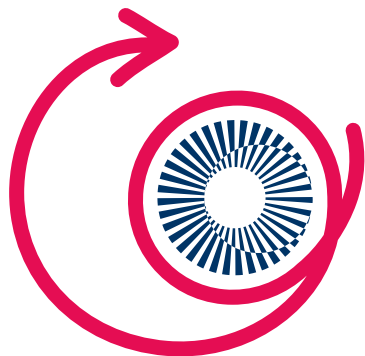


Samen zorg dragen voor kwaliteit altijd, overal en door iedereen



december 2025

✉ kwiteit@ucll.be

Kern van kwaliteit

Visie

Kwaliteitscultuur

Kwaliteit van een opleiding

Beleidsplannen

Groeimodel

Thematische kwaliteitsbewaking

Beschikbare informatie

Besluit over kwaliteit van opleidingen

Kwaliteit van een domein

Optimaliseren en documenteren van processen

Dienst kwaliteit

Planning kwaliteitszorg

Externe kwaliteitszorg

Evaluatiecyclus

Kern van kwaliteit

in balans

PDCA-cirkel

motor
van verandering

PLAN

plannen wat we gaan doen en
waarom we dit doen:
wie doet wat, wanneer en hoe?

DO

het uitvoeren van
de plannen of acties

CHECK

nagaan of alles volgens plan
is verlopen

ACT

op basis van de check-fase
verdere acties ondernemen

IMWR-cirkel

samen
vanuit ieders kwaliteit

INSPIREREN

het genereren van
nieuwe ideeën

MOBILISEREN

aanwenden van de capaciteiten
en kwaliteiten van alle betrokkenen
in en rond de organisatie

WAARDEREN

oog en respect hebben voor
de bijdrage van alle betrokkenen

REFLECTEREN

tijd nemen om terug te kijken
op de resultaten die behaald zijn



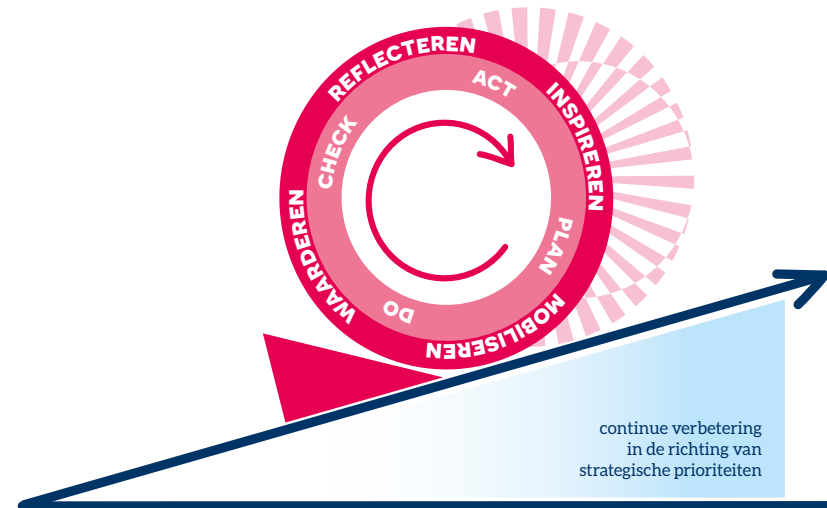
Samen zorg dragen voor kwaliteit altijd, overal en door iedereen



Alle medewerkers en studenten van UCLL dragen, als Moving Mind, samen zorg voor kwaliteit.

Kwaliteitszorg verbindt door samenwerking te stimuleren. Kwaliteitszorg mobiliseert om doelgericht te bewegen richting de collectieve ambitie van UCLL. Dit gebeurt door de strategische prioriteiten van de hogeschool te verbinden met de prioriteiten van teams en individuen.

Vanuit onze gemeenschappelijke verantwoordelijkheid voor kwaliteit inspireren we elkaar door successen in de kijker te plaatsen, goede praktijken te delen en hierdoor van elkaar te leren. Kwaliteitszorg zet aan tot reflectie door middel van dialoog met interne en externe kritische vrienden. Zo waarderen we wat er is, geven we vertrouwen en versterken we wat kan verbeterd worden.



Kwaliteitscultuur

Een cultuur waarin alle medewerkers en studenten, als Moving Mind, samen zorg dragen voor kwaliteit.

