

**vzw Associatie K.U.Leuven**  
Schapenstraat 34, B-3000 Leuven

#### **Krachtlijnen associatiewerking 2010-2014**

In het voorjaar van 2009 formuleerde de Associatie K.U.Leuven op basis van haar missie de krachtlijnen voor de associatiewerking 2010-2014:

1. een open en dynamisch netwerk
2. creatief partnerschap
3. de student centraal stellen in een zo breed en gevarieerd mogelijk studie- en vormingsaanbod
4. cluster van centres of excellences
5. geïnspireerd door het christelijk gedachtegoed

De missie en de krachtlijnen blijven actueel. Met de beslissing om de academische opleidingen te integreren in de universiteit zal de rol van de associatie echter veranderen. De nota van de Vlaamse Regering (16 juli 2010) legt **minimaal** de volgende taken bij de associaties:

- de organisatie van de samenwerking en het aanhalen van de banden tussen de professionele bachelors en de geacademiseerde en academische opleidingen met inbegrip van de overgangsmogelijkheden en de ontwikkeling van leerlijnen;
- de bevordering van de coördinatie van het onderzoek en meer bepaald van de translatieketen van fundamenteel naar toegepast onderzoek en omgekeerd, en van innovatie;
- logistieke coördinatie in het algemeen;
- als forum de evolutie naar een geïntegreerde hogeronderwijsruimte voorbereiden.

Naast het voldoen aan de decretale verplichtingen wil de Associatie K.U.Leuven een voortrekkersrol blijven spelen binnen het Vlaamse hoger onderwijs. Met het oog op de veranderende rol van de associatie in de toekomst vond op 19 februari 2011 een strategiedag plaats. In opvolging daarvan vroeg de Raad van Bestuur om ook de leden van de adviesorganen te betrekken in het uittekenen van nieuwe prioriteiten voor de associatie. Begin mei 2011 organiseerde de associatiedienst drie brainstormsessies. Meer dan honderd leden van adviesorganen namen deel. De sessies volgden de methodiek van de "GPS voor Ondernemingen", ontwikkeld en begeleid door Flanders DC.

Tijdens de brainstorm formuleerden de deelnemers ideeën op basis van vijf algemene trends met impact op het hoger onderwijs: innovatie door synergie, schaalvergroting, mondialisering, personalisering en een hoger doel (omschrijving van die trends als bijlage 1). Er was ook gelegenheid om ideeën aan te brengen die buiten die trends vallen. Bijlage 2 toont een grafische voorstelling van de kernwoorden uit de vele honderden ideeën die tijdens de sessies op tafel kwamen. In een tweede fase werden ideeën op basis van voorkeur geselecteerd en uitgewerkt in beknopte projectfiches. In totaal werden 33 projectfiches opgesteld (lijst van projecttitels als bijlage 3).

Het is de bedoeling om op basis van de discussie tijdens de strategiedag en de inbreng van de leden van de adviesorganen tijdens de brainstormsessies de prioriteiten te bepalen voor de Associatie K.U.Leuven vanaf 2012. De vraagstelling daarbij is welke acties binnen haar werking de associatie als prioritair beschouwt en waaraan ze expliciet aandacht wil geven en eventueel middelen wil vrijmaken. De prioriteiten bieden het kader voor de opmaak van het beleidsplan en de begroting voor 2012.

De matrixstructuur van adviesorganen weerspiegelt de werking van de associatie. Die is actief binnen drie domeinen: (i) onderwijs en studenten, (ii) onderzoek en innovatie, en (iii) ondersteuning en organisatie. Voor de eerste twee domeinen bestaan associatieraden (voor onderwijs, onderzoek en studentenbeleid), terwijl verschillende commissies het derde domein opvolgen. Bovendien behartigen stuurgroepen vijf transversale thema's (communicatie, kwaliteitszorg, internationalisering, diversiteit en levensbeschouwelijk profiel).

## Prioriteiten 2012

De Associatie K.U.Leuven geeft prioriteit aan acties waarbij samenwerking op associatieniveau bijdraagt tot...

