleidingen te borgen en te verhogen.

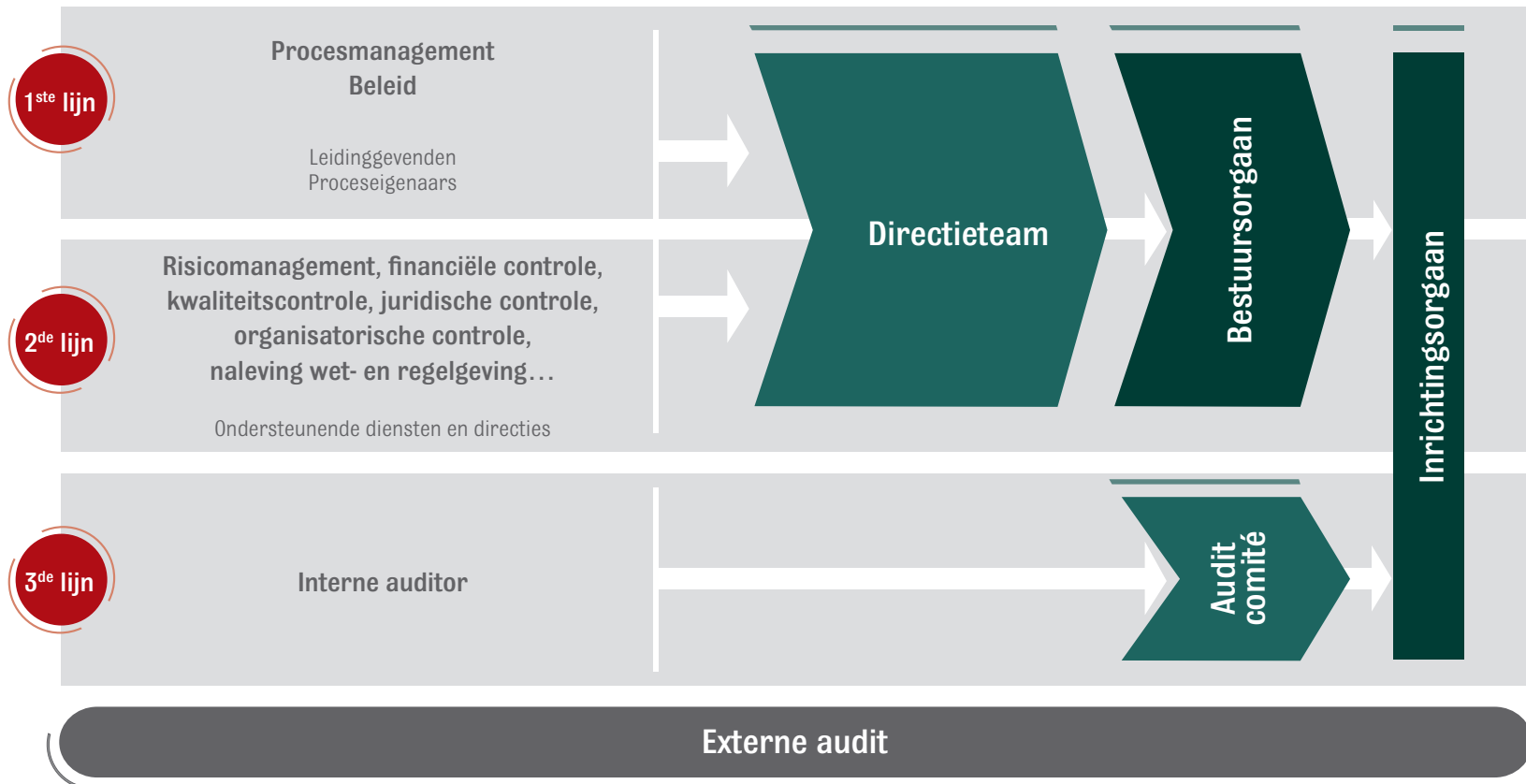
³ De processen die specifiek zijn voor een departement of School of Arts – zoals roostering of de administratieve verwerking van toelatingsproeven – maken geen deel uit van het project, evenmin als de kernprocessen van de opleidingen. Deze laatste worden opgevolgd door middel van de opleidingsevaluatie.

In de toekomst blijft AP een beroep doen op Evasys en LimeSurvey om informatie te vergaren en te verspreiden. Bevragingen en focusgesprekken moeten evenwel beter geïntegreerd worden in de informatiestromen door en naar de verschillende betrokkenen. Ook de dienstverlening naar de opleidingen, departementen, Schools of Arts en directies kan verbeteren. Naast een analyse van de kwaliteit en de tevredenheid over de huidige vragenlijsten wordt ook de organisatorische efficiëntie van de bevragingen en focusgesprekken onder de loep genomen.

2. EVALUATIE

2.1 Interne audits

Kwaliteitsmonitoring en -evaluatie zijn niet het exclusieve werkterrein van de dienst KPO. AP hanteert het principe van het *'Three Lines of Defense Model'*. Het uitgangspunt is dat diensthoofden, opleidingshoofden, (onderzoeks)coördinatoren, departementshoofden en directeurs verantwoordelijk zijn voor hun eigen processen en de beheersing van de risico's. Ze worden daarbij in een tweede



lijnen gefaciliteerd door de algemene diensten. Deze adviseren en zijn medeverantwoordelijk voor het ontwikkelen en het implementeren van het beleid. In een derde lijn gaat de **interne auditor** na in welke mate en op welke wijze het vastgelegde beleid in werkelijkheid wordt uitgevoerd, of de beleidsuitvoering effectief en efficiënt is georganiseerd en of de risico's voldoende zijn afgedekt. De interne auditor en het superviserende auditcomité adviseren als onafhankelijke evaluatoren het Directieteam, het Bestuurs- en het Inrichtingsorgaan. De resultaten van interne audits worden vertaald in actieplannen.

Een leidraad voor organisatiebeheersing en een overzicht van alle auditeerbare eenheden (het AP-audituniversum) is opgemaakt. In samenspraak met het auditcomité stelt de interne auditor jaarlijks het auditplan op. In 2016 behoorden werving & selectie, aankoop & bestellingen, studentenadministratie en studentenfacturatie tot de geauditeerde processen.

2.2. AP-opleidingsevaluatie

cf. rapport AP-opleidingsevaluatie

3. MONITORING EN CONTROLE DOOR EXTERNEN

AP betreft intensief externen bij de monitoring en evaluatie van het beleid, hogeschoolbreed en per entiteit.

Het is een wezenskenmerk van AP dat het **werkveld** niet is weg te denken uit de monitoring en evaluatie van de kerntaken. Niet alleen via focusgesprekken en de structurele verankering van de werkveldcommissies en de artistieke raden in de opleidingen, maar ook in de dagelijkse evaluatie in de vorm van toelatingsproeven, examenjury's, toetsen, stagebegeleidingen, -beoordelingen, leescommissies, ... waar partners uit het werkveld – vaak alumni – als expert optreden.

Daarnaast betreft de hogeschool voor de evaluatie van de opleidingen onderwijkskundigen, onderzoekers, kwaliteitsmedewerkers en opleidingshoofden van andere Vlaamse hogescholen en universiteiten, domein-deskundigen, werkvelddeskundigen en Visiterende en Beoordelende Instanties (VBI).

De NVAO, de regeringscommissaris, de bedrijfsrevisor, het Rekenhof en het Vlaamse departement Financiën en Begroting behoren eveneens tot de controle-actoren van de hogeschool.

STERKTES	UITDAGINGEN EN AMBITIES
<ul style="list-style-type: none"> - AP beschikt over een veelheid aan databanken die het mogelijk maken de (kwaliteit van) de beleidsuitvoering (zowel hogeschoolbreed als per entiteit) te monitoren en te evalueren. - opleidingen ontvangen jaarlijks datarapporten die het mogelijk maken de werking en de strategie van de opleiding bij te sturen. 	<p>het ontwikkelen van een BI-systeem in functie van:</p> <ul style="list-style-type: none"> • combinatie van data uit verschillende databanken in één rapport • efficiëntere aanmaak van rapporten • optimalisatie van leesbaarheid en hanteerbaarheid van rapporten • permanente toegankelijkheid van rapporten voor gebruikers
<p>AP formuleert jaarlijks hogeschoolbreed een beleidsplan. De departementen, Schools of Arts en directies formuleren jaarlijks actieplannen, gekoppeld aan formatie en begroting.</p>	<p>de ontwikkeling van een BeleidsOpvolgingsSysteem</p>
<p>AP zet in op organisatiebeheersing:</p> <ul style="list-style-type: none"> • inventaris van AP-processen • leidraad voor organisatiebeheersing • bijsturing van processen door de entiteiten • ondersteuning door KPO bij de bijsturing van processen • evaluatie van de processen door de interne auditor 	<ul style="list-style-type: none"> - de ontwikkeling van een intern controlesysteem ten behoeve van de monitoring van de hogeschoolbrede processen en verbonden risico's - een betere afstemming van de ondersteuning door KPO op de audits van de interne auditor en omgekeerd
<p>AP beschikt over een veelheid aan bevragingen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - de evaluatie van de kwaliteit en de organisatorische efficiëntie van de bevragingen - de terugkoppeling van de resultaten van bevragingen naar studenten en medewerkers



**“ HET WIEL MOEST WORDEN VERVANGEN
TERWIJL DE WAGEN REED ”**



IV. BELEIDSUITVOERING

DIT IS AP!

In dit hoofdstuk worden de vijf beleidsspeerpunten tastbaar gemaakt, evenals de uitdagingen en de ambities die AP in de toekomst wil waarmaken. De speerpunten (1) Groei van mens en organisatie, (2) Poort op de wereld, (3) Grensverleggende opleidingen op maat, (4) Expertise- en informatiedeling en (5) Het werkveld als partner worden hier achtereenvolgens geduid. Ze sluiten nauw op elkaar aan en zijn in voortdurende wisselwerking.

I. GROEI VAN MENS EN ORGANISATIE

De AP hogeschool heeft de vorming van zelfstandige en creatieve deelnemers aan de maatschappij en het beroepenveld als kerntaak. Om deze opdracht succesvol te volbrengen, zijn performant georganiseerde processen noodzakelijk. Zowel studenten als medewerkers groeien enkel maximaal in een organisatie die zelf voortdurend leert en groeit, die zichzelf ontwikkelt naar de noden van de maatschappij en de kwaliteit voortdurend bewaakt.

1.1 De groei van een hogeschool

Bij de start van de hogeschool is prioriteit gegeven aan het **creëren van hogeschoolbrede beleidskaders en organisatorische structuren**: de ontwikkeling van een gezamenlijke visie en een strategisch beleidsplan, het uitwerken van een doeltreffende organisatiestructuur, de interne toewijzing van financiële middelen, personele reglementen, het expliciteren van het onderwijsbeleid, de visie op de kwaliteit van de opleidingen en de uitbouw van een intern controle- en rapporteringssysteem.

Sommige beleidskeuzes en beheersmatige processen zijn nog in ontwikkeling of dienen nog geformaliseerd te worden. De fuserende hogescholen dienden de continuïteit van de kerntaken te garanderen, terwijl ze de nieuwe hogeschool creëerden. De continuïteit van het financieel beheer, de organisatie van een adequate onderwijs- en

studentenadministratie evenals de ontwikkeling van nieuwe personele statuten en reglementen hebben bijvoorbeeld voorrang gekregen op de ontwikkeling van een HR-beleid. Waar mogelijk is tegemoetgekomen aan de onmiddellijke behoeften van de studenten, opleidingen, departementen en Schools of Arts. Dit was evenwel niet altijd even vanzelfsprekend. Het financieel beleidskader met zijn allocatiemodel, het kader voor praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek (PWO) en het organiek reglement zijn reeds bijgesteld. Andere beleidskeuzes zoals diversiteit, digitaal leren, interne communicatie en een globaal HR-beleid zijn op het ogenblik van de instellingsreview nog in volle ontwikkeling.

1.1.1 Toewijzing van middelen

Met ingang van de begroting 2016 heeft AP een nieuw allocatiemodel toegepast om het prestatievermogen van de hogeschool en haar financiële weerbaarheid te vergroten. Het model zorgt voor de verdeling van de inkomsten verkregen uit de werkingsenveloppe van de hogeschool naar de entiteiten en berekent de bijdrage van de entiteiten aan de hogeschoolbrede kosten. Om de beleidsspeerpunten van de hogeschool te realiseren worden bestemde fondsen aangelegd en aangewend in functie van academisering, studentenvoorzieningen, praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek (PWO), pedagogische projecten en investeringen. Sinds 2015 heeft de hogeschool ook een diversiteitsfonds om initiatieven te ondersteunen met betrekking tot de uitdagingen die de grootstedelijke context de hogeschool stelt.

Bij de invoering van het nieuwe allocatiemodel zijn een aantal overgangsmaatregelen ingevoerd om de entiteiten de kans te geven zich geleidelijk aan te passen aan de nieuwe situatie. De overgangperiode loopt over vijf jaar en zal in 2020 eindigen.

1.1.2 Personeel

Bij de start van de hogeschool vormde het samengaan van de verschillende personeelskaders een bijzondere uitdaging. De hogeschool kreeg vorm in een nieuwe organisatiestructuur en een nieuwe personeelsformatie.

De eerste werkjaren van de hogeschool werden gekenmerkt door aandacht voor de **personeels- en loonadministratie** zodat een degelijke dienstverlening aan alle medewerkers gegarandeerd is. Daarnaast is vormgegeven aan een nieuwe **personeelsreglementering**. Dit laatste vergde structureel overleg met de syndicale vertegenwoordigers (HOC).

Het bestaande **wervings- en selectiebeleid** van beide hogescholen is geactualiseerd. Er is een **prestatie- en vakantieregeling** gecreëerd als kader bij de uitwerking van de functie-inhoud van het onderwijzend personeel. Omdat medewerkers met een ruime professionele ervaring een meerwaarde zijn voor de opleidingen, is prioritair een reglement uitgewerkt voor de **erkenning van nuttige beroepservaring** als basis voor de geldelijke anciënniteitsbijslag.

Het **project functiebeschrijvingen en functieclassificatie** is uitgerold als opstap naar een geïntegreerd personeelsbeleid. Wegens de verschillende loonstructuren bij de rechtsvoorgangers van AP was het noodzakelijk om eerst voor administratief en technisch personeel, opleidingshoofden en departementshoofden de functiebeschrijvingen en competentieprofielen op te maken. Op basis van de functiebeschrijvingen is een nieuwe functieweging uitgewerkt. In 2017 worden de functiebeschrijvingen voor het onderwijzend personeel, onderzoekers en projectmedewerkers verder ontwikkeld.

De hogeschool kent verschillende initiatieven rond **vorming**. Enerzijds heeft elk departement een autonoom vormingsbeleid. Zo kent het departement MC bijvoorbeeld het onderwijzend personeel professionaliseringspunten toe om de deelname aan congressen, symposia en andere studiedagen maar



ook internationale personeelsmobiliteit te stimuleren en te expliciteren. Het departement GW voorziet dan weer in de taakstelling expliciet uren voor professionalisering. Tijdens de 'Tafels van 20' is gebleken dat medewerkers deze initiatieven toejuichen en erover tevreden zijn dat hun professionaliseringsactiviteiten in kaart worden gebracht en gevalideerd. Anderzijds worden er hogeschoolbreed vormingen georganiseerd in het kader van kwaliteitsmanagement, van het welzijn van het personeel, van professionalisering van leidinggevend, onderzoekers of (startend) onderwijzend personeel en ten behoeve van werkbaar werk. Dit aanbod wordt georganiseerd op basis van onderzochte noden bij medewerkers. Daarnaast kunnen zowel opleidingen als lesgevers, onderzoekers, studieloopbaanbegeleiders, ombudspersonen, ... voor didactische ondersteuning terecht bij de directie O&O.

We kunnen echter nog niet spreken van een integraal vormingsbeleid. Een stroomlijning van de verschillende vormingsinitiatieven en het ontvouwen van een hogeschoolbreed, faciliterend professionaliseringsbeleid dringen zich op. Om vorm te geven aan een proactieve HR-werking is in het najaar 2016 het **project**

HR-werking 2.0 opgestart. Op basis van een analyse van de huidige werking van de directie, van de verwachtingen en noden van de organisatie en van haar medewerkers worden vanaf 2018 acties voor een bijgestuurd personeelsbeleid gesteld.

1.1.3 Rollen en verantwoordelijkheden

AP is een organisatie in volle ontwikkeling en het **spanningsveld tussen de noodzaak van richtlijnen en de vrijheden van de invulling daarvan** is voortdurend aanwezig. Daarnaast vormen al te strakke procedures of onduidelijkheid over verantwoordelijkheden een struikelblok voor de realisatie van de kerntaken. Het expliciteren, afbakenen en stroomlijnen van de bevoegdheden van de verschillende entiteiten maakt deel uit van een zogenaamde ‘**subsidiariteitsscreening**’ gepland in het academiejaar 2016-2017.

1.1.4 Interne communicatie

De **interne communicatie** tussen de algemene diensten, de departementen, de Schools of Arts en de opleidingen is een belangrijk aandachtspunt. In 2015 is onderzocht hoe beleidsinformatie uit de verschillende overlegorganen doorstroomt binnen de hogeschool. Naast de inventarisatie van de informatiekanalen is ook de effectiviteit van de interne communicatie geëvalueerd. De nood aan een gestructureerde en eenduidige manier van communiceren is in de ‘Tafels van 20’ expliciet herhaald. De weg naar de algemene diensten is niet altijd even helder voor medewerkers van departementen en Schools of Arts, evenals omgekeerd. Het ontbreekt aan een zogenaamde ‘routekaart’.

Om de vastgestelde versnippering van informatie terug te dringen en de informatie overzichtelijker en toegankelijker aan te reiken, heeft de hogeschool in het voorjaar van 2016 expertise aangetrokken om een intern communicatiebeleid op AP-niveau uit te tekenen, te ontwikkelen en op te volgen.

1.1.5 Gebouwen en infrastructurele voorzieningen

Met zes campussen verspreid over Antwerpen is AP als het ware een leerstad. Een leerstad die met haar infrastructuur aansluit bij de behoeften van haar bewoners.

Het beleid is erop gericht een studie-, onderzoeks- en werkomgeving aan te bieden die aansluit bij de noden van de studenten en medewerkers. Investerings-, renovatie- en onderhoudswerkzaamheden vertrekken steeds vanuit de actuele behoeften op vlak van onderwijs, onderzoek en de beoefening en ontwikkeling van de kunsten. Ze houden rekening met duurzaamheid, veiligheid, energiezuinigheid en toegankelijkheid.

Waar de campussen van MC en KCA respectievelijk in 2000-2001 en 2008-2010 zijn gebouwd en vernieuwd, is de hoofdzetel van de hogeschool gevestigd in een gerenoveerde campus. De verhuizing van alle algemene diensten in het voorjaar van 2014 naar deze campus Lange Nieuwstraat zorgt voor een beter gebruik van infrastructuur en een efficiëntere samenwerking van de diensten.

Bij de start van het academiejaar 2015-2016 opende AP haar **nieuwe campus Spoor Noord**, een leeromgeving voor ruim 6200 studenten uit 14 professionele bacheloropleidingen van de departementen GW, OT en WT. AP komt hiermee tegemoet aan opmerkingen uit visitaties in het verleden over de nood aan een betere uitrusting voor de opleidingen van de departementen GW en OT. De campus bestaat uit twee gebouwen die met elkaar verbonden zijn via een tunnel. Het gebouw aan de Noorderplaats biedt plaats aan 4000 studenten uit de departementen GW en OT. De praktijklokalen en vaardigheidslabo’s zijn er *state-of-the-art*. Het gebouw aan de Ellermanstraat huisvest een deel van de opleidingen van het departement WT, goed voor ongeveer 2200 studenten. Dit gebouw – dat onder meer de opleidingen Elektromechanica en Energiemanagement huisvest – is een bijna-energie neutraal campusgebouw dat vanuit haar voorbeeldfunctie gebruik maakt van alternatieve warmte- en energietechnieken. Het vormt hierdoor de ideale leeromgeving voor energiespecialisten van de toekomst. Verderop in het park bevindt zich het sluitstuk van de campus: sporthal Parkloods, waar o.a. studenten van de lerarenopleiding Lichamelijke Opvoeding en Orthopedagogie praktijkles krijgen.

De opening van de nieuwe campussen betekent niet dat de bouwprojecten volledig zijn afgerond. AP investeert ook in de **renovatie van bestaande gebouwen** en in de verdere uitrusting van de infrastructuur. Er wordt gekozen voor een energiebewuste renovatie om de gebruikskosten van de bestaande, oudere



gebouwen onder controle te houden. Zo werkt AP samen met medebeheerder Universiteit Antwerpen een beheerplan uit voor de renovatie van campus Mutsaard (KA). In samenwerking met de medebewoners wordt ook voor campus deSingel (KCA) een masterplan vormgegeven. Een deel van de praktijklabo's van Campus Kronenburg (WT) is in 2016 grondig gerenoveerd. De overige labo's zullen in de volgende jaren worden gemoderniseerd.

De departementen en de Schools of Arts realiseren ook uit eigen middelen de nodige investeringsplannen in het kader van de inrichting en uitrusting van campussen, zodat een technologische en infrastructurele omgeving gecreëerd wordt die aansluit bij hun actuele behoeften. De middelen zijn echter beperkt. Departementen en Schools of Arts zijn aangewezen op bijkomende externe financiering. Zo kan KCA een beroep doen op de Stichting Conservatorium Antwerpen om 87 piano's te vervangen en/of te renoveren en de noodzakelijke middelen in te zamelen.

STERKTES	UITDAGINGEN EN AMBITIES
AP is een jonge hogeschool met een nieuwe organisatiestructuur, missie, visie en strategie.	<ul style="list-style-type: none"> - het expliciteren en concretiseren van de AP-waarden van de hogeschool - het formuleren van een nieuw strategisch plan 2018-2023
AP wordt gekenmerkt door eenheid in verscheidenheid.	<ul style="list-style-type: none"> - het expliciteren, afbakenen en stroomlijnen van bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de verschillende entiteiten - het optimaliseren van de interne informatiedeling
de eerste jaren van de hogeschool worden gekenmerkt door een focus op organisatiebeheersing.	<ul style="list-style-type: none"> - het ontwikkelen van ontbrekende beleidskaders - de evaluatie en bijsturing van bestaande beleidskaders, processen en procedures in functie van: <ul style="list-style-type: none"> • effectiviteit en efficiëntie • optimale afstemming op de noden van de entiteiten • afstemming op alle kerntaken van de hogeschool (0+MOB) - het uitwerken van een intern controlesysteem ten behoeve van de organisatiebeheersing - het optimaliseren van de interne informatiedeling
betrokken en gedreven medewerkers met expertise.	het vormgeven aan een proactief en waarderende HR-beleid en een duurzaam professionaliseringsbeleid
AP beschikt over een moderne leer- en werkomgeving die aansluit bij de behoeften van studenten en medewerkers.	
AP kent jaarlijks een toename van het studentenaantal.	<ul style="list-style-type: none"> - het ondernemen van duurzame acties met betrekking tot de toenemende druk op: <ul style="list-style-type: none"> • het personeel • de organisatie van de kerntaken • de infrastructurele faciliteiten - het treffen van voorbereidingen (organisatorisch en beleidsmatig) in functie van de integratie van de Specifieke Lerarenopleidingen van de CVO's evenals de HB05-opleidingen (2019)

1.2 Verrijker van talent

AP is een hogeschool waar studenten kunnen werken aan hun individuele ontwikkeling, waar ze leren ontdekken wat hun talenten zijn en hoe ze die ten volle kunnen ontplooiën.

AP is een krachtige, toegankelijke leeromgeving die vanuit een sterke maatschappelijke verantwoordelijkheid studenten maximale kansen wil geven om door te stromen. Het **breed spectrum van opleidingen** – professionele en academische bachelor-, bachelor-na-bachelor-, master- en specifieke lerarenopleidingen alsook postgraduat, HBO5-opleidingen en flextrajecten voor werkstudenten – speelt in op deze individuele ontwikkeling en op de nood aan persoonlijke trajecten.

Van vroedvrouwen, boekhouders en IT'ers tot cellisten en beeldhouwers: binnen AP vinden ze een haalbaar studietraject en een geïntegreerde dienstverlening op het gebied van studieloopbaanbegeleiding en sociale voorzieningen, taalbegeleiding,... naast een technologische en infrastructurele omgeving die aansluit bij de behoeften van de studenten.



HB05

Sinds 1 september 2014 maakt AP deel uit van een samenwerkingsverband met vijf centra voor volwassenonderwijs (CVO), één secundaire school en de Hogere Zeevaartschool: HB05-AP-HZS. Deze samenwerking kadert in de visie van AP als instelling voor levenslang leren.

De integratie van de betrokken HB05-opleidingen vanaf 1 september 2019 breidt het opleidingsaanbod van AP gevoelig uit. Het biedt AP de mogelijkheid nieuwe opleidingen in te richten die enerzijds aansluiten bij de actuele en toekomstige maatschappelijke noden, en anderzijds studenten maximale kansen geven op een diploma hoger onderwijs. De keuzemogelijkheden worden groter en (her)oriëntering kan soepeler verlopen. Zo zullen generatiestudenten die nu in een HB05-opleiding instromen makkelijker kunnen doorstromen naar een bacheloropleiding met inhoudelijke raakvlakken. Maar ook voor zij-instromers, werkstudenten of afgestudeerde studenten die zoeken naar een aanvullende opleiding is er een groter aanbod.

Hoewel de integratie in 2019 plaatsvindt, wordt er binnen het samenwerkingsverband reeds intensief gewerkt aan de voorbereiding hiervan. Alle partners worden hierin betrokken, wat positief geëvalueerd is in de zelfevaluatie rapporten van de verschillende partners. Vertegenwoordigers van de opleidingen maken bovendien nu al deel uit van verschillende werk- en overleggroepen (o.a. studieloopbaanbegeleiding, kwaliteitsontwikkeling en taalbeleid).

STUDENTENADVIESPUNT

De studieloopbaanbegeleiding bij AP is ruim. De hogeschool wil de keuze om in te gaan op het aanbod bij de studenten leggen. Ondanks de laagdrempeligheid vinden studenten echter niet altijd automatisch de weg naar begeleiding.

Op basis van de feedback van studenten en studentenvertegenwoordigers is binnen de Studentgerichte diensten een Studentenadviespunt AP (stAP) opgericht (2014). stAP verwijst studenten met hun specifieke vraag door naar de juiste persoon of dienst binnen de hogeschool.

1.2.1 Studieloopbaanbegeleiding

AP wil studenten helpen de juiste keuzes te maken om een succesvol studietraject te doorlopen. **Studieloopbaanbegeleiding** (SLB) neemt daarom een centrale rol in de beleidsuitvoering van de hogeschool.

Het hogeschoolbrede beleid rond studieloopbaanbegeleiding is in volle ontwikkeling. Samen met de betrokken personeelsleden en werkgroepen hebben de **Studentgerichte diensten** (SGD) beleidskaders uitgewerkt rond studieloopbaanbegeleiding, gelijke onderwijskansen, *Universal Design for Learning* (UDL), taalbeleid en -ondersteuning, en ombudswerking.