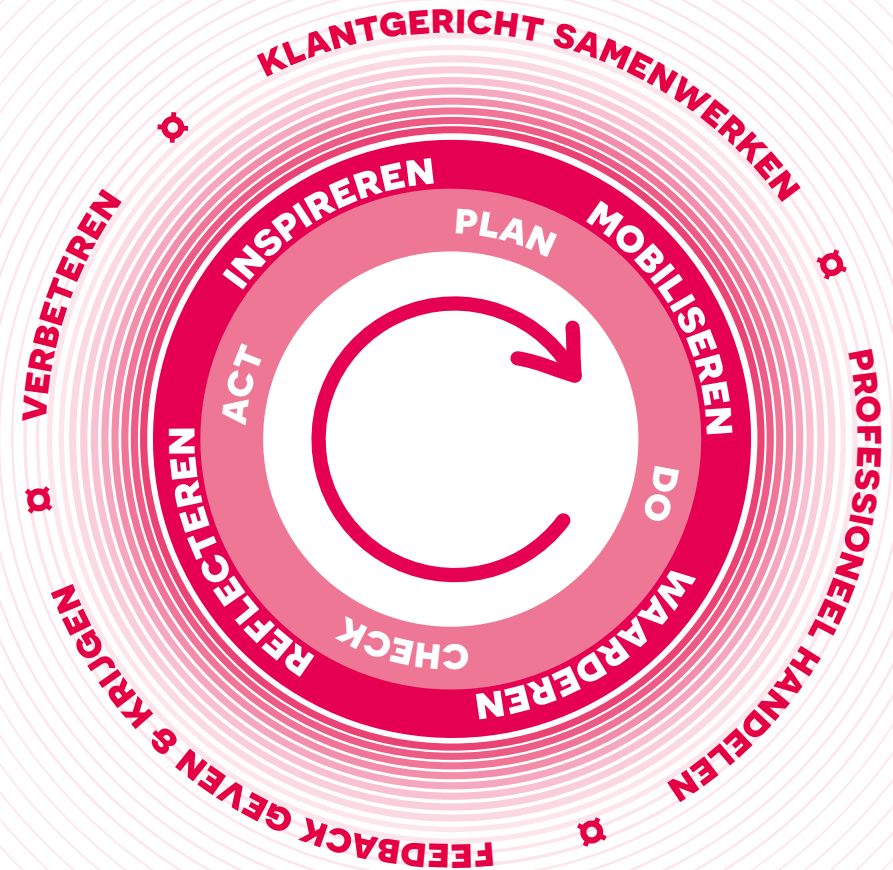
Iedereen is zich bewust van het belang van kwaliteit, (h)erkent de eigen rol daarin en draagt dit uit.

Op die manier bouwen we aan een cultuur waarin leren en verbeteren voorop staan, waarin open kan worden gesproken over wat goed gaat en wat beter kan en hoe we omgaan met uitdagingen en opportuniteiten.

De kwaliteitscultuur zit ingebed in ons kwaliteitszorgsysteem waarbij we systematisch de PDCA-cyclus doorlopen en inzetten op inspireren, mobiliseren, waarderen en reflecteren, de elementen van de IMWR-cirkel.

De kwaliteitscultuur van UCLL kan je zien in gedrag van zowel een individuele student of medewerker als in gedrag van een team.

Professioneel handelen, reflecteren over het eigen gedrag, klantgericht samenwerken en een gerichtheid op verbetering zijn uitingen van deze kwaliteitscultuur.

