

Evaluatierapport Instellingsreview Hogeschool Gent

NVAO | Afdeling Vlaanderen
Juni 2016

Eric Halsberghe, (voorzitter);
Kitty Kwakman;
Elfriede Heinen;
Jan van den Nieuwenhuijzen;
Allyson Robert;
Mark Delmartino (secretaris).

Inhoud

1	Samenvatting	4
2	Inleiding en verantwoording	6
2.1	Samenstelling van de reviewcommissie	6
2.2	Werkwijze van de reviewcommissie	7
3	Rapportage van de bevindingen en overwegingen	9
4	Beoordeling	28
	Bijlage 1: Samenstelling van de commissie	29
	Bijlage 2: Programma's van de locatiebezoeken	31
	Bijlage 3: Overzicht van de bestudeerde documenten	37

1 Samenvatting

Dit evaluatierapport is tot stand gekomen in het kader van de instellingsreview die de kwaliteit van het onderwijsbeleid toetst bij de Hogeschool Gent. De instellingsreview hanteert een waarderende aanpak, die uitgaat van de context van de instelling en het door de Hogeschool Gent gekozen model voor haar onderwijsbeleid. De reviewcommissie beoordeelt dan ook niet of het gekozen model goed is, maar wel of het model werkt. Op basis van de Kritische Reflectie, ondersteunend materiaal en twee locatiebezoeken heeft de commissie zich een beeld gevormd van het onderwijsbeleid en de onderwijskwaliteitszorg aan de Hogeschool Gent. Dit beeld is stelselmatig gegroeid en verfijnd dankzij de interessante, leerrijke en open gesprekken met ruim 150 vertegenwoordigers uit alle geledingen van de hogeschool.

Vijf kenmerken van de Hogeschool Gent zitten van bij aanvang op het netvlies van de commissie en zijn daar tijdens het hele reviewproces gebleven. De hogeschool heeft: (i) een duidelijke visie op onderwijs en kwaliteit geëxpliciteerd in een heldere strategie; (ii) een sterk uitgebouwde studentenparticipatie; (iii) bijzondere aandacht voor authentiek onderwijs in samenhang met het werkveld; (iv) ruime ervaring met interne kwaliteitszorg; en (v) een goed inzicht in de belangrijkste verbeterpunten van de huidige beleidscyclus.

Na het eerste verkennende locatiebezoek heeft de commissie vier invalshoeken aangegeven om de gesprekken tijdens het tweede verdiepende bezoek vorm te geven: de brede gedragenheid van de onderwijsvisie, de operationalisering van de beleidsacties, de effectiviteit van de beleidsuitvoering en de systematiek van het verbeterbeleid. In overleg met de Hogeschool Gent is beslist om die aandachtspunten te concretiseren aan de hand van twee thema's – studentgecentreerd onderwijs en waarderend personeelsbeleid – in dialoog met de opleidingen verpleegkunde, modetechnologie en textieltechnologie, de vakgroepen klassieke muziek en commerciële economie en ondernemerschap, de dienst studieloopbaanbegeleiding en de werkgroep ex-post evaluatie.

Die gesprekken tijdens het tweede bezoek hebben de commissie overtuigd dat de onderwijsvisie van de Hogeschool Gent en met name het studentgecentreerde en authentieke karakter van het onderwijs breed gedragen worden door docenten, medewerkers, studenten, alumni en werkveld. De commissie stelde bovendien een grote mate van overeenstemming vast tussen de verschillende gesprekspartners. Het viel de commissie ook op dat de vertegenwoordigers van het werkveld zeer vertrouwd waren met de inhoud van de opleidingen en een goede band hadden met individuele onderwijsgegenden van HoGent.

De trails hebben aangetoond dat alle beleidsontwikkelingen plaatsvinden binnen het brede en centraal vastgelegde kader van de onderwijsvisie. Opleidingen en vakgroepen operationaliseren die centrale prioriteiten aan de hand van eigen concrete acties in jaaractieplannen. De commissie heeft ook geconstateerd dat het flankerend beleid een belangrijke bijdrage levert aan de realisatie van het onderwijsbeleid. De reorganisatie van de ondersteunende diensten moet ervoor zorgen dat alle medewerkers zich optimaal kunnen concentreren op de eigen kerntaken. De commissie stelt vast dat er een ruim en gevarieerd instrumentarium voor monitoring en evaluatie aanwezig is binnen de hogeschool en de verschillende opleidingen en vakgroepen. Uit de gesprekken blijkt dat er ook daadwerkelijk gevolg wordt gegeven aan de resultaten van die bevragingen en focusgroepen.

Ten slotte heeft de commissie geconstateerd dat er in de Hogeschool Gent, niet enkel bij het management maar ook op de werkvloer, duidelijk sprake is van een kwaliteitscultuur. Die cultuur is geënt op de vier kenmerken van de kwaliteitsvisie (engagement, samenwerking, efficiëntie en transparantie) en komt volgens de commissie ook tot uiting in communicatie met, overleg van en participatie door alle betrokkenen binnen en buiten de hogeschool.

Op het einde van het bezoek hebben de commissieleden aangegeven welke elementen zij bijzonder kenmerkend vinden voor de instelling. Dit heeft geleid tot volgende compilatie van 'unique selling propositions'. Volgens de reviewcommissie is de Hogeschool Gent een lerende organisatie waar studenten meer krijgen dan enkel een basispakket onderwijs. Het is een hogeschool met:

- hoge ambities op het vlak van kwaliteitsnormen en –besef;
- een heldere en breed gedragen visie op onderwijsbeleid en – kwaliteit;
- bijzondere aandacht voor het welbevinden van de student;
- een ruime mate van autonomie en vertrouwen in de medewerkers;
- geëngageerde docenten en professionele ondersteunende diensten;
- een actieve en sterke betrokkenheid van het werkveld;
- een levend(ig) en geïntegreerde kwaliteitscultuur, gericht op overleg, samenwerking en verbetering.

De instellingsreview heeft plaats gevonden op een moment dat het huidige Strategisch plan 2012-2017 op zijn einde loopt. De documenten, de gesprekken en de bevindingen weerspiegelen in zekere mate die transitieperiode van de bestaande onderwijsvisie naar een nieuwe visie. De commissie heeft kennis gemaakt met een sterke en kwaliteitsvolle instelling en met medewerkers die over het algemeen tevreden zijn over 'hun' hogeschool, over het gevoerde beleid en over de aanpak binnen de organisatie. Het is volgens de commissie dan ook van het grootste belang dat die sterke troeven ook in de toekomst blijvend gekoesterd worden; vandaar het advies om in het nieuwe strategische plan vooral te blijven voortbouwen op de sterke punten die al aanwezig zijn in de hogeschool en geen volledig nieuwe wegen in te slaan.

Naast alle positieve appreciaties en de talrijke sterke punten die in dit rapport naar voren worden gebracht, doet de commissie ook enkele aanbevelingen aan de Hogeschool Gent. Het gaat hierbij niet om kritiek of om geconstateerde zwakheden, maar veeleer om aandachtspunten die volgens de commissie de borging van de onderwijskwaliteit via het onderwijsbeleid nog verder kunnen versterken. De commissie geeft de Hogeschool Gent ter overweging om:

- goede praktijken van beleidsuitvoering die binnen vakgroepen, opleidingen en diensten worden gerealiseerd systematisch te inventariseren en te verspreiden;
- de bevindingen uit monitoring en evaluatie nog beter te koppelen aan iets concreter geformuleerde beleidsdoelstellingen en succesindicatoren;
- acties ondernomen naar aanleiding van verbeter suggesties sneller terug te koppelen naar de betrokken stakeholders;
- de interne auditdienst te betrekken bij de evaluatie van het kwaliteitszorgsysteem.

Op basis van bovenstaande analyse komt de reviewcommissie tot een positief eindoordeel. Tijdens de hele review heeft de Hogeschool Gent op adequate wijze 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. De commissie is stellig in haar waardering: de instelling beschikt over een breed gedragen kwaliteitscultuur en is in staat om door middel van het gevoerde onderwijsbeleid de kwaliteit van haar onderwijs te borgen. De reviewcommissie adviseert de NVAO dan ook om positief te besluiten ten aanzien van de kwaliteit van het onderwijsbeleid aan de Hogeschool Gent.

2 Inleiding en verantwoording

Dit evaluatierapport is tot stand gekomen in het kader van de instellingsreview, die de kwaliteit van het onderwijsbeleid toetst bij de Hogeschool Gent. De organisatie, voorbereiding, implementatie en rapportering van deze review is gebeurd in lijn met het *Kader Instellingsreview – Vlaanderen 2015-2017*, opgemaakt door de NVAO.

De instellingsreview hanteert een waarderende aanpak. Het uitgangspunt is hierbij dat de context van de instelling en het door de instelling gekozen model (ten behoeve van het onderwijsbeleid) het startpunt is. Er wordt dan ook niet beoordeeld of het gekozen model goed is, maar wel of het model werkt. Deze aanpak wordt door de commissieleden vormgegeven vanuit een waarderende ingesteldheid. Die vertaalt zich in de focus op 'succesfactoren', op wat goed loopt, evenwel zonder blind te zijn voor wat door veranderingen beter zou kunnen.

Het evaluatierapport van de instellingsreview bij de Hogeschool Gent is primair gericht naar de instelling om haar het verhaal over haar onderwijsbeleid terug te geven dat in dialoog tot stand is gekomen met de reviewcommissie (verder: commissie). Daarmee heeft het rapport als oogmerk meerwaarde voor de instelling te scheppen in het licht van continue kwaliteitsverbetering. Het evaluatierapport bestaat uit een lineair verslag van het onderzoek waarin de commissie inzichten opbouwt. In het onderzoek heeft de commissie verschillende sporen onderzocht en tussentijds conclusies geformuleerd die in de loop van het onderzoek en na weging van het geheel aan bevindingen verder evolueren. Het is van belang dat deze sporen en tussentijdse conclusies niet op zichzelf staand geïnterpreteerd worden.

Aan het eind van de cyclus van instellingsreviews zal de NVAO een overzichtsrapportage opstellen gericht op een breed publiek, waarin de conclusies en oordelen van alle instellingsreviews in samenhang zullen worden besproken.

Naast dit evaluatierapport is een adviesrapport beschikbaar. Het rapport betreft een advies over de wijze waarop de Hogeschool Gent instaat voor de kwaliteit van haar opleidingen. Het advies betreft met name de regie van de eigen opleidingsbeoordelingen en volgt het kaderstellend document van de NVAO, *Kwaliteitscode – Vlaanderen 2015-2017*.

2.1 Samenstelling van de reviewcommissie

De toetsing van de kwaliteit van het onderwijsbeleid is gebeurd door een reviewcommissie aangesteld door de NVAO. Deze is als volgt samengesteld:

- Eric Halsberghe, voorzitter
- Kitty Kwakman, lid
- Elfriede Heinen, lid
- Jan van den Nieuwenhuijzen, lid
- Allyson Robert, student-lid

De reviewcommissie werd ondersteund door:

- Mark Delmartino MA, secretaris
- Nancy Van San, procescoördinator NVAO

Mevrouw Yuneko Nurtantio, beleidsmedewerker bij AEQES (Agence pour l'Evaluation de la Qualité de l'Enseignement Supérieur de la Communauté française de Belgique),

heeft met instemming van de Hogeschool Gent als waarnemer deelgenomen aan de instellingsreview.