Studieloopbaanbegeleiding is daarenboven uitgewerkt als een van de eerste evaluatiethema's van de AP-opleidingsevaluatie. De effectiviteit van studieloopbaanbegeleiding wordt onrechtstreeks gemonitord via de kritische prestatie-indicator 'rendement'.

Studieloopbaanbegeleiding start al voor de poort van de hogeschool met de **informatieverspreiding** aan laatstejaarsstudenten secundair onderwijs en andere geïnteresseerde potentiële studenten. Denk daarbij aan info- en opencampusdagen en de SID-in beurzen. Daarnaast organiseren opleidingen informatieavonden voor ouders, meeleefdagen, *summer classes* en workshops op de campussen.

Bij de start van het academiejaar organiseren de meeste PBA-opleidingen intake-testen om na te gaan wat de startcompetenties zijn van de eerstejaarsstudenten voor specifieke opleidingsonderdelen. Het gaat onder meer over **taalscreenings en de 'Lemo'-test**. Deze laatste peilt naar de leerstijlen en motivatie van eerstejaarsstudenten. De uitkomsten van deze intake-testen zijn er niet alleen

om de studenten zicht te geven op hun startcompetenties. De resultaten worden ook effectief gebruikt om de studenten vanaf dag één te begeleiden tijdens hun studieproces.

In de entiteiten staan **opleidingshoofden, lesgevers, studentenbegeleiders, trajectbegeleiders, taalbegeleiders en ombudspersonen** klaar om studenten te ondersteunen bij hun studie, zowel individueel als in groep.

Tijdens hun studies kunnen de studenten voor vakinhoudelijke ondersteuning terecht bij de desbetreffende **lesgevers. Trajectbegeleiders** – al dan niet in de figuur van het opleidingshoofd – staan de studenten dan weer bij in de opmaak van een studietraject op maat. De individuele trajecten worden waar nodig ook voorgelegd aan de toelatingscommissie. Deze toetst finaal af of het individuele traject voldoet aan de volgtijdelijkheid, haalbaar is voor de student, gevolg geeft aan de opgelegde maatregelen voor studievoortgangbewaking, en mogelijk is binnen de organisatie van de opleiding.

Naast generieke maatregelen wil de hogeschool ook met specifieke maatregelen de kansen van eenieder verhogen: **studentenbegeleiders** helpen studenten met een functiebeperking bij het opmaken van de **aanvraag voor individuele aanpassingen** en het uitwerken van de faciliteiten. Daartoe is in 2015 een hogeschoolbrede 'leidraad individuele aanpassingen' ter beschikking gesteld.

Doorheen het academiejaar kunnen alle studenten voor **individuele studie-ondersteuning** terecht bij de studentenbegeleiders. Zij ondersteunen door coaching in studieplanning en studiemethode, advies bij uitstelgedrag, het geven van informatie over concentratie en motivatie, ... en geven eveneens uitleg over het leerkrediet, tips voor tweede examenkans of begeleiding bij heroriëntatie. Studentenbegeleiders staan ten slotte in voor de eerste opvang bij psychosociale moeilijkheden. Waar nodig wordt doorverwezen naar de dienst Studentenvoorzieningen (AP-STUVO) of andere diensten en instellingen.

a. Universal Design for Learning

AP wil voluit inzetten op **Universal Design for Learning (UDL)**. De hogeschool heeft de ambitie om UDL te implementeren in al haar studentgerichte activiteiten.

Verschillende initiatieven zijn reeds ondernomen: het ondersteuningsmateriaal voor studenten dat het Studentenadviespunt (stAP) heeft ontwikkeld, houdt rekening met de principes van UDL (zoals digitale beschikbaarheid, kleurencontrast, visuele cues, gebruik van verscheidene media, apps, ...). In samenwerking met de opleiding Orthopedagogie en de dienst Onderwijsontwikkeling en -innovatie (O&I) hebben de Studentgerichte diensten (SGD) richtlijnen ontwikkeld met betrekking tot het opmaken van toegankelijke PowerPointpresentaties, documenten en cursussen. Deze richtlijnen zijn geïntegreerd in de online-ondersteuningsfiches voor het onderwijzend personeel. Samen met de dienst Preventie, Gezondheid en Milieu heeft SGD de fysieke toegankelijkheid van de campussen in kaart gebracht. In het kader van digitale toegankelijkheid wordt samen met de dienst O&I een testtraject uitgestippeld rond de toegankelijkheid van digitale toetsing op het platform Moodle.

b. Taalbeleid en taalondersteuning

Vanuit een maatschappelijke verantwoordelijkheid kiest AP voor een geïntegreerd taalbeleid. Het centrale doel van het taalbeleid is om binnen curricula expliciet en zichtbaar in te zetten op de taalcompetentieontwikkeling, de zelfredzaamheid en zelfsturing van alle studenten.

Opleidingen zijn vrij om het AP-brede taalbeleidskader te vertalen naar hun eigen context. Het kader biedt handvatten om gericht keuzes te maken rond curriculumopbouw en de lespraktijk.

Het taalbeleid van opleidingen wordt ondersteund vanuit de dienst SGD in samenwerking met de dienst O&I. Lesgevers kunnen deelnemen aan professionaliseringssessies (individueel of in groep) of de ondersteuningsfiches

raadplegen rond taalgericht vakonderwijs, activerend en inclusief lesgeven, feedback geven op en vormgeven aan opdrachten en examens. Daarnaast stelt SGD materiaal ter beschikking dat binnen de opleidingen geïntegreerd kan worden in de lessen en de algemene werking (bv. schrijfwijzers, lesmateriaal, taalscreenings, ...)

Naast ondersteuning van opleidingen en lesgevers is er ook rechtstreekse, extra-curriculaire ondersteuning voor studenten die taal als struikelblok ervaren. Bij de centrale taalwerkplaats 'het Taalpunt' kunnen ze laagdrempelig terecht voor remediërende workshops en individuele begeleiding door de taalpuntassistenten – derdejaarsstudenten uit de lerarenopleiding die het project als uitbreidingsstage kiezen. Er vinden telkens een 50-tal workshops per jaar plaats als aanvulling op het taalbeleid binnen de opleidingen.

c. Ombudswerking

Bij een conflict, een klacht of ander probleem kunnen studenten terecht bij de ombudsperso(o)n(en) van hun departement of School of Arts. Indien de interventie van deze ombudsperso(o)n(en) niet resulteert in een oplossing of bij betwistingen inzake studievoortgang kunnen studenten beroep aantekenen bij het intern beroepscollege.

In het academiejaar 2015-2016 is de ombudswerking geëvalueerd.

Verbeterpunten zijn:

- een gestructureerde gegevensregistratie en verslaggeving in functie van een geanonimiseerde datadeling
- de bekendheid van de ombudspersonen
- de beperkte bemiddelingstijd na de bekendmaking van de examenresultaten en de uiterste datum om intern beroep aan te tekenen

Om hun taken meer bekend te maken en om de aandacht te vestigen op de noodzaak van een vlotte informatiedoorstroming en van de systematische registratie in functie van een studentvolgsysteem, is de herziene leidraad voor ombudswerking breed verspreid.

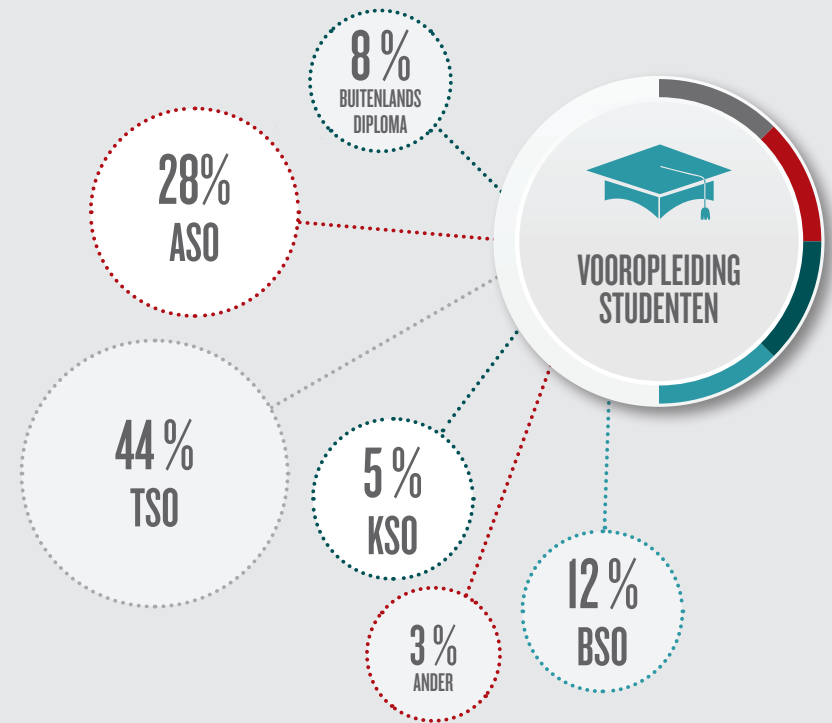
Het belang van studieloopbaanbegeleiding is gemeengoed. Uit de 'Tafel van 20'-gesprekken blijkt dat elk departement, School of Arts en opleiding de (individuele) ondersteuning en begeleiding van studenten hoog in het vaandel draagt. Het is het basisengagement waar medewerkers niet aan willen raken, ongeacht hoge werkdruk of beperkte financiële middelen. De wijze van studieloopbaanbegeleiding dient evenwel over de entiteiten heen (verder) te worden geharmoniseerd. De hogeschool streeft hierbij naar gelijksoortigheid en niet zozeer naar gelijkvormigheid, naar meer eenheid in de verscheidenheid waarop de entiteiten studieloopbaanbegeleiding vormgeven.

1.2.2 Studentenvoorzieningen

De dienst **studentenvoorzieningen (AP-STUVO)** speelt een belangrijke rol in de persoonlijke ontwikkeling van studenten. Samen met de dienst SGD werkt AP-STUVO aan een geïntegreerde dienstverlening voor studenten om financiële, sociaal-culturele, emotionele, praktische of andere hinderpalen te overwinnen.

Participatie aan het hoger onderwijs is niet voor alle studenten even evident. Steeds meer studenten worden geconfronteerd met zowel materiële als immateriële drempels. Uit DHO-statistieken blijkt dat het aandeel van beursstudenten in de totale studentenpopulatie van AP (29 %) boven het Vlaams gemiddelde ligt. AP-STUVO voorziet op basis van een individueel sociaal-financieel dossier gelijke tegemoetkomingen aan minvermogende studenten. Op basis van de webapplicatie STUFI wordt de financiële situatie van de student en zijn leefeenheid op een transparante manier bepaald.

Naast psychologische zorg kunnen studenten ook aankloppen voor informatie en ondersteuning betreffende studiefaalangst, uitstelgedrag, concentratieproblemen, sociale vaardigheden, algemeen welbevinden, vereenzaming, seksualiteit, conflictueuze relaties in thuissituatie of vriendenkring, psychiatrische stoornissen,... Bij specifieke problematieken of voor diagnosestelling kunnen studenten via Psynet (netwerk voor psychische gezondheid van de Antwerpse hogescholen en universiteit) worden doorverwezen naar externe therapeuten of gespecialiseerde organisaties. AP-STUVO zorgt voor een crisisopvang van studenten zoals preventie van zelfdoding en gezondheidsbevordering binnen de hogeschool. In het kader hiervan is het project Mate2Mind opgestart.



GEMIDDELDE RENDEMENT	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Generatiestudenten	65,7%	65,5%	63,5%
Trajectstarters	67,7%	68,3%	65,8%
AP	77,1%	77,3%	75,3%

VRIJSTELLINGEN	2013-2014	2014-2015	2015-2016
vrijgestelde studiepunten	15.479	26.536	32.391
aantal toegekende vrijstellingen	691	943	1112
gemiddeld aantal vrijgestelde studiepunten	22	28	29

Op het vlak van huisvesting worden kamers voorbehouden voor studenten in acute nood of in een conflictsituatie, maar eveneens voor de overbrugging van stages of om te studeren tijdens examens.

Er wordt in samenwerking met de andere instellingen van de Associatie Universiteit & Hogescholen Antwerpen (AUHA), met de stad Antwerpen, GATE15 en de Antwerpse cultuurhuizen actief ingezet op sport- en cultuurparticipatie van studenten. Door subsidies voor studentenraden en -clubs stimuleert AP-STUVO studenten ook om zelfstandig evenementen uit te werken.

De AP-opleidingen – en de kunstopleidingen in het bijzonder – trekken heel wat buitenlandse studenten aan. AP-STUVO zet in op materiële en logistieke ondersteuning van deze groep studenten aangevuld met financiële noodhulp. In uitzonderlijke gevallen wordt ook een spreiding van het inschrijvingsgeld verleend.

Om de laagdrempeligheid en toegankelijkheid van haar dienstverlening te garanderen, werkt AP-STUVO met vrije spreekuren en heeft ze naast een hoofdkantoor op campus Lange Nieuwstraat ook een vaste plaats op de verschillende campussen waar studenten in alle discretie met hun vragen kunnen aankloppen.

Uit focusgesprekken met de studenten blijkt een grote tevredenheid over de dienstverlening van AP-STUVO. De volgende jaren zet AP in op een nauwere samenwerking tussen AP-STUVO, de Studentgerichte diensten (SGD) en International Office evenals met studentenbegeleiders, studieloopbaancoaches en andere actoren binnen de departementen en de Schools of Arts. Hierbij wil de hogeschool niet alleen de noden en problemen van studenten beter kunnen detecteren. AP wil de studenten ook een meer geïntegreerde dienstverlening aanbieden.

SAMENVATTENDE REFLECTIE

STERKTES	UITDAGINGEN EN AMBITIES
<p>het brede opleidingsaanbod laat toe een studietraject op maat te ontwikkelen voor studenten met diverse achtergronden, noden en talenten.</p>	<p>de integratie van HB05-opleidingen in AP (2019)</p>
<p>beleidsmatige aandacht voor studieloopbaanbegeleiding</p> <ul style="list-style-type: none"> • KPI rendement en doelgroep • thema in de AP-opleidings-evaluatie PBA/BNB • ondersteuning door Studentenadviespunt AP • ontwikkeling en gebruik Lemo-test • taalbegeleiding en -ondersteuning / AP-taalpunt 	<ul style="list-style-type: none"> - het stijgende studentenaantal en de toenemende superdiversiteit van de studentenpopulatie vormt een uitdaging voor het blijvend waarborgen van een kwalitatieve en studentgecentreerde dienstverlening. (wenselijkheid versus werkbaarheid) - het harmoniseren van de studieloopbaanbegeleiding over de opleidingen heen
<p>de dagelijkse inzet van lectoren, docenten, opleidingshoofden, trajectbegeleiders, studentenbegeleiders en ombuds</p>	<ul style="list-style-type: none"> - het ontwikkelen van een meer geïntegreerde studentgerichte dienstverlening



2. POORT OP DE WERELD

AP wil een poort op de wereld zijn, één die zo wijd mogelijk openstaat voor iedereen. Een poort bovendien, met een lage drempel zodat iedereen die gemotiveerd is en bereid tot hard werken de samenleving kan betreden – niet via de achter- of de zijdeur. AP biedt een veelheid aan beroepsgerichte en artistieke opleidingen met een internationale focus. Door een studietraject op maat en gelijke onderwijskansen kunnen studenten zich ontplooiën tot professionals en ruimdenkende burgers die bijdragen aan het sociaal-cultureel en economisch weefsel in de Antwerpse regio en ver daarbuiten. Bovendien investeert AP in strategische partnerschappen met het regionale en internationale werkveld en met onderwijsinstellingen van ver buiten de landsgrenzen.

2.1 Diversiteit

Gelegen in de grootste stad van Vlaanderen beweegt AP zich in een context gekenmerkt door superdiversiteit. In Antwerpen heeft meer dan 40% van de inwoners een migratieachtergrond. Bij kinderen jonger dan tien jaar loopt dit zelfs op tot 60%. Eén derde van de kinderen in het lager onderwijs in Antwerpen spreekt thuis een andere taal dan het Nederlands. Daarnaast heeft een kwart van de kinderen in het laatste jaar secundair onderwijs in Antwerpen een laagopgeleide moeder. Dit alles heeft een steeds grotere invloed op de in- en doorstroom in het hoger onderwijs.

Ook al rekruteert AP ruimer dan enkel in de stad en regio Antwerpen, uit deze cijfers blijkt dat de hogeschool bijzondere aandacht dient te besteden aan de heterogeniteit van de samenleving en een groeiende diverse studentenpopulatie in het bijzonder.

Superdiversiteit is niet alleen een culturele maar ook een socio-economische uitdaging. Zo is de werkloosheidsgraad in Antwerpen (16%) dubbel zo hoog als in de rest van Vlaanderen (7,3%). Van de eenoudergezinnen leeft 22% onder de armoedegrens. En de inkomenskloof in Antwerpen blijft groeien. Een derde



van de studentenpopulatie van AP ontvangt een studietoelage. Het aandeel beursstudenten bij AP ligt hiermee boven het Vlaams gemiddelde. Naast geldelijke tegemoetkomingen aan minder vermogende studenten door AP-STUVO, staat AP ook een betalingsspreiding van het inschrijvingsgeld toe aan deze studentengroep.



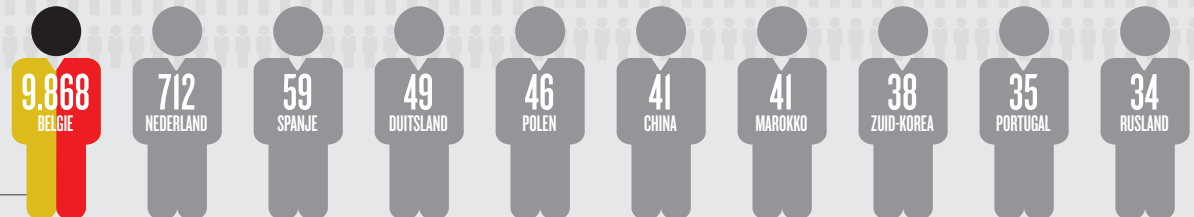
NATIONALITEIT STUDENTEN

	2013-2014		2014-2015			2015-2016			2016-2017		
	# studenten	%	# studenten	%	groei	# studenten	%	groei	# studenten	%	groei
Totaal	8.863		9.125		+ 3%	10.146		+ 11,20%	11.295		+ 11,30%
Belgen	7.919	89,30%	8.092	88,70%	+ 2,20%	8.907	87,44%	+ 10,10%	9.868	87,40%	+ 10,80%
niet-Belgen	944	10,70%	1.033	11,30%	+ 9,40%	1.239	12,20%	+ 19,90%	1.427	12,60%	+ 15,20%

AP STUDENTENPOPULATIE IN ACADEMIEJAAR 2016-2017



TOP 10 NATIONALITEITEN REGULIERE STUDENTEN



De toenemende culturele, levensbeschouwelijke en socio-economische diversiteit creëert nieuwe uitdagingen en noden voor de hogeschool.

Om de evolutie op dit gebied te monitoren en gericht bij te sturen, is diversiteit als een **kritische prestatie-indicator** gedefinieerd. De hogeschool heeft eveneens bewust een financiële tegemoetkoming in het toewijzingsmodel ingebouwd om specifieke doelgroepen onder de aandacht te brengen (diversiteitsfonds). Daarbij wordt gekeken naar rendement en dus onrechtstreeks naar het effect van studieloopbaanbegeleiding, evenals de instroom en dus de samenstelling van de studentenpopulatie (vooropleiding en beursstatuut). Departementen, Schools of Arts en opleidingen ontvangen op deze wijze noodzakelijke middelen om een gelijkheidskansenbeleid te kunnen realiseren. We dienen op te merken dat – in tegenstelling tot het basis- en secundair onderwijs - persoonlijke gegevens zoals de thuistaal, het opleidingsniveau van de moeder, het geboorteland van de (groot)ouders tot 2015 niet systematisch worden bijgehouden, noch standaard worden aangereikt door de Databank Hoger Onderwijs (DHO). Sinds 2015-2016 vraagt AP – met respect voor de privacy – deze informatie op bij studenten om zo de cijfers rond kansengroepen scherper te kunnen stellen.

Verscheidende opleidingen geven diversiteit kleur in hun curricula. Zo is vanaf het academiejaar 2016-2017 het onderwijsvak Islamitische Godsdienst aan het curriculum Secundair Onderwijs toegevoegd om tegemoet te komen aan een duidelijke maatschappelijke behoefte. Een primeur voor Antwerpen, waarbij de hogeschool de handen in elkaar slaat met de Moslimexecutieve. Ook met andere maatschappelijke actoren, zoals het bisdom Antwerpen, wordt overlegd over de vormgeving van maatschappij-gerelateerde opleidingsonderdelen. De leerlijn 'actief wereldburgerschap' zal de volgende jaren in nauwe samenwerking tussen het departement OT, het werkveld en externe experts uitgewerkt en structureel verankerd worden binnen de lerarenopleidingen. In de opleidingen uit de studiegebieden Gezondheidszorg en Sociaal-agogisch werk maakt diversiteit – in al zijn aspecten, zowel binnen de hogeschoolmuren als daarbuiten – een volwaardig en vanzelfsprekend onderdeel uit van het curriculum. Denken we maar aan de opleiding Ergotherapie. Terwijl maatschappelijke dienstverlening

een prominente plaats heeft binnen het curriculum van de opleiding Sociaal Werk, maakt vrijwilligerswerk verplicht deel uit van de curricula van de opleidingen Orthopedagogie en Verpleegkunde. Sinds het academiejaar 2014-2015 is in het curriculum van de opleiding Dans een module van 10 uur inclusiedans opgenomen in het derde jaar.

De culturele en levensbeschouwelijke diversiteit die Antwerpen kenmerkt, komt echter minder makkelijk op de voorgrond in de kunstopleidingen dan in de professionele bacheloropleidingen. Terwijl heel wat *community art*-projecten worden ontwikkeld en er een grote variëteit aan nationaliteiten zichtbaar is bij studenten en docenten, laten deze zich leiden door een gerichtheid op de 'Westerse' kunsten. Een substantieel aantal studenten in de podiumkunsten (i.c. muziek en dans) en in de beeldende kunsten (m.n. bij mode, vrije kunsten, juweelontwerp en fotografie) is afkomstig uit Azië en Zuid-Amerika. Studenten (met een achtergrond) uit Afrika of het Midden-Oosten zijn minder aanwezig in de AP-kunstopleidingen.

De *best practices* en duidelijke visies zijn vandaag de dag op opleidingsniveau nog te vaak afhankelijk van sleutelpersonen. Om de volgende jaren met blijvende aandacht te anticiperen op de kansen die de superdiverse en veranderlijke maatschappij de hogeschool biedt, werkt AP sinds 2016 samen met UNIA, het Interfederaal Gelijkekansencentrum. Gelijktijdig is een adviseur diversiteit aangetrokken om een geëxpliciteerd **diversiteitsbeleid en -handelingskader** uit te werken tegen 2017. Entiteiten, studenten en medewerkers zullen ondersteund worden om (diversiteits-)vragen op een gestroomlijnde en geobjectiveerde manier te kunnen beantwoorden. Bovendien worden opleidingen, departementen en Schools of Arts aangemoedigd een eigen werking binnen dat diversiteitsbeleid te ontwikkelen.

Dit diversiteitshandelingskader zal eveneens bijdragen tot de bijsturing van het personeelsbeleid. Daar waar het mondiale karakter van de kunstopleidingen ook wordt weerspiegeld in de samenstelling van het docentenkorps, moeten we vaststellen dat de hogeschoolbrede samenstelling van het personeel vooralsnog geen afspiegeling is van de demografie.

STERKTES	UITDAGINGEN EN AMBITIES
<ul style="list-style-type: none"> - AP is een pluralistische hogeschool die zich beweegt in een specifieke grootstedelijke context (internationale havenstad / culturele hoofdstad van Vlaanderen). - AP heeft een breed opleidingsaanbod voor een brede en diverse instroom. 	<ul style="list-style-type: none"> - de invloed van de toenemende superdiversiteit op de in-, door- en uitstroom - 1/3 van de AP-studentenpopulatie ontvangt een studietoelage
<p>een groot bewustzijn van superdiversiteit in de PBA-opleidingen.</p>	<p>de blijvende responsabilisering rond diversiteit in alle entiteiten van de hogeschool</p>
<p>de docenten- en studentenpopulatie zijn een afspiegeling van het mondiale karakter van de kunstopleidingen.</p>	<p>de hogeschoolbrede samenstelling van het personeel als spiegel van de demografie</p>
<p>beleidsmatige aandacht voor diversiteit</p> <ul style="list-style-type: none"> • KPI rendement en doelgroep • AP-diversiteitsfonds • implementatie van UDL en gerichte studieloopbaanbegeleiding om gelijke onderwijskansen voor elke student te garanderen 	<p>het uitwerken van een diversiteitsbeleid en diversiteitshandelingkader</p>

2.2 Internationalisering

Internationalisering is een uitgesproken strategische doelstelling van de hogeschool. Het laat studenten toe om competenties te ontwikkelen die cruciaal zijn om de globaliserende en interculturele maatschappij van vandaag te doorgronden en erin te functioneren. Het geeft studenten de kans andere culturen en overtuigingen te ontdekken, hun talenkennis uit te breiden en hun maatschappijbeeld in een bredere context te plaatsen. Internationale ervaringen bij medewerkers leiden tot nieuwe inzichten en vernieuwende werkvormen. Samenwerking met internationale instellingen is essentieel voor de kwaliteitsvolle ontwikkeling en vernieuwing van aantrekkelijke, relevante onderwijsprogramma's.

Het ontwikkelen van internationale en interculturele competenties is binnen de opleidingsevaluatie een belangrijk criterium waaraan de kwaliteit van de opleidingen wordt gemeten (cf. rapport opleidingsevaluatie). Daarnaast is internationalisering een kritische prestatie-indicator in de monitoring van de beleidsuitvoering en bij de toewijzing van middelen. In de toekomst is ook internationale docentemobiliteit een criterium in de berekening van deze kritische prestatie-indicator.

De meerwaarde van internationalisering is gemeengoed binnen elke entiteit. Met een zeer internationale studenten- en docentenpopulatie en een wereldwijd net-

“

**Bij AP krijgt
iedere student de kans
om internationale
ervaring op te doen**

”

werk en werkveld zijn de Schools of Arts dé internationale spelers bij uitstek die dankzij hun lange traditie een voorbeeldfunctie vervullen. Denken we maar aan de internationale opleiding Dans, de Engelstalige master Visual Arts, de mondiale faam van de Modeacademie, de voorbereidingen van een Engelstalige master Music en Engelstalige bachelor Visual Arts, internationale masterclasses, de cohabitatie van het Koninklijk Conservatorium Antwerpen met de internationale kunstcampus deSingel en de doorgedreven aandacht voor personeelsmobiliteit en een meertalige dienstverlening. In de opleidingen van het departement MC is internationalisering sinds 2015-2016 structureel ingebed in de curricula voor 10 studiepunten.

De uitbouw van een Engelstalige website en andere informatie- en communicatiekanalen die de hogeschool, haar opleidingen en partnerschappen meer in de verf zetten, vormen een kritische succesfactor, evenals het stimuleren van de meertaligheid van het personeel – inclusief administratief en ondersteunend personeel – in de entiteiten.