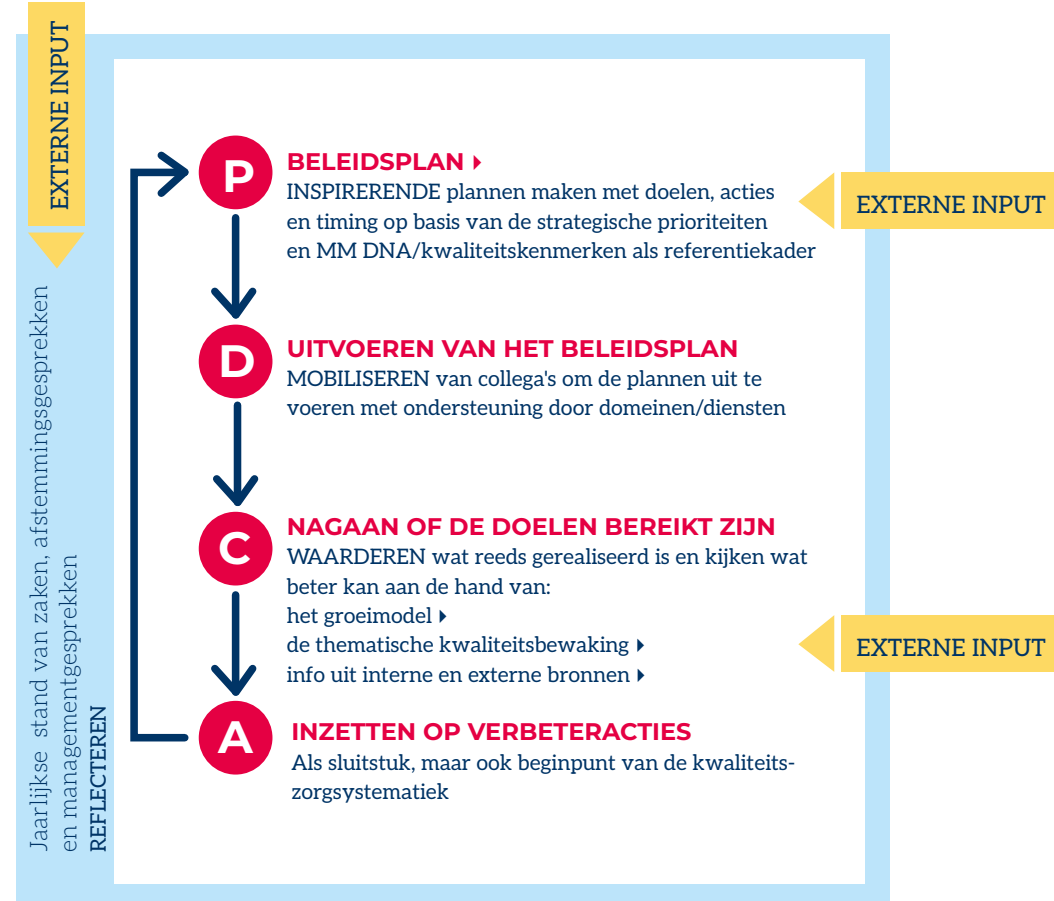


Kwaliteit van opleidingen

Binnen UCLL verwachten we dat al onze opleidingen kwaliteitsvolle opleidingen zijn. Een kwaliteitsvolle opleiding betekent dat:

- de opleiding de aanwezigheid van alle MM DNA/kwaliteitskenmerken borgt;
- de opleiding haar beleidsplan systematisch uitvoert, nagaat of de doelen bereikt zijn en de plannen bijstuurt op basis van deze check;
- de opleiding systematisch aan de slag gaat met verbeteracties waarover afspraken geformuleerd worden.

Op basis van deze visie op kwaliteitsvolle opleidingen, formuleert het Directieteam (op advies van een managementcommissie waaraan ook externen deelnemen) **een besluit over de kwaliteit** van elk van onze opleidingen. Opleidingen die onvoldoende kwaliteitsvol werken, krijgen extra ondersteuning en opvolging om verder te groeien richting kwaliteitsvol werken.



Beleidsplannen

Alle opleidingen beschikken over een beleidsplan, net zoals O&S, R&E, ondersteuning, Continue en kwaliteitszorg. De beleidsplannen geven de beleidsprioriteiten en hun bijhorende doelen weer, aangevuld met concrete acties en een gepaste timing.

Het opstellen van het beleidsplan is een semi-gestructureerd proces met volgende kenmerken:
een **participatief proces**, opgesteld door een kernteam en afgetoetst bij relevante organen;

- gebaseerd op het MM DNA/kwaliteitskenmerken en de strategische prioriteiten van de hogeschool;
- in dialoog met externen (dialoogcommissie);
- op basis van een grondige analyse van informatie uit (kwaliteits) onderzoeken, het datapunt en andere bronnen, informatie over externe ontwikkelingen,...

Het beleidsplan is een leidraad voor alles wat gebeurt in de komende vijf jaren.

Regelmatig moet worden nagegaan of het beleidsplan wordt opgevolgd.

Minstens één maal per jaar wordt een **interne stand van zaken** opgemaakt. Wat is er gepland? Wat is er al gebeurd? Waarom worden bepaalde keuzes niet uitgevoerd? Dit kan leiden tot het bijsturen van de beleidsplannen.

Tweejaarlijks krijgt de opvolging formeel vorm in een **afstemmingsgesprek** (dit is een gesprek tussen de leidinggevende en de opleiding of de verantwoordelijke(n) voor O&S, R&E, ondersteuning, Continue en kwaliteitszorg) of in een **managementgesprek** (waar ook onafhankelijke externen aan deelnemen). Het gesprek heeft als doel na te gaan of de basiskwaliteit aanwezig is en in welke mate de gestelde prioriteiten werden gerealiseerd in de voorbije periode. Daarnaast is het gesprek ook bedoeld om te inspireren en noden voor ondersteuning te detecteren.

Na het managementgesprek formuleert het Directieteam, op advies van de managementcommissie, een besluit over de kwaliteit van de opleiding. De commissie baseert haar advies op de opvolging van het beleidsplan door de opleiding, het realiseren van gemaakte afspraken uit het verleden en de inschaling van de opleiding in een groeimodel waarbij men de MM DNA/kwaliteitskenmerken als referentie gebruikt.



Groeimodel

Om opleidingen te ondersteunen bij het ontwikkelen van de MM DNA/kwaliteitskenmerken, ontwikkelde UCLL een groeimodel. In dit groeimodel zijn per kwaliteitskenmerk fasen beschreven die in een ontwikkelproces worden geplaatst van een eerder ad-hoc aanpak naar meer systematisch werken (zie hiernaast).

Voor elk MM DNA/kwaliteitskenmerk zijn een aantal rubrieken geformuleerd waarvoor opleidingen zich moeten inschalen in een van deze vier fasen:

- **Beleid** waarbij we een continuüm beschrijven van het hebben van een ad hoc aanpak naar het hanteren van een lange termijnstrategie.
- **Uitvoering** met een continuüm gaande van het uitvoeren van individuele losstaande acties naar activiteiten die bewust in samenhang worden uitgevoerd door alle relevante actoren.
- **Evaluatie** gaande van incidentele acties op basis van klachten naar een pro-actieve evaluatie en bijsturing van de eigen werking.