In bijlage 1 zijn de CV's van de commissieleden opgenomen. Daar kan worden vastgesteld dat de samenstelling van deze reviewcommissie voldoet aan de eisen opgenomen in het *Kader Instellingsreview – Vlaanderen 2015-2017*.

2.2 Werkwijze van de reviewcommissie

De Hogeschool Gent (HoGent) heeft met het oog op de instellingsreview een Kritische Reflectie geschreven. Ter voorbereiding van de locatiebezoeken hebben de commissieleden dit document bestudeerd en hun waarderingen met elkaar gedeeld. Tijdens het voorbereidend overleg heeft de commissie *enkele kernthema's geïdentificeerd die als leidraad* zijn gebruikt tijdens de gesprekken. Het programma van beide locatiebezoeken met de verschillende gesprekken, onderwerpen en gesprekspartners is beschikbaar in bijlage 2.

Het eerste locatiebezoek vond plaats op 25 en 26 april 2016 en had een verkennend karakter. Tijdens gesprekken met een 70-tal vertegenwoordigers uit alle geledingen van de hogeschool kwam heel wat bijkomende en verduidelijkende informatie boven tafel. Op basis van die gesprekken heeft de commissie een aantal elementen geïdentificeerd die verdere verdieping vereisen. Die aandachtspunten – de brede gedragenheid van de onderwijsvisie, de operationalisering van de beleidsacties, de effectiviteit van de beleidsuitvoering en de systematiek van het verbeterbeleid - hebben de commissie geleid bij de formulering van twee review trails. Aan het einde van het bezoek heeft de commissie haar eerste voorlopige indrukken over de kwaliteit van het onderwijsbeleid gedeeld met de instelling. Ten slotte heeft zij haar voorstellen voor review trails – een verticale trail rond studentgecentreerd onderwijs en een horizontale trail rond waarderend personeelsbeleid - afgetoetst bij de verantwoordelijken van de HoGent voor de instellingsreview.

In de periode tussen de beide locatiebezoeken heeft de HoGent in overleg met de procescoördinator en de commissievoorzitter beide trails uitgewerkt. De secretaris heeft een eerste aanzet voor het evaluatierapport geschreven met de belangrijkste voorlopige bevindingen uit het eerste locatiebezoek.

Ter voorbereiding van het tweede bezoek hebben de commissieleden een aantal vragen en gespreksonderwerpen geformuleerd die tijdens het vooroverleg verfijnd en geoperationaliseerd zijn per trail en per gesprek. Tijdens het tweede locatiebezoek van 11 tot 13 mei 2016 heeft de commissie op verschillende manieren getoetst of haar eerste indrukken juist waren. Hiertoe heeft ze zich via verschillende 'cases' - twee opleidingen, twee vakgroepen, een werkgroep en een zelfsturend team - en gesprekken met alle relevante stakeholders vergewist of de kwaliteitszorg binnen de HoGent werkt. De commissie heeft vervolgens deze bijkomende indrukken afgezet tegen de elementen die na het eerste locatiebezoek nog om verdere verdieping vroegen. Bovendien heeft de commissie alle informatie uit gesprekken en aangeleverd materiaal intern de revue laten passeren en haar bevindingen en overwegingen afgetoetst aan het beoordelingskader. Aan het einde van het tweede bezoek heeft de commissie haar conclusies mondeling gedeeld met de instelling en hen de mogelijkheid gegeven tot feedback.



Op basis van de eerste aanzet heeft de secretaris vervolgens het rapport aangevuld en verfijnd met de indrukken uit het tweede locatiebezoek. Het bevat ook de bevindingen, overwegingen en oordelen van de commissie ten aanzien van de standaarden uit het beoordelingskader. Het conceptrapport is aan de commissieleden voorgelegd voor commentaar waarna de voorzitter de definitieve versie heeft vastgesteld.

3 Rapportage van de bevindingen en overwegingen

Vorbereiding

De Hogeschool Gent (HoGent) heeft met het oog op de Instellingsreview 2016 een Kritische Reflectie geschreven. De informatie werd gebundeld in drie documenten: Kritische Reflectie, Bijlagen en Regie. Met het oog op het eerste locatiebezoek heeft de commissie in eerste instantie de Kritische Reflectie en de Bijlagen bestudeerd. De bespreking van de wijze waarop HoGent zelf de regie over de kwaliteitsborging van de eigen opleidingen in handen neemt, komt aan bod in de aanloop naar en tijdens het tweede locatiebezoek.

De commissieleden hebben kennis genomen van de Kritische Reflectie en hun indrukken met de voorzitter en de procescoördinator gedeeld. Op basis van die eerste waarderungen heeft de procescoördinator in overleg met de voorzitter de belangrijkste bevindingen, thema's en vragen gecompileerd. Tijdens het vooroverleg hebben de commissieleden gewezen op een aantal sterktes van de hogeschool, elementen die goed uit de verf komen in de Kritische Reflectie.

De commissie stelt vast dat de Hogeschool Gent vanuit een duidelijke missie werkt en haar visie op onderwijs en kwaliteit heeft geëxpliciteerd in een heldere strategie. De hogeschool heeft een duidelijke internationale oriëntatie met aandacht voor ontwikkelingssamenwerking en beschikt over een sterk lokaal en internationaal netwerk. Daarnaast heeft zij een volwaardige studentenparticipatie uitgebouwd. Ook besteedt zij bijzondere aandacht in haar beleid aan HBO5 opleidingen. De commissie waardeert het dat de hogeschool op verschillende domeinen en manieren aanzet tot innovatie, zoals onder andere ten aanzien van afstandsonderwijs, werkplekleren, duaal onderwijs, proefhoeve, internationaal paspoort, ondernemingszin, multidisciplinaire projecten en bibliotheeknetwerk. De hogeschool heeft aantoonbare ervaring met de PDCA-cyclus zowel op centraal niveau als binnen opleidingen en vakgroepen en beschikt over een uitgebouwde interne audit-dienst. Ten slotte heeft zij door de ex-post evaluatie uit 2015 een beeld van de belangrijkste verbeterpunten van de huidige beleidscyclus 2012-2017.

Uit de eerste waarderungen komen ook enkele onderwerpen naar voren waarover de commissie tijdens het eerste locatiebezoek graag meer inzichten wil krijgen om het beeld van de instelling nader in te vullen. Daarbij gaat het om volgende onderwerpen: kwaliteit en kwaliteitscultuur; profilering en beleidskeuzes; centrale aansturing versus decentrale autonomie; innovatie/ondernemingszin; uitbouw van flankerend beleid; organisatiestructuur; verantwoordelijkheden en opvolging; en de structurele inbedding van het verbeterbeleid.

Tijdens het voorbereidend overleg heeft de commissie beslist om de geïnventariseerde sterktes en verkenningpunten als leidraad te nemen voor de gesprekken op de eerste dag van het locatiebezoek. Die gesprekken zijn opgebouwd rond de vier thema's van de Kritische Reflectie en het beoordelingskader: visie en beleid, beleidsuitvoering, evaluatie en monitoring, en verbeterbeleid. Op de tweede dag van het eerste locatiebezoek wil de commissie graag met de instelling in gesprek gaan over twee focusthema's die in overleg met de instelling zijn vastgesteld: "praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek" en "authenticiteit". De commissie neemt ook bij deze gesprekken de geconstateerde sterktes en verkenningpunten als uitgangspunt.

Gesprekken eerste locatiebezoek

De eerste dag van het locatiebezoek omvatte zes ontmoetingsmomenten tussen panel en instelling. De dag begon met een druk bijgewoonde 'meet & greet' waarbij de commissie zich kort voorstelde en nadien informeel kennismaakte met haar gesprekspartners.

De vier gespreksronden tijdens de eerste dag en de twee focusgesprekken op dag twee verliepen op een voorspoedige en waarderende manier. Elk gesprek had een centraal thema en binnen elk thema werden gesprekken gevoerd rond een beperkt aantal verkenningpunten. De HoGent zorgde voor een relevante vertegenwoordiging uit verschillende geledingen van de hogeschool. De individuele groepen waren goed voorbereid waardoor er over elk thema heel wat nieuwe informatie aangereikt werd. De talrijke gesprekspartners hebben de commissie bovendien heel wat voorbeelden aangereikt van goede praktijken, innovaties en beoogde verbeterpunten.

Zo kwam de commissie te weten tijdens de sessie rond beleidsuitvoering dat gesprekspartners bijzonder trots zijn op een aantal recent opgestarte of hernieuwde curricula: de duale HBO5-opleiding winkelmanagement weerspiegelt heel wat elementen uit de visie op kwaliteit, terwijl de lerarenopleiding kleuter- en lager onderwijs in een volledig nieuw competentiegericht kleedje is gestoken en de vernieuwde opleiding agro- en biotechnologie tot stand is gekomen in samenwerking met alle docenten, onderzoekers en ook het werkveld dat coachend zal optreden.

Andere gesprekspartners wezen op de inspanning van de hogeschool ten aanzien van onderzoek en het groeiende aantal onderwijsgevenden die een deel van de hun opdracht besteden aan onderzoek: zulke kruisbestuiving tussen onderzoek en onderwijs komt in hun ogen niet alleen de expertise van de docenten ten goede maar ook de kwaliteit van het onderwijs.

Op het vlak van flankerend beleid werd de commissie gewezen op de huisvesting die de dienst studentenaangelegenheden kan aanbieden aan lokale en internationale studenten van HoGent en op de bibliotheekwerking die trainingen opzet rond informatietechnieken en docenten ondersteunt in het gebruik van multimedia in het onderwijs.

In de sessie rond verbeterbeleid werd gekeken naar de (nabije) toekomst. Het was voor de commissie interessant te vernemen welke prioritaire verbeterdoelen de individuele gesprekspartners zien voor de hogeschool: de verdere uitbouw van coachend leidinggeven; de zorg voor personeel vanuit HR-standpunt; aandacht voor onderwijstechnologie, administratieve taken te verlichten en onderwijsmateriaal (MOOCS en Open Educational Resources) te genereren; de participatiegraad van studenten bestendigen en verdiepen; alle personeelsleden doordringen van de eigen rol als expert; een doorleefde structuur van, en centrale rol voor, vakgroepen en opleidingen binnen de hogeschool; een aangescherpte onderwijsvisie; en de uitbouw van een eigen en effectieve regie van opleidingsbeoordelingen.

Na afloop van de eerste dag van gesprekken heeft de commissie intern de verschillende sterktes en aandachtspunten uit de eerste waardering de revue laten passeren. De voornaamste vaststelling was dat de thema's die als sterke punten werden aangemerkt na lezing van de Kritische Reflectie, ook effectief de pijlers vormen van de instelling en haar eigenheid. De commissie constateert dat HoGent een eenduidige visie heeft op onderwijs die vertaald is in een onderwijsbeleid met vijf prominent aanwezige kenmerken: onderwijs aan HoGent is studentgecentreerd, authentiek, internationaal, ondernemingsgezin en onderzoeksgerelateerd.