### 1. De voorbereiding van een geïntegreerde hogeronderwijsruimte

Als netwerk van universiteit en hogescholen omvat het onderwijs binnen de associatie een continuüm van opleidingen van niveaus vijf tot acht van de Europese en Vlaamse kwalificatiestructuur. Instellingen en opleidingen profileren en positioneren zich binnen de associatie met aandacht voor identiteit, complementariteit en zwaartepuntvorming, waarbij de band met het onderzoek is aangepast aan het onderwijs. Bijzondere aandacht gaat naar de plaats van de kunstopleidingen en het hoger beroepsonderwijs (HBO<sub>5</sub>). Binnen het continuüm scheidt de associatie een kader voor levenslang leren. Daarbij maakt ze werk van flexibele opleidingstrajecten, aangepaste onderwijsvormen en studieloopbaancoaching voor instromende en doorstromende studenten. In haar onderwijs beoogt de associatie talentontwikkeling voor alle studenten, ondersteund door intensieve studie- en studentenbegeleiding en een adequaat diversiteitsbeleid.

### 2. Een performante organisatiestructuur

Zowel de integratie van de academische opleidingen in de universiteit als de clustervorming van hogescholen vereisen een aangepaste organisatiestructuur en een gezonde financiële situatie. Gelet op de geografische spreiding van de associatie en de toekomstige universiteit na integratie is subsidiariteit een belangrijk principe in de bestuurs- en organisatiemodellen. Eveneens van belang is de transparantie en beheersbaarheid van de beleidsvoering binnen de groter wordende entiteiten. De associatie wordt ook het forum waarbinnen de samenwerking tussen universiteit en hogescholen in de context van de university colleges vorm zal krijgen. Bij het uittekenen van de organisatiestructuur is er aandacht voor de participatie van personeel en studenten aan het beleid.

### 3. Geïntegreerde ondersteunende processen

Een performante organisatie kan niet zonder performante ondersteuning van haar beleid en basisopdrachten. Voor hogeronderwijsinstellingen zijn dat onderwijs, onderzoek en maatschappelijke dienstverlening. De associatie werkt aan een verdere afstemming en coördinatie van de diensten die de uitvoering van deze opdrachten ondersteunen. De associatiepartners komen tot een geïntegreerd systeem voor bedrijfssoftware en een gedeeld gegevensbeheer. Binnen het Competentiecentrum Diensten Algemeen Beheer stellen de leden van de associatie hun expertise, ervaring en competenties inzake bedrijfsvoering integraal ter beschikking van elkaar. Dat gebeurt door middel van een gedistribueerd model met lokale competentiecentra.

### 4. Multicampusonderwijs

Multicampusonderwijs is onderwijs dat ontworpen, aangeboden, ondersteund en/of geëvalueerd wordt door twee of meer geografische sites binnen de associatie. De Associatie K.U.Leuven kan haar unieke geografische spreiding verzilveren door synergie te bewerkstelligen in haar gevarieerde onderwijsaanbod. Dat gebeurt door het delen van leermaterialen, het faciliteren van interne personeels- en studentenmobiliteit en het benutten van de mogelijkheden voor afstandsonderwijs. Een gezamenlijk kwaliteitszorgsysteem ondersteunt het multicampusonderwijs.

## **5. Innovatie, valorisatie en maatschappelijk engagement**

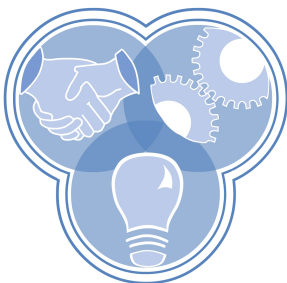
De universiteit en de hogescholen hebben een duidelijke verantwoordelijkheid ten aanzien van de maatschappij, het werkveld en de wereld. Binnen de associatie vormt het continuüm van fundamenteel tot praktijkgericht onderzoek een innovatieweb dat zich uitstrekt over uiteenlopende domeinen. Die veelzijdigheid biedt uitgelezen kansen voor interdisciplinaire samenwerking. De onderzoeks- en innovatiecapaciteit vergroot via innovatieplatformen, innovatieprojecten en andere vormen van samenwerking met het werkveld, ondersteund via aangepaste financieringskanalen voor onderzoek. Het stimuleren van ondernemerschap staat centraal. Dit gebeurt met aandacht voor de regionale verankering maar eveneens in de context van een globaliserende wereld, door samenwerking op het vlak van internationalisering en ontwikkelingssamenwerking.