INTERNATIONAL OFFICE

Van bij aanvang heeft AP een International Office uitgebouwd. Dit centrale aanspreekpunt adviseert over internationaliseringsbeleid. De dienst stelt de nodige procedures ter beschikking voor het indienen van dossiers, voor aanvragen en selectie van een internationale activiteit of een beurs, voor rapportering, ... AP International Office organiseert ook taalcursussen voor inkomende studenten en draagt bij in de financiering van de taalcursussen van uitgaande studenten.

Studenten en personeel kunnen hun mobiliteitsdossier beheren via het Mobility Online-platform. Toename van de uitgaande mobiliteit stelt evenwel een administratieve uitdaging. Procedures dienen waar mogelijk vereenvoudigd te worden en de verdere digitalisering van het proces aan de hand van het Mobility Online-platform staat hoog op de agenda.

AANTAL UITGAANDE STUDENTEN

	2013-2014		2014-2015		2015-2016	
	# studenten	studiepunten	# studenten	studiepunten	# studenten	studiepunten
Gezondheid en Welzijn	51	924	45	841	85	1.268
Management en Communicatie	120	2.787	106	3.070	1.236	7.525
Onderwijs en Training	41	27	19	90	24	531
Wetenschap en Techniek	30	634	23	656	75	1274
Koninklijk Conservatorium Antwerpen	6	235	8	315	8	273
Koninklijke Academie voor Schone Kunsten Antwerpen	10	48	5	135	3	51
AP	258	4655	206	5107	1431	10.922

Sinds 2015-2016 is internationale mobiliteit structureel ingebed in de curricula van het departement MC (10 studiepunten)

2%
KONINKLIJK
CONSERVATORIUM
ANTWERPEN

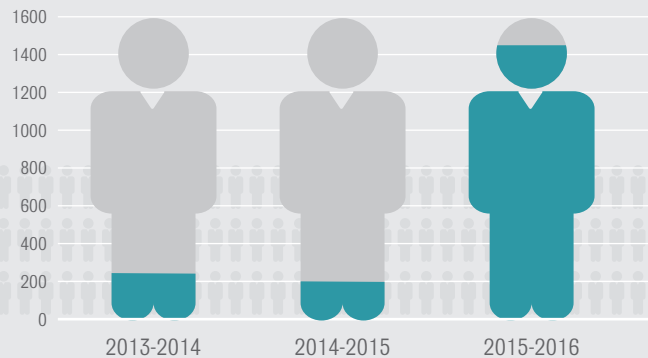
4%
KONINKLIJKE ACADEMIE
VOOR SCHONE KUNSTEN
ANTWERPEN

20%
GEZONDHEID EN
WELZIJN

12%
WETENSCHAP EN
TECHNIEK

16%
ONDERWIJS EN
TRAINING

46%
MANAGEMENT EN
COMMUNICATIE

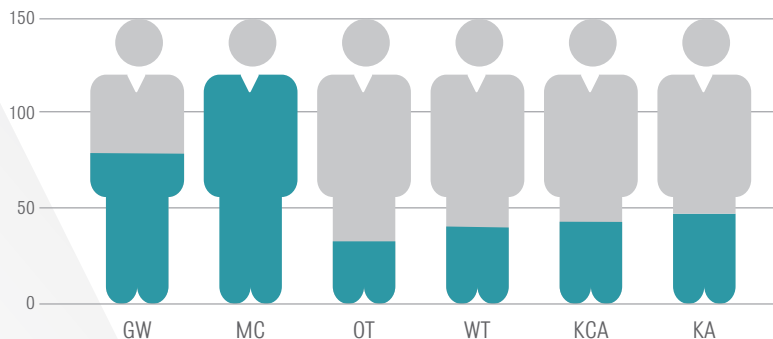


2.2.1 Partnerschappen

Elke opleiding beschikt over een ruim internationaal netwerk met partnerscholen en -opleidingen. De uitdaging van AP ligt in het verder uitbouwen van hogeschoolbrede structurele samenwerkingen met betrouwbare en kwaliteitsvolle hogeronderwijsinstellingen om de mobiliteit van haar studenten en medewerkers een gegarandeerde internationale ervaring te bieden. Zo is een structureel partnerschap met Birmingham City University in de maak en werkt AP o.a. reeds samen met Oulu University of Applied Sciences, Finland.

Om de kwaliteit van de partnerschappen te monitoren, zal AP gebruikmaken van een monitoringstool die ontwikkeld wordt door het Vlaams Departement Onderwijs. De implementatie hiervan is voorzien in 2017-2018.

AANTAL INTERNATIONALE HOGER ONDERWIJS PARTNERS PER DEPARTEMENT EN SCHOOL OF ARTS



2.2.2 Europese projecten

AP beschikt over een uitgebreide expertise in het aanvragen en organiseren van Europese projecten. In het nieuwe Europese Erasmus+ programma worden jaarlijks een 20-tal aanvragen gedaan, dit met een succesratio van 30%. De via deze projecten opgedane *knowhow* wordt geïntegreerd in de leerinhouden, de stages, de bachelor- en masterproeven, alsook in de onderzoeksprojecten en dienstverleningsopdrachten.

Zo heeft de opleiding Dans samen met partnerinstellingen in het hoger dans-onderwijs Fontys (Tilburg) en Duncan Centre Conservatory (Praag) in april 2015 '*Re-thinking Bodies*', een intensieve inclusieve studieweek georganiseerd. Met dit project willen de partners de visie op het lichaam in hedendaagse dans herdefiniëren en danseducatie afstemmen op vernieuwde inzichten.

'De Europese Inclusieve Campus' (INnetCAMPUS) is een gezamenlijke project met Fundación ONCE (Spanje), Universidad de Granada (Spanje) en Universidade de Lisboa (Portugal). 45 Jongeren uit het secundair onderwijs met een beperking krijgen via dit project de kans om het leven en studeren aan een van de drie partnerinstellingen te beleven. Het project beoogt de promotie van internationale mobiliteit bij deze groep jongeren en het identificeren van verbetermogelijkheden voor het Europese hoger onderwijs bij de organisatie van inclusief hoger onderwijs en een gelijkheidsbeleid.

De expertisedeling over de opleidingen heen rond het aanvragen van en het rapporteren over dergelijke Europese projecten is een aandachtspunt, evenals het bewaken van de relevantie van deze projecten voor de opleidingen.

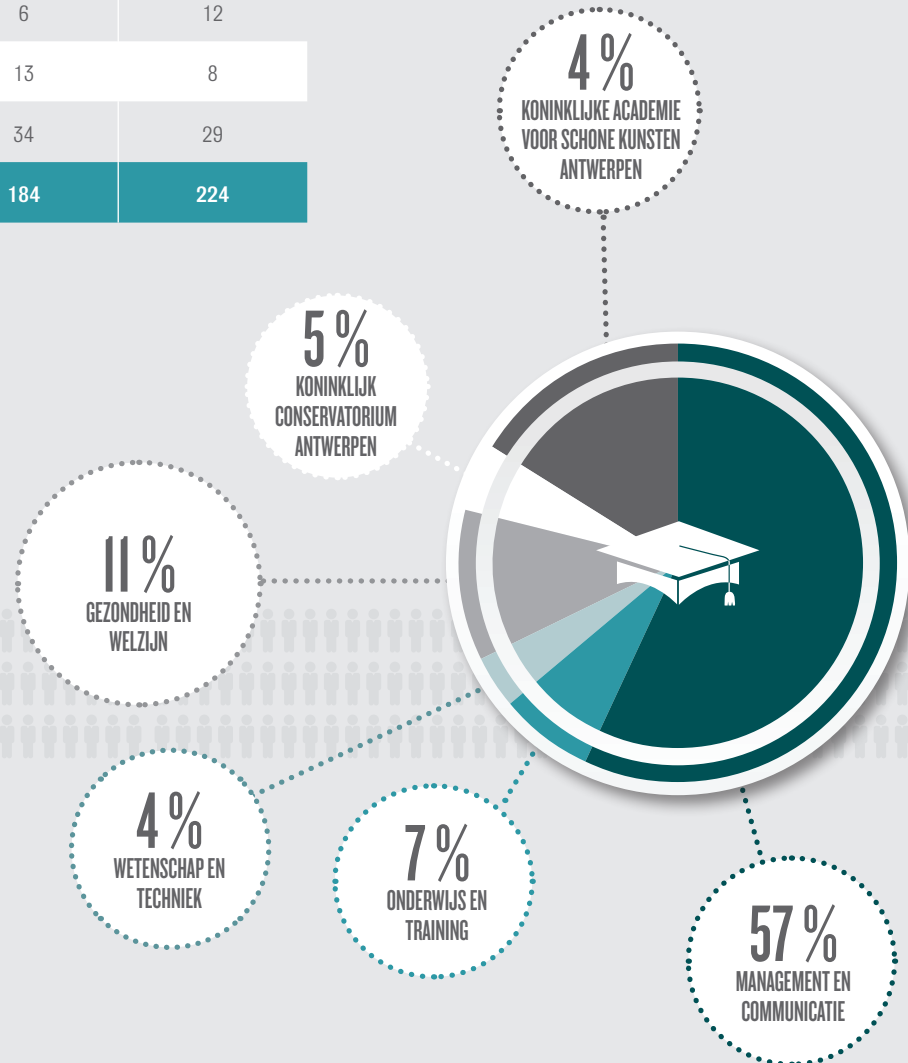
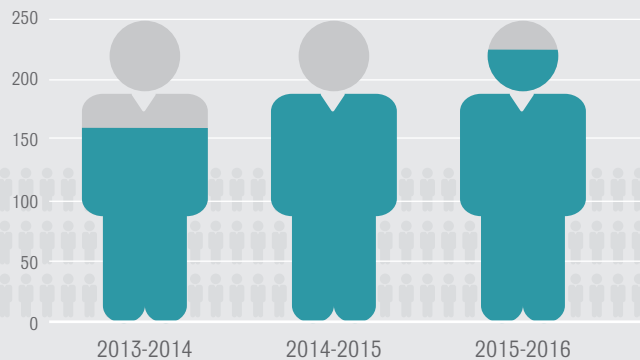
2.2.3 Internationale en interculturele competenties

Binnen de opleidingsprogramma's wordt de ontwikkeling van internationale en interculturele competenties op verschillende manieren gestimuleerd. Erasmus+, Erasmus Belgica, European Project Semester (EPS), Mobility Windows, ... steeds meer AP-studenten – al dan niet met ondersteuning door AP-STUVO – doen een buitenlandervaring op.

Daarnaast leveren opleidingen extra inspanningen voor studenten voor wie het minder evident is om in het buitenland te studeren. De opleiding Biomedische Laboratoriumtechnologie slaagt erin studenten met een migratieachtergrond over de streep te trekken door in te zetten op een stage aan de

INKOMENDE BUITENLANDSE STUDENTEN

	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Gezondheid en Welzijn	21	17	24
Management en Communicatie	85	101	134
Onderwijs en Training	12	13	17
Wetenschap en Techniek	6	6	12
Koninklijk Conservatorium Antwerpen	7	13	8
Koninklijke Academie voor Schone Kunsten Antwerpen	26	34	29
AP	157	184	224



Acibadem University in Istanbul. Het departement OT werkt hiervoor nauw samen met de University in Oujda (Marokko). Samen met de opleiding Orthopedagogie wordt onderzocht hoe AP studenten met beperkingen meer kansen op een buitenland-ervaring kan bieden (project INnetCAMPUS).

Een van de uitdagingen voor de volgende jaren is de realisatie van de streefcijfers die aangegeven worden in het Vlaamse actieplan *Brains on the move* en de normen die door Europa worden gesteld. Enkel inzetten op 'traditionele' studentenmobiliteit in de vorm van een langere studie- of stageperiode in het buitenland gefinancierd door een Erasmusbeurs zal niet volstaan om deze streefcijfers te behalen. Daarom zal bijkomend ingezet moeten worden op een breed aanbod van **kortere types van mobiliteit** zoals *summer schools, mobility windows, joint programs, study visits, ...*

Verschillende opleidingen integreren initiatieven rond korte mobiliteit in hun curricula. Om opleidingen te ondersteunen in de (verdere) ontwikkeling van deze types van mobiliteit en tegelijk te bewaken dat deze mobiliteit kwaliteitsvol en met een internationale reflex wordt ingevuld, is een AP-breed internationaal competentiekader ontwikkeld. Hierin wordt duidelijk aangegeven welke internationale en interculturele competenties de 'mobiele' AP-student moet ontwikkelen.

Het aantal klassieke studie- en stagemobiliteiten stijgt echter sneller dan het aantal beurzen die door EPOS, VLIR-UOS, Vlaamse overheid, ... wordt verstrekt. AP voorziet weliswaar een financiële buffer om studenten te ondersteunen die geen beurs krijgen, maar komt niet tegemoet bij mobiliteit van minder dan een maand. Studenten zullen zelf meer moeten tussenkomen in **de financiering van hun mobiliteit**.

Alle studenten krijgen ook de kans om binnen de hogeschool aan hun internationale en interculturele competenties te werken: **internationalisation@home**.

Er wordt gewerkt met internationaal bronnenmateriaal, internationale cases, anderstalig les- en studiemateriaal, (gast)colleges door buitenlandse lesgevers en gastsprekers, internationale masterclasses, de organisatie van *European Project Semesters*, ... maar ook stages in 'eigen achtertuin' bij multinationals en internationale bedrijven in de Antwerpse haven.

2.2.4 inkomende studenten

AP ontvangt jaarlijks ca. 175 inkomende studenten.

De hogeschool kent een aantal **succesvolle Engelstalige studieprogramma's**. Hierdoor krijgen ook internationaal-niet-mobiele Vlaamse studenten de kans om aan hun internationale competenties te werken. Daarnaast worden binnen de hogeschool financiële middelen vrijgemaakt om opleidingen zonder internationaal studieprogramma de mogelijkheid te bieden om internationale studenten te ontvangen via een *European Project Semester* (EPS).

De volgende jaren zal de hogeschool dit Engelstalige aanbod en de EPS-werking verder uitbouwen.

2.2.5 Personeelsmobiliteit

AP telt jaarlijks gemiddeld 150 buitenlandse dienststopdrachten in de vorm van een vorming of training in het buitenland, lesgeven aan een partnerinstelling, conferenties, bijscholingen, prospectiebezoeken, onderzoeksactiviteiten, dienstverleningsopdrachten, ... De opleidingen Verpleeg- en Vroedkunde zijn koplopers inzake personeelsmobiliteit. De kwaliteitsbewaking van de invulling van (korte) mobiliteit van personeel valt onder de verantwoordelijkheid van het betreffende departement en de opleiding. De hogeschoolbrede personeelsmobiliteit wordt echter tot op heden te weinig formeel gevalideerd. Te vaak botsen lesgevers op de grenzen van taakstellingen waarbij het garanderen van onderwijs vooropgesteld wordt en er weinig ruimte is voor mobiliteit.

TOP 10 NATIONALITEITEN INKOMENDE BUITENLANDSE STUDENTEN



STERKTES	UITDAGINGEN EN AMBITIES
het ontwikkelen van internationale en interculturele competenties is gemeengoed	het stimuleren en valideren van personeelsmobiliteit
beleidsmatige aandacht voor internationalisering : <ul style="list-style-type: none"> • KPI internationalisering • benchmark in de AP-opleidingsevaluatie PBA/BNB/SofAs • ondersteuning door International Office 	
de internationale oriëntering van de Schools of Arts (docenten, studenten, werkveld)	
<ul style="list-style-type: none"> - internationalisation@home - de ontwikkeling van Engelstalige studieprogramma's - de organisatie van EPS binnen de verschillende opleidingen biedt 'minder mobiele' studenten de kans om internationale ervaringen op te doen 	<ul style="list-style-type: none"> - het ontwikkelen, faciliteren en valideren van korte types van (studenten) mobiliteit - de financiering van korte types van mobiliteit - de uitbouw van EPS in alle opleidingen - de ontwikkeling van een meertalige dienstverlening
de entiteiten hebben een ruim netwerk aan partnerschappen	<ul style="list-style-type: none"> - de uitbouw van hogeschoolbrede structurele samenwerkingen met kwaliteitsvolle hogeronderwijsinstellingen - de monitoring van de kwaliteit van de internationale partnerschappen (hogeschool / entiteiten) - de ontwikkeling van meertalige informatie- en communicatiekanalen
een uitgebreide expertise en een hoge succesratio in het aanvragen en organiseren van Europese projecten.	het bevorderen van expertisedeling over de entiteiten heen

3. GRENSVERLEGGENDE OPLEIDINGEN OP MAAT

3.1 Grensverleggende opleidingen op maat

De hogeschool ambieert naast eerlijke oriëntatie, een studietraject op maat, maximale interactie, *Universal Design for Learning* (UDL), taalbegeleiding of andere vormen van studieloopbaanbegeleiding, ook en vooral hoogwaardige en grensverleggende opleidingsprogramma's. Het brede opleidingsaanbod laat AP toe een omgeving te creëren waar studenten en alumni zich (levenslang) kunnen ontplooiën. En met succes! Studenten met lef, toewijding en ambitie werken zich in de kijker, zowel tijdens als na hun studies.

De kunstopleidingen zijn misschien wel de meest onmiskenbare voorbeelden van onderwijs **op maat** waar studenten worden gestimuleerd om hun talenten optimaal te ontwikkelen door een persoonlijk traject te kiezen en daarin te excelleren. Ook de professionele bacheloropleidingen zetten duidelijk in op de **talentontwikkeling van eenieder**. Zo voorziet de opleiding Chemie een instroomtraject Chemie-Up voor studenten die reeds bij aanvang van hun studies over een ruime basiskennis beschikken. 7^{de} jaarsleerlingen secundair onderwijs kunnen bij AP reeds credits behalen voor bepaalde opleidingsonderdelen ter voorbereiding van hun voortgezette studies in de opleidingen Hotelmanagement en Office Management. De opleidingen Communicatiemanagement, Bedrijfsmanagement, Toegepaste Informatica en Journalistiek voorzien een doorgroei-traject in samenwerking met de Universiteit Antwerpen en Vrije Universiteit Brussel.

Met de professionele bacheloropleidingen Dans en Integrale Veiligheid, de bachelor-na-bacheloropleiding Autismespectrumstoornissen en de Specifieke Lerarenopleiding Dans biedt AP **vier unieke opleidingen** aan. De hogeschool volgt met haar opleidingsaanbod de **maatschappelijke ontwikkelingen**, zoals het mogelijk maken van de combinatie van studie met een actieve loopbaan en/of gezin. De Flex-trajecten en trajecten voor werkstudenten kennen dan ook een sterke toename.

De opleidingen anticiperen op **decretales wijzigingen**. Zo organiseert de opleiding Vroedkunde sinds 2015 de vorming 'Gespecialiseerde Toegepaste Farmacologie', voor vroedvrouwen die afstudeerden voor oktober 2015. De opleiding speelt

“

Door inspirerende en uitdagende leeromgevingen ontwikkelen studenten zich tot zelfbewuste en autonome participanten van de maatschappij

”

hiermee in op een wetswijziging die vroedkundigen – die na 1 oktober 2015 hun diploma haalden – machtigt om medicatie voor te schrijven. Het M-decreet (2015) was voor AP de aanleiding om vanaf 2015-2016 niet langer in te zetten op de bachelor-na-bacheloropleiding Buitengewoon Onderwijs. Vanaf 2016-2017 wordt het postgraduaat 'De inclusieve leerKRACHT' ingericht. Dit wordt gezamenlijk vormgegeven door experts van de departementen OT en GW.

Het creëren van een **authentieke leeromgeving** en het implementeren van realistische simulaties in praktijklokalen, vaardigheidslabo's, theater- en concertzalen, stages in het werkveld, werkplekleren, ... brengt studenten de noodzakelijke vaardigheden bij.

3.2 Interdisciplinariteit

Interdisciplinariteit – ontmoetingen over de grenzen van opleidingen, departementen en Schools of Arts heen – zet aan tot nieuwe invalshoeken en het verleggen van grenzen. Opleidingen vinden elkaar binnen AP bij het gezamenlijk uitwerken van opleidingsonderdelen en programma's, onderzoeks- en dienstverleningsprojecten, bachelor- en masterproeven, projectweken, toonmomenten, het *European Project Semester*, ...

3.3 Onderwijsontwikkeling en -ondersteuning

AP realiseert innovatie en actualisering van de opleidingen door de verwevenheid van haar kerntaken onderling en door de grote betrokkenheid van het werkveld bij deze kerntaken. Door middel van datamonitoring, diverse bevragingen en de evaluatie van de opleidingen bewaakt en stimuleert de hogeschool de blijvende kwaliteitsontwikkeling in de opleidingen.

AP zet bovenal in op **ondersteuning**. De huidige context daagt onderwijzend personeel immers uit om oog te hebben voor (verschillen in) taal- en communicatievaardigheden, motivatie, leerstrategieën, algemene beroepsgerichte

competenties en de persoonlijke ontwikkeling van studenten. Deze brede focus vraagt de ontwikkeling van nieuwe kwalificaties en dus het aanreiken van (didactische) handvatten. Opleidingen kunnen hiervoor terecht bij de diensten van de directie O&O. De **dienst Onderwijsontwikkeling en –innovatie (O&I)** gaat samen met hen de uitdaging aan om het actueel karakter van de opleidingen te waarborgen.

Opleidingen genieten een grote autonomie bij het **ontwikkelen van hun curricula**. Om de vinger aan de pols te houden en zich af te stemmen op zowel actuele ontwikkelingen in het werkveld als een wijzigende wetgeving, kennen de opleidingen heel wat curriculumwijzigingen. Deze – deels uit nood geboren –

DE DIENST ONDERWIJSONTWIKKELING EN -INNOVATIE (O&I)

Niet alleen de inhoud, maar ook de aanpak van de ondersteuning maakt dat opleidingen zich grensverleggend en op maat van de student kunnen ontwikkelen. De dienst O&I ondersteunt op interactieve en emancipatorische wijze de kwaliteitsontwikkeling van curricula en didactiek van de opleidingen, steeds binnen het referentiekader van de kwaliteitscriteria van de AP Hogeschool.

Op haar eigen manier is deze ondersteuning grensverleggend en op maat. Methodologieën worden aangereikt maar niet opgelegd. Samen met de opleidingshoofden en het onderwijzend personeel gaat de dienst O&I op zoek naar mogelijkheden en denkt mee vooruit om ook in de toekomst tegemoet te komen aan soortgelijke noden van andere opleidingen. Hierdoor liften opleidingen als het ware mee op elkaars *best practices*, worden deze verfijnd en bijgesteld. Gaandeweg ontstaat hierdoor van onderuit een 'basispakket', een soort corpus van kaders dat toepasbaar is in diverse entiteiten.

De AP-toetstester, de AP digitale toetsomgeving (toets.ap.be) en de competentiematrix.ap.be, het ondersteuningsaanbod voor beginnende lectoren, ... zijn stuk voor stuk instrumenten of leidraden die vanuit de opleidingen ontstaan zijn en nu hogeschoolbreed worden toegepast.

De dienst O&I ondersteunt:

- de kwaliteitsontwikkeling binnen opleidingen: de dienst begeleidt opleidingen bij het ontwikkelen van een visie en didactisch concept, het formuleren van beleids- en actieplannen, het implementeren van het AP-kwaliteitswiel, het formuleren van werkveldbevragingen, het maken van een omgevingsanalyse, ...
- de curriculumontwikkeling binnen opleidingen: opleidingen worden bijgestaan in het opstellen van eindcompetenties, van leerlijnen of het onderwijsprogramma, van een toetsbeleid, ...
- de didactische ontwikkeling van het onderwijzend personeel: lectoren en docenten worden in de dagelijkse lespraktijk ondersteund aan de hand van tips, handleidingen, stappenplannen en ondersteuningsfiches: lessen voorbereiden en geven, opmaken van cursussen, opmaak ECTS-fiches, opdrachten en toetsen opstellen, onderzoeksvragen formuleren, didactische werkvormen creëren, taalontwikkelen lesgeven, digitale leermiddelen inzetten, differentiatie aanbrenge in een klasgroep, ...

flexibiliteit genereert innovatiekracht en geeft 'goesting'. Bij conceptuele (ingrijpende) curriculumwijzigingen doorlopen de opleidingen verplicht een traject met de diensten KPO, O&I, Onderwijs- en studentenadministratie (OSA) en de beleidsadviseur onderwijs waarin twee controlemomenten zijn voorzien. Hierbij wordt onderzocht of de wijziging niet alleen inhoudelijk toekomstgericht is maar ook organisatorisch onderbouwd. Deze methodiek, in het academiejaar 2013-2014 ontwikkeld, is voor het eerst toegepast op de curricula van het academiejaar 2015-2016. Het traject faciliteerde o.m. ook de succesvolle verbreding van de opleiding Verpleegkunde en de uitbreiding van 180 naar 240 studiepunten. Voor sommige opleidingen was het een bewustwordingsproces om de vooropgestelde curriculumwijzigingen uit te stellen en verder bij te sturen.

Activerende leervormen zoals *peer-teaching*, *micro-teaching*, *flipped classroom* zijn gemeengoed in zowel de professionele bachelor- als kunstopleidingen. **Digitaal leren** is echter nog in volle ontwikkeling en dit vernieuwingsproces verloopt in de verscheidene departementen met verschillende snelheden. Daar waar het departement WT met middelen uit het Innovatiefonds en vanuit een duidelijke beleidskeuze al verschillende initiatieven heeft genomen, is de implementatie hogeschoolbreed nog te vaak een initiatief van bevlogen individuele lesgevers. Opvallend is dat dit digitaliseringsproces ook bij de studenten een mentaliteitswijziging vereist. AP zet daarom de volgende jaren volop in op digitaal leren. Niet alleen worden studenten voorbereid op de digitalisering van hun toekomstige werkomgeving, ze kunnen hierdoor op eigen maat en tempo hun leerproces bepalen. De beschikbare contacturen kunnen ingezet worden om de opgedane kennis en vaardigheden verder uit te diepen en zo een hoger studierendement helpen te realiseren. Daarnaast verlaagt een goed georganiseerde digitale leeromgeving de drempel om actief kennis te delen, interdisciplinair en opleidingsoverschrijdend te werken, zowel voor studenten als voor lesgevers.

De ontwikkeling van de AP-digitale toetsomgeving en het groeiende aantal digitale examens zijn een eerste stap bij het realiseren van deze ambitie. Op vraag van verschillende opleidingen uit de departementen OT en MC is in 2014 een pilootomgeving voor het digitaal toetsen opgezet. Op basis van voortdurende feedback is het platform elke examenperiode bijgesteld. Hierbij is de aandacht uitgegaan naar de ondersteuning van studenten bij de opstart van een examen aan de hand van een handleiding, communicatie met de administratie en afstemming met de ICT-helpdesk. Op het einde van de pilootfase (academiejaar 2015-2016) is het platform uitgegroeid tot een volwaardige platform voor digitaal toetsen. In eerste zitting zijn voor 76 verschillende opleidingsonderdelen digitale examens afgenomen. In het academiejaar 2016-2017 wordt deze omgeving AP-breed geïmplementeerd. In de laatste evaluatie van het toetsplatform is rekening gehouden met de specifieke noden van opleidingen op het gebied van vraagtypes: zoals het bouwen van chemische structuren, muzieknotatie, *drag-n-drop*, waarheidstabellen, open vragen, ... Digitaal toetsen gaat immers verder dan meerkeuzevragen stellen. Workshops, checklists, ondersteuningsfiches en een videotutorial zorgen ervoor dat lectoren zelfstandig aan de slag kunnen. Examens zullen ook niet langer in verschillende kleinere computerklassen plaatsvinden. Grote groepen kunnen efficiënt geëxamineerd worden in grotere aula's door de aankoop van tablets.