De commissie heeft bovendien genoteerd dat dit beleid ook gekend is bij, en geapprecieerd wordt door, de studenten. Uit de sessie met de studenten bleek dat zij effectief betrokken zijn bij alle geledingen van het beleid. De commissie heeft ook een beter beeld gekregen van de beleidsrealisaties, innovatie en verbeterpunten. De talrijke voorbeelden tijdens de gesprekken gaven goed inzicht in de werking.

Een aantal onderwerpen was tijdens de eerste dag reeds aangesneden maar zou explicieter aan bod komen tijdens de focusthema's op dag twee: de vertaling van beleid in (concrete) doelstellingen, de systematische opvolging en evaluatie van die acties en doelstellingen, en de keuzes die de hogeschool maakt om kwaliteitsvol onderwijs te garanderen met de beschikbare financiële en personele middelen.

Ten slotte onthoudt de commissie uit de eerste reeks aan gesprekken dat de ex-post evaluatie een onderbouwde oefening is geweest en dat de aanbevelingen een hefboom vormen voor de toekomstige beleidscyclus.

Na afloop van de focusgesprekken heeft de commissie opnieuw intern de informatie uit de gesprekken geïnventariseerd en deze verbonden met de onderwerpen uit haar eerste waardering en de standaarden uit het beoordelingskader. Uit deze oefening bleek dat alle onderwerpen en standaarden ruim aan bod waren gekomen en in verschillende gevallen voldoende helder waren. Daarnaast heeft de commissie vastgesteld dat, om de instelling een duidelijk beeld terug te kunnen geven, zij nadere verkenning en vooral verdieping zou wensen op een aantal punten die hieronder worden aangeduid.

HoGent heeft volgens de commissie een heldere onderwijsvisie waarover consensus bestaat bij de gesprekspartners. De commissie wil graag vaststellen in welke mate die visie en het aansluitend beleid gedragen worden door de individuele docent, medewerker en student.

Het onderwijsbeleid wordt vormgegeven binnen een duidelijk kader en gerealiseerd in acties die van onderuit worden geïnitieerd. In dit verband is de commissie ook geïnteresseerd in concrete doelstellingen en meetbare indicatoren op basis waarvan HoGent het succes van haar beleidsacties kan bepalen.

Koken kost geld: elk beleid heeft naast concrete doelstellingen ook middelen nodig, en om middelen en beleid op elkaar af te stemmen, worden prioriteiten gesteld en keuzes gemaakt. De commissie wil graag verder ontdekken hoe de hogeschool prioriteiten stelt en keuzes maakt om haar onderwijsbeleid te realiseren.

De commissie is geïnteresseerd in het intern systeem van kwaliteitsbewaking dat opnieuw vormgegeven wordt in de regie van opleidingsbeoordeling. Zij verwacht dat in het tweede locatiebezoek beter te kunnen zien.

De commissie constateert dat het instrumentarium voor verbeterbeleid aanwezig is en dat er initiatieven voor verbetering en innovatie zijn. Medewerkers zijn enthousiast en de centrale diensten bieden ondersteuning en verspreiden goede praktijken. De commissie wil graag de systematiek van dit verbeterbeleid nog beter doorgronden.

Co-creatie

Tijdens de afsluitende co-creatie sessie heeft de commissie in eerste instantie een aantal ervaringen uitgewisseld met het kernteam van de instelling over het eerste locatiebezoek. De perceptie aan beide kanten van de tafel is erg gelijklopend: zowel

commissie als kernteam van HoGent vallen de gedrevenheid en dynamiek op van de docenten, medewerkers en studenten tijdens de gesprekken.

Volgens het kernteam hebben de collega's de commissie onbevangen te woord gestaan. De talrijke voorbeelden hebben bovendien aangetoond dat de onderwijsvisie - die gefocust is en tegelijkertijd open – werkbaar is en effectief geïmplementeerd wordt. De commissie van haar kant benadrukt dat zowel de Kritische Reflectie als de ex-post evaluatie goed geschreven zijn en een correct en kritisch beeld schetsen van HoGent. De indruk die de commissie zich tijdens het eerste locatiebezoek heeft gevormd, is verrijkt en versterkt – niet bijgesteld – ten opzichte van de eerste waardering en het vooroverleg.

De commissie is er zich van bewust dat ze tijdens het eerste bezoek slechts een beeld op aspecten heeft kunnen vormen van de realisatie van de onderwijsvisie binnen de opleiding. Op de vraag of en in welke mate het instellingsbestuur zicht heeft op het totaalplaatje, geeft het kernteam aan dat er binnen het bestaande monitoring- en evaluatiesysteem informatie wordt verzameld op het niveau van de opleiding, maar dat die informatie tot nu toe onvoldoende geaggregeerd wordt voor elk van de opleidingen. De hogeschool werkt aan een betere afstemming en doorstroming van de gegevens, en het resultaat hiervan zou tot uiting moeten komen in de eigen regie van de opleidingsbeoordelingen.

Kwaliteitscultuur is een ander topic dat tijdens de co-creatie aan bod kwam. Tijdens de gevoerde gesprekken heeft de commissie op verschillende manieren kennis gemaakt met de pijlers van de kwaliteitsvisie, waarbij vooral de betrokkenheid van docenten en medewerkers ten aanzien van de student in het oog sprong. Op de vraag of en hoe de kwaliteitscultuur binnen de hogeschool nog versterkt kan worden, geeft het kernteam aan dat de regie het voertuig is voor de visie van de HoGent op kwaliteit en kwaliteitszorg. Door het in eigen handen nemen van de opleidingsbeoordelingen en dat op de beoogde manier te doen, spreekt volgens het team de bekommernis om elke dag opnieuw voor kwaliteit te gaan.

Tijdens het tweede gedeelte van de co-creatie heeft de commissie de onderwerpen voorgesteld die volgens haar aan bod kunnen komen tijdens het tweede locatiebezoek: naast een vaste derde trail rond de regie van opleidingsbeoordelingen, stelt de commissie voor nader in te gaan op studentgecentreerd onderwijs en op waardierend personeelsbeleid in functie van de realisatie van de onderwijsvisie.

Aan de hand van het thema "studentgecentreerd onderwijs" wil de commissie in een verticale trail zich een beeld vormen op welke manier dit kenmerk uit de onderwijsvisie tot uiting komt doorheen de verschillende geledingen van HoGent. Het gaat in de eerste plaats om de brede gedragenheid van dit thema 'op de werkvloer' bij studenten, docenten en medewerkers. Tevens wil de commissie via deze trail nog beter doorgronden hoe de HoGent doelstellingen rond studentgecentreerd onderwijs heeft geformuleerd en deze nu opvolgt, evalueert en waar nodig verbetert.

De commissie stelt voor om zicht te krijgen op het studentgecentreerd onderwijs in twee opleidingen die duidelijk verschillen in studentenaantal. De commissie zou graag vertegenwoordigers van alle stakeholders zien om in aparte gesprekken met studenten, docenten en externe stakeholders zoals alumni, werkvelddeskundigen en onafhankelijke experts uit het vakgebied na te gaan in welke mate zij zich betrokken voelen bij de (implementatie van de) visie. De commissie laat het aan de instelling over om de meest geschikte opleidingen uit twee verschillende faculteiten te selecteren.

In de ex-post evaluatie wordt gesteld dat “het ontwikkelen van een waarderend personeelsbeleid een voorwaarde is voor de opstart en realisatie van een nieuwe beleidscyclus waarbij het personeel instaat voor de uitvoering van de onderwijsvisie en waarbij de nodige randvoorwaarden worden gecreëerd.” De commissie kan zich vinden in deze aanbeveling en stelt daarom voor in de horizontale trail nader in te gaan op waarderend personeelsbeleid in functie van de realisatie van onderwijskwaliteit en onderwijsvisie. Uit verschillende gesprekken tijdens het eerste bezoek heeft de commissie onthouden dat van de ene kant meer en meer studenten kiezen voor kwaliteitsvol want student-gecentreerd, authentiek, enz. onderwijs aan de HoGent, waarbij de hogeschool voor de uitdaging staat om de inzet en kwaliteit van personeel daar blijvend bij aan te laten sluiten.

Het is bij deze horizontale trail niet de bedoeling om het HR-beleid van de hogeschool door te lichten; wel wenst de commissie samen met de betrokken actoren te ontdekken hoe dit flankerend beleid de onderwijskwaliteit faciliteert: welke keuzes maakt de hogeschool op centraal niveau en welke invulling geven de vakgroepen op decentraal niveau aan de gemaakte keuzes zodat het kwaliteitsniveau van het onderwijs gegarandeerd blijft bij een toename van studenten.

De commissie stelt voor om deze trail uit te zetten bij twee vakgroepen, bij voorkeur één uit de School of Arts en één uit de faculteit die in de verticale trail niet aan bod komt. Thema's die aan bod kunnen komen zijn organisatie, coaching, werkdruk, professionalisering, enz. De commissie gaat graag in op de suggestie van HoGent om in deze trail specifiek aandacht te besteden aan de organisatie van het werk in zelfsturende teams, en met name die medewerkers te spreken die rond studiebegeleiding werken.

HoGent kon zich vinden in de voorgestelde trails en verklaarde zich bereid om binnen de geschetste krijtlijnen op zoek te gaan naar de meest geschikte opleidingen en vakgroepen. De organisatie van de derde audit-trail rond de eigen regie van opleidingsbeoordelingen, laat de commissie volledig in handen van de instelling. Na een eerste gedachtewisseling heeft de HoGent de intentie om op de ochtend van de derde en laatste dag van het locatiebezoek in drie sessies de systematiek van de regie te verduidelijken en de resultaten voor te stellen van de verschillende pilootevaluaties.

Tweede locatiebezoek

In de periode tussen de beide locatiebezoeken heeft de Hogeschool Gent in overleg met de procescoördinator en de commissievoorzitter de verschillende trails uitgewerkt. De verticale trail “studentgecentreerd onderwijs” wordt onderzocht aan de hand van de bacheloropleidingen Verpleegkunde (faculteit Mens en Welzijn) en Mode- en Textieltechnologie (faculteit Natuur en Techniek). Voor de horizontale trail “waarderend personeelsbeleid” spreekt de commissie met vertegenwoordigers van twee vakgroepen – Klassieke muziek (School of Arts) en Commerciële economie en ondernemerschap (faculteit Bedrijf en Organisatie) - alsook met de werkgroep ex-post evaluatie beleidscyclus 2012-2017 en het zelfsturend team Studieloopbaanbegeleiders. De derde trail over de eigen regie van de opleidingsbeoordelingen wordt behandeld in een apart adviesrapport.

Ter voorbereiding van het tweede locatiebezoek hebben de commissieleden een aantal vragen en gespreksonderwerpen geformuleerd die door de procescoördinator werden gecompileerd. Die compilatie is tijdens het vooroverleg verfijnd en geoperationaliseerd in een concrete set met vragen per trail en per gesprek.