We zetten dit groeimodel vooral in als een zelfevaluatie- en reflectie-instrument. Het ondersteunt opleidingen om zicht te krijgen op de ontwikkelingsfase waarin ze zich bevinden voor elk van de MM DNA/kwaliteitskenmerken én op acties die ze kunnen ondernemen om naar een volgende ontwikkelingsfase door te groeien. Opleidingen krijgen extra opvolging en ondersteuning indien ze nog een ad-hoc aanpak hanteren.

In onze kritische reflectie (2023) ► vind je meer achtergrondinformatie over het groeimodel.

activiteiten
georiënteerd

Individuele lectoren voeren op ad hoc basis losstaande activiteiten uit.

proces
georiënteerd

De opleiding heeft ideeën over een visie en een aanpak die door sommige groepen van medewerkers wordt uitgevoerd.

systeem
georiënteerd

De opleiding heeft een gedragen visie. Alle relevante belanghebbenden in de opleiding voeren activiteiten uit die onderling samenhangen en geïntegreerd zijn in lopende processen in de opleiding. Studenten worden systematisch en pro-actief betrokken. De opleiding werkt systematisch en continu aan kwaliteitsverbetering.

extern
georiënteerd

De opleiding heeft een gedragen visie. Naast alle relevante belanghebbenden worden ook externen, als partner, betrokken bij een geïntegreerde en pro-actieve aanpak met het oog op systematische en continue kwaliteitsverbetering. Externe oriëntatie is systematisch verankerd, d.w.z. dat externe ontwikkelingen systematisch in rekening worden gebracht en de opleiding bij de uitwerking van haar beleid beroep doet op externe partners.

Thematische kwaliteitsbewaking

Voor de thematische kwaliteitszorg kiest het directieteam op basis van een grondige analyse van de beleidsplannen enkele thema's die prioritair zijn voor de opleidingen én zich in het hart van de missie, visie en strategische prioriteiten bevinden.

De opleidingen maken een gemotiveerde keuze voor twee thema's die ze grondig zullen beoordelen en aanpakken. Samen met de dienst kwaliteit ondersteunen O&S en/of andere betrokken diensten de analyse en opvolging van het thema in de opleidingen.

Na de analyse wordt feedback gevraagd aan externe experts. Per thema wordt een expertenteam samengesteld. Op basis van deze feedback kunnen de opleidingen bepaalde acties (verder) uitwerken.

Deze thematische kwaliteitsbewaking biedt een leermoment in een veilige omgeving: er is een intervisiemoment voorzien voor uitwisseling van expertise op vlak van de thema's. Door de thematische kwaliteitsbewaking kunnen ervaringen worden uitgewisseld op basis van gelijke referentiekaders.

Thema's waaruit opleidingen hebben gekozen voor de beleidsperiode 2021-2025:

- Inclusief onderwijs
- Hybride leren
- Evalueren in balans
- Studentenparticipatie
- Student Journey
- Levenslang leren
- Praktijkgericht leren

Voor de nieuwe beleidsperiode 2026-2030 wordt een nieuwe aanpak uitgewerkt.



Beschikbare informatie

Cruciaal bij het plannen, uitvoeren en analyseren is het beschikken over de nodige informatie.

Input vanuit onderzoeken

Systematisch evalueren is een belangrijk element binnen kwaliteitszorg. Er worden verscheidene kwaliteitsonderzoeken opgezet om informatie te verzamelen over de werking van de instelling, de programma's, de opleidingen of diensten.

Met de evaluatiecyclus ► (vanaf 2024-2025) krijgen opleidingen en diensten op een systematische en haalbare wijze feedback van verschillende stakeholders zoals studenten en medewerkers. Voor de verschillende thema's worden signaalvragenlijsten gebruikt. Een signaalvragenlijst is een korte vragenlijst die niet gedetailleerd ingaat op de thema's, maar vooral de grote lijnen in de feedback van studenten en medewerkers wil weergeven. Indien er opvallende signalen zijn (alarmsignalen) worden er bijkomende onderzoeken opgezet.

Het doel van de verschillende onderzoeken is steeds na te gaan wat momenteel goed loopt en wat beter kan. Deze feedback wordt teruggekoppeld aan de belanghebbenden die deelnamen aan het onderzoek.

Opleidingen en diensten brengen één keer per jaar de resultaten van verschillende kwaliteitszorgonderzoeken en beschikbare data samen en koppelen deze geïntegreerde resultaten en data terug aan de diverse doelgroepen zoals studenten, lectoren...



Input vanuit databanken

In het datapunt wordt informatie over studenten & onderwijs van UCLL op een overzichtelijke en eenduidige manier aangeboden. Het geeft up-to-date cijfers over bijv. studentenaantallen, studierendement, behaalde diploma's, werkstudenten,

Andere databanken zijn vb. onderwijsdashboard in KU Loket, opleiding in cijfers, ...