De toekomstige uitdaging van AP ligt in het verder doortrekken van deze ambities naar de hogere beroepsopleidingen binnen het samenwerkingsverband HB05 - AP - HZS. De geplande integratie van de Specifieke Lerarenopleiding van de CVO's in september 2019 vormen dan weer een opportuniteit om de trajecten te herbekijken op flexibiliteit en toegankelijkheid.

STERKTES	UITDAGINGEN EN AMBITIES
<p>een breed opleidingsaanbod voor een brede en diverse instroom.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 4 unieke opleidingen • curriculum als antwoord op maatschappelijke tendensen • (her)oriëntering met expertise 	<ul style="list-style-type: none"> - de integratie van HB05 / SLO in de hogeschool (2019) - de herprofilering van de lerarenopleidingen - de inrichting van Engelstalige programma's binnen de Schools of Arts
studietrajecten op maat / individuele begeleiding van de student	de beheersbaarheid van studietrajecten op maat (wenselijkheid en werkbaarheid)
de inzet van activerende leervormen is gemeengoed	de verdere ontwikkeling en implementatie van een digitale leer- en toetsomgeving
hogeschoolbrede ondersteuning bij onderwijsontwikkeling en -innovatie	het blijvend actualiseren van competenties bij zowel onderwijzend als administratief personeel
<p>de sterke verwevenheid met het werkveld</p> <ul style="list-style-type: none"> • vinger aan de pols (curriculum, leeromgeving, personeel, ...) • authentieke leeromgevingen 	
de internationale oriëntering van de opleidingen	
nexus onderwijs - onderzoek / verwevenheid van de kerntaken	nexus onderwijs - onderzoek / verwevenheid van de kerntaken
interdisciplinariteit binnen en tussen departementen en Schools of Arts	interdisciplinariteit binnen en tussen departementen en Schools of Arts

4. EXPERTISE- EN INFORMATIEDELING

Om de kerntaken op een kwaliteitsvolle wijze te ontplooiën en te actualiseren is expertise- en informatiedeling essentieel. Het omvat de permanente wisselwerking tussen de kerntaken onderling, maar ook de voortdurende interactie met het werkveld, de studenten en de AP-entiteiten. Expertise- en informatiedeling betekent ook: een duidelijk communicatiebeleid waarin medewerkers en studenten hun rol kunnen spelen.

4.1 Communicatie en participatie

De hogeschool heeft een **organisatiestructuur** die erop gericht is om binnen de hogeschool expertise en informatie te delen. Het hogeschoolbrede Directieteam, de stafvergadering op niveau van ieder departement en School of Arts, de opleidingsstaven, ... elk overlegorgaan is bedoeld om *best practices* en ambities uit te wisselen, om samenwerking en interdisciplinariteit te stimuleren.

Dit blijkt echter niet altijd vanzelfsprekend, zowel van de hogeschool naar haar entiteiten en omgekeerd, als binnen de entiteiten. De grote mate van autonomie van de veelal nieuw samengestelde departementen en de grote diversiteit van de opleidingen en afstudeerrichtingen maken een geharmoniseerde informatiestroom minder evident. Door het ontbreken van eenduidige afspraken rond informatiedelen en de beperkte toegankelijkheid van informatie, gaat deze nog te vaak verloren of is deze voor interpretatie vatbaar.

De verbeteringsvoorstellen die voortvloeiden uit een onderzoek in 2015 werden ter harte genomen en verschillende acties zijn reeds ondernomen om de informatierverspreiding te optimaliseren: het stroomlijnen van het overleg van het Directieteam inzake agenda, verslaggeving en afstemming op andere overlegorganen, het in lijn brengen van de kalender van de verschillende overlegorganen en beleidsvoorbereidende werkgroepen, de organisatie van een opleidingshoofdenoverleg en het aantrekken van expertise door het aanwerven van een beleidsadviseur interne communicatie.



Verschillende acties vanaf 2017 moeten ervoor zorgen dat informatie toegankelijker wordt aangereikt en een beter uitwisseling van kennis en expertise mogelijk maken

- het formaliseren van de informatielijnen
- de uitbouw en bijsturing van het intranet
- het implementeren van een beleid rond documentenbeheer

De voorbereidingen rond de instellingsreview en de inspanningen om medewerkers en studenten zoveel mogelijk te betrekken en te informeren zijn reeds een eerste stap in dit proces.

Naast het optimaliseren van de interne communicatie moet de uitbouw van een vernieuwde **website** in 2017 ervoor zorgen dat belanghebbenden beter de weg vinden naar het AP-aanbod en dat AP zich profileert als kennis- en expertisecentrum.

STUDENTENPARTICIPATIE

Studenten zijn de belangrijkste *stakeholders* binnen de hogeschool. Hun mening telt. De hogeschool betreft studenten als actieve gesprekspartners in beleid en kwaliteitszorg.

Elk departement en elke School of Arts heeft een eigen studentenraad (DSR/SAS). Vanuit deze raden worden vertegenwoordigers afgevaardigd voor de **Algemene Studentenraad van AP** (ASAP). Afgevaardigden van de studenten zitten mee in het Inrichtingsorgaan, de StuvoRaad, de Algemene Vergadering van de AUHA, het Antwerps Studenten Overleg (ASO), de Associatie Studentenraad Antwerpen (ASRA), de Vlaamse Vereniging van Studenten (VVS), de raden Schools of Arts en de opleidingsraden van alle departementen. Studentenvertegenwoordigers beslissen o.a. mee over curricula, examenroosters, het onderwijs- en examenreglement (OER), opleidingsgebonden kosten evenals over de kwaliteitszorg en het proces van kwaliteitsborging. Studentenparticipatie gaat verder dan studentenvertegenwoordiging. Hogeschoolbrede bevragingen en focusgroepen staan open voor alle geïnteresseerde studenten, waardoor informatie beter doorstroomt en meer betrokkenheid en draagvlak wordt gecreëerd.

Studentenparticipatie wordt intensief **ondersteund vanuit de Studentgerichte diensten**. De studentencoach monitort en evalueert de uitvoering van studentenmandaten en faciliteert de informatiedeling tussen de studentenvertegenwoordigers en studenten onderling en tussen studentenvertegenwoordigers en leidinggevenden. De agenda's en vergaderverslagen van de departementale studentenraden en studentenraden Schools of Arts zijn net als de verslagen en beslissingen van de Algemene Studentenraad AP via Blackboard door iedereen binnen de hogeschool raadpleegbaar. Een Facebookpagina en het e-mailadres asap@ap.be waarborgen de meer informele informatiedeling.

De **professionalisering** van de studentenvertegenwoordigers wordt gestimuleerd; met een handboek en jaarlijkse infosessies voor (startende) studentenvertegenwoordigers over het OER, informatie over financiering en studentenvoorzieningen, het aanbieden van literatuur en vorming, enz. bieden de Studentgerichte diensten (SGD) de studenten een kader voor studentenparticipatie aan. Daarnaast hebben ASAP-studentenvertegenwoordigers en de studentencoach via een internationale training van SPARQS (Student Partnerships in Quality Scotland) bijkomende vaardigheden verworven op het vlak van communicatie, onderwijskunde en kwaliteitszorg om efficiënt hun mandaten te kunnen uitoefenen en medestudenten te kunnen informeren en op hun beurt te professionaliseren.

De **actieve participatie** van studenten staat echter onder druk. Enerzijds zijn studiebelasting en de druk van toetsen en examens concurrenten voor participatie. De noodzaak van betaald werk is daar voor veel studenten bijgekomen. Anderzijds is de decretaal minimale studentenvertegenwoordiging nog niet in alle AP-entiteiten en participatieorganen een vanzelfsprekendheid.

Om de beleidsbetrokkenheid van studenten te verhogen, hebben studentenvertegenwoordigers en de studentencoach een **actieplan** uitgewerkt. Samen met een duidelijk beleidskader en een doorgedreven communicatie moet dit actieplan de hogeschoolbrede bewustwording van het belang van studentenparticipatie bevorderen. Daarnaast wordt geanalyseerd welke vormen van **valorisatie aan studentenparticipatie** kunnen worden verbonden. Zo heeft de KA inmiddels een keuzeopleidingsonderdeel ingericht waarmee de student studiepunten kan verwerven als formele waardering van zijn/haar participatie. Er wordt nagegaan welke faciliteiten die deelname aan overleg beter combineerbaar maken met lessenroosters. Op vraag van de studenten zelf worden bijvoorbeeld voor de werkgroep 'Onderwijs- en Examenreglement' mandaten gedeeld door meerdere vertegenwoordigers die elkaar afwisselen.

STERKTES	UITDAGINGEN EN AMBITIES
de organisatiestructuur die erop gericht is expertise- en informatie te delen	het verder uitbouwen van een organisatiestructuur die erop gericht is expertise- en informatie te delen in en over entiteiten
informele communicatie (opendeur)	het verhogen van de toegankelijkheid van informatie / het harmoniseren van de informatiestromen voor medewerkers, studenten en externen
	het stimuleren en verhogen van de beleidsbetrokkenheid van de studenten/ het consolideren van studentenparticipatie op elk organisatie-niveau.
studentenwerving	het optimaliseren van de externe communicatie / het verhogen van de zichtbaarheid, duidelijkere profilering van de hogeschool en haar kerntaken via verschillende en meertalige media

4.2 Onderzoek

Met meer dan 200 personeelsleden actief in het onderzoek en 123 onderzoeksprojecten zet AP voluit in op praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek (PWO), interdisciplinair onderzoek en onderzoek in de kunsten.

Praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek en artistiek onderzoek hebben elk hun specifieke kenmerken. Hiernaast delen ze ook een aantal uitgangspunten.

- het onderzoek vertrekt vanuit een probleemstelling die gerelateerd is aan de praktijk.
- het onderzoek leidt tot nieuwe inzichten die kunnen worden uitgewisseld in een dialoog met peers.
- bij beide is de nexus tussen onderzoek en onderwijs de drijvende kracht. De onderzoeksresultaten en -methoden worden geïntegreerd in de curricula.
- het verrichten van onderzoek draagt bij tot de ontwikkeling van vakinhoudelijke expertise en onderzoekscompetenties bij zowel het onderwijzend personeel als de studenten.

4.2.1 Praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek

Met de beleidsdoelstelling van praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek verhoogt AP de kwaliteit van de professionele bacheloropleidingen. De nauwe samenwerking met het werkveld en de doorstroom van de onderzoeksresultaten naar het onderwijs resulteren in een voortdurende actualisering van de curricula, de verdere professionalisering van de lesgevers, meer interactie met het werkveld en het stimuleren van een kritische en ondernemende attitude bij de studenten.

Probleemstellingen komen voort uit vragen en behoeften die leven bij bedrijven, bij overheidsinstellingen en bij organisaties uit onder meer de industriële, technologische, (para)medische, sociale of culturele sector. Hier toont zich een duidelijke relatie tussen de onderzoeksopdrachten en de maatschappelijke dienstverlening van de hogeschool.

Bij de start van de hogeschool waren de onderzoekscompetenties ongelijk verdeeld over de verschillende departementen en opleidingen heen. Bij sommige opleidingen ontbraken onderzoekcompetenties. In andere opleidingen lag de nadruk binnen het PWO-project niet langer op de nexus onderwijs-onderzoek.

Om de ontwikkeling van de onderzoekgerichtheid en -vaardigheid in al haar opleidingen te stimuleren, voorziet AP jaarlijks een basisfinanciering voor meerjaren-projecten aangevuld met middelen uit de recuperatie bedrijfsvoorheffing.

De middelen worden evenredig verdeeld over de verschillende departementen – met uitzondering van het kleinere departement OT. Dit departement voert onderzoek in samenwerking met de cel onderwijsonderzoek. Het zijn de departementen die bepalen welke opleidingen een onderzoeksproject indienen. In functie van de toewijzing van de AP-onderzoeksmiddelen en de kwaliteitsborging van de onderzoeksprojecten is van bij de start van de hogeschool een **PWO-reglement** uitgewerkt. Dit reglement beschrijft de wijze van selectie van de projecten, de toewijzing van personele en financiële middelen en de criteria voor samenwerking met universiteiten, hogescholen en het werkveld. Elke projectaanvraag wordt beoordeeld door een onderwerpspecifieke selectiecommissie. Na de initiële goedkeuring van een PWO-aanvraag dienen onderzoekers op regelmatige tijdstippen te rapporteren over de voortgang van het project. Bij tegenvallende resultaten of ontoereikende rapportage kan beslist worden het onderzoek stop te zetten. Elk onderzoek wordt afgerond met een eindverslag.

Om de verschillende PWO-projecten, hun kwaliteit en hun voortgang op te volgen en de informatie toegankelijk te maken in functie van verplichte rapportering is in 2014 een AP-databank onderzoeksprojecten in gebruik genomen. Op basis van de eerste registraties is de databank aangepast en de registratie geoptimaliseerd. Na een eerste interne evaluatie is de procedure rond 'het opvragen en opstellen van begrotingen voor onderzoeksprojecten' aangepast. In het academiejaar 2016-2017 staat op de agenda: de evaluatie van rapportage, een meer transparante kwaliteitsmonitoring van de eenjarige onderzoeksprojecten en het formaliseren van AP-kwaliteitsindicatoren voor praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek.

Daarnaast vormt de verdeling van de PWO-middelen een uitdaging voor de hogeschool. De onderzoekgerichtheid van opleidingen neemt toe en de interesse voor het aanvragen van PWO-projecten stijgt. Om de versnippering van middelen en expertise tegen te gaan, kiest AP ervoor om vanaf het academiejaar 2016-2017 bijkomende middelen op competitieve basis te verdelen geleid door

CEL ONDERZOEKSCOÖRDINATIE

De cel Onderzoekskoördinatie binnen de directie O&O ondersteunt de verschillende entiteiten bij het vormgeven van hun onderzoeksbeleid. Daar waar de cel het onderzoek in de beide Schools of Arts – door de specificiteit en de andersoortige financiering van het onderzoek in de kunsten – voornamelijk administratief ondersteunt, volgt de cel de praktijkgerichte wetenschappelijk onderzoeksprojecten en activiteiten van de departementen ook inhoudelijk op. Daarnaast richt de cel zich op hogeschoolbrede professionalisering en kennisdeling om de kwaliteit van het onderzoek te bevorderen en het onderzoeksbeleid binnen AP te stroomlijnen. De cel beheert eveneens de onderzoeksprojectendatabank en de databank onderzoeksoutput.

“

Onderzoek bevordert kruisbestuiving tussen verschillende disciplines en biedt een uitgelezen kans om opleidingsoverstijgend te werken.

”

interdisciplinaire onderzoeksthema's; onderwerpen waarmee AP de sterktes van de hogeschool en haar opleidingen in de verf kan zetten; thema's met een Vlaamse en/of Europese relevantie of onderwerpen die anticiperen op maatschappelijke uitdagingen zoals diversiteit en de toenemende digitalisering.

Binnen de departementen vinden onderzoekers elkaar gaandeweg in **onderzoeksgroepen**. De structurele ondersteuning van een volwaardige onderzoeksstructuur behoort evenwel tot de ambities van de 2de beleidscyclus (2020).

Deze inspanningen moeten de onderzoeksoutput van de hogeschool de volgende jaren doen toenemen en meer externe onderzoeksmiddelen genereren.

4.2.2 Onderzoek in de kunsten

De Schools of Arts beschikken over eigen onderzoeksmiddelen om academisering in de kunsten te stimuleren. Ze geven hiermee vorm aan hun decretale academiseringsopdracht, stimuleren beoefening en ontwikkeling van de kunsten en profileren zich ook buiten de muren van de hogeschool als kunst- en expertisecentra.

Net als in de departementen staat onderzoek in de Schools of Arts niet op zichzelf. De onderzoekers verrichten research in de hoedanigheid van kunstenaar. Hun onderzoek vertrekt van een probleemstelling die nauw verweven is met hun artistieke praktijk. Ook beïnvloedt het onderzoeksproces de artistieke praxis zelf en neemt de onderzoeksoutput naast de klassieke outputcategorieën, een artistieke vorm aan: een plastisch kunstwerk, publicatie, uitvoering of vertoning, een radio- en televisieproductie, *lecture performance*, cd-opname, partituur, tentoonstelling, ...

De Schools of Arts bundelen de krachten in een **gemeenschappelijk onderzoeksbeleid**. Dit beleid wordt voorbereid door het Bureau van de Onderzoeksraad, samengesteld uit de voorzitters en de onderzoekscoördinatoren van KA en KCA. De Onderzoeksraad heeft als opdracht om beleidsvoorstellen te formuleren en ter discussie te stellen, gezamenlijke standpunten in te nemen, de voortgangs- en eindrapportering van de lopende projecten op te volgen en adviezen te formuleren aan de Raden van de Schools of Arts. Elk jaar schrijven de Schools of Arts gezamenlijk een oproep uit voor nieuwe onderzoeksvoorstellen.

Een leescommissie Kunsten, die bestaat uit interne en externe experts, maakt op basis van kwaliteitscriteria een rangschikking op. De Onderzoeksraad wijst vervolgens de projecten toe. Binnen KA en KCA bestaan verschillende **onderzoeksgroepen**.

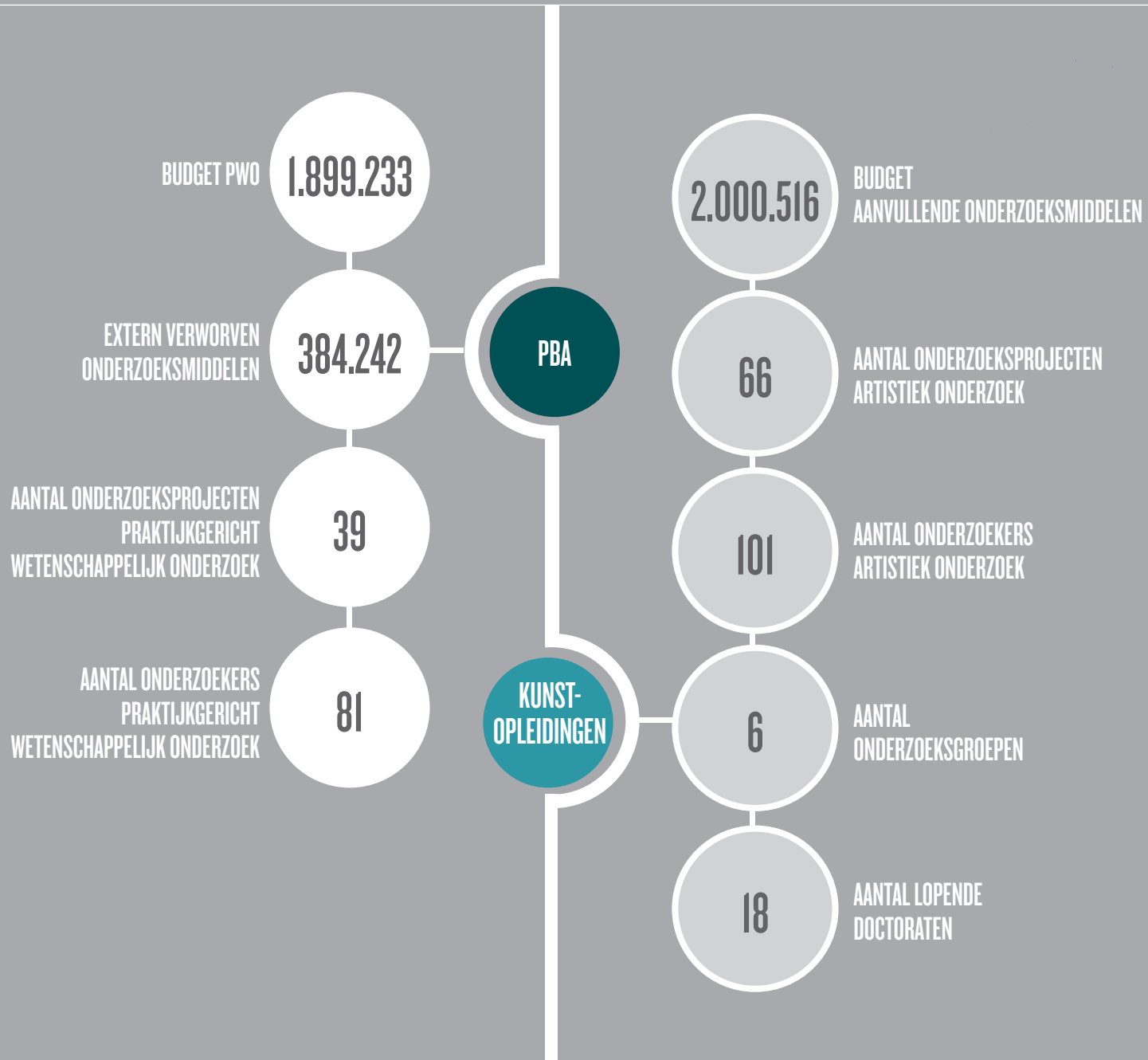
Het publiceren en presenteren van artistiek onderzoek is een centrale doelstelling binnen het onderzoeksbeleid van de Schools of Arts. Drie keer per jaar publiceren ze het gezamenlijke tijdschrift FORUM +. Dit handelt over diverse onderwerpen die te maken hebben met onderzoek in, van en over de kunsten en houdt het midden tussen een academisch tijdschrift en een culturele periodiek. Daarnaast organiseren de Schools of Arts, gezamenlijk en afzonderlijk, onderzoeksdagen en symposia zoals het onderzoeksfestival ARTICULATE of het periodieke Research Café, toegankelijk voor een breder publiek.

Het is voor de Schools of Arts een expliciete doelstelling om **doctoraatsonderzoek** te genereren. In dat verband is sinds 2015 ARIA (*Antwerp Research Institute for the Arts*) opgericht, een samenwerkingsverband met Sint-Lucas Antwerpen (Karel de Grote Hogeschool) en de Universiteit Antwerpen. Deze zogenaamde derde cyclus dient expliciet de doctoraten in de kunsten, waarvan artistiek onderzoek de kern uitmaakt. Doctorandi worden begeleid door een academisch promotor van de Universiteit Antwerpen en een artistiek promotor van een van de Schools of Arts. Voor de doctoraten in de muziek engageert het KCA zich als medebestuurder van de internationale doctoraatsopleiding docARTES (een samenwerkingsverband met de Universiteit Leiden, Koninklijk Conservatorium Den Haag, Conservatorium Amsterdam, LUCA en Orpheus Instituut).

De voorbije jaren hebben veertien AP-onderzoekers van de Schools of Arts een doctoraat behaald. Tien doctoraten zijn lopende.

Onderzoek in de kunsten wordt als inspirerend en als een meerwaarde ervaren voor zowel de ontwikkeling van de artistieke onderwijspraktijk als de beoefening van de eigen artistieke praxis. De samenwerking en de groeiende research-activiteiten nemen gaandeweg de terughoudendheid weg die kunstenaars traditioneel koesteren ten opzichte van onderzoek.

ONDERZOEK IN AP



STERKTES	UITDAGINGEN EN AMBITIES
<p>beleidsmatige aandacht voor onderzoek:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nexus onderwijs-onderzoek als thema binnen de opleidingsevaluatie • ondersteuning door cel onderzoekscoördinatie 	<ul style="list-style-type: none"> - het stimuleren van de onderzoeksgerichtheid en onderzoekscompetenties bij het voltallig onderwijzend personeel (breed) - de ontwikkeling van hogeschoolbrede interdisciplinaire onderzoeksthema's en onderzoeksgroepen (focus) - het aanwervings- en loopbaanbeleid afstemmen op kerntaak onderzoek / combinatie van onderwijs- en onderzoekstaken
<p>AP beschikt over een AP-onderzoeksdatabase / registratie onderzoeksoutput</p>	
<p>de professionalisering van onderzoekers en onderwijzend personeel</p>	<p>de professionalisering van onderzoekers en onderwijzend personeel</p>
	<p>het genereren van externe onderzoeksmiddelen</p>
<p>PWO: expertise-uitwisseling en samenwerking met het werkveld</p>	<ul style="list-style-type: none"> - de financiering van PWO staat onder druk (beperkte middelen) - de competitieve verdeling van PWO-middelen volgens interdisciplinaire onderzoeksthema's
<p>sterk uitgebouwd onderzoek in de kunsten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • eigen onderzoeksmiddelen • gemeenschappelijk onderzoeksbeleid KA en KCA • onderzoeksprojecten gericht op interdisciplinaire samenwerking • onderzoeksgroepen • gemeenschappelijk publiceren en presenteren van onderzoek • externe samenwerkingsverbanden • doctoraten 	
	<p>het verbeteren van de externe zichtbaarheid van de mogelijkheden tot onderzoek en de resultaten van onderzoek</p> <ul style="list-style-type: none"> • ontwikkelen van een expertisedatabase • meertaligheid van de AP-website

4.3 Wetenschapscommunicatie

AP onderschrijft het maatschappelijk belang van wetenschapscommunicatie en werkt vanuit de expertisecel Wetenschapscommunicatie van de AUHA mee aan de doelstellingen zoals omschreven in het convenant met de Vlaamse Overheid.

AP organiseert diverse activiteiten op het gebied van wetenschapscommunicatie; een blik achter de schermen van het onderzoek (via labo-dagen en meeleeftdagen), educatief materiaal voor scholen (via didactische tentoonstellingen, pakketten en interactieve workshops), deelname aan de Vlaamse Wetenschapsweek, de Dag van de Wetenschap, STEM-academies, de Vlaamse Scriptieprijs, het Techniektornooi en Vlaamse Technologie Olympiade, Haai-tech Antwerpen en Robocup Junior. Bij de invulling en de organisatie van deze initiatieven zijn zowel medewerkers als studenten betrokken.

AP bereikt evenwel nog een weinig divers publiek met deze activiteiten. Daarnaast is er bij de opleidingen nood aan richtlijnen en good practices over het bereiken van een meer divers publiek. De departementen GW, OT en WT zullen daartoe interdisciplinair onderzoek voeren in samenwerking met externe partners.

4.4 Bibliotheken en erfgoedbibliotheken

De bibliotheekcollectie van AP bestaat uit meer dan 700.000 volumes. Elke campus heeft een eigen bibliotheek waar studenten, onderzoekers maar ook externen studiemateriaal kunnen raadplegen en ontlenen. Omdat informatievaardigheid een belangrijke rol speelt in het studiesucces van studenten maakt de bibliotheekwerking sinds 2015 deel uit van de Studentgerichte diensten (SGD).

De verhuisoperatie naar Campus Spoor Noord in 2015 had implicaties voor de bibliotheken van de hogeschool. De bibliotheken van de departementen GW en OT en twee campusbibliotheken van het departement WT zijn geïntegreerd tot één bibliotheek, met één grote collectie.