Verticale trail: studentgecentreerd onderwijs

Het onderwijsbeleid van de HoGent wordt geconcretiseerd in doelstellingen die gekoppeld zijn aan de vijf kenmerken uit de onderwijsvisie: studentgecentreerd onderwijs is één van die kenmerken. Opleidingen, vakgroepen en ondersteunende diensten werken vanuit hun specifieke opdracht samen om die doelstellingen te realiseren. Het Strategisch Plan 2012-2017 formuleert drie uitdagingen rond student gecentreerd onderwijs: (i) studenten nemen mee de verantwoordelijkheid op voor hun opleiding; (ii) studenten krijgen maximale kansen op hoger onderwijs; (iii) HoGent bouwt een actief samenwerkingsverband uit met aanbieders van HBO5.

Voor beide opleidingen heeft de commissie apart gesproken met vertegenwoordigers van docenten, studenten en werkveld/alumni. Met het oog op de verticale trail heeft de commissie haar vragen voor elk van de gespreksgroepen en opleidingen geordend rond de vier componenten van het beoordelingskader: beleid (wat verstaan de gesprekspartners onder studentgecentreerd onderwijs), uitvoering (hoe komt het studentgecentreerde karakter tot uiting in de opleidingen verpleegkunde, mode- en textieltechnologie), evaluatie en monitoring (hoe worden initiatieven en acties gemeten, opgevolgd en geëvalueerd) en verbeterbeleid (op welke wijze worden verbeterpunten opgepikt en aangepakt). Via de verschillende gesprekken hoopt de commissie ook een duidelijk zicht te krijgen op de betrokkenheid van de verschillende actoren en op de kwaliteitscultuur in de diverse geledingen van de hogeschool.

Uit de gesprekken met de verschillende interne en externe stakeholders van de opleidingen kwam naar voren dat het studentgecentreerde karakter van het onderwijs binnen de HoGent geen recente prioriteit is, maar doorleefd is op alle niveaus en bij alle gesprekspartners. De uitspraak “onze opleiding ademt studentgecentreerdheid, het is een way of life” is volgens de commissie niet alleen correct maar ook van toepassing op de andere opleiding uit de trail.

De keuze om de student centraal te stellen in het onderwijsproces en de opleiding vertaalt zich op verschillende manieren en begint al bij de Opendeurdagen voor kandidaat-studenten uit het secundair onderwijs, die niet alleen juiste maar ook relevante informatie krijgen via de persoonlijke aanpak van docenten en vooral studenten. Onderwijsgeveden wezen op de gevarieerde mix van werk- en toetsvormen die wordt aangeboden: studenten komen in een vroeg stadium van hun opleiding in aanraking met de praktijk, tijdens hoorcolleges voor grotere groepen doen docenten een inspanning om activerend les te geven, en in talrijke formatieve en summatieve toetsmomenten wordt uitgebreid aandacht besteed aan feedback, peer review en zelfevaluatie. Studenten van hun kant benadrukten de snelheid en kwaliteit van feedback, de laagdrempelige toegang tot docenten en hun aandacht en interesse voor de individuele student. Studenten toonden zich ook tevreden over de talrijke mogelijkheden om het eigen leerproces vorm te geven. Met name de deeltijd studenten die de opleiding combineren met werk en/of gezin waren enthousiast over de flexibiliteit van de opleiding en over het begrip dat zij ervaren voor hun individuele situaties. Volgens zowel docenten als studenten krijg je binnen dit studentgecentreerd systeem veel informatie en kansen aangereikt, zijn er heel veel momenten van interactie tussen student en docent, maar moet je die mogelijkheden wel zelf te baat nemen: van studenten wordt tijdens de opleiding een vorm van assertiviteit verwacht die later van pas komt op de werkplek.

Het student gecentreerde karakter van de opleiding blijft niet beperkt tot de campus van de hogeschool maar zet zich ook voort op stage. Begeleiders (van de opleiding) en mentoren (op de stageplaats) zorgen ervoor dat studenten een gevarieerd programma kunnen doorlopen met aandacht voor en opvolging van hun sterktes en

verbeterpunten. Studenten van hun kant kunnen tot op zekere hoogte hun stage en de afsluitende bachelorproef mee vorm geven door eigen inbreng van taken en onderwerpen. De gesprekspartners uit het werkveld benadrukten de goede samenwerking met de hogeschool en de opleidingen. Ze stellen bovendien vast dat de studentgecentreerde aanpak zijn vruchten afwerpt tijdens de stage of bij de eerste tewerkstelling: studenten van de HoGent kennen de eigen sterke en minder sterke punten, zijn gewend aan feedback, zelfevaluatie en teamwork en ontpoppen zich op de werkvloer al snel tot kritische maar gewaardeerde medewerkers. In vergelijking met de eigen studententijd valt het alumni op dat de huidige studenten mondiger, kritischer en reflectiever zijn. Ze vinden vooral de attitude van zelfreflectie een positieve ontwikkeling die op het conto van de hogeschool en de opleiding kan worden geschreven.

De opleidingsverantwoordelijken gaven aan dat alle initiatieven rond studentgecentreerd onderwijs (maar ook de vier andere kenmerken van de onderwijsvisie) geënt zijn op het beleidskader dat centraal wordt uitgezet. Binnen dit kader van het Strategisch plan 2012-2017 hebben faculteiten en opleidingen een ruime autonomie om eigen actiepunten te ontwikkelen. De onderwijsgeevenden van hun kant benadrukten de autonomie die zij ervaren binnen de vakgroep en vanuit de opleiding om het eigen onderwijsproces vorm te geven. Ze kunnen bovendien rekenen op ondersteuning door het flankerend beleid, en met name op de expertise van de onderwijsdiensten. Verschillende gesprekspartners waren te spreken over de onderwijskundige input die zij kregen bij de ontwikkeling of aanpassing van curricula.

De kwaliteit van het onderwijs en de dienstverlening wordt regelmatig en op verschillende manieren geëvalueerd en bewaakt. Studenten staan positief ten opzichte van de kwaliteit van de informatiedoorstroming, met name de transparantie wat betreft leerdoelen, toetsing en feedback op toetsresultaten. Ze zijn op de hoogte van de inhoud van de opleidingsonderdelen, ze weten op voorhand hoe ze worden getoetst en indien het resultaat van de toets / stage niet aan de verwachtingen voldoet kunnen ze geïndividualiseerde feedback krijgen bij de docent / stagebegeleider. Studenten en docenten gaven bovendien talrijke voorbeelden van formele, informele, schriftelijke en mondelinge evaluatiemomenten: sommige elementen zoals de bevestigingen op opleidingsonderdelen volgen hogeschool-brede formats, terwijl focusgroep discussies met klasverantwoordelijken kwalitatieve input opleveren over (specifieke aspecten van) de opleiding zoals vakinhoud, onderwijskundige aanpak, studielast en evenwichtige opdrachten. De bevestigingen leveren volgens de gesprekspartners een goed beeld op van de kwaliteit van de opleidingsonderdelen, dat nog verder wordt verfijnd door individuele initiatieven van docenten die bijvoorbeeld studenten en/of collega's om feedback vragen wanneer ze een onderdeel voor het eerst of volgens een nieuwe aanpak behandelen.

De commissie heeft bovendien met instemming vernomen dat diezelfde gesprekspartners vinden dat de combinatie van evaluatiemomenten nuttig is en dat de resultaten van die evaluaties er toe doen. Wanneer uit de bevestigingen een verbeterpunt naar voren komt of wanneer studenten/docenten informeel een probleem aankaarten, worden die bekommernissen opgemerkt, behandeld en waar mogelijk opgelost. Studentenvertegenwoordigers bevestigden dat de resultaten van de bevestigingen en gesignaleerde bekommernissen behandeld worden in de opleidingscommissie, en ook daadwerkelijk opgevolgd. Docenten van hun kant gaven aan dat zij regelmatig gevraagd en ongevraagd feedback krijgen van studenten op de gebruikte werk- en toetsvormen. Zulke informele input is erg belangrijk volgens de onderwijsgeevenden omdat iedereen ernaar streeft kwalitatief onderwijs aan te bieden.

Op basis van de gevoerde gesprekken stelt de commissie vast dat studenten effectief een centrale plaats innemen in het aangeboden onderwijs en dat de opleidingen op het vlak van studentgecentreerd onderwijs een eigenstandige, concrete en adequate invulling geven aan het op centraal niveau vastgestelde kader. Opleidingen bieden kansen aan alle studenten (doorstromers uit het secundair onderwijs, zij-instromers met werkervaring en/of familiale verplichtingen, studenten met een functiebeperking), die op hun beurt verantwoordelijkheid nemen voor het eigen leertraject dat wordt vormgegeven in nauwe samenwerking met en ondersteund door alle relevante interne diensten en externe stakeholders. Het enthousiasme van de gesprekspartners en de talrijke voorbeelden die tijdens elk van de gesprekken naar voren kwamen hebben de commissie ervan overtuigd dat studentgecentreerd onderwijs een wezenskenmerk is van de hogeschool en bovendien ook effectief werkt in de praktijk. Kernpunten van het studentgecentreerd onderwijs aan de HoGent zijn volgens de commissie de persoonlijke aandacht voor de student, de feedbackmogelijkheden als element van leerontwikkeling en de nadruk op het ontwikkelen van zelfreflectie bij de student.

Een tweede belangrijke vaststelling is dat er binnen elke opleiding een grote mate van overeenstemming is tussen de verschillende gespreksgroepen: wat volgens het management sterke punten zijn van een bepaalde opleiding, wordt naderhand bevestigd door docenten en/of studenten; aandachtspunten die studenten naar voren brengen, worden als dusdanig erkend door docenten en/of management. Werkveld en alumni onderschrijven de (nieuwe) aanpak en acties van de opleidingen als relevant voor de toekomstige afgestudeerde, en spelen een actieve rol in werkveldcommissies. Het werkveld en de alumni spelen ook een belangrijke rol als aanbieder van stageplaatsen of als opdrachtgevers voor bachelorproeven bij het implementeren van de opleiding. Het viel de commissie ook op dat de vertegenwoordigers van het werkveld vertrouwd waren met de inhoud van de opleidingen en een goede band hadden met individuele onderwijsgevers van HoGent.

Bovenstaande bevindingen leiden de commissie tot de derde vaststelling dat er binnen de gevisiteerde opleidingen niet enkel formele en informele overleg- en evaluatiemomenten zijn, maar dat ook geluisterd wordt naar elkaar, en dat er daadwerkelijk iets met die informatie en resultaten gebeurt. Problemen en bekommernissen die worden aangekaart, krijgen aandacht en worden waar mogelijk opgelost. Een sterk punt hierbij is de laagdrempeligheid van docenten en medewerkers, die je bij grote en kleine problemen ook effectief kunt aanspreken, en de bereikbaarheid van de opleiding en de hogeschool vanuit het werkveld.