Informeel feedback

Verschillende belanghebbenden geven vaak spontaan zinvolle informatie zoals studenten aan de lector, collega's, alumni op een reünie, het werkveld op een event, ...

Formeel feedback

Op vaste momenten en volgens een bepaald stramien kan op formele wijze feedback worden voorzien, zoals functioneringsgesprekken, management-gesprekken, adviesraden, dialoogcommissies, ...

Informatie op basis van risico-analyse

Op vraag van het auditcomité van UCLL worden gebeurtenissen die een mogelijke negatieve impact kunnen hebben op het bereiken van de organisatiedoelen (vb. strategische prioriteiten) geanalyseerd. Op basis van deze analyse stelt het directieteam maatregelen voor om de kans op het bereiken van de doelen te vergroten, de kans op hinderende gebeurtenissen of hun impact op het te bereiken doel te verkleinen en rapporteert regelmatig aan het auditcomité over de voortgang van de uitvoering.

De geïdentificeerde risico's en maatregelen kunnen leiden tot het bijsturen van de beleidsplannen.

Besluit over kwaliteit van opleidingen

Op basis van de voorbereiding door en het managementgesprek met de opleiding, formuleert de managementcommissie een besluit voor:

- de afspraken gemaakt bij het afstemmingsgesprek
- het beleidsplan ▶
- het groeimodel ▶.

Om dit oordeel te kunnen uitspreken zijn voor de drie onderwerpen criteria vastgesteld. Op basis van deze oordelen per onderwerp, formuleert de managementcommissie een algemeen besluit over de kwaliteit van de opleiding.

Indien een opleiding voor één van de drie criteria een ad-hoc aanpak hanteert, volgt het oordeel dat de opleiding onvoldoende kwaliteitsvol werkt en dat extra opvolging en ondersteuning nodig is om verder te groeien in kwaliteitsvol werken. In alle andere gevallen krijgen opleidingen het vertrouwen om, volgens eigen plannen, verder te groeien richting kwaliteitsvolle aanpak.

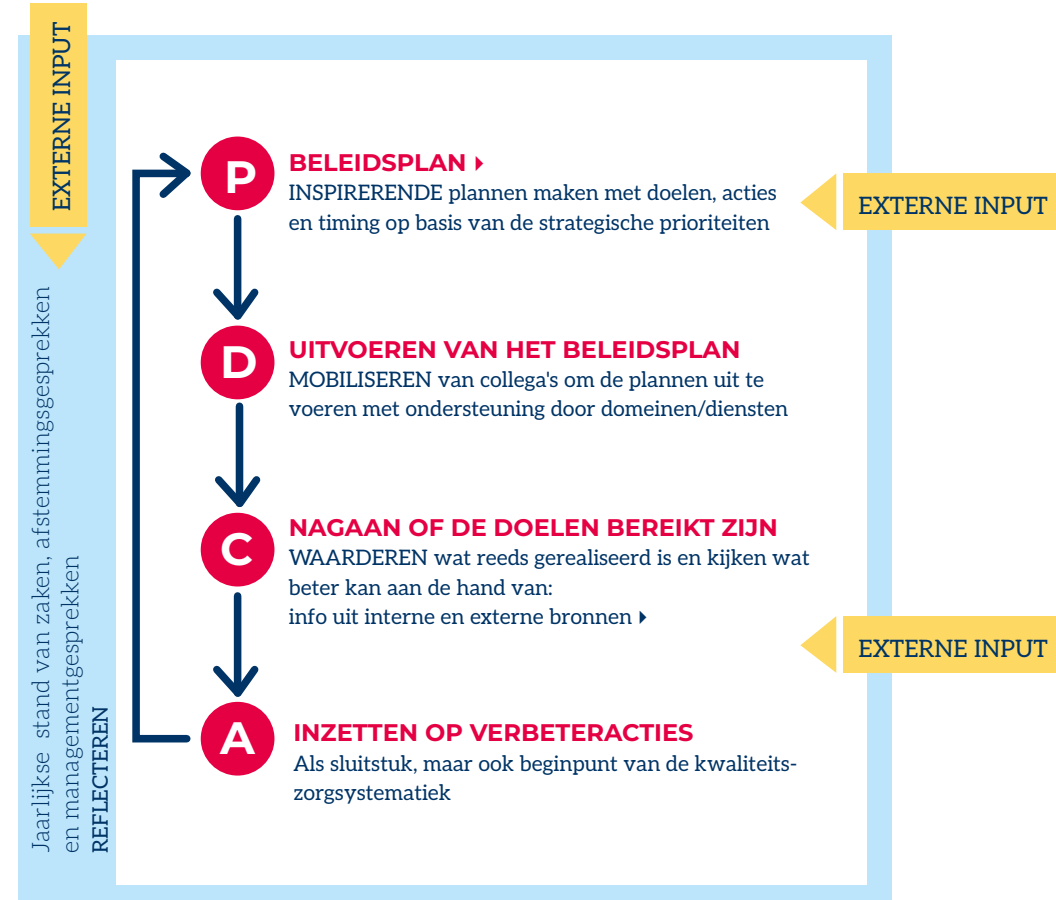
Criteria	Ad hoc aanpak	Groei richting kwaliteitsvolle aanpak	Kwaliteitsvolle aanpak
Afspraken afstemmings gesprek	De opleiding is met (bijna) geen enkele afspraak aan de slag gegaan	De opleiding kan nog groeien in systematische aanpak van de afspraken	De opleiding is systematisch aan de slag gegaan met de afspraken
Beleidsplan	De opleiding is met (bijna) geen doelstelling of actie van het beleidsplan aan de slag gegaan	De opleiding kan nog groeien in de systematische aanpak van het beleidsplan	De opleiding gaat systematisch aan de slag met het beleidsplan
Groeimodel	De opleiding bevindt zich voor meerdere rubrieken in de activiteitengeoriënteerde fase	De opleiding bevindt zich voor (bijna) alle rubrieken in de procesgeoriënteerde fase	De opleiding bevindt zich voor (bijna) alle rubrieken minstens in de systeemgeoriënteerde fase