Op campus Meistraat – waar onder meer de opleidingen Journalistiek en Communicatiemanagement gehuisvest zijn – is er tevens een audiovisuele afdeling. Studenten uit alle opleidingen kunnen er professionele audiovisuele apparatuur ontlenen en beeld- en geluidsmateriaal verwerken. Dit 'Medialab' biedt sinds 2016 en in synergie met de inspanningen rond digitaal leren een instellingsbrede dienstverlening aan rond het gebruik van audiovisuele toepassingen binnen een didactische context.

STERKTES	UITDAGINGEN EN AMBITIES
<ul style="list-style-type: none"> - beleidsfocus op STE(A)M - verschillende activiteiten over de entiteiten heen (interdisciplinariteit) 	het bereiken van een superdiverse doelgroep
<ul style="list-style-type: none"> - goed uitgeruste campusbibliotheken - erfgoedbibliotheek KCA 	een geïntegreerd AP-beleid m.b.t. de bibliotheken

De bibliotheek van KCA kreeg in 2010 als eerste Vlaamse bibliotheek het kwaliteitslabel 'Erkende erfgoedbibliotheek' toegekend dankzij haar bijzonder rijke historische collectie. Het oudste werk is een Gregoriaans manuscript uit het einde van de 13^{de} eeuw, de meest recente werken zijn bij wijze van spreken gisteren gecomponeerd. Ze is daarenboven de grootste muziekbibliotheek van Vlaanderen. Ook de bibliotheek van KA kent een lange traditie en beschikt over een rijke collectie en historische archieven. De conservatie en (digitale) ontsluiting van dit erfgoed worden door de hogeschool hoog in het vaandel gevoerd, al behoren ze niet tot de hogeschoolbrede kerntaken. Ze vormen dan ook een extra uitdaging voor de duurzame besteding van AP's middelen.



Dienstverlening
levert reële
praktijkcases voor
het onderwijs op

4.5 Maatschappelijke dienstverlening

Om gericht en snel te kunnen inspelen op de behoefte van het werkveld en alumni, kiest AP ervoor concrete vormen van dienstverlening te leggen bij haar entiteiten. Geen strakke hogeschoolbrede beleidskaders, enkel algemene principes zijn bepaald:

- de dienstverleningsopdrachten hebben een aantoonbare link met de **kernopdrachten** van de hogeschool.
- de dienstverlening genereert altijd een **return** voor de hogeschool of haar entiteiten. Dienstverlening wordt niet louter op financiële basis geëvalueerd, een financiële reflectie is evenwel noodzakelijk.
- de dienstverlening werkt **niet marktverstrend** voor zelfstandige aanbieders en alumni.

Maatschappelijke dienstverlening is ook inherent aan de ontwikkeling en beoefening van de kunsten. Alle toonmomenten van de studenten van de kunstopleidingen zijn toegankelijk voor publiek. Ook de evenementen van het departement MC hebben naam. Het nascholingsaanbod van het departement GW is indrukwekkend.

Naast talrijke bij- en nascholingen, permanente vormingen, en posthogeschoolvormingen organiseert AP jaarlijks de lezingenreeks **Studium Generale** – Leerstoel Kinsbergen, in samenwerking met de internationale kunstcampus deSingel en OperaBallet Vlaanderen. Het specifieke jaarthema wordt steeds zo gekozen dat elke studiediscipline er een aanknopingspunt in vindt. Met deze gratis toegankelijke lezingenreeks wil de hogeschool niet alleen studenten en medewerkers maar ook het brede publiek stimuleren tot nadenken over actuele vragen in verschillende vakgebieden. Interdisciplinariteit en maatschappelijke relevantie staan daarbij voorop. Vooraanstaande sprekers uit binnen- of buitenland worden uitgenodigd om vanuit hun perspectief het jaaronderwerp voor een breed publiek aanschouwelijk te maken.

Ook de **infrastructuur** is een troef voor maatschappelijke dienstverlening. AP ontsluit vergaderzalen, labo's, computerlokalen, studio's en montagecellen, auditoria, leslokalen, concert-, dans- en theaterzalen. Gelegen in het culturele hart van Vlaanderen en het centrum van de stad staan ze open voor opleidingen en permanente vormingsinitiatieven, studiedagen, vergaderingen, evenementen of culturele activiteiten van externen, evenals voor alumni die de eerste stappen in het werkveld zetten.

Om de performantie van de maatschappelijke dienstverlening te vergroten, zal AP in het academiejaar 2017-2018 starten met een systeem van **contractbeheer**. Mede op aangeven van de stuurgroep procesbeheersing is de juridische dienst van AP gestart met de bijsturing van de bestaande contractprocedure.

De **externe zichtbaarheid** van de mogelijkheden tot maatschappelijke dienstverlening en onderzoek (incl. wetenschapscommunicatie) vormen een punt van permanente zorg. Even belangrijk is de uitdaging om maatschappelijke dienstverlening en onderzoek intern te stimuleren en te faciliteren door het bijstellen van het **aanwervingsbeleid en loopbaanbeleid**. Nog te vaak worden maatschappelijke dienstverlening en onderzoek gezien als een taak bovenop de onderwijs-taak en niet als een kerntaak. AP wil zich daarom de volgende jaren toeleggen op het behalen van het Europese kwaliteitslogo *'HR for Excellence in research'*. Maar ook een efficiëntere administratieve afhandeling van dossiers, het opstellen van een deontologische code rond dienstverlening behoren tot de toekomstige prioriteiten.

STERKTES	UITDAGINGEN EN AMBITIES
<p>een sterk uitgebouwde nexus maatschappelijke dienstverlening – onderzoek</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - een groot aanbod van bij- en nascholingen, permanente vormen, studiedagen, congressen, lezingen, ... - een permanent openbaar aanbod van de kunstopleidingen - het gebruik van infrastructuur door externen en alumni 	<p>het verbeteren van externe zichtbaarheid van de mogelijkheden van maatschappelijke dienstverlening</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - het ontwikkelen van een beleid in functie van 'de ondernemende hogeschool' - het optimaliseren van de beheersmatige en organisatorische aspecten van maatschappelijke dienstverlening (contractenbeheer, personeel, ...) - het aanwervings- en loopbaanbeleid afstemmen op de combinatie van onderwijs-, onderzoeks- en/of maatschappelijke dienstverleningstaken

5. HET WERKVELD ALS PARTNER

AP wil studenten voorbereiden op de wereld van morgen. De hogeschool wil jonge professionals opleiden die beschikken over de juiste geactualiseerde kwalificaties en vakmanschap en dit in voortdurende interactie met het werkveld. De inzetbaarheid van studenten op de arbeidsmarkt is dan ook de graadmeter bij uitstek voor de kwaliteit van de kerntaken van de AP Hogeschool.

5.1 Onderwijsprogramma's gemodelleerd naar het werkveld

Het werkveld is een partner in (de organisatie van, de reflectie over en bijsturing van) alle kerntaken van de hogeschool. Het werkveld heeft niet alleen via **werkveldcommissies of artistieke raden** een luide stem in de visie, het beleid en het curriculum van elke opleiding. Opleidingen houden bovendien de vinger aan de pols door het werven van vakbekwame (gast) lectoren en -docenten en onderzoekers die in het (internationale) werkveld staan.

Waarheidsgetrouwe leercontexten worden gecreëerd aan de hand van activerende, didactische werkvormen en door maximaal gebruik te maken van **reële werkveldcases**. Simulaties in **werkveldrealistische praktijklokalen en hoogtechnologische vaardigheidslaboratoria** brengen studenten de noodzakelijke praktijkvaardigheden bij. Bijvoorbeeld het didactisch zonnepark en de technologielabo's van Campus Spoor Noord Ellermanstraat (WT), de laboratoria in campus Kronenburg (WT) of de radio- en TV-studio in campus Meistraat (MC). Op de Campus Spoor Noord Noorderplaats bevindt zich een ziekenhuisafdeling, een pediatrisch en neonatologisch labo, een verloskamer, een operatiekwartier, zelfs een echte huiskamer om de vaardigheden van thuiszorg aan te leren. In de kritische zorgkamer simuleren levensechte poppen een acuut hartfalen of shocktoestand. Studenten verpleegkunde kunnen er defibrilleren, reanimeren, pacen en zoveel meer.

Het KCA is dan weer gehuisvest in de internationale kunstcampus deSingel, het grootste kunstencentrum van Vlaanderen. De podiuminfrastructuur voor Drama, Dans en Muziek behoort tot de internationale top. De kunstcampus biedt daarnaast ook onderdak aan organisaties als ChampdAction, Eastman, HERMESensemble, en I Solisti del Vento, organisaties waar KCA nauw mee samenwerkt.

De studenten Muziek, Drama en Dans ontmoeten de internationaal opererende kunstenaars, ensembles en gezelschappen die de affiche van de kunstcampus kleuren regelmatig in masterclasses, workshops en seminars. Tijdens hun opleiding werken de studenten reeds samen met artiesten die zij spoedig hun collega zullen noemen.

Via **stages, werkplekieren, duaal leren, dienstverlenings- en onderzoeksprojecten** kunnen studenten hun talenten verder ontdekken en ontplooiën buiten de muren van de hogeschool.

Met campussen gelegen in het centrum van de stad en met de haven als poort op de wereld zijn **stageplaatsen** voor studenten nooit veraf. De bouw van een nieuw ziekenhuis en een nieuwe scholencampus met kleuter-, lager- en secundair onderwijs 'in de achtertuin' van campus Spoor Noord, biedt een verscheidenheid aan stageplaatsen voor studenten uit de departementen GW en WT en de studenten van de lerarenopleidingen. Dit geldt ook voor de verwevenheid van de campus Kronenburg – waar de opleidingen Voedings- en dieetkunde, Biomedische laboratoriumtechnologie en Chemie zijn gehuisvest – met het Provinciaal Instituut voor Hygiëne en het Instituut voor Tropisch Geneeskunde Antwerpen. Op campus Mutsaard woont KA samen met het Deeltijds Kunstonderwijs van het Gemeenschapsonderwijs.

Het werkveld wordt betrokken bij de evaluaties van stages en werkplekieren evenals bij de **toetsing** van de praktijkgerichte bachelorproeven. Talrijke bachelorproeven worden opgeleverd vanuit een probleemstelling of een onderzoeksvraag die relevant is voor het werkveld. Het beleidsspeerpunt krijgt ook vorm in de AP-opleidingsevaluatie: enerzijds gaat in de evaluatie van het thema 'onderwijsproces' bijzondere aandacht naar werkplekieren en praktijkgerichte bachelorproeven. Anderzijds wordt het werkveld als commissielid betrokken in de evaluatie van het thema 'toetsing'.

Ervaren lectoren, docenten en kunstenaars met sleutelposities in het werkveld en het internationale kunstenveld staan garant voor de opleidingskwaliteit die de AP-opleidingen bieden.



5.2 Alumni

Alumni zijn zowel partners als ambassadeurs van de hogeschool. Zij zijn, in hun werkveld maar ook daarbuiten, representanten die hun ervaringen met de opleiding delen. Ze maken hierdoor deel uit van de externe communicatiestrategie van AP.

Om alumni te ondersteunen in hun professionele ambities biedt de hogeschool verschillende posthogeschoolvormingen aan en faciliteren de entiteiten zoveel mogelijk de projecten van hun alumni. Niet zelden bieden afgestudeerden zich aan als lesgever of onderzoeker in de opleidingen en/of als medewerker in de algemene diensten of departementale administraties.

Alumniwerking wordt voornamelijk waargenomen op het niveau van opleidingen, departementen en Schools of Arts. Door het ontbreken van een hogeschoolbrede alumni-databank heeft AP slechts een gefragmenteerd beeld van de prestaties van oud-studenten. Om alumni-initiatieven te ondersteunen en te formaliseren wordt onderzocht in welke mate de hogeschool het alumni-beleid van de entiteiten kan ondersteunen en worden de *good practices* geïnventariseerd.

STERKTES	UITDAGINGEN EN AMBITIES
het werkveld is vertegenwoordigd in beleids- en adviesorganen	- curricula blijvend op het niveau houden van de eisen en noden van het werkveld - het anticiperen op het werkveld van de toekomst vraagt voortdurende visieontwikkeling binnen de entiteiten en de hogeschool
het onderwijzend personeel staat met één been in de praktijk	
structurele samenwerkingsverbanden met het werkveld in functie van stages, werkpleklers, dienstverlenings- en onderzoeksprojecten, investeringen, ...	
studietrajecten en leervormen zijn gemodelleerd naar reële werkveldcases	
state-of-the-art-infrastructuur en didactisch materiaal / authentieke leeromgeving	het blijven bestendigen en actualiseren van infrastructuur en didactisch materiaal
het werkveld is betrokken bij de toetsing (toelatingsproeven, bachelorproeven, masterproeven, stages, ...)	
het werkveld is betrokken bij de werving en de selectie van personeel	het werkveld betrekken bij de werving en de selectie van personeel
het werkveld is betrokken als commissielid in de opleidingsevaluatie / bij de evaluatie van de kwaliteit van de opleidingen	
een groot aanbod van bij- en nascholingen, permanente vormingen, studiedagen, congressen, lezingen, ...	het uitwerken van een AP-alumni-(ondersteunings)beleid in functie van de ontwikkeling van de alumniwerking binnen de verschillende entiteiten
alumni kennen een loopbaan binnen AP zowel als onderwijzend als administratief personeel.	
alumni als partner in het werkveld	

A vibrant graffiti-covered skatepark. In the foreground, a large, stylized dome structure is painted in bright orange and yellow. The background is filled with colorful graffiti on walls and structures, including a large blue and white graphic. The scene is captured in a cinematic style with a blue color cast.

**“ MET PASSIE EN OPEN VIZIER
MAKEN WE AP SAMEN UNIEK ”**



V. TOT SLOT

UITDAGINGEN EN AMBITIES

De instellingsreview is voor de AP Hogeschool een aanleiding om zichzelf kritisch te beschouwen; om een blik te werpen op de realisaties en verbeterpunten, alsook om uitdagingen te detecteren en ambities te formuleren. Deze reflectie maakt het mogelijk de volgende jaren te schrijven aan een nieuw hoofdstuk, een hoofdstuk dat zich laat vertalen in een nieuw strategisch plan voor de beleidscyclus 2018-2023.

Verandering en groei

Met meer dan 11.000 studenten is de AP Hogeschool – drie jaar na haar ontstaan – uitgegroeid tot een belangrijke speler in het Vlaamse onderwijslandschap.

AP zet haar poorten open voor studenten met **diverse achtergronden en talenten**. Ze biedt studenten de gelegenheid om hun talenten en ambities te leren ontdekken, ten volle te ontplooiën en te overstijgen. Het **brede opleidingsaanbod** laat toe een **studietraject op maat** te ontwikkelen, gericht op de actuele maatschappelijke noden en **het werkveld van morgen**.

De **integratie van HB05-opleidingen** in AP (2019) stelt de hogeschool in staat maximale kansen te bieden op en in het hoger onderwijs en een omgeving te creëren waar studenten zich levenslang kunnen ontwikkelen. Ze houdt voor de hogeschool een nieuwe organisatorische oefening in op middellange termijn.

De hogeschool ziet als kritische succesfactoren voor de realisatie van haar kerntaken: een effectieve studieloopbaanbegeleiding en de grootst mogelijke betrokkenheid bij haar **studenten**, het waarderen van haar **medewerkers**, en het betrekken van het **werkveld** als een authentieke partner.

Uitdagingen

Het stijgende studentenaantal en de toenemende superdiverse samenstelling van de studentenpopulatie stellen de hogeschool voor grote **uitdagingen op vlak van in-, door- en uitstroom**.

Het sterk toegenomen studentenaantal zet de kwaliteit van de onderwijsorganisatie onder druk. Het waarborgen van activerende en studentgecentreerde werk- en evaluatievormen, evenals de dienstverlening aan en de voorzieningen voor studenten vraagt blijvende aandacht. De toenemende druk op het personeel, op de organisatie van de kerntaken en op de infrastructurele faciliteiten van de hogeschool nodigen uit gedurfde keuzes te maken en inhoudelijke **prioriteiten** voor de toekomst te stellen, temeer omdat de door de overheid ter beschikking gestelde middelen per student geen gelijke tred houden met de stijgende kosten.

De verdere ontwikkeling en bijsturing van de **opleidingsevaluatie in eigen regie** in samenspraak met zowel opleidingshoofden, studenten, werkveld evenals de inzet van externe evaluatoren moet de kwaliteit van de opleidingen waarborgen en de kwaliteitscultuur binnen de opleidingen verder stimuleren.

AP zet blijvend in op een **performantere bedrijfsvoering** en procesoptimalisatie. Ontbrekende beleidskaders worden ontwikkeld, waar nodig worden processen bijgestuurd of geharmoniseerd. *Samen Uniek* houdt in dat de **krachten worden gebundeld** in functie van efficiëntie en met respect voor de specificiteit van iedere geleding van de organisatie. AP streeft veeleer harmonisering dan uniformisering na. Het delen van *good practices* tussen de verschillende entiteiten onderling is hierbij een absolute voorwaarde.

De hogeschool mag niet uitsluitend aandacht hebben voor de onderwijskundige kerntaken in enge zin. De verdere ontwikkeling en bijsturing van de ondersteunende, controlerende en beleidsmatige processen moet consequent afgestemd worden op **alle kerntaken** van de hogeschool: onderwijs, maatschappelijke dienstverlening, onderzoek, de beoefening en ontwikkeling van de kunsten (OMOB).

Om deze kerntaken op een kwaliteitsvolle en effectieve wijze te kunnen ontplooiën en te actualiseren is de uitbouw van een volwaardig **intern communicatiebeleid** essentieel zodat expertise en informatie toegankelijker worden aangereikt en uitgewisseld. Samen met een efficiëntere communicatie zullen de bijsturing van de **organisatiestructuur** en het stroomlijnen van de **bevoegdheden en taken** bijdragen tot een performantere beleidsvoering en eigenaarschap.

Een kwaliteitsvolle hogeschool wordt slechts mogelijk gemaakt door betrokken en passionele medewerkers die er dagelijks voor zorgen dat studenten kwalitatief onderwijs genieten en dat organisatorische acties leiden tot verbetering.

AP engageert zich daarom voor **een waarderend personeelsbeleid** met oog voor duurzame professionalisering van medewerkers.

Bij de verdere uitbouw van AP als leerstad verbindt de hogeschool zich er eveneens toe **de studentenparticipatie** te versterken en te consolideren op elk organisatieniveau: bij de inhoudelijke voorbereiding van het beleid, de verder ontwikkeling van de visie en bij de opvolging van de beleidsuitvoering.

De AP-kwaliteitscultuur treedt steeds meer op de voorgrond en verspreidt zich geleidelijk doorheen alle geledingen van de hogeschool. Om een cultuur van kwaliteitsgericht denken te ontwikkelen is het belangrijk om de **AP-visie, ambities en realisaties inzichtelijker te maken** voor alle stakeholders: gaande van leiding-gevenden, over medewerkers en studenten, tot werkveld, overheid en andere externe actoren. De hogeschool zet in op de verder uitbouw van de verschillende modaliteiten voor het monitoren van en het **rapporteren** over de (verbeter)acties en de effectiviteit en de efficiëntie ervan. Door systematisch data toegankelijk te maken en in te zetten op een rapporteringssystematiek worden leidinggevenden en medewerkers gemobiliseerd om reflectie, evaluatie en bijsturing als integrale onderdelen van kwaliteit te beschouwen en de resultaten steeds te delen.

Een nog meer doorgedreven **externe communicatie** moet ervoor zorgen dat elke belanghebbende de opleidingen, de onderzoeks- en dienstverleningsmogelijkheden, de evenementen en toonmomenten, kortom AP in al zijn facetten, ontdekt.

LIJST VAN AFKORTINGEN

AP	Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen	OER	Onderwijs- en Examenreglement
ASAP	Algemene Studentenraad Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen	O&I	Dienst Onderwijsontwikkeling en -innovatie
AUHA	Associatie Universiteiten & Hogescholen Antwerpen	O&O	Directie Onderwijs en Onderzoek
BNB	Bachelor-na-bacheloropleidingen	OMDIO	Dienst Onderzoek, Maatschappelijke Dienstverlening, Internationalisering en Ondernemerschap
BO	Bestuursorgaan	OMOB	Onderwijs, maatschappelijke dienstverlening, onderzoek & beoefening en ontwikkeling van de kunsten
BOS	Beleidsopvolgingssysteem	OSA	Dienst Onderwijs- en Studentenadministratie
CVO	Centrum voor Volwassenenonderwijs	OT	Departement Onderwijs en Training
DHO	Databank Hoger Onderwijs	PBA	Professionele Bacheloropleiding
DT	Directieteam	PDCA	Plan-Do-Check-Act
ECTS	European Credit Transfer and accumulation System	PWO	Praktijkgericht Wetenschappelijk Onderzoek
EFQM	European Foundation for Quality Management	SGD	Studentgerichte diensten
EPS	European Project Semester	SLB	Studieloopbaanbegeleiding
ESG	European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area	SLO	Specifieke Lerarenopleiding
GW	Departement Gezondheid en Welzijn	SofA(s)	School(s) of Arts
HB05	Hoger Beroepsonderwijs niveau 5	SPARQS	Student Partnerships in Quality Scotland
HR	Human Resources	stAP	Studentenadviespunt Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen
HZS	Hogere Zeevaartschool Antwerpen	STE(A)M	Science, Technology, Engineering, (All disciplines) en Mathematics
IO	Inrichtingsorgaan	STUVO	Studentenvoorzieningen
KA	Koninklijk Academie voor Schone Kunsten Antwerpen	SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats
KCA	Koninklijk Conservatorium Antwerpen	UDL	Universal Design for Learning
KPI	Kritische prestatie-indicatoren	UPHO	Unie van publiekrechtelijke hogescholen
KPO	Dienst Kwaliteit, Planning en Organisatie	VBI	Visiterende en Beoordelende Instantie
MC	Departement Management en Communicatie	VKS	Vlaamse kwalificatiestructuur
NVAO	Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie	WT	Departement Wetenschap en Techniek



BIJLAGEN

BIJLAGE 1 Opleidingsaanbod en inschrijvingen	70
BIJLAGE 2 Totstandkoming van de kritische reflectie	72
BIJLAGE 3 Strategie: missie, visie en speerpunten	73
BIJLAGE 4 Organiek reglement AP Hogeschool	75
BIJLAGE 5 Organogram	86
BIJLAGE 6 KPI – speerpunten	94
BIJLAGE 7 Monitoringsinstrumenten voor opleidingen	95
BIJLAGE 8 Databanken	96

BIJLAGE I

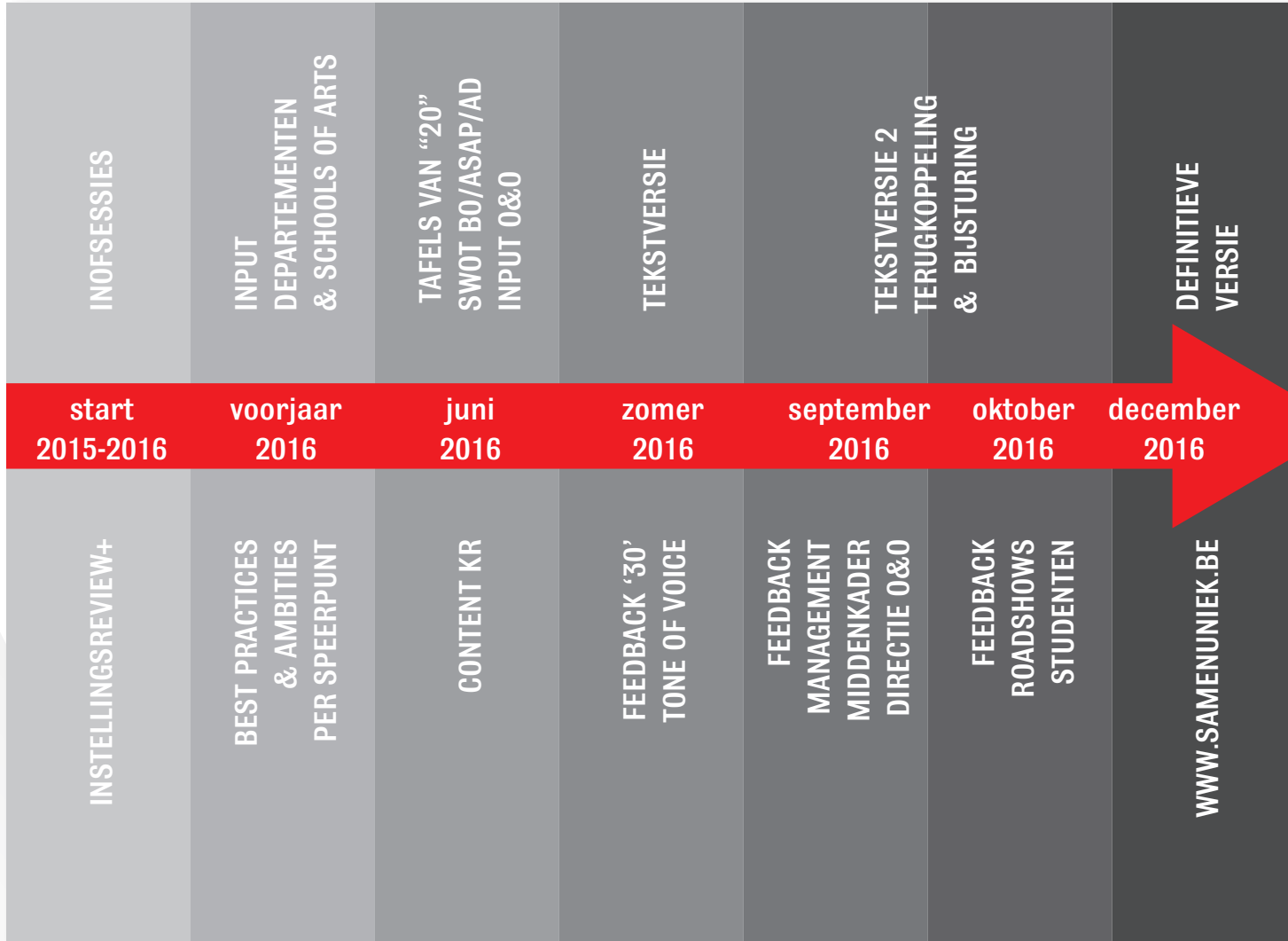
OPLEIDINGSAANBOD EN INSCHRIJVINGEN

Academiejaar	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
AP HOGESCHOOL ANTWERPEN	8.731	8.994	9.984	11.135
DEPARTEMENTEN	7.506	7.783	8.799	9.880
DEPARTEMENT GEZONDHEID EN WELZIJN	2.072	2.076	2.368	2.668
Bachelor in de ergotherapie	223	268	318	383
Bachelor in de orthopedagogie	741	693	656	651
Bachelor in de toegepaste psychologie: nieuw vanaf academiejaar 2016-2017	-	-	-	188
Bachelor in de verpleegkunde 180 studiepunten (in afbouw)	272	275	342	218
Bachelor in de verpleegkunde 180 studiepunten: brug- en werkprogramma (in afbouw)	22	53	67	71
Bachelor in de verpleegkunde 240 studiepunten: nieuw vanaf academiejaar 2016-2017	-	-	-	180
Bachelor in de verpleegkunde (flextraject) 240 studiepunten: nieuw vanaf academiejaar 2016-2017	-	-	-	11
Bachelor in de vroedkunde	209	215	304	323
Bachelor in het sociaal werk	492	448	535	508
Bachelor autismespectrumstoornissen: een orthopedagogisch perspectief	58	68	74	79
Bachelor in de intensieve zorg en de spoedgevallenverzorging	55	56	72	56
DEPARTEMENT MANAGEMENT EN COMMUNICATIE	2.212	2.232	2.524	2.717
Bachelor in de journalistiek	296	267	225	205
Bachelor in de toegepaste informatica	94	99	137	180
Bachelor in het bedrijfsmanagement	444	467	656	786
Bachelor in het bedrijfsmanagement - rechtspraktijk	267	305	385	455
Bachelor in het communicatiemanagement	572	575	564	556
Bachelor in het hotelmanagement	305	270	274	256
Bachelor in het office management	234	249	283	279
DEPARTEMENT ONDERWIJS EN TRAINING	1.165	1.212	1.236	1.341
Bachelor in het onderwijs: kleuteronderwijs	231	244	252	257
Bachelor in het onderwijs: kleuteronderwijs (flextraject): nieuw vanaf academiejaar 2014-2015	-	42	64	91
Bachelor in het onderwijs: lager onderwijs	229	225	217	222
Bachelor in het onderwijs: lager onderwijs (flextraject): nieuw vanaf academiejaar 2014-2015	-	41	50	70
Bachelor in het onderwijs: secundair onderwijs	687	643	653	701
Bachelor in het onderwijs: buitengewoon onderwijs: stopgezet met ingang van academiejaar 2015-2016	18	17	-	-

Academiejaar	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
DEPARTEMENT WETENSCHAP EN TECHNIEK	2.057	2.263	2.671	3.154
Bachelor in de biomedische laboratoriumtechnologie	229	237	280	309
Bachelor in de chemie	201	221	249	286
Bachelor in de elektromechanica	459	444	520	594
Bachelor in de elektronica-ICT	126	177	230	282
Bachelor in de grafische en digitale media	260	306	411	522
Bachelor in de integrale veiligheid: nieuw vanaf academiejaar 2012-2013	138	177	237	263
Bachelor in de voedings- en dieetkunde	340	339	348	386
Bachelor in het energiemangement: nieuw vanaf academiejaar 2012-2013	41	68	86	88
Bachelor in het vastgoed	263	294	310	424
SCHOOLS OF ARTS	1.225	1.211	1.185	1.255
SCHOOL OF ARTS KONINKLIJKE ACADEMIE VOOR SCHONE KUNSTEN ANTWERPEN	564	552	536	621
Bachelor in de beeldende kunsten	417	405	399	458
Master in de beeldende kunsten	100	84	65	59
Master of Arts in Visual Arts: nieuw vanaf academiejaar 2014-2015	-	15	29	58
Specifieke lerarenopleiding beeldende kunsten	46	48	43	46
Specifieke lerarenopleiding conservatie restauratie: stopgezet met ingang van academiejaar 2014-2015	1	-	-	-
SCHOOL OF ARTS KONINKLIJK CONSERVATORIUM ANTWERPEN	661	659	649	634
Bachelor in de dans	40	35	35	42
Bachelor in het drama	70	81	78	71
Master in het drama	28	21	24	25
Bachelor in de muziek	235	230	222	214
Master in de muziek	177	193	188	185
Specifieke lerarenopleiding dans	25	17	15	17
Specifieke lerarenopleiding drama	17	21	21	16
Specifieke lerarenopleiding muziek	69	61	66	64

BIJLAGE 2

TOTSTANDKOMING KRITISCHE REFLECTIE



BIJLAGE 3

STRATEGIE: MISSIE, VISIE EN SPEERPUNTEN

Decretale missie

In het Bijzonder Decreet tot regeling van de organisatie en werking van twee fusiehogescholen van 13 juli 2012 is de volgende missie voor AP hogeschool (en Hogeschool PXL) te lezen:

het doel van de hogescholen is hoger onderwijs verstrekken in een pluralistisch perspectief, gericht op een actieve erkenning en waardering van de verschillende ideologische, filosofische en godsdienstige strekkingen, en met de bestuurlijke autonomie als grondslag.