Ten vierde heeft de commissie tijdens de gesprekken op een zeer organische manier kennis gemaakt met de kwaliteitscultuur binnen de opleidingen. Van de ene kant stelt de commissie vast dat die cultuur de vier pijlers van de kwaliteitsvisie omvat: zonder ze als dusdanig te bevragen of te benoemen, ging het tijdens alle gesprekken over vormen van engagement, samenwerking, efficiëntie en transparantie. Van de andere kant ziet de commissie dat het om meer gaat dan enkel die vier kenmerken: volgens de commissie zijn het ook de hele hogeschool-omgeving, de warme sfeer en de cultuur van openheid en communicatie die de eigenheid van de kwaliteitscultuur uitmaken binnen HoGent.

Deze positieve vaststellingen mogen echter niet verhelen dat studentgecentreerd onderwijs een arbeidsintensief proces is en in belangrijke mate drijft op de kwaliteit en het enthousiasme van onderwijsgevend en onderwijsondersteunend personeel. De commissie heeft tijdens de bezoeken vastgesteld dat die kwaliteit, die (groeps)dynamiek en dat enthousiasme aanwezig zijn bij de gesprekspartners. Niettemin heeft de commissie ook uitspraken genoteerd als “we steken er veel tijd in”, “we doen het onszelf aan”, “we willen de beste leerling van de klas zijn”, “we missen

soms wat ruimte om bij iets stil te staan". Het is volgens de commissie dan ook een uitdaging om die positieve dynamiek van 'de trekkers' te bewaren en waar nodig over te dragen op 'de volgers' zodat alle medewerkers zich gemotiveerd scharen achter het onderwijsproject van de hogeschool.

Horizontale trail: waarderend personeelsbeleid

De keuze van de commissie voor een trail rond waarderend personeelsbeleid in functie van de realisatie van onderwijskwaliteit en onderwijsvisie is ingegeven door een aantal vaststellingen tijdens het eerste locatiebezoek. Volgens de Kritische Reflectie streeft het personeelsbeleid van de HoGent een doorvertaling na van het Strategisch Plan 2012-2017. Omwille van een daling van haar personeelsmiddelen, heeft de hogeschool in het kader van het project HoGent 2017 ervoor gekozen om zonder besparingen bij het onderwijzend personeel sterker in te zetten op de uitvoering van de kerntaken en de ondersteunende diensten zo te reorganiseren dat ze de opleidingen en de vakgroepen effectiever en efficiënter kunnen bijstaan. Volgens de ex-post evaluatie uit 2015 is de ontwikkeling van waarderend personeelsbeleid een voorwaarde voor de realisatie van een nieuwe beleidscyclus waarbij het personeel instaat voor de uitvoering van de onderwijsvisie. Ten slotte heeft de commissie tijdens het eerste bezoek onthouden dat meer en meer studenten kiezen voor kwaliteitsvol onderwijs aan de HoGent, waarbij de hogeschool voor de uitdaging staat om de inzet en kwaliteit van personeel daar blijvend bij aan te laten sluiten.

Voor deze trail spreekt de commissie met vertegenwoordigers van twee vakgroepen, met leden van de werkgroep ex-post evaluatie en met studieloopbaanbegeleiders die in het kader van de reorganisatie HoGent 2017 als zelfsturend team aan de slag zijn. Tijdens het vooroverleg heeft de commissie de onderwerpen gebundeld rond enkele kernvragen die verder geconcretiseerd zijn per gespreksgroep: wat zijn de elementen van waarderend personeelsbeleid, op welke manier komt dit tot uiting in de uitvoering van de onderwijsopdracht, hoe wordt het personeel bij zijn opdracht ondersteund door flankerend beleid, en welke acties zijn ondernomen/gepland om de aanbeveling van de ex-post evaluatie te concretiseren.

Uit de gesprekken komt naar voren dat de HoGent sinds haar ontstaan in 1995 een ontwikkeling heeft doorgemaakt in termen van aanbod, studentenaantallen en organisatie. De personeelsleden die met de commissie in gesprek gingen, staan over het algemeen positief ten opzichte van die evoluties. Zowel docenten als onderwijsondersteuners zijn tevreden over de autonomie die ze ervaren bij het uitvoeren van hun opdracht. Binnen het kader van het Strategisch plan en de vertaling hiervan naar facultaire actieplannen krijgen onderwijsgevendende vrijheid om hun taken uit te voeren. Die autonomie wordt gezien als een teken van vertrouwen en waardering door het facultaire management en het centrale bestuur. De medewerkers uit het zelfsturend team benadrukten ook de nieuwe kansen om specifieke expertise op te bouwen binnen een bekend domein en die kennis te delen met collega's over de grenzen van de faculteit heen. De nieuwe organisatievorm zien zij als een erkenning van de expertise die ze over de jaren heen hebben opgebouwd. Het feit dat ze de ruimte krijgen om zich te ontwikkelen en om nieuwe taken naar zich toe te trekken, vinden de medewerkers erg belangrijk in het personeelsbeleid; het is een bron van voldoening en werkplezier.

In de gevoerde gesprekken viel het de commissie op dat vakgroepvoorzitters een cruciale rol spelen bij het welbevinden van de docenten. De bakens voor het beleid worden op centraal niveau uitgezet terwijl de vakgroepen (en hun voorzitter) zorgen voor de concrete invulling. In termen van personeelsbeleid speelt de

vakgroepvoorzitter een belangrijke rol als coach van het docententeam, bij aanwervingen van nieuwe medewerkers en tijdens de jaarlijkse attributie-oefening (verdeling van onderwijstaken over de medewerkers in functie van beschikbaarheid, aanstelling, competentie en interesse). De commissie heeft ook vastgesteld dat het werkklimaat binnen de vakgroep, het 'ownership' en 'empowerment' bij docenten, mede bepaald wordt door de kwaliteit van de samenwerking met opleidingsvoorzitters en de ondersteuning door het Servicecenter.

Net zoals dit het geval was bij de verticale trail, hebben verschillende gesprekspartners uit de vakgroepen aangegeven dat zij de expertise van de ondersteunende diensten groot achten en hun inbreng waarderen. Binnen de ondersteunende diensten zelf zien de gesprekspartners de toekomst met vertrouwen tegemoet: de reorganisatie is bijna afgerond en de nieuwe aanpak heeft in hun ogen voor een nieuw elan gezorgd: door de medewerkers en hun ervaring te groeperen rond bijvoorbeeld studentenbegeleiding is ruimte ontstaan voor individuele expertise-opbouw op een specifiek interess domein zoals studeren met een functiebeperking. Individuele medewerkers worden toegewezen aan een faculteit waar ze hun studiebegeleidingsdiensten aanbieden maar delen tegelijkertijd hun specifieke expertise met de collega's over de faculteitsgrenzen heen.

De HoGent heeft de commissie een onderzoeksrapport ter beschikking gesteld met de resultaten van een bevraging over het algemeen welzijn van personeelsleden. Tijdens de gesprekken heeft de commissie vernomen dat er naar aanleiding van deze welzijnsenquête uit 2013 een informele werkgroep Welzijn is opgestart en dat de dienst Personeel en Organisatie verschillende initiatieven heeft opgezet zowel hogeschool-breed als binnen de faculteiten: naast duidelijke communicatie over de resultaten binnen de verschillende geledingen van de hogeschool, zijn er ook specifieke thematische acties rond organisatie, taakbelasting, taakmotivatoren en teamwerking. De reorganisatie van de ondersteunende diensten komt volgens de gesprekspartners tegemoet aan een aantal bekommernissen uit de enquête: zo krijgt het ondersteunend personeel meer inhoudelijke input en krijgen docenten meer ondersteuning. Daarnaast kunnen kleine praktische ingrepen een groot verschil maken in het welbevinden van het personeel. Volgens verschillende gesprekspartners is er evenwel nog efficiëntiewinst te boeken op het vlak van IT-ondersteuning en harmonisering.

Het waarderend personeelsbeleid uit de ex-post evaluatie begint volgens de HoGent bij waarderend leidinggeven: ook hier heeft de hogeschool al enkele acties opgezet, met name op het vlak van coachend leidinggeven en de uitwisseling van goede praktijken onder vakgroepvoorzitters. Bovendien, zo blijkt uit de gesprekken, wordt gewerkt aan een referentiekader voor het personeelsbeleid met duidelijke verwachtingen ten aanzien van de verschillende categorieën. Het is niet de bedoeling om dit kader te betonnen, maar wel om dit sterker te harmoniseren en te expliciteren wanneer een lector, hoofdlector of praktijklector aan de vereisten van hun job hebben voldaan. Intussen houden de vakgroepvoorzitters de vinger aan de pols bij de medewerkers en zorgt de personeelsdienst voor een heldere communicatie rond taakbelasting.

Hoewel de insteek van de verticale trail enigszins anders was, komt de commissie tot gelijkaardige vaststellingen op basis van de gesprekken rond waarderend personeelsbeleid. De gesprekspartners zijn niet enkel enthousiast maar ook gemotiveerd om de visie op en kwaliteit van het onderwijs mee gestalte te geven binnen het kader van de hogeschool. De commissie constateert dat de professionele autonomie van medewerkers opweegt tegen de toename van de taakbelasting die wel degelijk wordt ervaren.

Een tweede vaststelling is dat er rond het horizontale thema van waarderend personeelsbeleid ook een grote mate van overeenstemming is tussen de bijdragen van de verschillende gespreksgroepen: vakgroepen staan voor gelijkaardige uitdagingen qua personeelsbeleid en krijgen de door hen erg gewaardeerde ondersteuning vanwege medewerkers die centraal worden aangestuurd maar opereren in decentrale servicepunten.

Ook in deze trail stelt de commissie vast dat de kwaliteit van het overleg een belangrijke indicator is voor het functioneren van de vakgroep en het welbevinden van het personeel. De vakgroepvoorzitter als coachend leidinggevende speelt hierbij een belangrijke rol, maar ook de interactie met de opleidingsvoorzitter mag niet onderschat worden. Tijdens beide trails heeft de commissie opleidingen en vakgroepen ontmoet die het belang van zulke samenwerking binnen de matrix-structuur vakgroep-opleiding illustreren.

Ten vierde heeft de commissie een zelfde dynamiek en enthousiasme geconstateerd bij de gesprekspartners uit vakgroepen en Servicecenter, die in de gesprekken impliciet en expliciet verwezen naar hun professionele activiteiten in termen van engagement, samenwerking, efficiëntie en transparantie. Dit bevestigt de commissie in haar eerdere vaststelling dat er binnen de hogeschool een duidelijke kwaliteitscultuur aanwezig is.

Naast alle positieve elementen noteert de commissie ook dat enkele gespreksgroepen op constructieve wijze hebben gemeld dat er na de ontwikkelingen van de laatste jaren nood is aan een periode van relatieve rust. Zij scharen zich enthousiast achter de onderwijsvisie in het Strategisch plan 2012-2017 en hopen dat de nieuwe beleidsperiode voor consolidering eerder dan radicale vernieuwing zal zorgen.