## **6. Professionalisering, expertise-uitwisseling en betrokkenheid**

De associatie is een open en dynamisch netwerk en maakt de meerwaarde daarvan zichtbaar voor alle personeelsleden en studenten. Ze streeft naar een grote betrokkenheid over de instellingen heen. Meer nog dan een netwerk van instellingen is de Associatie K.U.Leuven een netwerk van mensen. Gezamenlijke professionaliseringsinitiatieven brengen collega's van alle associatiepartners met elkaar in contact en geeft ze de kans om hun expertise te delen en aan te scherpen.

Met de integratie van de academische hogeschoolopleidingen in de universiteit staat het Vlaamse hoger onderwijslandschap voor een belangrijke hervorming. Daarin zal ook de rol van de associaties veranderen. Aan de hand van vijf trends die te maken hebben met die hervorming maar ook aansluiten bij algemene maatschappelijke evoluties willen we een concreet project uittekenen voor de Associatie K.U.Leuven. Dit doen we rond bovenstaande centrale vraag: welke prioriteiten moeten we uitwerken binnen de Associatie K.U.Leuven tijdens de komende tien jaar? Daarbij telt niet alleen de overweging welke thema's belangrijk zullen zijn, maar ook in welke mate de associatie die moet opnemen.

### Trend 1 /// INNOVATIE DOOR SYNERGIE



Nieuwe ideeën ontstaan door de interactie van bestaande ideeën. Mensen met verschillende visies komen in dialoog tot creatieve, “outside the box” oplossingen en samenwerking.

Welke synergievoordelen kunnen we binnen een geïntegreerd hoger onderwijs halen uit interdisciplinaire samenwerking, dwarsverbanden tussen professioneel en academisch, of interregionale samenwerking?

Hoe vermijden we dat synergie eenheidsworst wordt? Hoe zorgen we ervoor dat integratie en differentiatie blijven samengaan?

Hoe kan een gecoördineerd onderwijsaanbod versterkend werken? Hoe kunnen hogescholen en universiteiten hun onderzoeksspeerpunten aanscherpen en de energie bundelen om onderzoek te valoriseren?

Synergie betekent hier het zoeken naar complementariteit, binnen een continuüm van niveaus en profielen, eerder dan een al te strikt hokjesdenken.

### Trend 2 /// SCHAALVERGROTING

Schaalvergroting moet schaalvoordelen genereren. Binnen een context van beperkte middelen streven grotere gehelen naar nog meer kwaliteit door efficiëntie en professionalisering.

Hoe kunnen we win-win-situaties creëren door expertise te delen?

De academische opleidingen integreren in de universiteit. Hogescholen streven per cluster naar een doorgedreven samenwerking. De Vlaamse Regering wil komen tot één geïntegreerde hoger-onderwijsruimte, van HBO5 tot doctoraat. Hoe kunnen we inspelen op deze uitdagingen?

Hoe kunnen we op alle organisatie-niveaus, van overkoepelend tot lokaal, blijven waken over een billijke financiering?

Hoe zorgen we ervoor dat mensen zich optimaal kunnen wijden aan hun kerntaak binnen het onderwijs, onderzoek of de ondersteuning daarvan?



### Trend 3 /// **MONDIALISERING**



Het streven naar kwalitatief onderwijs, onderzoek en dienstverlening speelt zich af in een globaliserende wereld.

Hoe combineren we onze internationale ambities met ons streven naar lokale verankering in dialoog met de eigen regio? Hoe zit het met de aandacht voor drempelverlagende nabijheid bij studenten, personeel en stakeholders?