Kwaliteit van domeinen

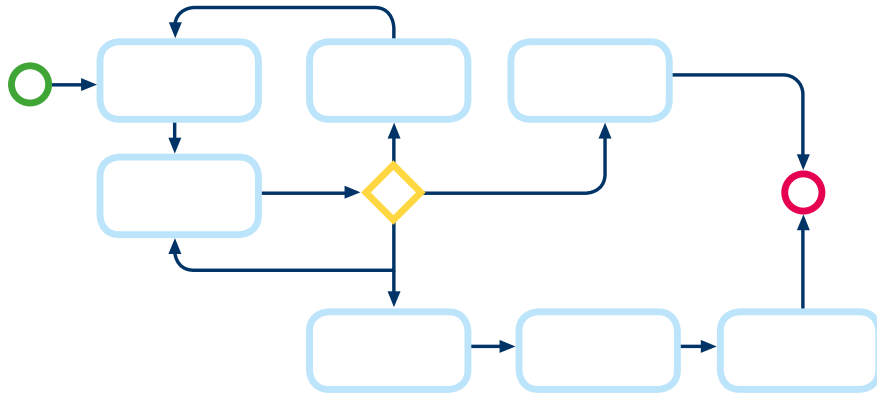
Binnen UCLL hanteren we zoals bij de opleidingen ook een kwaliteitszorgsystematiek voor de domeinen:

- Onderwijs & Studenten
- Ondersteuning
- Research & Expertise
- Continue
- Dienst kwaliteit

De kwaliteitszorgsystematiek voor de domeinen is in deze figuur samengevat:



Optimaliseren en documenteren van processen



In elke organisatie zijn processen aanwezig: dit zijn ketens van activiteiten om een vooraf bepaalde meerwaarde te realiseren. Vaak zijn verschillende organisatie-eenheden bij een proces betrokken.

Het **borgen en verbeteren van processen** is een kernelement van kwaliteitszorg. De dienst kwaliteit ondersteunt de documentatie en optimalisatie van deze processen.

Dit gebeurt met een vaste methodiek: een zorgvuldig samengestelde werkgroep analyseert, optimaliseert en documenteert het proces in een drietal workshops. Als het proces in heldere stappen is uitgeschreven met een verantwoordelijke voor iedere stap, wordt het proces geïmplementeerd. Na enige tijd wordt het proces geëvalueerd en waar nodig bijgestuurd. Ook hierin ondersteunt de dienst kwaliteit.