Voortschrijdend inzicht na horizontale en verticale trails

De commissie heeft op basis van de gesprekken haar impressies afgezet tegen de elementen die na het eerste locatiebezoek nog om verdere verdieping vroegen. De gesprekken tijdens het tweede locatiebezoek hebben de commissie duidelijk gemaakt dat de onderwijsvisie van de HoGent en de kenmerken die aan bod zijn gekomen in de trails breed gedragen worden door docenten, medewerkers, studenten, alumni en werkveld. De focus van de gesprekken lag op studentgecentreerd onderwijs, maar tijdens de trails is ook gesproken over authenticiteit, onderzoek, internationalisering en ondernemingszin. Het is de commissie duidelijk geworden dat de visie op onderwijs alom gekend is en onderschreven wordt door alle betrokkenen.

De gesprekken rond zowel studentgecentreerd onderwijs als waarderend personeelsbeleid hebben aangetoond dat alle initiatieven en ontwikkelingen op die terreinen plaatsvinden binnen de ruimte die het centrale beleidskader biedt. Opleidingen en vakgroepen precisieren de centrale prioriteiten aan de hand van concrete en voornamelijk kwalitatieve doelstellingen die worden opgevolgd in jaaractieplannen. Op basis van enkele concrete voorbeelden die ter beschikking werden gesteld, heeft de commissie vastgesteld dat dit systeem functioneert.

De trail rond waarderend personeelsbeleid heeft de commissie duidelijk gemaakt op welke manier flankerend beleid een bijdrage levert aan de realisatie van het onderwijsbeleid. Synergie, focus, efficiëntie en expertise zijn sleutelbegrippen in deze context. Door de reorganisatie van de ondersteunende diensten in een centraal Servicecenter met decentrale verankering kunnen alle medewerkers zich optimaal concentreren op de eigen kerntaken.

De commissie stelt vast dat er een ruim en gevarieerd instrumentarium voor monitoring en evaluatie aanwezig is binnen de hogeschool en de verschillende opleidingen en vakgroepen. Uit de gesprekken blijkt dat er ook daadwerkelijk en systematisch iets gedaan wordt met de resultaten van die bevragingen, focusgroepen en feedbackgesprekken. Het gaat hierbij in eerste instantie om kwalitatieve verbeteringen die vooral op decentraal niveau worden opgepikt. De hogeschool heeft recent ook enkele tools ontwikkeld en ter beschikking gesteld van opleidingen en vakgroepen om de doorstroming van informatie naar het centrale niveau te verbeteren.

Ten slotte heeft de commissie geconstateerd dat er niet enkel bij het management maar ook op de werkvloer duidelijk sprake is van een kwaliteitscultuur. Die cultuur is geënt op de vier kenmerken van de kwaliteitsvisie (engagement, samenwerking, efficiëntie en transparantie) maar komt volgens de commissie ook tot uiting in communicatie met, overleg van en participatie door alle betrokkenen binnen en buiten de hogeschool.

Vaststelling verhaal

De commissie heeft tijdens de beide locatiebezoeken op geregelde tijdstippen intern overlegd over haar bevindingen en die op het einde van de bezoeken gedeeld met de hogeschool. De informatie uit de Kritische Reflectie, het bijkomende materiaal op intranet, de bevindingen en overwegingen naar aanleiding van de gesprekken en co-creatiemomenten worden in deze sectie van het rapport gebundeld en aan de hand van enkele belangrijke thema's geïllustreerd. De standaarden uit het beoordelingskader dienen als leidraad voor dit verhaal.

De onderwijsvisie van de HoGent is uitgewerkt in een strategisch beleidsplan voor de periode 2012-2017. Met het oog op een nieuw vijfjarenplan 2017-2022, is de huidige strategie in 2015 uitgebreid doorgelicht in een ex-post evaluatie. De bevindingen uit die evaluatie alsook de analyse van het eigen systeem op het vlak van beleid, beleidsuitvoering, evaluatie en verbeterbeleid komen uitgebreid aan bod in de Kritische Reflectie die de HoGent heeft geschreven ter voorbereiding van de instellingsreview. De commissie is van oordeel dat beide documenten van goede kwaliteit zijn: ze schetsen een adequaat beeld van de sterke punten van de hogeschool en bieden aanzetten tot relevante verbeterpunten in de nabije toekomst. Wanneer de commissie de eigen vaststellingen vergelijkt met de aanbevelingen en analyses van de instelling, valt de grote mate van overeenkomst op. Dit toont volgens de commissie aan dat de HoGent een goed inzicht heeft in de eigen werking en het kwaliteitszorgkader.

Visie en beleid

De commissie heeft tijdens de bezoeken en gesprekken uitgebreid stilgestaan bij de visie van de HoGent op onderwijs en onderwijskwaliteit. Naarmate het bezoek vorderde, werd het de commissie alsmaar duidelijker dat er een hoge mate van eensgezindheid is ten aanzien van die visie, die over het algemeen breed gedragen wordt binnen alle geledingen van de instelling.

Een soortgelijke positieve gelijkgestemdheid leeft ook ten aanzien van de vijf kenmerken als concretisering van de onderwijsvisie. De commissie heeft tijdens de gesprekken vastgesteld dat vooral de kenmerken studentgecentreerd en authentiek onderwijs doorleefd en alomtegenwoordig zijn. Wanneer het gaat om het DNA van de HoGent verwijzen studenten, docenten, onderwijsondersteuners, management, alumni en werkveld naar onderwijs op maat van de student dat aansluit op de praktijk. Het viel de commissie tijdens de verticale trail dan ook op dat er een relatie en wisselwerking is met het werkveld die het stadium van geformaliseerd overleg overstijgt. Het

internationale, onderzoeksgerichte en ondernemingsgezinde karakter van het onderwijs maakt volgens de commissie onverkort deel uit van de visie – dat heeft de sessie met de studenten zeer duidelijk gemaakt en kwam ook in andere gesprekken naar voren - maar deze kenmerken zijn momenteel nog niet in dezelfde mate verankerd. De commissie vond met name de aandacht voor ondernemingsgezin onderwijs een potentieel sterk en onderscheidend kenmerk dat in de toekomst zeker verdere aandacht verdient.

De commissie is van mening dat door onderwijs aan te bieden dat beantwoordt aan de vijf kenmerken uit de visie de hogeschool studenten voorbereidt op de samenleving van de 21^e eeuw. Volgens de commissie heeft de HoGent een duidelijk beeld van de maatschappelijke context waarin ze zich bevindt. Zowel de hogeschool als de commissie zijn niettemin van mening dat dit beeld nog explicieter kan gekoppeld worden aan de onderwijsvisie. Bij de opmaak van het nieuwe strategische plan 2017-2022 zal de hogeschool daarom vertrekken vanuit een grondige omgevingsanalyse.

De visie op onderwijs wordt in het strategisch plan 2012-2017 vertaald in een aantal strategische en operationele doelstellingen, die verder geconcretiseerd worden in beleidsplannen en actieplannen op decentraal niveau. Hoewel er naar verluidt weinig input was van de stakeholders bij de formulering van het strategisch plan, hebben faculteiten, vakgroepen, opleidingen en ondersteunende diensten een grote autonomie in het formuleren van eigen objectieven en acties binnen het kader van de zeer breed geformuleerde centrale doelstellingen. De commissie heeft tijdens de gesprekken vastgesteld dat alle betrokkenen zich kunnen scharen achter en zich herkennen in het onderwijsbeleid van de hogeschool. De commissie is het wel eens met de analyse van de hogeschool dat de kernpunten van het beleid in de toekomst scherper kunnen geformuleerd worden. Ze onderschrijft ook de intentie van de hogeschool om medewerkers en studenten meer te betrekken bij de opmaak van het nieuwe strategische plan. Daarnaast pleit de commissie ervoor om binnen die verscherpte en in samenspraak vastgestelde centrale doelstellingen maximaal ruimte te laten voor de eigen invulling vanuit de decentrale geledingen.

De visie is helder, het beleid is gekend en de neuzen van alle betrokkenen staan in dezelfde richting. Die gedragenheid van visie en beleid heeft volgens de commissie veel te maken met de kwaliteitscultuur die ontegensprekelijk aanwezig is op alle niveaus en bij alle actoren van de HoGent. Die cultuur drijft volgens de commissie in eerste instantie op professionele autonomie en engagement, zowel individueel als collectief. De commissie stelde tijdens verschillende gesprekken het enthousiasme en de dynamiek vast waarmee personeelsleden – en op hun manier ook de studenten - de eigen opdracht invulling gaven. Het is volgens de commissie van het grootste belang dat die sterke troeven ook in de toekomst blijvend gekoesterd worden. Vandaar het advies om van de ene kant in het nieuwe strategische plan vooral te blijven voortbouwen op de sterke punten die al aanwezig zijn en geen volledig nieuwe wegen in te slaan. Van de andere kant geeft de commissie de hogeschool ook ter overweging om voor de nodige rust en ademruimte te zorgen in de organisatie door verder focus te brengen binnen de gekozen beleidsopties en verbeterdoelen.

Beleidsuitvoering

De commissie heeft zich doorheen de bezoeken een beeld gevormd van de wijze waarop de hogeschool zich organiseert om het beleid uit te voeren: de kernelementen van die structuur zijn de vakgroepen, de opleidingscommissies en de ondersteunende diensten. De commissie stelt vast op basis van de gevoerde gesprekken dat die structuur in principe goed functioneert aangezien de taken van de verschillende componenten complementair zijn. De onderlinge samenwerking tussen vakgroep en opleidingscommissie en de specifieke inhoudelijke en administratieve ondersteuning

door het flankerend beleid zijn volgens de commissie succesfactoren voor efficiënte en effectieve beleidsuitvoering. In dit verband waren de gesprekken met vertegenwoordigers van opleidingen, vakgroepen en beleidsondersteuners verhelderend en positief: de beleidsondersteuners worden gewaardeerd voor hun inhoudelijke expertise en voor hun administratieve vaardigheden, terwijl een goede samenwerking tussen vakgroep- en opleidingsvoorzitter een sterke dynamiek creëert die vakgroepmedewerkers aanspreekt als personeelslid, vakinhoudelijk expert en onderwijskundige. Hoewel de organisatieontwikkeling in het kader van project HoGent 2017 nog niet volledig is doorgevoerd, heeft de commissie tijdens de gesprekken vastgesteld dat de nieuwe structuur van het service centre over het algemeen positief wordt onthaald.

Binnen de organisatiestructuur speelt de vakgroep een cruciale rol volgens de commissie. Uit de gesprekken blijkt dat de vakgroepvoorzitter een belangrijke en omvangrijke taak heeft, die volgens verschillende betrokkenen niet optimaal kan worden ingevuld binnen de beschikbare tijd voor die opdracht. De commissie onderschrijft ook de initiatieven van de hogeschool met betrekking tot de verdere professionalisering van de vakgroepvoorzitter als leidinggevende van het personeel binnen de vakgroep. Gezien de hierboven geconstateerde meerwaarde van samenwerking tussen vakgroep en opleiding, geeft de commissie de hogeschool ter overweging om het professionaliseringstraject rond coachend leidinggeven ook open te stellen voor opleidingsvoorzitters.