AP Missie

AP is als hogeschool meer dan een hoger onderwijsinstelling. AP is een leerstad, een verrijker van talent, een versterker van inzet en een verdieper van het wereldbeeld van studenten. Met gedreven lesgevers, vooruitstrevende inhoud, directe eerlijke oriëntatie en maximale interactie met expertise zorgt AP ervoor dat elke student zijn potentieel ten volle kan ontplooiën.

Visie

De tijd van eenheid versus diversiteit is voorbij. Diversiteit is de nieuwe eenheid, verschillen zijn het nieuwe normaal. Ons dagelijks speelveld is mondiaal. AP gaat als hogeschool permanent op zoek naar de mogelijkheden die deze rijkdom biedt. Bij AP versmelten culturen, overtuigingen, gewoontes. Oost met West, Noord met Zuid, nieuw met oud, experiment met ervaring, digitaal met analoog. De standaardoplossing is geen gegeven. Het gemiddelde is niet de maatstaf. Ervaring dient om van te vertrekken, niet om in te berusten.

AP staat als hogeschool voor een uitnodigende, open samenwerkingsvorm, zichzelf permanent in vraag stellend, steeds op zoek naar nieuwe invalshoeken en inzichten. Een hogeschool die openstaat voor andere, nieuwe en niet-conforme input en invloeden.

AP is een leerstad, een kruispunt waar je kan ontmoeten, groeien, verhuizen en opbouwen. Waar elke dag mensen op bezoek komen om uitwisseling te bevorderen. Waar we samen horen, maar ook verbonden zijn met de groepen rondom ons. Een leerstad met voorzieningen op maat van de vaste 'inwoners', de studenten.

AP, dat zijn mensen, mensen met kennis en vaardigheden, opinies, inzichten en gevoelens. Mensen die spreken met respect, maar ook mensen die geloven in directe communicatie, recht voor de raap.

AP kiest voor echt samenwerken en samen beleven. Alles begint bij keuzes maken, bij de onderbouwing van de juiste keuzes. AP creëert ruimte om te leren en te oriënteren. AP biedt maximale kansen aan elk individu, elke groep en elk initiatief.

Beleidspeerpunten

1. Groei van mens en organisatie

Onze opleidingen stimuleren studenten om hun professionele en persoonlijke grenzen te verleggen. Daartoe beogen we voor iedere student een haalbaar studietraject, creëren we een geïntegreerde dienstverlening op het gebied van studentenbegeleiding en sociale voorzieningen en voorzien we een technologische en infrastructurele omgeving die aansluit bij de behoeften van de studenten en medewerkers. We maken gebruik van een doeltreffende organisatiestructuur en ontwikkelen daarbinnen een geïntegreerd en professioneel personeelsbeleid.

2. Poort op de wereld

Onze hogeschool vormt direct inzetbare beroepsbeoefenaren die via hun internationale focus het mondiale, sociaal-culturele en economische weefsel in de Antwerpse regio versterken. Bovendien investeren we in strategische partnerschappen met het regionale en internationale werkveld en met andere onderwijsinstellingen.

3. Grensverleggende opleidingen op maat

Onze hogeschool creëert inspirerende en uitdagende leeromgevingen waarin studenten en lesgevers met passie kunnen samenwerken; we stimuleren leidinggevend, lesgevers en onderzoekers tot het inrichten van hoogwaardige en overzichtelijke opleidingsprogramma's waarin de resultaten van onderzoek, maatschappelijke dienstverlening en de beoefening en de ontwikkeling van de kunsten in het onderwijs zijn geïntegreerd.

4. Expertise- en informatiedeling

Onze hogeschool heeft een transparante organisatiestructuur met aandacht voor respect en inspraak en met een duidelijk informatiebeleid, waarin medewerkers en studenten de ruimte krijgen om hun verantwoordelijkheid op te nemen. Onze hogeschool ontwikkelt een beleid voor onderzoek en maatschappelijke dienstverlening waarin multidisciplinaire expertisegebieden zijn vastgelegd.

5. Het werkveld als partner

Onze opleidingen bieden studietrajecten en leervormen aan die maximaal gebruik maken van reële werkveldcases en van werkplekleren. We ondersteunen en stimuleren onze leidinggevenden, lesgevers en onderzoekers om projecten te realiseren in nauwe samenwerking met professionele belanghebbenden. Onze hogeschool ontwikkelt een alumnibeleid waarbij de alumni de opleidingen helpen versterken en de hogeschool de alumni ondersteunt in hun professionele ambities.

Strategische doelstellingen

De 17 strategische doelstellingen (SD) die zijn geformuleerd bij het ontstaan van AP Hogeschool zijn als volgt geclusterd in deze 5 speerpunten:

Groei van mens en organisatie

- SD 1** Onze hogeschool zet een transparante organisatiestructuur op met aandacht voor respect en inspraak en waarin medewerkers en studenten de ruimte krijgen om hun verantwoordelijkheid op te nemen;
- SD 2** Onze hogeschool ontwikkelt een geïntegreerd en professioneel personeelsbeleid;
- SD 3** Onze studieloopbaanbegeleiding spreekt op basis van een screening met iedere student een haalbaar studietraject af;
- SD 4** Onze hogeschool maakt gebruik van een doeltreffende organisatiestructuur rondom de diverse voorzieningen;
- SD 5** Onze hogeschool creëert een geïntegreerde dienstverlening voor studenten op het gebied van studentenbegeleiding en sociale voorzieningen;
- SD 6** Onze hogeschool creëert een technologische en infrastructurele omgeving die aansluit bij de behoeften van de studenten en medewerkers;

Poort op de wereld

- SD 7** Onze hogeschool vormt direct inzetbare beroepsbeoefenaren die via hun internationale focus het mondiale, sociaal-culturele en economische weefsel in de Antwerpse regio versterken;
- SD 8** Onze hogeschool investeert in strategische partnerships met het regionale en internationale werkveld en andere onderwijsinstellingen;

Grensverleggende opleidingen op maat

- SD 9** Onze opleidingen stimuleren studenten om hun professionele en persoonlijke grenzen te verleggen;
- SD 10** Onze hogeschool creëert inspirerende en uitdagende leeromgevingen waarin studenten en docenten met passie kunnen samenwerken;
- SD 11** Onze hogeschool stimuleert haar docenten tot het opzetten van hoogwaardige en overzichtelijke opleidingsprogramma's;
- SD 12** Onze opleidingen integreren de resultaten van onderzoek, maatschappelijke dienstverlening en de artistieke praxis in het onderwijs;

Expertise- en informatiedeling

- SD 13** Onze hogeschool ontwikkelt een beleid voor onderzoek en maatschappelijke dienstverlening waarin multidisciplinaire speerpunten zijn vastgelegd;
- SD 14** Onze hogeschool werkt een duidelijk informatiebeleid uit waarin de verschillende doelgroepen hun plaats hebben.

Het werkveld als partner

- SD 15** Onze opleidingen ontwikkelen studietrajecten en leervormen die maximaal gebruik maken van reële werkveldcases en werkplekleren;
- SD 16** Onze hogeschool ondersteunt en stimuleert haar docenten om projecten te realiseren in nauwe samenwerking met bedrijven;
- SD 17** Onze hogeschool ontwikkelt een alumnibeleid waarbij de alumni de opleidingen helpen te versterken en de hogeschool de alumni ondersteunt in hun professionele ambities.

ORGANIEK REGLEMENT AP HOGESCHOOL

TITEL I: Oprichting-naam

art. 1.

Bij Bijzonder Decreet van 13 juli 2012 is door fusie van Artesis Hogeschool en Plantijn-Hogeschool van de provincie Antwerpen een hogeschool opgericht.

Deze hogeschool draagt de naam “Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen”, afgekort ‘AP hogeschool’.

TITEL II: Doel

art. 2.

Het doel van de hogeschool is hoger onderwijs verstrekken in een pluralistisch perspectief, gericht op een actieve erkenning en waardering van de verschillende ideologische, filosofische en godsdienstige strekkingen met de bestuurlijke autonomie als grondslag.

Eenieder die lid wenst te worden van het Inrichtingsorgaan of van het Bestuursorgaan, moet de missie en de visie van de hogeschool onderschrijven.

TITEL III: Bestuurszetel

art.3.

De bestuurszetel van de nieuwe fusiehogeschool is gevestigd te 2000 Antwerpen, Lange Nieuwstraat 101.

TITEL IV: Inrichtingsorgaan

Hoofdstuk 1 | Samenstelling

art. 4.

Het Inrichtingsorgaan is samengesteld uit drie geledingen:

1. Bestuurlijke geleding

art. 5.

De bestuurlijke geleding is samengesteld uit:

- a. Negen (9) vertegenwoordigers, waarvan vier (4) aangeduid door het provinciebestuur, drie (3) door de inrichtende macht van het gemeenschapsonderwijs en twee (2) door de Stad Antwerpen.
- b. Vier (4) gezaghebbende personen uit de sociale, economische en culturele milieus, gecoöpteerd door een gemeenschappelijke vergadering van de leden, vermeld in art. 5.a., de personeelsgeleding en de studentengeleding. De coöptatie geschiedt op voordracht van de leden, vermeld in art. 5.a. Ingeval er meer dan vier voordrachten gebeuren, zal de gemeenschappelijke vergadering een geheime stemming organiseren. Een stem is slechts geldig wanneer zij voor vier kandidaten wordt uitgebracht. De vier kandidaten met de meeste stemmen worden gecoöpteerd. In geval van gelijkheid van stemmen is de jongste kandidaat verkozen, behalve wanneer toepassing moet worden gemaakt van het gelijkwaardigheidsvereiste.

De hoedanigheid van Vlaams parlementslid, of personeelslid of student van de hogeschool is onverenigbaar met het lidmaatschap van de bestuurlijke geleding.

2. Personeelsgeleding

art. 6.

De personeelsgeleding bestaat uit twee (2) vertegenwoordigers van het administratief en technisch personeel (afgekort ATP), rechtstreeks verkozen door en onder de statutaire en contractuele leden van het ATP, en vier (4) vertegenwoordigers van het onderwijzend personeel (afgekort OP) waarvan ten minste één uit de ‘Schools of Arts’, rechtstreeks verkozen door en onder de statutaire en contractuele leden van het OP.

Een personeelslid kan geen lid zijn van de personeelsgeleding van het Inrichtingsorgaan indien hij of zij verkozen is in het Vlaams parlement, de provincieraad van Antwerpen, de gemeenteraad van de Stad Antwerpen of de Raad van het Gemeenschapsonderwijs en evenmin wanneer hij of zij lid is van het Uitvoerend orgaan.

De eerste maal zullen de verkiezingen worden georganiseerd door de fusioneerende hogescholen, waarbij het personeel van de fusioneerende hogescholen één kiescollege vormt.

Bij de start van de nieuwe fusiehogeschool dient de personeelsgeleding ten minste één ATP-lid en één OP-lid van elke fusioneerende hogeschool te omvatten.

3. Studentengeleding

art. 7.

De studentengeleding bestaat uit twee (2) studenten door de algemene studentenraad, afgekort 'ASAP', aangeduid onder de verkozen leden van de departementale studentenraden/studentenraden van de Schools of Arts, afgekort 'DSR'/'SAS'.

Een student kan geen lid zijn van de studentengeleding van het Inrichtingsorgaan indien hij of zij verkozen is in het Vlaams parlement, de provincieraad van Antwerpen of de gemeenteraad van de Stad Antwerpen.

De eerste maal duidt de studentenraad van elk van de fusioneerende hogescholen één vertegenwoordiger aan.

Hoofdstuk 2 | Voorzitter

art. 8.

Als eerste voorzitter van het Inrichtingsorgaan is, voor de periode van 1 oktober 2013 tot 30 september 2015, de heer Camille Paulus aangewezen. Voor diezelfde periode is mevrouw Inga Verhaert als ondervoorzitter aangeduid.

Op 1 oktober 2015 wordt mevrouw Inga Verhaert voorzitter en zal door het Inrichtingsorgaan een andere ondervoorzitter worden verkozen uit de door de bestuurlijke geleding voorgedragen kandidaten.

De voorzitter en de ondervoorzitter van het inrichtingsorgaan worden aangesteld voor een periode van 4 jaar, die steeds ingaat op 1 oktober.

Na een bestuursperiode van 4 jaar kiest het Inrichtingsorgaan in 2019 opnieuw een voorzitter en ondervoorzitter. Zij worden door de leden van het Inrichtingsorgaan verkozen uit de door de bestuurlijke geleding voorgedragen kandidaten.

De voorzitter kan buiten de leden van het Inrichtingsorgaan worden gekozen. De voorzitter beschikt ook in dat geval over stemrecht en wordt voor de bepaling van het quorum en de stemverhoudingen beschouwd als lid van de bestuurlijke geleding.

Indien tijdens de duur van het mandaat de voorzitter of de ondervoorzitter wegvalt, wordt het oudste lid van het Bestuursorgaan voor de resterende periode als ondervoorzitter aangesteld, en wordt in voorkomend geval de ondervoorzitter als voorzitter aangesteld.

Hoofdstuk 3 | Gelijkwaardigheidsvereiste

art. 9.

Beide geslachten zijn in de schoot van het Inrichtingsorgaan gelijkwaardig vertegenwoordigd. Tenminste geldt dat ten hoogste twee derde van de leden van het Bestuursorgaan bestaat uit personen van hetzelfde geslacht.

Hoofdstuk 4 | Duur van de mandaten

art. 10.

De mandaten van de leden van de bestuurlijke geleding en van de personeelsgeleding worden toegekend voor 4 academiejaren; deze van de studenten voor 2 academiejaren.

Hoofdstuk 5 | Bevoegdheden

art. 11.

Het Inrichtingsorgaan houdt toezicht op het vervullen van de zending van de hogeschool door het Bestuursorgaan en staat het Bestuursorgaan met raad terzijde.

Het Inrichtingsorgaan is belast met volgende bijzondere taken:

- a. het goedkeuren van:
 - de strategische doelstellingen;
 - het organiek reglement;
 - het pedagogisch project;
 - de rechtspositieregeling van de student;
 - de algemene reglementering aangaande de deontologie en de evaluatie van het personeel;

- overdrachten en overnames van onderwijsinrichtende bevoegdheden overeenkomstig artikelen 8 en 9 van het fusiedecreet;
 - de begroting, de jaarrekening, het jaarverslag en het strategisch meerjarenplan;
- b. het benoemen en ontslaan van de niet-ambtshalve bestuurders in de schoot van het Bestuursorgaan;
 - c. het verlenen van kwijting aan de bestuurders;
 - d. het aanstellen en ontslaan van de algemeen directeur, de algemeen beheerder en de auditor;
 - e. het aanwijzen van een revisor.

De goed te keuren reglementen en beleidsdocumenten worden aan het Inrichtingsorgaan voorgelegd door het Bestuursorgaan. Het Inrichtingsorgaan kan op eigen initiatief aanpassingen aanbrengen aan de voorstellen van het Bestuursorgaan.

Indien een reglement of beleidsdocument aan de goedkeuringsbevoegdheid van het Inrichtingsorgaan is onderworpen, dan geldt dit ook ten aanzien van wijzigingen van dat reglement of beleidsdocument.

Hoofdstuk 6 | Werking

art. 12.

Het Inrichtingsorgaan vergadert telkens het belang van de AP Hogeschool dit vereist, maar minstens 2 maal per jaar. De vergaderingen zijn niet openbaar.

De voorzitter roept een vergadering samen telkens hij dit nodig acht en tevens op verzoek van:

- een derde van de stemgerechtigde leden;
- het Bestuursorgaan.

Elk verzoek wordt schriftelijk aan de voorzitter gericht en bevat de voorstellen met een beknopte uiteenzetting van de te behandelen agendapunten; een kopie van de eventuele stukken wordt bij het verzoek gevoegd.

De voorzitter stelt de agenda voor elke vergadering op. Op aanvraag van een lid van het Inrichtingsorgaan of van de commissaris van de Vlaamse Regering

wordt elk onderwerp dat binnen de bevoegdheid van het Inrichtingsorgaan valt, op de agenda van de eerstvolgende vergadering geplaatst. Deze aanvraag moet worden ingediend ten laatste veertien kalenderdagen voor de datum van de vergadering. Indiening via e-mail is toegestaan. Het onderwerp dient omstandig te worden omschreven en gemotiveerd.

De vergadering wordt ten minste zeven dagen vooraf samengeroepen. De uitnodiging wordt per e-mail verzonden en bevat de agenda van de vergadering, de voorbereidende stukken zijn vanaf de verzending van de agenda beschikbaar op het intranet.

Ingeval van hoogdringendheid kan de voorzitter alle beslissingen nemen en maatregelen bevelen in het belang van de AP Hogeschool. Zowel de hoogdringendheid als het belang moeten worden gemotiveerd. De beslissingen van de voorzitter zullen op de eerstvolgende vergadering van het Inrichtingsorgaan worden behandeld. Het Inrichtingsorgaan kan de beslissing bekrachtigen, herroepen of wijzigen voor zover er aan de beslissing nog geen uitvoering is gegeven.

Indien niet tijdig kan worden vergaderd, maar overleg aangewezen is, kan de voorzitter uitzonderlijk de leden per e-mail contacteren met de vraag het voorstel van dringende beslissing goed te keuren. Het voorstel is goedgekeurd indien meer dan de helft van de leden per e-mail zijn of haar goedkeuring heeft bevestigd. Het verslag van deze elektronische vergadering wordt op de volgende vergadering aan de leden voorgelegd. Een elektronische vergadering is niet mogelijk voor beslissingen die een bijzondere meerderheid vereisen.

Het Inrichtingsorgaan vergadert geldig indien meer dan de helft van de leden aanwezig is in eigen persoon of vertegenwoordigd bij volmacht en elke geleding vertegenwoordigd is door ten minste één lid dat aanwezig is in eigen persoon of vertegenwoordigd bij volmacht. Wordt tijdens de vergadering het voormelde quorum niet bereikt, dan kan worden opgeroepen tot een nieuwe vergadering voor welke het quorumvereiste niet meer geldt.

Elk lid van het Inrichtingsorgaan beschikt over één stem en kan daarbij drager zijn van ten hoogste één volmacht. Elke volmacht dient schriftelijk te worden gegeven en kan slechts voor één vergadering gelden.

Het Inrichtingsorgaan streeft ernaar om zijn beslissingen bij consensus te nemen. Wordt geen consensus bereikt, dan wordt gestemd.

De beslissingen van het Inrichtingsorgaan worden genomen bij volstreekte meerderheid van stemmen. Onder volstreekte meerderheid wordt verstaan: meer dan de helft van de uitgebrachte stemmen, waarbij de onthoudingen niet worden meegerekend. Bij staking van stemmen is het voorstel verworpen.

Voor het nemen van volgende beslissingen is een bijzondere meerderheid nodig:

- wijziging van het organiek reglement;
- fusie met een andere hogeschool;
- de opheffing van de hogeschool.

Voor het rechtsgeldig nemen van deze beslissingen dient twee derde van de stemgerechtigde leden aanwezig te zijn en daarenboven moet het voorstel met een twee derde meerderheid van de stemmen worden goedgekeurd.

Een stemming over personen zal steeds geheim gebeuren. Andere stemmingen gebeuren bij handopsteken.

De algemeen directeur en de algemeen beheerder wonen de vergaderingen van het Inrichtingsorgaan met raadgevende stem bij.

Het Inrichtingsorgaan kan occasioneel leden van adviesorganen en deskundigen uitnodigen zonder dat aan hen stemrecht kan worden verleend.

Hoofdstuk 7 | Belangenconflict

art. 13.

Het is voor een lid verboden deel te nemen aan de bespreking en de stemming over aangelegenheden waarin hij een rechtstreeks belang heeft, hetzij persoonlijk, hetzij als vertegenwoordiger, of waarbij de echtgenoot, of bloed- of aanverwanten tot en met de tweede graad een persoonlijk of rechtstreeks belang hebben.

Voor de toepassing van deze regel worden personen die een verklaring van wettelijke samenwoning zoals voorzien in artikel 145 van het burgerlijk wetboek hebben afgelegd, gelijkgesteld met echtgenoten.

Hoofdstuk 8 | Einde mandaat

art. 14.

Het mandaat van de leden van de bestuurlijke geleding van het Inrichtingsorgaan eindigt voortijdig indien men de hoedanigheid verliest van vertegenwoordiger.

Het mandaat van een personeelslid eindigt voortijdig indien het de hoedanigheid verliest van verkiesbaar personeelslid.

Het mandaat van een student eindigt voortijdig indien hij/zij de hoedanigheid verliest van verkiesbare student.

Hoofdstuk 9 | Uitsluiting van een lid van het Inrichtingsorgaan

art. 15.

De leden van het Inrichtingsorgaan nemen de zending en het doel van de hogeschool in acht.

Wanneer een lid van het Inrichtingsorgaan zich schuldig maakt aan kennelijk wangedrag of grove nalatigheid of de zending of het doel van de hogeschool niet eerbiedigt, kan tegen dit lid een uitsluitingsprocedure worden opgestart. Tot een uitsluiting kan echter pas beslist worden nadat het betrokken lid is gehoord of ten minste behoorlijk opgeroepen en op voorwaarde dat minstens de meerderheid van de leden van het Inrichtingsorgaan aanwezig is of vertegenwoordigd bij volmacht, en de uitsluiting beslist wordt met een twee derde meerderheid.

TITEL V: Bestuursorgaan

Hoofdstuk 1 | Samenstelling

art. 16.

Het Bestuursorgaan is als volgt samengesteld:

1. Ambtshalve bestuurders

art. 17.

De voorzitter, de algemeen directeur en de algemeen beheerder zijn ambtshalve bestuurders. Zij worden meegerekend bij de bepaling van het aanwezigheidsquorum en beschikken elk over één stem.

2. Niet-ambtshalve bestuurders

art. 18.

Er zijn ten minste drie (3) en maximaal vijf (5) niet-ambtshalve bestuurders, waaronder de ondervoorzitter. Zij worden benoemd door het Inrichtingsorgaan, op voordracht van de ambtshalve bestuurders. De voorgedragen personen zijn geen personeelslid of student van de hogeschool.

Beide geslachten zijn in de schoot van het Bestuursorgaan gelijkwaardig vertegenwoordigd. Tenminste geldt dat ten hoogste twee derde van de leden van het Bestuursorgaan bestaat uit personen van het zelfde geslacht.

Het lidmaatschap van het Bestuursorgaan geldt voor een periode van vier academiejaren.

Bij de start van de nieuwe fusiehogeschool zal voor een periode van twee academiejaren het Bestuursorgaan worden gevormd door de leden van het bestuurscollege van de Artesis Hogeschool, de voorzitter en de algemeen directeur van de Plantijn Hogeschool en drie stemgerechtigde leden van de raad van bestuur van de Plantijn Hogeschool, aangeduid door de Provincieraad. In het daaropvolgend academiejaar blijft de samenstelling van kracht met uitzondering van het mandaat van de Heer Camille Paulus.

Hoofdstuk 2 | Bevoegdheden:

art. 19.

Het Bestuursorgaan bestuurt de hogeschool en beschikt daartoe over alle bevoegdheden die niet uitdrukkelijk aan een ander orgaan zijn toegekend. Het Bestuursorgaan bereidt de beslissingen van het Inrichtingsorgaan voor. Zijn werking wordt vastgelegd in een huishoudelijk reglement.

Delegatie van deze bevoegdheden is mogelijk.