Dienst kwaliteit

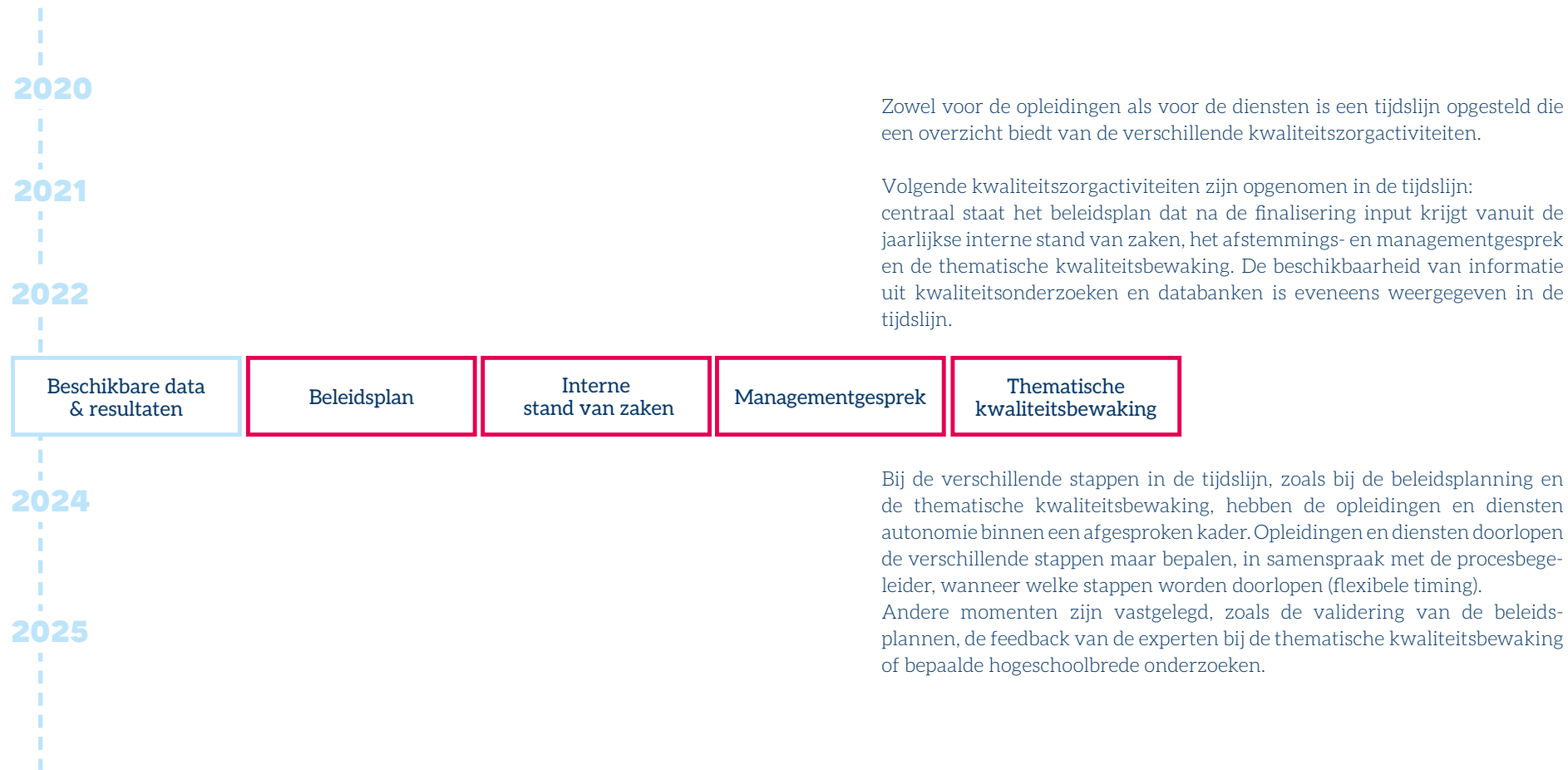
De dienst kwaliteit hoort bij de stafdienst van de algemeen directeur.

Tot de dienst behoren verschillende medewerkers:

- de opleidingspartners kwaliteit zijn nauw verbonden met hun opleidingen en volgen de kwaliteitszorgactiviteiten voor hun opleiding op, samen met de opleidingsverantwoordelijken.
- de procesbegeleiders ondersteunen de opleidingspartners en de diensten bij o.a. het opstellen van beleidsplannen, de thematische kwaliteitsbewaking,...
- de medewerkers voor evaluatiemanagement helpen bij de kwaliteitsonderzoeken in de opleidingen, de diensten en de hogeschool.
- de medewerkers voor datamanagement helpen bij het beschikbaar stellen van relevante data uit de vele interne en externe databanken (i.s.m. O&S en ICT).
- de medewerkers die de documentatie en optimalisatie van de processen binnen UCLL coördineren.

Gezondheid	Leraren- opleiding	Management	Technologie	Welzijn	Diensten
PBA	EBA - BNB - Graduaten	PBA - BNB - Graduaten	PBA - Graduaten	PBA - BNB - Graduaten	
opleidings- partners	opleidings- partners	opleidings- partners	opleidings- partners	opleidings- partners	
begeleiding kwaliteitszorgprocessen					
ondersteuning evaluatiemanagement					
ondersteuning datamanagement (i.s.m. O&S en ICT)					
procesdocumentatie en -optimalisatie					
procesbegeleiding strategisch plan					

Planning kwaliteitszorg



Externe kwaliteitszorg

Instellingsreview

De instellingsreview is een periodieke toetsing van de kwaliteit van het onderwijsbeleid van een instelling door een externe reviewcommissie. De review biedt de instelling de kans te laten zien vanuit welke visie zij opereert, welk beleid is gevoerd en met welk resultaat, welke verbeteracties zijn genomen en welk nieuw beleid is ontwikkeld.

Als onderdeel van het onderwijsbeleid voert elke instelling een regie om zelf de kwaliteit van de opleidingen te borgen.

Daarnaast moet elke nieuw op te starten opleiding eerst een 'toets nieuwe opleiding' ondergaan, dit is een beoordeling van de potentiële kwaliteit van de opleiding door een externe commissie. Na de erkenning als nieuwe opleiding volgt ook een eerste opleidingsaccreditatie (de formele vaststelling door NVAO  dat de opleiding voldoet aan bepaalde minimale kwaliteits- en niveauvereisten). Na deze eerste opleidingsaccreditatie is de instelling zelf verantwoordelijk voor de borging van de kwaliteit van de opleiding.