De commissie heeft zowel op papier als tijdens de gesprekken kennis genomen van het ruime arsenaal aan acties, processen, procedures, praktijken en instrumenten waarmee de HoGent haar onderwijsbeleid uitvoert. De commissie kan de keuze voor elke individuele actie / tool waarderen, maar heeft voor haarzelf twijfels of de hoeveelheid aan instrumenten wel tot de grootst mogelijke efficiëntie leidt. Tijdens het eerste locatiebezoek zijn enkele goede praktijken voorgesteld die ook in andere contexten ingang hebben gevonden, zoals informatievaardigheden rond bibliotheekwerking of een uniforme aanpak van de bachelorproef over alle afstudeerrichtingen. De hogeschool heeft aangegeven dat het Servicecenter de inventarisering en uitwisseling van goede praktijken systematischer gaat opvolgen.

De huidige onderwijsvisie van HoGent is geconcretiseerd in een beperkt aantal strategische en operationele doelstellingen. De meeste doelstellingen zijn redelijk algemeen geformuleerd met weinig specifieke kwantitatieve objectieven. De commissie heeft tijdens de gesprekken en in de Kritische Reflectie en de ex-post evaluatie vernomen hoe de hogeschool de visie in de toekomst wil aanscherpen: heldere strategische doelstellingen, relevante indicatoren, methodiek voor decentrale doorvertaling van strategisch plan, aangepast rapporteringsmechanisme, enz. Er is volgens de commissie zeker ruimte om bestaande doelstellingen te concretiseren en hieraan een beperkt aantal indicatoren te verbinden die echt 'key' zijn voor de 'performance'. Met het oog op efficiënte beleidsuitvoering onderschrijft de commissie de geplande afstemming van de nieuwe doelstellingen op de beschikbare personele en financiële middelen en de koppeling met het personeelsbeleid en IT-beleid.

Tijdens verschillende gesprekken is de werkdruk bij het personeel aan bod gekomen. De commissie wenst te benadrukken dat die bijdragen telkens een constructieve toon hadden. Niettemin is het een topic dat de commissie graag wil benoemen. De commissie heeft tijdens de locatiebezoeken kennis gemaakt met zeer enthousiaste en dynamische medewerkers met een grote zin voor verantwoordelijkheid ten opzichte van studenten, vakgroep, opleiding en hogeschool. Volgens de commissie drijft de hogeschool op de kwaliteit van haar personeel. De commissie is daarom zeer expliciet in haar stelling dat de werkdruk op dit ogenblik geen probleem is maar wel een

uitdaging vormt voor het beleid. Die uitdaging kan volgens de commissie aangegaan worden door de werkdruk te benoemen en door duidelijk te communiceren over de initiatieven die al genomen zijn en nog zullen genomen worden.

Evaluatie en monitoring

De commissie heeft vastgesteld dat de hogeschool over een duidelijk en coherent systeem van interne kwaliteitszorg beschikt dat gebaseerd is op de plan-do-check-act (PDCA) cyclus. Om de vooropgestelde plannen te implementeren, te evalueren en te verbeteren beschikt de hogeschool, de opleidingen, vakgroepen en diensten over verschillende instrumenten zoals stakeholderbevragingen, studietijdmetingen, werkveldcommissies, studiefiches, actieplannen, enz. Verschillende gesprekspartners hebben bovendien verwezen naar een aantal informele acties zoals focusgroepen om de kwaliteit van opleidingsonderdelen te bevragen en waar nodig te verbeteren. Gezien het studentgecentreerde karakter van het onderwijs en de korte lijnen tussen docenten en studenten vormt dit volgens de commissie een zinvolle toevoeging aan het formele instrumentarium.

De commissie onthoudt echter ook uit de gesprekken dat er een zekere bevragingsmoeheid aanwezig is bij studenten. Om het aantal evaluatiemomenten te beperken is het wellicht zinvol de centrale bevragingen waar nodig een decentrale 'touch' te geven zodat zowel hogeschool-brede als opleidings-specifieke elementen aan bod kunnen komen binnen een en dezelfde enquête.

De gesprekken hebben aangetoond dat er systematisch iets gedaan wordt met de resultaten van die metingen, bevragingen en gesprekken. Het gaat hierbij in eerste instantie om kwalitatieve informatie die op het decentrale niveau van opleidingen en vakgroepen wordt opgepikt. Daarnaast werkt de hogeschool op dit ogenblik aan een betere doorstroming van die gegevens naar het centrale niveau. Zij heeft hiertoe reeds enkele rapporteringstools ontwikkeld en ter beschikking gesteld van opleidingen en vakgroepen.

Met het oog op de eigen regie van de opleidingsbeoordeling wordt de doorstroming van informatie verder uitgebouwd en geoperationaliseerd. Zoals reeds aangegeven onder visie en beleid, zal de hogeschool haar onderwijsbeleid in het nieuwe Strategisch plan 2017-2022 iets scherper formuleren. Op dat ogenblik kunnen ook de bevindingen uit monitoring en evaluatie beter gekoppeld worden aan de beleidsdoelstellingen en -indicatoren.

Volgens de commissie beschikt de HoGent over een sterk uitgebouwd systeem van interne audit. Het auditcomité staat het bestuur bij in het uitoefenen van zijn toezichthoudende rol en evalueert hiertoe beleidsprocessen in functie van het realiseren van de doelstellingen. Volgens de commissie heeft de interne auditdienst voldoende expertise in huis om ook een rol te kunnen spelen bij de meta-evaluatie van het kwaliteitszorgsysteem. Deze aanbeveling past volgens de commissie binnen de denkpiste van de HoGent om de interne audit op een meer structurele manier te laten samenwerken met de dienst kwaliteitszorg.

De kwaliteitscultuur van de hogeschool manifesteert zich volgens de commissie ook in de betrokkenheid van relevante stakeholders bij de evaluatie. Docenten en studenten hebben op verschillende momenten aangegeven dat naar hen wordt geluisterd en dat hun opmerkingen en bekommernissen worden meegenomen. Alumni en vertegenwoordigers van het werkveld worden gehoord, zowel formeel in werkveldcommissies als informeel tijdens contacten met docenten. De commissie heeft tijdens de gesprekken wel vastgesteld dat de acties die de hogeschool onderneemt naar aanleiding van zulke suggesties niet altijd even systematisch en snel worden teruggekoppeld naar studenten en werkveld.

Ten slotte zijn tijdens de gesprekken enkele mooie voorbeelden aan bod gekomen van de wijze waarop het werkveld een actieve rol speelt bij de opzet, uitvoering of beoordeling van het authentieke onderwijs: het gaat dan bijvoorbeeld om ziekenhuisoverleg in de regio Gent voor de opleiding verpleegkunde, het HBO5-traject winkelmanagement, de academische werkplaats als interdisciplinaire leergemeenschap voor verschillende stakeholders, de betrokkenheid van het werkveld in het nieuwe curriculum agro- en biotechnologie, of het Mode Technologisch Innovatieplatform Vlaanderen dat ontstaan is binnen de opleiding modetechnologie van de HoGent.

Verbeterbeleid

De commissie stelt vast dat het verbeterbeleid binnen het kwaliteitszorgsysteem van de HoGent onlosmakelijk verbonden is met evaluatie en monitoring. De commissie komt dan ook tot een aantal gelijkaardige bevindingen. De hogeschool voert duidelijk een actief verbeterbeleid: de commissie heeft in verschillende gesprekken talrijke voorbeelden gekregen van individuele verbeteracties die ook effectief bijdragen aan de kwaliteit van het onderwijs, de opleiding of de dienstverlening. In die zin maakt het verbeterbeleid op microniveau integraal deel uit van de kwaliteitscultuur van de instelling.

Wanneer het gaat om de systematiek van kwaliteitszorg en in het bijzonder over een actief en effectief verbeterbeleid op grond van meet- en evaluatieactiviteiten is er nog ruimte voor verbetering. De commissie heeft tijdens het bezoek inzage gehad in beleidsplannen van ondersteunende diensten en jaaractieplannen van opleidingen. Die documenten vinden hun oorsprong in het centrale beleidsplan en zijn als dusdanig een relevante bron van informatie op decentraal niveau maar kunnen nog aangescherpt worden om te rapporteren naar het centrale niveau. De hogeschool is zich terdege bewust dat de veelheid aan plannen en acties het bestuur onvoldoende inzicht verschaft in de uitvoering van het beleid. De commissie onderschrijft in dit verband dan ook de verbeter suggesties uit de ex-post evaluatie om het evaluatiesysteem inclusief de verbeteracties sterker te koppelen aan de onderwijsvisie.

Ten slotte heeft de commissie tijdens de bezoeken kennis gemaakt met een lerende organisatie, met professionals die de kans krijgen om individuele expertise op te bouwen en te delen met collega's over de grenzen van vakgroepen, opleidingen en faculteiten. Dit is een waardevol gegeven dat volgens de commissie past binnen de kwaliteitscultuur van de hogeschool. Hoewel het formele verbeterbeleid zeker nog systematischer kan worden aangezet, is het volgens de commissie ook belangrijk om die informele cultuur van een lerende organisatie te blijven koesteren.

Algemene conclusie

Het geheel overschouwende, komt de commissie tot een positief eindoordeel over de kwaliteit van het onderwijsbeleid aan de HoGent. Tijdens de hele review voorafgaand aan, tijdens en tussen de locatiebezoeken heeft de HoGent op adequate wijze aangetoond vanuit welke visie zij opereert, welk beleid is gevoerd en met welk resultaat, welke verbeteracties zijn genomen en welk nieuw beleid is ontwikkeld. De HoGent beschikt bovendien over een breed gedragen kwaliteitscultuur. De commissie is dan ook stellig in haar waardering: door middel van het gevoerde onderwijsbeleid is de HoGent in staat de kwaliteit van haar onderwijs te borgen; haar visie en beleid, beleidsuitvoering, evaluatie en monitoring, en verbeterbeleid zijn aan de maat.

Tijdens het rapporteringsproces hebben de commissieleden elk apart aangegeven welke elementen zij bijzonder kenmerkend vinden voor de instelling. Dit heeft geleid tot volgende compilatie van 'unique selling propositions'. Volgens de commissie is de HoGent een lerende organisatie waar studenten meer krijgen dan enkel een basispakket onderwijs. Het is een hogeschool met:

- hoge ambities op het vlak van kwaliteitsnormen en –besef;
- een heldere en breed gedragen visie op onderwijsbeleid en – kwaliteit;
- bijzondere aandacht voor het welbevinden van de student;
- een ruime mate van autonomie en vertrouwen in de medewerkers;
- geëngageerde docenten en professionele ondersteunende diensten;
- een actieve en sterke betrokkenheid van het werkveld;
- een levend(ig)e en geïntegreerde kwaliteitscultuur, gericht op overleg, samenwerking en verbetering.