Indien het Bestuursorgaan vaststelt dat een orgaan van de hogeschool, met uitzondering van het Inrichtingsorgaan, zijn taken kennelijk verwaarloost, dan kan het Bestuursorgaan de nodige voorzieningen treffen. Deze nodige voorzieningen kunnen inhouden dat:

- het Bestuursorgaan de aangelegenheid bepaalt waarover het in gebreke blijvende orgaan moet beraadslagen en de termijn bepalen waarin die beraadslaging moet plaatsvinden;
- het Bestuursorgaan zich in de plaats stelt van het orgaan;
- de toewijzing van bevoegdheid of de delegatie opgeheven wordt;
- het Bestuursorgaan, de beslissingen van het in gebreke blijvende orgaan gedurende een door het Bestuursorgaan bepaalde en verlengbare termijn afhankelijk maakt van het voorafgaande advies of de voorafgaande instemming van het Bestuursorgaan of de door het Bestuursorgaan aangewezen persoon of instantie binnen de hogeschool.

Hoofdstuk 3 | Werking

art. 20.

De vergaderingen van het Bestuursorgaan zijn niet openbaar. Het Bestuursorgaan vergadert in principe maandelijks en telkens wanneer het belang van de hogeschool dit vereist.

De voorzitter van het Inrichtingsorgaan zit het Bestuursorgaan voor. Is de voorzitter verhinderd, dan neemt de ondervoorzitter de functie van voorzitter op. Zijn de voorzitter en de ondervoorzitter verhinderd, dan neemt de oudst aanwezige bestuurder de functie van voorzitter op.

Ingeval van hoogdringendheid kan de voorzitter alle beslissingen nemen en maatregelen bevelen in het belang van de AP Hogeschool. Zowel de hoogdringendheid als het belang moeten worden gemotiveerd. De beslissingen van de voorzitter zullen op de eerstvolgende vergadering van het Bestuursorgaan worden behandeld. Het Bestuursorgaan kan de beslissing bekrachtigen of herroepen of wijzigen, voor zover er aan de beslissing nog geen uitvoering is gegeven.

Indien niet tijdig kan worden vergaderd, maar overleg aangewezen is, kan de voorzitter uitzonderlijk de leden per e-mail contacteren met de vraag het voorstel van dringende beslissing goed te keuren. Het voorstel is goedgekeurd indien meer dan de helft van de leden per e-mail zijn of haar goedkeuring heeft bevestigd. Het verslag van deze elektronische vergadering wordt op de volgende vergadering aan de leden voorgelegd.

Het Bestuursorgaan kan enkel geldig beraadslagen of beslissen als de meerderheid van de bestuurders aanwezig is in eigen persoon of bij volmacht. Elk lid van het Bestuursorgaan beschikt over één stem en kan hoogstens drager zijn van één volmacht. Elke volmacht dient schriftelijk te worden gegeven en kan slechts voor één vergadering gelden.

De beslissingen van het Bestuursorgaan worden genomen bij volstreekte meerderheid van stemmen. Onder volstreekte meerderheid van stemmen wordt verstaan: meer dan de helft van de uitgebrachte stemmen, onthoudingen niet meegerekend. Bij staking van stemmen is het voorstel verworpen. Het Bestuursorgaan streeft ernaar zijn beslissingen bij consensus te nemen. Wanneer geen van de bestuurders stemming vraagt, wordt de beslissing geacht bij consensus te zijn.

Het is voor een lid verboden deel te nemen aan de bespreking en de stemming over aangelegenheden waarin hij een rechtstreeks belang heeft, hetzij persoonlijk, hetzij als vertegenwoordiger, of waarbij de echtgenoot, of bloed- of aanverwanten tot en met de tweede graad een persoonlijk of rechtstreeks belang hebben.

TITEL VI: Onverenigbaarheden

art. 21.

De tewerkstelling in een andere hogeschool of een mandaat in een beleids- of adviesorgaan van een andere hogeschool, van het uitvoerend orgaan van AP of van een DOC of het HOC van AP is onverenigbaar met een mandaat in het Inrichtings- of Bestuursorgaan.

TITEL VII: De Algemeen Directeur

art. 22.

De algemeen directeur is verantwoordelijk voor:

- de uitvoering van de voor de werking van de hogeschool relevante regelgeving;
- de uitvoering van reglementen en bestuurlijke beslissingen;
- de coördinatie van de administratieve diensten, met inbegrip van het financieel beleid;

- de goede uitvoering van de taken van de hogeschool op het vlak van onderwijs, dienstverlening, praktijkgericht onderzoek en onderzoek in de kunsten.

De algemeen directeur heeft de leiding over de hogeschool, en vertegenwoordigt de hogeschool in feite en in rechte. Een beslissing tot het optreden in rechte als eiser wordt evenwel genomen door de voorzitter van het Bestuursorgaan en de algemeen directeur gezamenlijk.

De algemeen directeur wordt benoemd door het Inrichtingsorgaan na een open oproep in het Belgisch Staatsblad.

De diensten van de algemeen directeur worden opgenomen in het organigram en ondersteunen de algemeen directeur bij de uitoefening van zijn/haar opdrachten.

Mevrouw Pascale De Groote is aangewezen als eerste algemeen directeur van de nieuwe hogeschool.

TITEL VIII: De Algemeen Beheerder

art. 23.

De algemeen beheerder stuurt de directies en diensten aan die conform het organigram onder hem/haar ressorteren.

De heer Erwin Samson is aangewezen als eerste algemeen beheerder van de nieuwe hogeschool.

TITEL IX: Het Uitvoerend orgaan

art. 24.

Het Uitvoerend orgaan, ook Directieteam genaamd, adviseert de algemeen directeur en de algemeen beheerder bij de uitoefening van zijn/haar opdrachten.

Het bestaat uit de algemeen directeur, die als voorzitter fungeert, de algemeen beheerder, de directeurs, departementshoofden en hoofden van de "Schools of Arts". Indien gewenst kunnen deskundigen worden uitgenodigd op de vergadering.

TITEL X: Functionele entiteiten

Er zijn binnen de hogeschool vier departementen en twee Schools of Arts.

Hoofdstuk 1 | De departementen

art. 25.

De hogeschool telt vier departementen, met name:

- departement Onderwijs en Training;
- departement Gezondheid en Welzijn;
- departement Wetenschap en Techniek;
- departement Management en Communicatie.

Elk departement wordt geleid door een departementshoofd.

art. 26.

Elk departement beschikt over volgend overlegorgaan:

- departementale staf;

De departementale staf is samengesteld uit het departementshoofd, de opleidingshoofden, het diensthoofd administratie en organisatie en departementale beleidsmedewerkers.

Deze staf adviseert het departementshoofd over het beleid, de organisatie en het dagelijks bestuur van het departement en zijn opleidingen.

De departementale staf wordt voorgezeten door het departementshoofd en vergadert minimaal tweemaal per jaar.

Ten minste tweemaal per jaar vergadert de departementale staf samen met de leden van de DSR. Tijdens deze vergadering wordt toelichting verschaft over het algemeen beleid van het departement en wordt gezamenlijk overleg gepleegd over de student gerelateerde materies.

art. 27.

Elke opleiding binnen de departementen beschikt op opleidingsniveau over volgende overlegorganen:

- opleidingsstaf;
- opleidingsraad;
- werkveldcommissie.

De **opleidingsstaf** is samengesteld uit het opleidingshoofd aangevuld door medewerkers die de inbreng van elk traject, vakgroep en/of afstudeerrichting, voldoende verzekeren, en die worden voorgedragen door het opleidingshoofd en bekrachtigd door de departementale staf.

De opleidingsstaf adviseert het opleidingshoofd over het beleid, het dagelijks bestuur en de organisatie van de opleiding.

De opleidingsstaf wordt voorgezeten door het opleidingshoofd en vergadert minimaal drie maal per academiejaar.

De **opleidingsraad** is samengesteld uit de opleidingsstaf en een representatieve studentenafvaardiging aangevuld met twee OP-leden van de opleiding. De personeelsafgevaardigden worden verkozen uit de personeelsleden van de opleiding.

De studentenparticipatie wordt op die wijze geregeld dat de studenten minstens een derde van de stemmen binnen de opleidingsraad hebben. Wanneer onvoldoende studenten bereid gevonden worden om er deel van uit te maken, kan het adviesorgaan toch functioneren.

De opleidingsraad adviseert het opleidingshoofd over het beleid van de opleiding. De opleidingsraad wordt voorgezeten door het opleidingshoofd en vergadert minimaal jaarlijks.

Elke opleiding betreft de studenten in beleidsvoorbereidend werk, en dit tenminste wat betreft de opvolging van bevragingen conceptuele curriculumwijzigingen en andere geplande bijstellingen.

De **werkveldcommissie** wordt, op advies van de opleidingsraad, door de departementale staf samengesteld naargelang van de aard van de opleiding, hetzij per opleiding, hetzij per traject, hetzij per afstudeerrichting. De werkveldcommissie bestaat uit relevante personen en/of alumni uit het werkveld.

De werkveldcommissie adviseert het opleidingshoofd over het (verbeter)beleid van de opleiding en verzekert de link met de actuele ontwikkelingen in het werkveld.

De werkveldcommissie vergadert minimaal jaarlijks of vaker indien er conceptuele curriculumwijzigingen zijn.

Hoofdstuk 2 | Schools of Arts

art. 28.

In uitvoering van artikel 8bis, §1 van het decreet van 4 april 2003 betreffende herstructurering van het hoger onderwijs in Vlaanderen zijn twee "Schools of Arts" opgericht:

- School of Arts / Koninklijk Conservatorium Antwerpen;
- School of Arts / Koninklijke Academie voor Schone Kunsten Antwerpen.

art. 29.

Elke "School of Arts" wordt bestuurd door een raad, bestaande uit drie (3) leden, voorgedragen door de Universiteit Antwerpen, vier (4) leden, aangeduid door het Bestuursorgaan van de hogeschool waaronder tenminste één (1) personeelslid van de "School of Arts", twee (2) studenten, aangeduid door de studentenraad van de "School of Arts", en het hoofd van de betrokken "School". Het hoofd van de School of Arts is voorzitter van de raad.

Het mandaat van de vertegenwoordigers van de Universiteit Antwerpen en van de hogeschool geldt voor een periode van vier academiejaren, dat van de studenten voor twee academiejaren.

art. 30.

Elke School of Arts wordt geleid door een hoofd waaraan het mandaat van departementshoofd is gekoppeld.

art. 31.

Elke School of Arts beschikt over een staf van de School of Arts.

Deze staf is samengesteld uit het hoofd, de opleidingshoofden, het diensthoofd administratie en organisatie en de coördinatoren.

De staf adviseert het hoofd over het globaal beleid, de opleidingsoverschrijdende organisatie en het dagelijks bestuur van de School of Arts.

De staf van de School of Arts wordt voorgezeten door het hoofd en vergadert minimaal maandelijks.

art. 32.

Elke School of Arts beschikt over een artistieke directie. De artistieke directie vertegenwoordigt de verschillende opleidingen/afstudeerrichtingen/opties, verzekert de link met het werkveld en tekent samen met de opleidingshoofden en

het hoofd van de School of Arts de artistiek-pedagogische visie van de School of Arts en de opleidingen uit.

art. 33.

Elke School of Arts beschikt op opleidingsniveau over volgende overlegorganen:

- artistieke staf
- opleidingscommissie;
- werkveldcommissie.

De artistieke staf is samengesteld uit het opleidingshoofd, de bij de opleiding betrokken leden van de artistieke directie en kan, indien noodzakelijk, aangevuld worden met medewerkers per traject, vakgroep en/of afstudeerrichting. De artistieke staf duidt onder zijn leden zijn voorzitter aan.

De artistieke staf tekent, in afstemming met de opleidingscommissie, het strategisch en operationeel artistiek-pedagogische beleid van de opleiding uit binnen de krijtlijnen van de beslissingen van de Sofa, en bereidt de implementatie van dit beleid mee voor.

De artistieke staf vergadert minimaal tweemaandelijks.

De **opleidingscommissie** is samengesteld uit de artistieke staf, een representatieve afvaardiging van tenminste twee studenten en een representatieve afvaardiging van tenminste twee personeelsleden.

De studentenparticipatie wordt op die wijze geregeld dat de studenten minstens een derde van de stemmen binnen de opleidingscommissie hebben. Wanneer onvoldoende studenten bereid gevonden worden om er deel van uit te maken, kan het adviesorgaan toch functioneren.

De personeelsafgevaardigden worden verkozen uit de personeelsleden van de opleiding.

De opleidingscommissie adviseert de artistieke staf over het beleid van de opleiding.

De opleidingscommissie wordt voorgezeten door het opleidingshoofd en vergadert minimaal tweemaal per jaar.

De Raad van de School of Arts beslist per opleiding over de samenstelling van de **werkveldcommissie, ook artistieke raad genaamd**. Deze werkveldcommissie kan op basis van de noodwendigheden van de opleidingen worden samengesteld per opleiding, per afstudeerrichting of per traject.

De werkveldcommissie bestaat uit relevante personen uit het werkveld, dit kunnen zowel internen als externen zijn, en alumni. De aanstelling van de individuele leden gebeurt door de artistieke staf.

De werkveldcommissie adviseert de artistieke staf over het strategisch en operationeel artistiek-pedagogisch beleid van de opleiding en verzekert de link met de actuele ontwikkelingen in het werkveld.

De werkveldcommissie vergadert minimaal jaarlijks of vaker indien er conceptuele curriculumwijzigingen zijn.

TITEL XI: Algemene Diensten

art. 34.

De algemene diensten worden omschreven in het organogram.

Deze algemene diensten ondersteunen de departementen en de Schools of Arts bij het realiseren van de missie en de strategische doelstellingen.

TITEL XII: Auditcomité

art. 35.

Het Inrichtingsorgaan richt een auditcomité op dat bestaat uit twee niet tot het personeel van de hogeschool behorende leden van het Inrichtingsorgaan en twee externe deskundigen.

Het auditcomité wordt voorgezeten door één van de externe leden. Bij staking van stemmen is de stem van de voorzitter doorslaggevend.

Het auditcomité moet genderevenwichtig worden samengesteld.

Tewerkstelling in een andere hogeschool of een mandaat in een beleids- of adviesorgaan van een andere instelling van hoger onderwijs, of een mandaat als gemeenteraadslid van Antwerpen, provincieraadslid van de Provincie Antwerpen

of lid van het Vlaams parlement is onverenigbaar met een mandaat in het auditcomité.

De interne auditor woont de vergaderingen bij, maar is niet stemgerechtigd.

Het auditcomité werkt een ontwerp van auditcharter uit, dat vervolgens voor goedkeuring wordt voorgelegd aan het Inrichtingsorgaan.

TITEL XIII: Interne auditor

art. 36.

De interne auditor voert de interne controle en de interne audit uit over het geheel van de activiteiten van de hogeschool.

De interne auditor rapporteert aan het Inrichtingsorgaan en het auditcomité. De wijze waarop de interne auditor zijn/haar taak uitvoert, zal door het auditcomité vastgelegd worden.

De heer Alain De Waele is aangesteld als eerste auditor voor de hogeschool.

TITEL XIV: Onderhandelingscomités

art. 37.

De hogeschool richt in het raam van de personeelsparticipatie een hogeschool-onderhandelingscomité en departementale onderhandelingscomités op.

Hoofdstuk 1 | Hogeschool Onderhandelingscomité (HOC):

art. 38.

Het HOC bestaat uit maximaal negen (9) personeelsvertegenwoordigers en maximaal vier (4) vertegenwoordigers van het hogeschoolschoolbestuur, aangeduid door het Bestuursorgaan.

De personeelsvertegenwoordigers worden aangeduid door de representatieve vakorganisaties. Technici kunnen worden toegelaten voor specifieke agendapunten.

Het mandaat van personeelsvertegenwoordiger in het HOC is niet verenigbaar met een mandaat in het Inrichtingsorgaan, het Bestuursorgaan, de Raad van één van de Schools of Arts of het Uitvoerend Orgaan.

De algemeen directeur zit het HOC voor.

Hoofdstuk 2 | Departementaal Onderhandelingscomité (DOC)/ School of Arts Onderhandelingscomité (SOC) :

art. 39.

Het DOC/SOC bestaat uit drie personeelsvertegenwoordigers en drie vertegenwoordigers van het hogeschoolbestuur, aangesteld door het Bestuursorgaan, voorgedragen door de departementale staf of de artistieke staf van de School of Arts.

Technici kunnen toegelaten worden voor specifieke agendapunten.

Het mandaat van personeelsvertegenwoordiger in het DOC/SOC is niet verenigbaar met een mandaat in het Inrichtingsorgaan, het Bestuursorgaan of de Raad van één van de Schools of Arts, of het Uitvoerend Orgaan.

Relevante materies kunnen slechts op één niveau onderhandeld worden, dat wil zeggen hetzij in het HOC, hetzij in het DOC/SOC, maar nooit in de beide onderhandelingscomités.

Het departementshoofd desgevallend het hoofd van de School of Arts zit het DOC/SOC voor.

TITEL XV: Studentenvoorzieningen

art. 40.

De studentenvoorzieningen hebben tot doel de gelijkwaardige toegang tot en de deelname van alle studenten aan het hoger onderwijs te bevorderen door de basisvoorwaarden bij het studeren te verbeteren. Ze streven dat doel na door materiële en immateriële hulp- en dienstverlening te bieden en door studiebelemmerende factoren weg te nemen.

Hoofdstuk 1 | Stuvoraad

art. 41.

De Stuvoraad bestaat uit 16 leden :

- acht (8) vertegenwoordigers, aangewezen door het instellingsbestuur;
- acht (8) verkozenen van de studenten en de leerlingen en cursisten uit hbo5-opleidingen die krachtens artikel II.338 toegang hebben tot studentenvoorzieningen van de instelling;

De Stuvoraad streeft bij zijn samenstelling naar diversiteit. Maximum twee derde van zijn leden mag van hetzelfde geslacht zijn.

Het hoofd van de dienst studentenvoorzieningen woont ambtshalve, maar zonder stemrecht de vergaderingen bij.

De Stuvoraad heeft minstens de volgende taken en bevoegdheden:

- het opstellen van een beleidsplan en een jaar- en meerjarenbegroting voor de werking en organisatie van studentenvoorzieningen, die ter goedkeuring worden voorgelegd aan het Bestuursorgaan;
- de aanwending van de sociale toelage, de inkomsten uit de werking betreffende studentenvoorzieningen en alle andere financiële middelen die de instelling ter beschikking stelt van studentenvoorzieningen en dit binnen het kader van het goedgekeurde beleidsplan en de goedgekeurde jaar- en meerjarenbegroting en binnen het kader van de vastgelegde bestuurs- en beheersreglementen van de instelling;
- het opstellen van het jaarverslag over studentenvoorzieningen;
- het formuleren van voorstellen aan het instellingsbestuur voor de functies en personeelsbezetting die hij nodig acht voor de werking en organisatie van de studentenvoorzieningen;
- het formuleren van voorstellen voor het sluiten van de samenwerkingsovereenkomsten, vermeld in artikel 24 van het Stuvodecreet.

Hoofdstuk 2 | Dienst studentenvoorzieningen

art. 42.

De dienst voor studentenvoorzieningen staat de Stuvoraad bij in de uitvoering van de taken en bevoegdheden die hem zijn verleend.

TITEL XVI: Studentenraad

Hoofdstuk 1 | Hogeschool Studentenraad (ASAP)

art. 43.

De ASAP adviseert de hogeschool met betrekking tot onderwijs- en studentgerichte materies en duidt de afvaardiging in het Inrichtingsorgaan en de Stuvoraad aan.

De ASAP bestaat uit twee (2) studenten verkozen uit de DSR van elk departement en uit de SAS van elk van de Schools of Arts.

Hoofdstuk 2 | Departementale Studentenraad (DSR) - School of Arts Studentenraad (SAS)

art. 44.

De hogeschool richt in elk departement of School of Arts een departementale studentenraad op die adviseert over opleidings- en studentgerichte materies.

De leden van de DSR/SAS worden verkozen door en uit elke opleiding. De ASAP legt de kiesprocedure vast.

De DSR/SAS verkiest een voorzitter onder haar leden.

TITEL XVII: Afvaardiging in de Associatie Universiteit en Hogescholen Antwerpen (AUHA)

art. 45.

In de algemene vergadering van de AUHA zetelen namens de hogeschool:

- de voorzitter van het Inrichtingsorgaan;
- een lid aan te duiden uit de Bestuurlijke geleding van het Inrichtingsorgaan;
- de algemeen directeur;
- één (1) personeelslid aan te duiden uit verkozen vertegenwoordigers van het personeel in het Inrichtingsorgaan;
- één (1) student aan te duiden uit verkozen vertegenwoordigers van de studenten in het Inrichtingsorgaan.

In de raad van bestuur van de AUHA zetelen namens de hogeschool:

- de voorzitter van het Inrichtingsorgaan;
- een lid aan te duiden uit de Bestuurlijke geleding van het Inrichtingsorgaan;
- de algemeen directeur.

In het uitvoerend comité van de AUHA zetelen namens de hogeschool:

- de algemeen directeur;
- de algemeen beheerder.

TITEL XVIII: Bestuursvergoedingen

art. 46.

AP Hogeschool kan voorzien in de uitbetaling van bestuursvergoedingen voor:

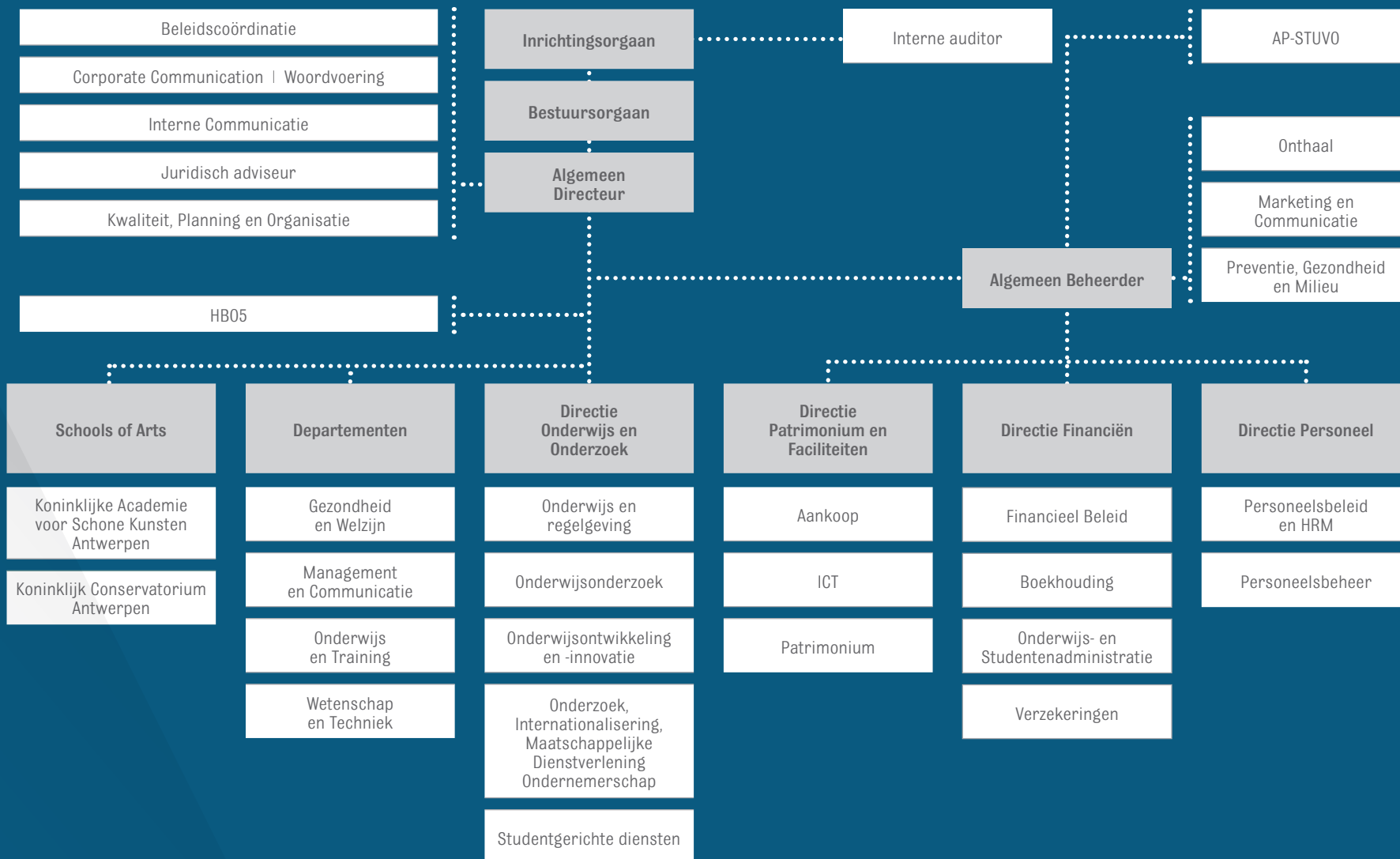
- de voorzitter van het Inrichtingsorgaan en van het Bestuursorgaan;
- alle geledingen van het Inrichtingsorgaan (IO) met uitzondering van de ambtshalve bestuurders;
- de niet-ambtshalve bestuurders van het Bestuursorgaan (BO);
- de niet-ambtshalve vertegenwoordigers van het hogeschoolbestuur in het Hogeschoolonderhandelingscomité (HOC);
- de niet-ambtshalve vertegenwoordigers van het hogeschoolbestuur in andere door het BO in het leven geroepen werkgroepen of ad hoc overlegorganen, of in het kader van specifieke opdrachten, indien dit bij de oprichting van deze werkgroepen of overlegorganen, of bij het verlenen van deze opdrachten, uitdrukkelijk wordt voorzien;
- de leden van het auditcomité.

art. 47.

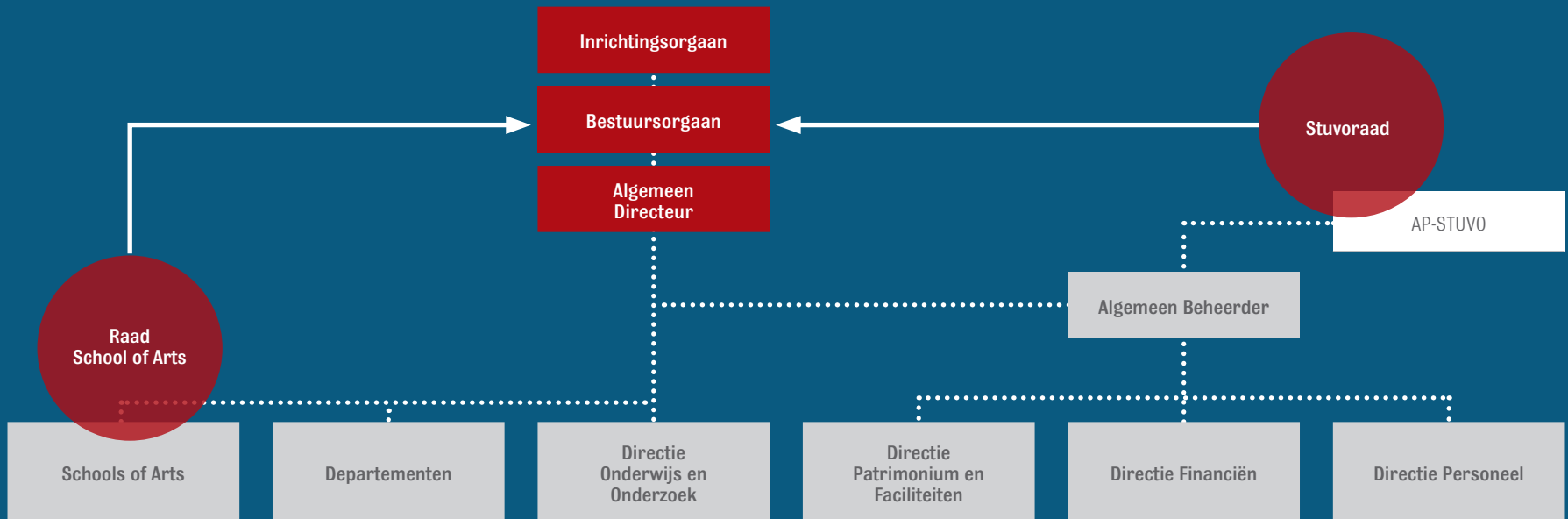
Het Inrichtingsorgaan stelt de bedragen vast.