Voor UCLL vond er in 2017 en in 2023-2024 een instellingsreview plaats. Het rapport  van deze laatste instellingsreview toont opnieuw een positief oordeel over UCLL.

Publieke informatie over de kwaliteit van de opleiding

Universiteiten en hogescholen staan zelf in voor de borging van de kwaliteit van hun opleidingen. Zij leggen hiervoor maatschappelijke verantwoording af door informatie over de kwaliteit van elke geaccrediteerde opleiding op hun website te publiceren. Op de website van UCLL is er op de pagina van elke opleiding een rubriek "kwaliteitszorg" van waaruit gelinkt wordt naar een "kwaliteitsfiche".

Deze kwaliteitsfiche bevat volgende elementen:

- Een sprekende quote uit het meest recente stap in de kwaliteitszorg-systematiek
- Algemene tijdslijn met de verschillende stappen in de kwaliteitszorgsystematiek.
- Samenvatting van de verschillende stappen:
 - de feedback van externe experts in de dialoogcommissie en bij de thematische kwaliteitsbewaking;
 - de beleidsprioriteiten uit het beleidsplan en de belangrijkste vernieuwingen;
 - de opvolging van het beleidsplan in het afstemmings- en managementgesprek.

"De commissie heeft veel waardering voor de manier waarop de opleidingscluster de grote complexiteit van haar werking op een systematische manier aanpakt."

[Klik hier voor meer info over deze fiche](#)

[Klik hier voor meer info over de verschillende stappen in kwaliteitszorg](#)



Evaluatiecyclus

Doelgroep	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030
Starters	Kiezen voor UCLL	Kiezen voor UCLL	Kiezen voor UCLL	Kiezen voor UCLL	Kiezen voor UCLL	Kiezen voor UCLL
	Onboarding	Onboarding	Onboarding	Onboarding	Onboarding	Onboarding
	Kwaliteit van een OPO	Kwaliteit van een OPO	Kwaliteit van een OPO	Kwaliteit van een OPO	Kwaliteit van een OPO	Kwaliteit van een OPO
			Ondersteuning		Ondersteuning	
	Infrastructuur / facil.					Infrastructuur / facil.
Onderweggers	VAD middelengebruik				VAD middelengebruik	
	Kwaliteit van een OPO	Kwaliteit van een OPO	Kwaliteit van een OPO	Kwaliteit van een OPO	Kwaliteit van een OPO	Kwaliteit van een OPO
	Verder onderzoek bij alarmsignalen / beleidsplan					
Pre-afstudeerders	VAD middelengebruik				VAD middelengebruik	
	Kwaliteitskenmerken	Kwaliteitskenmerken	Kwaliteitskenmerken	Kwaliteitskenmerken	Kwaliteitskenmerken	Kwaliteitskenmerken
	Kwaliteit van een OPO	Kwaliteit van een OPO	Kwaliteit van een OPO	Kwaliteit van een OPO	Kwaliteit van een OPO	Kwaliteit van een OPO
		Strategie & beleidsplan		Strategie & beleidsplan		
			Ondersteuning		Ondersteuning	
Drop-out	Infrastructuur / facil.					Infrastructuur / facil.
	VAD middelengebruik				VAD middelengebruik	
	Stoppen met de opleiding	Stoppen met de opleiding	Stoppen met de opleiding	Stoppen met de opleiding	Stoppen met de opleiding	Stoppen met de opleiding

Doelgroep	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030
Pasafgestudeerden	Arbeidsmarktsituatie		Arbeidsmarktsituatie		Arbeidsmarktsituatie	
	Kwaliteitskenmerken*		Kwaliteitskenmerken*		Kwaliteitskenmerken*	
	Navormingsnoden		Navormingsnoden		Navormingsnoden	
Alumni	Arbeidsmarktsituatie		Arbeidsmarktsituatie		Arbeidsmarktsituatie	
	Competenties		Competenties		Competenties	
	Navormingsnoden		Navormingsnoden		Navormingsnoden	

Doelgroep	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030
Lectoren	Kwaliteit van een OPO	Kwaliteit van een OPO	Kwaliteit van een OPO	Kwaliteit van een OPO	Kwaliteit van een OPO	Kwaliteit van een OPO
	Kwaliteitskenmerken				Kwaliteitskenmerken	
Medewerkers	Onboarding	Onboarding	Onboarding	Onboarding	Onboarding	Onboarding
	Strategie & beleidsplan				Strategie & beleidsplan	
	Ondersteuning				Ondersteuning	
	Infrastructuur / facil.				Infrastructuur / facil.	
			Welzijnsbevraging			

Legende	Jaarlijks	2 x per beleidsplancycclus	1x per beleidsplancycclus	Onderzoek externe partner
---------	-----------	----------------------------	---------------------------	---------------------------

De verschillende vragenlijsten die in 1 academiejaar voorkomen worden zo veel mogelijk gecombineerd.

*Beperkt aantal kenmerken worden hier bevraagd