Ook de eigen omgeving wordt steeds meer internationaal en divers. Het dorp dat de wereld wordt heeft nood aan ondernemende en gepassioneerde mensen die zich thuis voelen in een veelkleurige omgeving. Hoe kunnen de universiteit en de hogescholen daartoe bijdragen?

Technologische ontwikkelingen volgen elkaar op in spiraaltempo en doen de wereld nog meer krimpen. Hoe kunnen studenten, docenten, onderzoekers en ondersteuners profiteren van de voordelen van die innovaties zonder de lasten te moeten dragen van een markt die koortsachtig in beweging blijft? Hoe kunnen universiteit en hogescholen in hun keuzes vandaag anticiperen op de technologische mogelijkheden van morgen?

### Trend 4 /// **PERSONALISERING**

Hoger onderwijs is steeds minder tijd- en plaatsgebonden. Studeren en werken maken deel uit van een levenslang proces, uniek voor ieder individu, waarbij het ene niet langer zomaar volgt op het andere. Hoe vinden de universiteiten en hogescholen een plaats in deze afwisseling van leren, werken en leven?



Onderwijs, onderzoek en dienstverlening zijn geen confectie: het is maatwerk voor een grote diversiteit aan talenten en uiteenlopende vragen en noden van de maatschappij en de arbeidsmarkt. Hoe maken we van de universiteit en de hogescholen een flexibele omgeving waarbinnen we ieder talent optimaal kunnen begeleiden en coachen binnen zijn leerloopbaan? Hoe kunnen we ook de personeelsleden de flexibiliteit bieden om hun eigen levenslang leer- en werktraject uit te bouwen.

### Trend 5 /// **EEN HOGER DOEL**



Onderwijs, onderzoek en dienstverlening hebben als ultieme doel een meerwaarde te bieden voor een steeds complexer wordende samenleving en diens impact op een brozer wordende planeet.

Hoe plaatsen we binnen de universiteit en de hogescholen reflectie en kritisch denken centraal? Hoe geven we in de komende tien jaar een invulling aan deze maatschappelijke doelstelling, vanuit onze rijke en veelzijdige traditie. Hoe komen menselijke waarden en maatschappelijke betrokkenheid van ons hoger onderwijs concreet tot uiting?

### Vrij veld /// **THE SKY IS THE LIMIT**

Op het laatste veld van het GPS-bord kan u alle ideeën plaatsen die niet bij een van de specifieke trends thuishoren. Laat u gaan, want: the sky is the limit.





# LIJST VAN PROJECTFICHES

## Brainstormsessies prioriteiten Associatie K.U.Leuven mei 2011



- Eén algemene programmagids
- Student meer centraal, individueel contact en feedback
- Verscherpen profielen opleidingen
- Financiering hoger onderwijs herbekijken
- Goed management
- Evenwicht koepel en lokaal ownership
- Schaalvergroting
- Contact tussen beleid en basis, wij-gevoel (associatie)
- IT-oplossingen associatiebreed
- Afstandsonderwijs
- Delen leer materiaal
- Docentenuitwisseling
- Informatie- en leerhart
- “Harde” en “zachte” wetenschappen in major/minor
- Mobiel werken + doceren
- Regionale uitwisseling
- Betrokkenheid stimuleren
- Elke opleiding bevat een buitenlandse module
- Creativiteit en innovatie
- Internationale uitwisseling
- Kunst en cultuur voor allen
- Maatschappelijk engagement
- Maatschappelijke initiatieven
- Openheid creëren voor werkveldervaring
- Persoonlijke coach en begeleiding (werkveld)
- Schitteren
- Service learning
- Personeelsbetrokkenheid
- Één week van job wisselen tussen entiteiten / functies
- Jobmobiliteit en -rotatie
- Personeel inzetten op talenten
- Praktijkervaring docenten stimuleren
- Skolè (tijd om te denken)

de projectfiches zelf zijn beschikbaar op het intranet van de associatie  
[www.associatie.kuleuven.be/wg/docu/projectfiches](http://www.associatie.kuleuven.be/wg/docu/projectfiches)