BIJLAGE 5

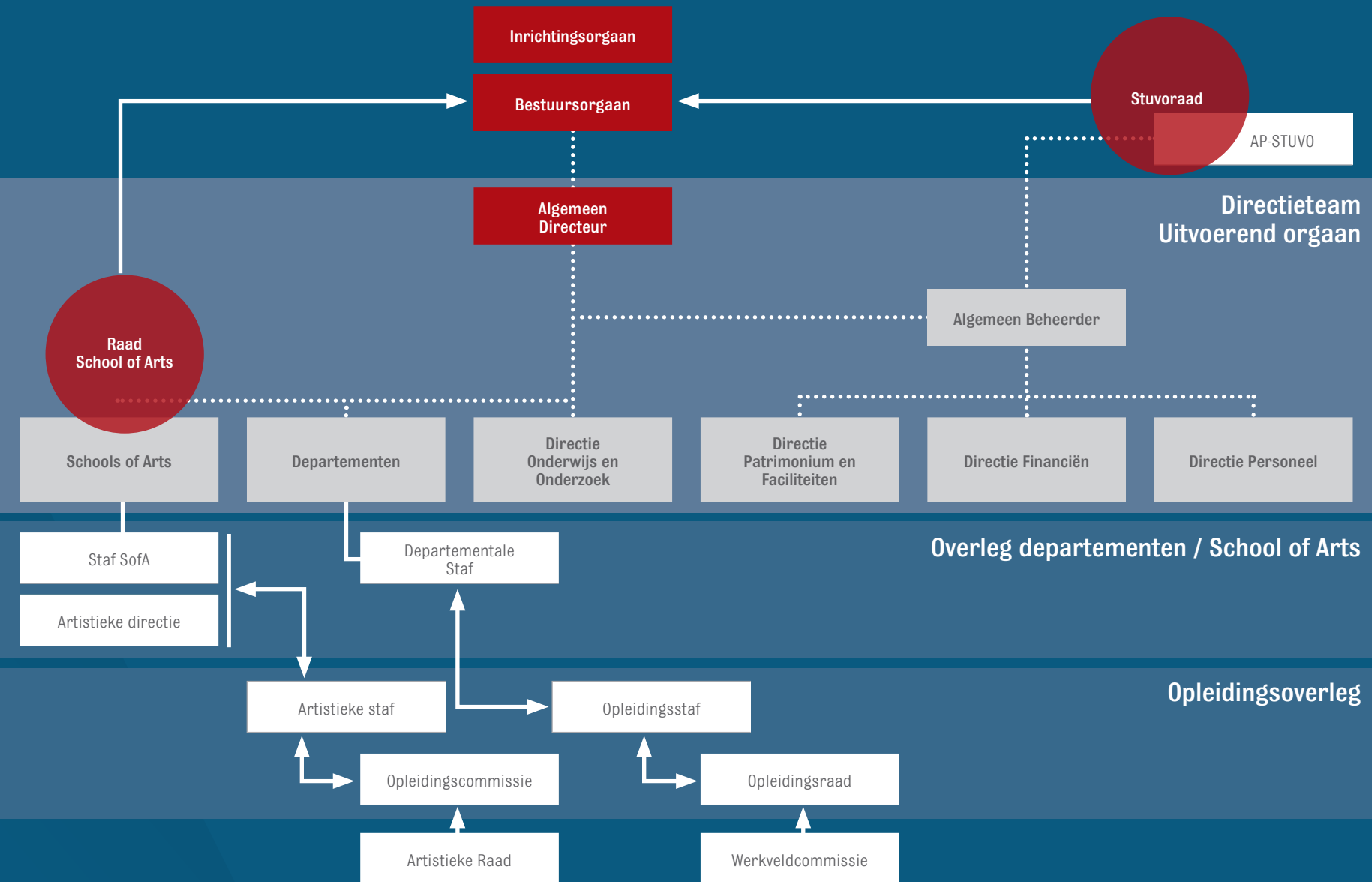
AP Basismodel organigram 2016



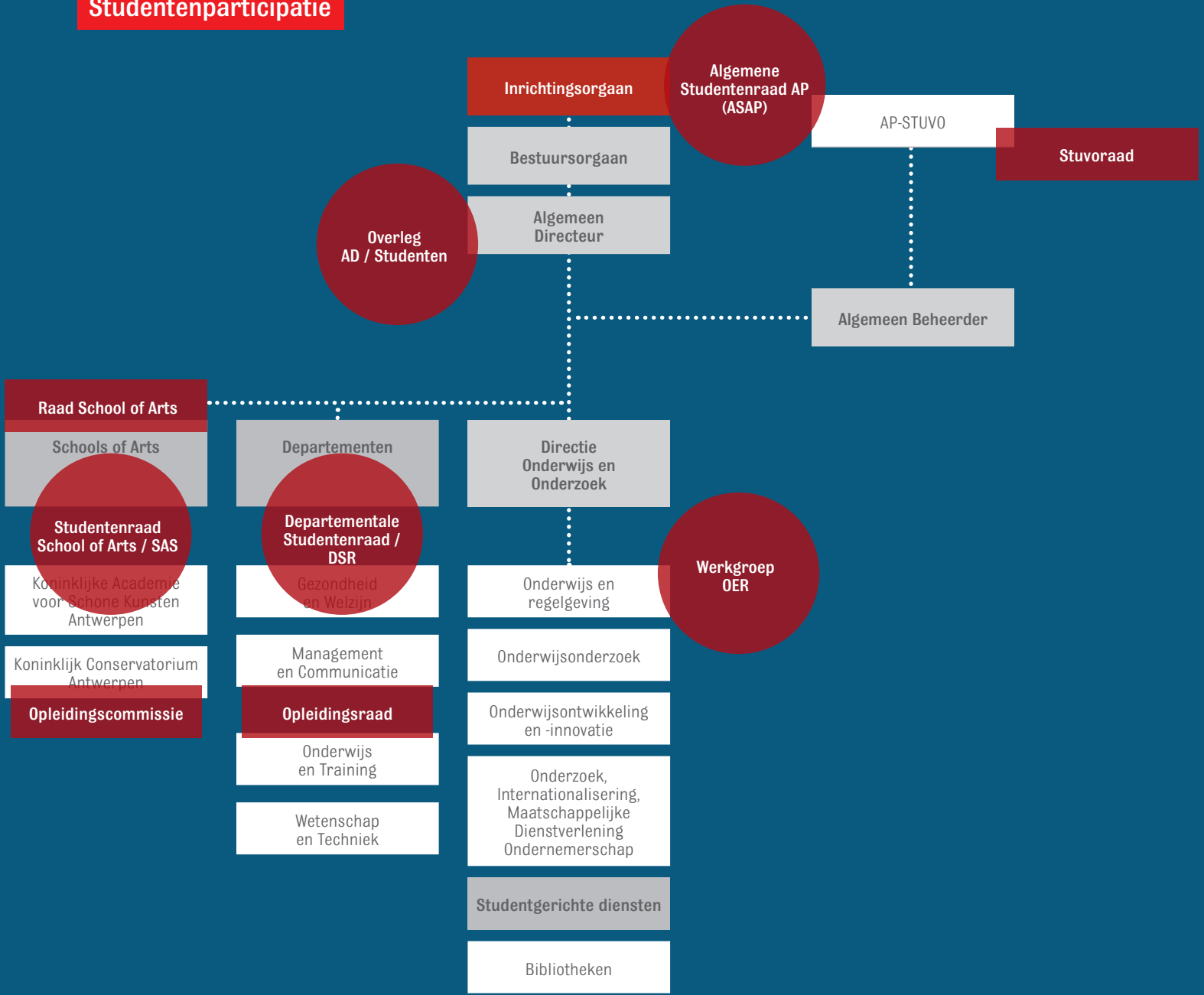
Organen met beslissingsbevoegdheid



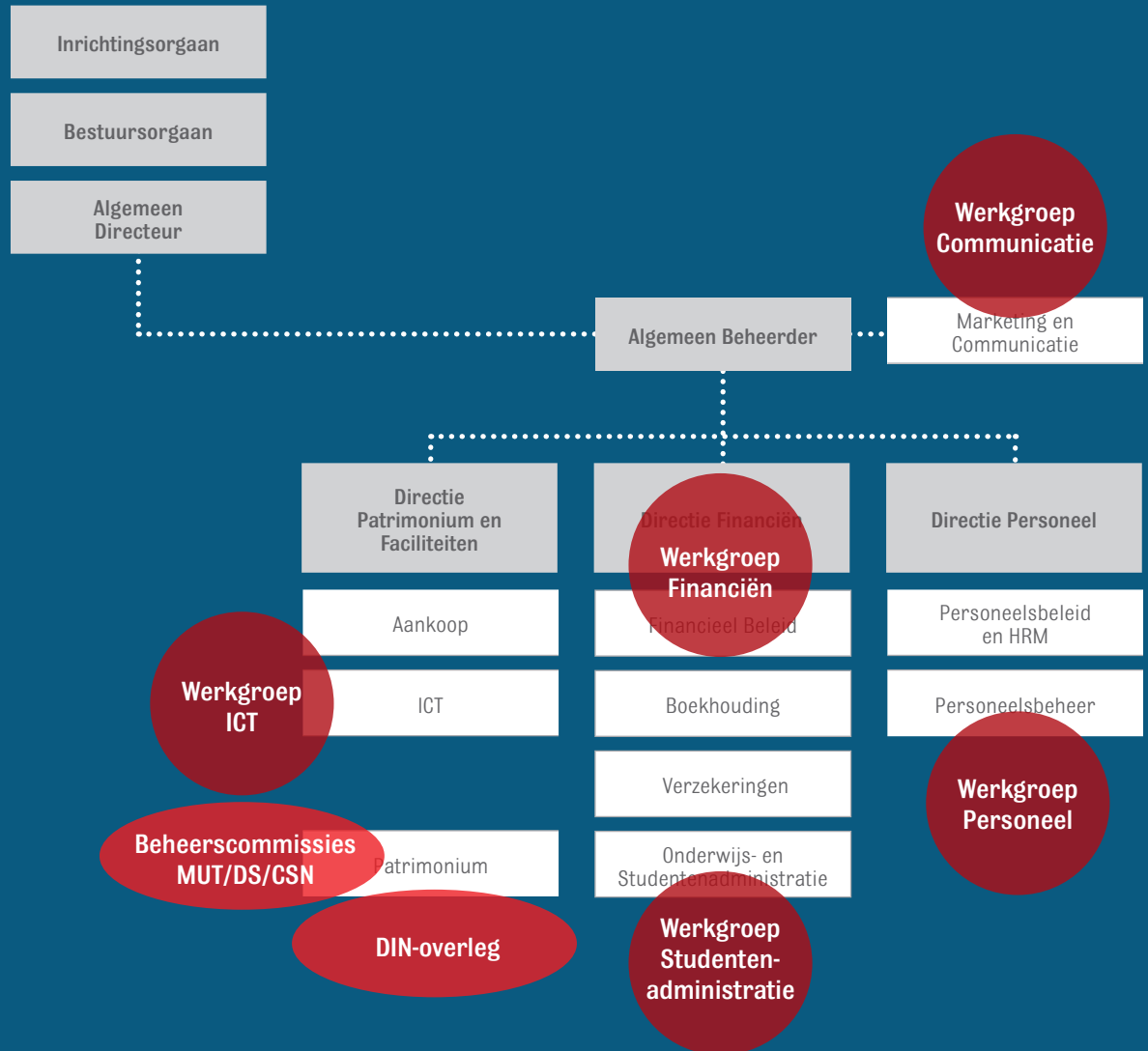
Structurele overlegorganen



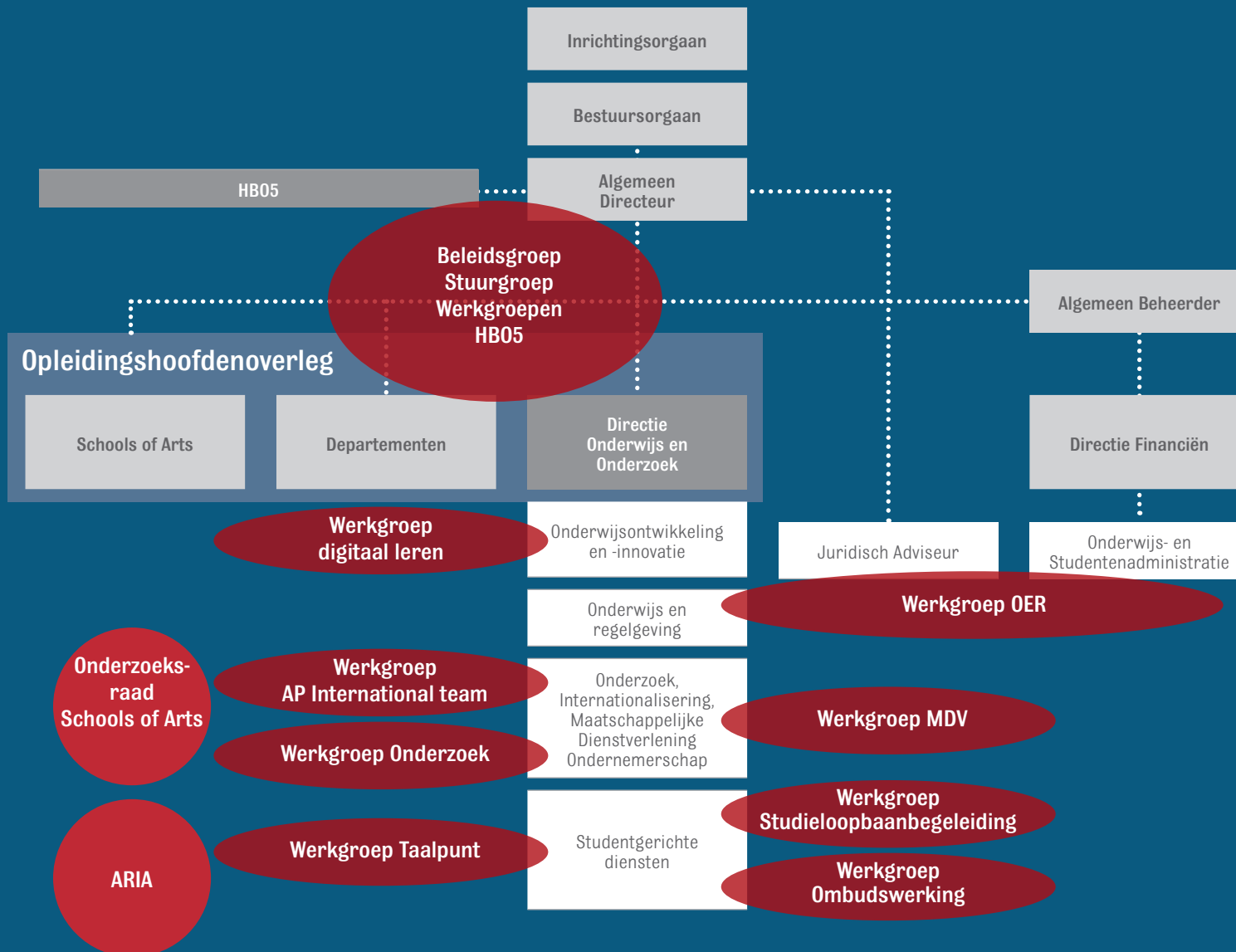
Studentenparticipatie



operationeel overleg m.b.t. ondersteunende processen



Overlegorganen m.b.t. onderwijs, onderzoek, maatschappelijke dienstverlening en beoefening & ontwikkeling van de kunsten



Specifieke organen m.b.t. personeelsmaterie

College van Beroep iz tucht

College van Beroep iz evaluatie

Inrichtingsorgaan

Bestuursorgaan

Algemeen Directeur

Beleidscoördinatie

Juridisch adviseur

HOC

Algemeen Beheerder

Preventie, Gezondheid en Milieu

NBE commissie

CPBW

Directie Personeel

Personeelsbeleid en HRM

Personeelsbeheer

Schools of Arts

SOC

Koninklijke Academie voor Schone Kunsten Antwerpen

Koninklijk Conservatorium Antwerpen

Departementen

DOC

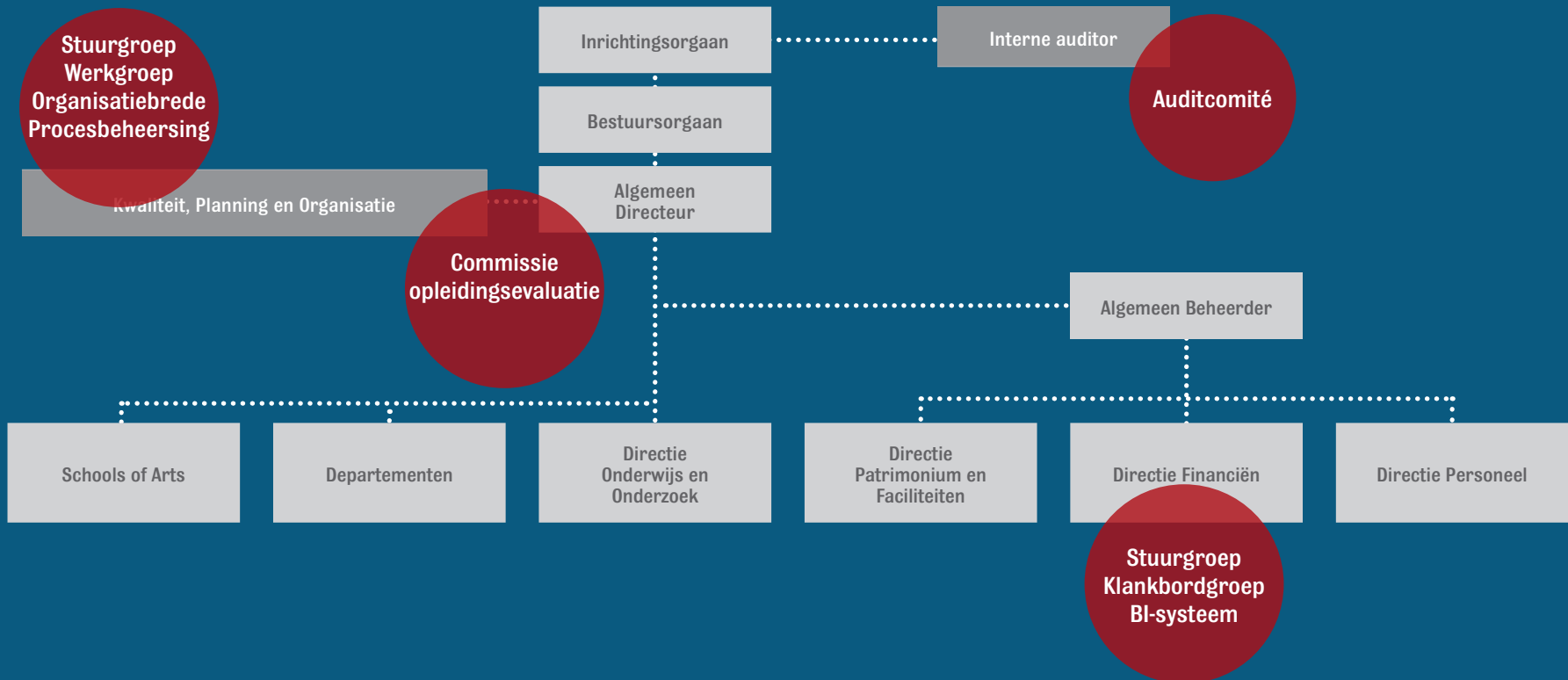
Gezondheid en Welzijn

Management en Communicatie

Onderwijs en Training

Wetenschap en Techniek

Overlegorganen in functie van kwaliteitsmanagement en -controle



BIJLAGE 6

KPI | SPEERPUNTEN

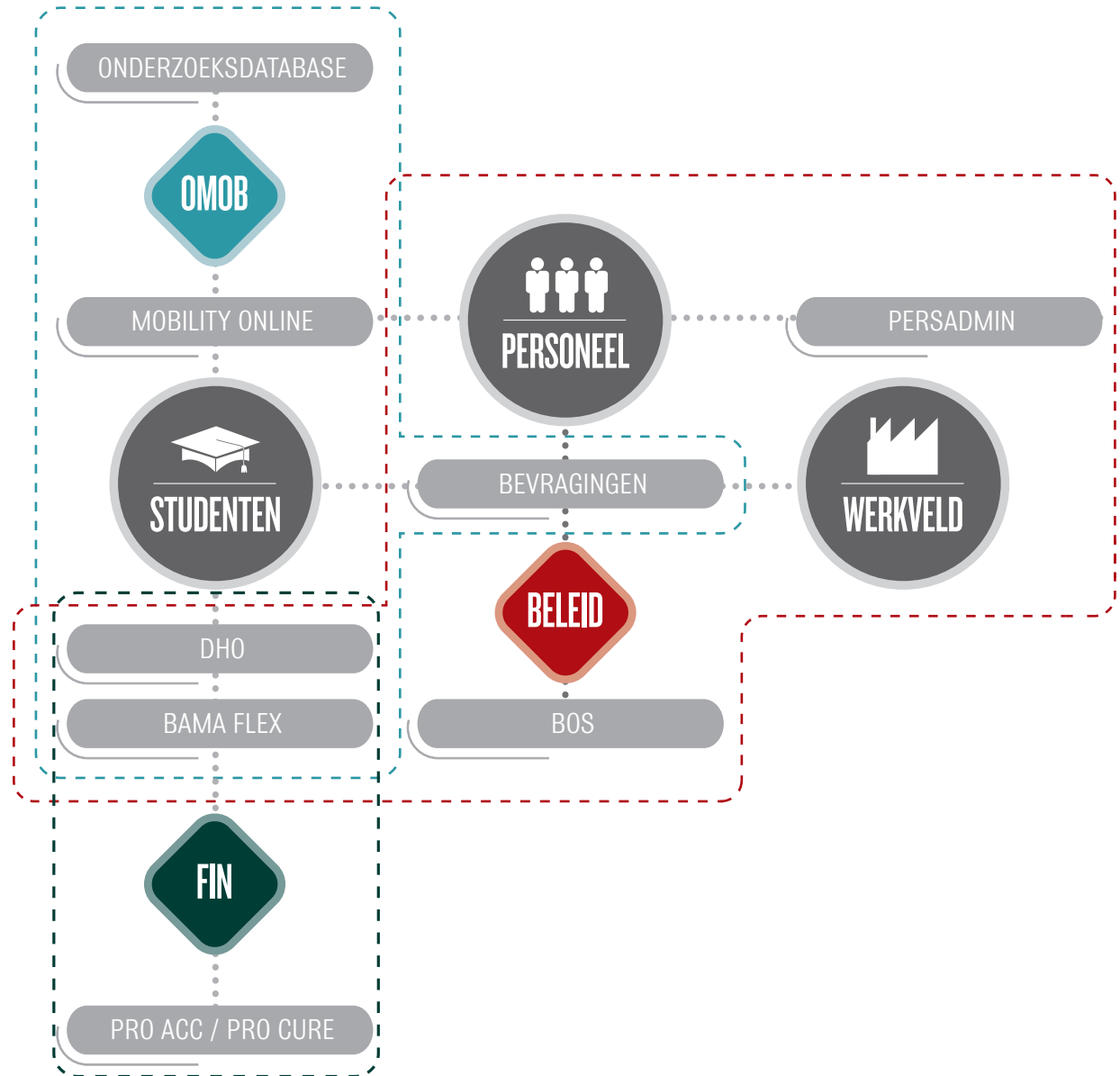
KPI	SPEERPUNT
RENDEMENT <ul style="list-style-type: none">• studierendement van studenten die min 60 credits hebben behaald bij aanvang academiejaar• evolutie studierendement van studenten die min 60 credits hebben behaald bij aanvang academiejaar	<ul style="list-style-type: none">• Groei van mens en organisatie• Grensverleggende opleidingen op maat
DOELGROEPEN <ul style="list-style-type: none">• aandeel niet ASO-studenten• studierendement van niet ASO-studenten• aandeel (bijna) beursstudenten• studierendement (bijna) beursstudenten	<ul style="list-style-type: none">• Groei van mens en organisatie• Grensverleggende opleidingen op maat• Poort op de wereld
INTERNATIONALISERING <ul style="list-style-type: none">• aantal uitgaande studenten• studiepunten in uitwisseling van uitgaande studenten• aantal inkomende studenten• opgenomen studiepunten van reguliere internationale studenten• studierendement van reguliere internationale studenten	<ul style="list-style-type: none">• Poort op de wereld
GROEI <ul style="list-style-type: none">• evolutie (groei) van opgenomen studiepunten voor opleidingen van departementen	<ul style="list-style-type: none">• Groei van mens en organisatie• Grensverleggende opleidingen op maat

MONITORINGSINSTRUMENTEN VOOR OPLEIDINGEN

MONITORINGINSTRUMENTEN VOOR OPLEIDINGEN	DOOR WIE	WAT
Perceptiemetingen		
Evaluatierapporten studentenbevragingen <i>Opleidingsonderdeel: standaard</i> <i>Opleidingsonderdeel met extra vragen lesgever</i> <i>Stage</i> <i>Interdisciplinair project</i> <i>Afstudeerproject</i> <i>Vroegtijdige uitschrijvingen</i> <i>Programma</i> <i>Alumni</i>	KPO	Evaluatierapport per bevraging
Syntheserapporten: geaggregeerde rapporten per type bevraging	KPO	Evaluatierapport met synthese per typebevraging voor opleiding / departement / School of Arts en Hogeschool
Focusgroepgesprek met studenten	opleidingen	Verslag focusgroepgesprekken
Ad hoc bevragingen op maat: bijvoorbeeld voor studiedagen, bij- en nascholingen	KPO	Evaluatierapport per bevraging
Datarapporten		
Slaagcijferrapport met punten per opleidingsonderdeel voor eerste en tweede examenkans	KPO	Punten per opleidingsonderdeel voor eerste en tweede examenkans
Rapport met Vlaamse benchmarkindicatoren met gegevens over in-, door- en uitstroom	KPO	Gegevens over in-, door- en uitstroom

BIJLAGE 8

DATABANKEN







WWW.AP.BE