De instellingsreview vond plaats op een moment dat het huidige Strategisch plan 2012-2017 op zijn einde loopt. De documenten, de gesprekken en de bevindingen weerspiegelen in zekere mate die transitieperiode naar een nieuwe visie op onderwijsbeleid. De commissie heeft kennis gemaakt met een sterke en kwaliteitsvolle instelling en met medewerkers die over het algemeen zeer tevreden zijn over 'hun' hogeschool, over het gevoerde beleid en over de aanpak binnen de organisatie. Het is volgens de commissie dan ook van het grootste belang dat die sterke troeven ook in de toekomst blijvend gekoesterd worden. Vandaar het advies van de commissie als groep van peers om van de ene kant in het nieuwe strategische plan vooral te blijven voortbouwen op de sterke punten die al aanwezig zijn in HoGent en geen volledig nieuwe wegen in te slaan. Van de andere kant geeft de commissie de hogeschool ook ter overweging om voor de nodige rust en ademruimte te zorgen in de organisatie door verder focus te brengen binnen de gekozen beleidsopties en verbeterdoelen.

De commissie heeft op het einde van het reviewproces de eigen vaststellingen vergeleken met de analyse die de hogeschool heeft gemaakt in de ex-post evaluatie en de Kritische Reflectie. De grote mate van overeenkomst tussen die bevindingen toont volgens de commissie aan dat de HoGent een goed inzicht heeft in de eigen werking en het kwaliteitszorgkader. Het gaat bovendien niet enkel om de sterke punten van de hogeschool maar ook om 'lessons learned' en verbeterpunten met het oog op de toekomst. De commissie heeft tijdens de overlegmomenten met de hogeschool aangegeven dat zij die verbetervoorstellen onderschrijft, met name wanneer het gaat om:

- de maatschappelijke context waarin de hogeschool duidelijk opereert nog explicieter te koppelen aan de onderwijsvisie;
- medewerkers en studenten meer te betrekken bij de opmaak van het nieuwe strategische plan;
- de kernpunten van het onderwijsbeleid in de toekomst scherper te formuleren en binnen de verscherpte en in overleg vastgestelde centrale doelstellingen maximaal ruimte te laten voor de eigen invulling vanuit de decentrale geledingen;
- de bestaande / nieuwe doelstellingen te concretiseren en hieraan een beperkt aantal indicatoren te verbinden die echt 'key' zijn voor de 'performance'.

Naast alle positieve appreciaties en de talrijke sterke punten die in dit rapport naar voren zijn gebracht, doet de commissie ten slotte ook enkele aanbevelingen aan de HoGent. Het gaat hierbij niet om kritiek of om geconstateerde zwakheden, maar veeleer om aandachtspunten die volgens de commissie de borging van de onderwijskwaliteit via het onderwijsbeleid nog verder kunnen versterken. De commissie geeft de HoGent ter overweging om:

- aandacht te besteden aan de uitwerking van het potentieel sterke en onderscheidende kenmerk ondernemingsgezind onderwijs;
- de bevindingen uit monitoring en evaluatie nog beter te koppelen aan iets concreter geformuleerde beleidsdoelstellingen en succesindicatoren;
- goede praktijken van beleidsuitvoering die binnen vakgroepen, opleidingen en diensten worden gerealiseerd systematisch te inventariseren en te verspreiden;
- acties ondernomen naar aanleiding van verbeter suggesties sneller terug te koppelen naar de betrokken stakeholders;
- de interne auditdienst te betrekken bij de evaluatie van het kwaliteitszorgsysteem.

4 Beoordeling

De onderstaande tabel geeft per standaard het oordeel van de commissie weer.

Standaard	Oordeel
1. Visie en beleid <i>De visie van de instelling op hoger onderwijs en de kwaliteit ervan, en haar gevoerde beleid op het terrein van onderwijs, alsmede het gevoerde beleid op het terrein van onderzoek en maatschappelijke en wetenschappelijke dienstverlening in relatie tot de onderwijskwaliteit, bieden een adequaat antwoord op de maatschappelijke uitdagingen.</i>	Voldoet
2. Beleidsuitvoering <i>De instelling beschikt over adequate beleidsacties, -processen, -procedures, -praktijken en -instrumenten om haar beleid op effectieve wijze te realiseren en de kwaliteit van de aangeboden opleidingen te optimaliseren.</i>	Voldoet
3. Evaluatie en monitoring <i>De instelling garandeert de effectiviteit van haar beleidsuitvoering in functie van de onderwijskwaliteit door het inzetten van feedback- en opvolgsystemen en in het bijzonder interne systemen van kwaliteitsbewaking.</i>	Voldoet
4. Verbeterbeleid <i>De instelling onderneemt acties om de realisatie van haar beleidsdoelstellingen te verbeteren.</i>	Voldoet
Eindoordeel <i>De instelling heeft een adequaat onderwijsbeleid dat zij effectief en verbeteringsgericht uitvoert zodat zij, mede op basis van de heersende kwaliteitscultuur, kan garanderen dat de kwaliteit van haar onderwijs zich op een internationaal en maatschappelijk relevant niveau bevindt.</i>	Positief

Bijlage 1: Samenstelling van de commissie

Eric Halsberghe, Voorzitter

Eric Halsberghe is master Economische Wetenschappen. Hij startte als wetenschappelijk onderzoeker aan de Universiteit Gent en was docent in het economisch en technisch hoger onderwijs. Als medewerker in het Vlaams Verbond van Katholieke Hogescholen begeleidde hij instellingen op het vlak van fusie, professionalisering, curriculumontwikkeling, kwaliteitszorg en onderwijsinnovatie. Bij de fusie van de hogescholen in Vlaanderen werd hij algemeen directeur van KATHO (Katholieke Hogeschool Zuid-West-Vlaanderen). Hij was ook bestuurder in VLHORA (Vlaamse Hogescholenraad) en VLUHR (Vlaamse Universiteiten en Hogescholen Raad). In de Associatie Leuven was hij bestuurder-secretaris en voorzitter van de Associatieraad Onderwijs. Voor de NVAO was hij commissielid en voorzitter van instellingsaudits en toetsen nieuwe opleidingen.

Kitty Kwakman, Lid

Kitty Kwakman werkte eerst als psychiatrisch verpleegkundige en studeerde vervolgens pedagogische wetenschappen aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Zij specialiseerde in volwasseneneducatie en promoveerde op onderzoek naar het leren van docenten in het voortgezet onderwijs. Dr. Kwakman was universitair docent (Universiteit Twente) en lector (Hogeschool Arnhem en Nijmegen en Zuyd Hogeschool). In 2011 werd Kitty Kwakman benoemd tot lid van het College van Bestuur bij Zuyd Hogeschool, waar zij verantwoordelijk is voor de portefeuilles onderwijs, onderzoek, kwaliteitszorg en studentzaken.

Elfriede Heinen, Lid

Elfriede Heinen studeerde psychologie aan de Franstalige Universiteit Leuven. Momenteel is zij pedagogisch adviseur bij de federatie van het katholiek hoger onderwijs in Franstalig België. Ze werkt rond kwaliteitszorg en didactisch-methodologische ontwikkelingen op het vlak van competentiegericht onderwijs. Daarnaast organiseert zij managementopleidingen voor leidinggevenden in het hoger onderwijs. Elfriede Heinen is ondervoorzitter van AEQES, het agentschap dat in Franstalig België instaat voor de evaluatie van de kwaliteit van het hoger onderwijs.

Jan van den Nieuwenhuijzen, Lid

Jan van den Nieuwenhuijzen studeerde Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit Antwerpen en Hogere Europese Economische Studies aan het Europacollege in Brugge. Na een periode als kabinetsmedewerker bij de Minister van Middenstand en de Staatsecretaris voor Streekeconomie en Ruimtelijke Ordening, werd hij Afgevaardigd Bestuurder bij SD Worx, een positie die hij ruim een kwarteeuw vervulde. Jan van den Nieuwenhuijzen bekleedde verschillende bestuursfuncties, onder meer bij de Karel de Grote Hogeschool en de Vlaamse erfgoedorganisatie Herita. Op dit ogenblik is hij Senior Executive bij i-propeller en voorzitter van de Sociale Innovatiefabriek.

Allyson Robert, Student-lid

Allyson Robert studeert fysica. Na de bacheloropleiding aan de Universiteit Hasselt, volgt zij nu de masteropleiding met afstudeerrichting nucleaire fysica aan de Katholieke Universiteit Leuven. Tijdens de bacheloropleiding was zij lid van de Studentenraad van de Universiteit Hasselt en richtte de UHasselt Physics Association op, een organisatie die studenten fysica begeleidt en academische activiteiten organiseert. Allyson Robert was lid van de commissie die de proefaudit bij de Universiteit Hasselt uitvoerde met het oog op de instellingsreview.

De reviewcommissie werd ondersteund door:

- Mark Delmartino, MDM CONSULTANCY bvba Antwerpen, extern secretaris;
- Mevr. Nancy Van San, beleidsmedewerker NVAO, procescoördinator.

Alle commissieleden en de secretaris hebben een onafhankelijkheidsverklaring ingevuld en ondertekend.

Bijlage 2: Programma's van de locatiebezoeken

De reviewcommissie heeft twee bezoeken gebracht aan de Hogeschool Gent. De gesprekken vonden plaats op verschillende campussen van de hogeschool, zoals aangeduid in het programma.

Maandag 25 april 2016 – Locatie De Wijnaert

09.00u Meet and Greet

10.00u Gesprek 1 rond Visie en Beleid

- Paul Van Cauwenberge, Voorzitter HoGent
- Yelien Parewyck, Hogeschool Gent Studentenraad – lid bestuurscollege
- Bert Hoogewijs, Algemeen directeur
- Marie-Rose Pauwels, Opleidingsvoorzitter orthopedagogie
- Maaïke Teirlinck, Diensthoofd Communicatie
- Geert De Soete, Lid bestuurscollege
- Alexander Vercamer, Lid bestuurscollege
- Dennis Cluydts, Directeur Onderwijs
- Bart Feys, Voorzitter Hogeschool Gent Studentenraad

10.50u Terugkoppelingspauze

11.10u Gesprek 2 rond Beleidsuitvoering

- Bert Hoogewijs, Algemeen directeur
- Dennis Cluydts, Directeur Onderwijs
- Bart Feys, Voorzitter Hogeschool Gent Studentenraad
- Els Stuyven, Directeur Onderzoek
- Karla De Smet, Directeur Personeel en Organisatie
- Regis Debrulle, Directeur Financiën, Infrastructuur en IT
- Philippe Ruyschaert, Directeur Studentenvoorzieningen
- Claudia Claes, Decaan faculteit Mens en Welzijn
- Cathy De Raes, Voorzitter kernteam basisonderwijs
- Patrick Steelandt, Decaan faculteit Natuur en Techniek
- Marianne De Meerleer, Opleidingsvoorzitter agro- en biotechnologie
- Jan Schelstraete, Decaan faculteit Bedrijf en Organisatie
- Carine Coppens, Vakgroepvoorzitter financieel management
- Wim De Temmerman, Decaan School of Arts
- Willem Vermoere, Opleidingsvoorzitter beeldende kunsten
- Sofie Vandroemme, Diensthoofd Leernetwerken

12.00u Lunch

13.00u Aanvullende informatie

- 13.30u Gesprek 3 rond Evaluatie en monitoring
- Paul Van Cauwenberge, Voorzitter HoGent
 - Bert Hoogewijs, Algemeen directeur
 - Dennis Cluydts, Directeur Onderwijs
 - Bart Feys, Voorzitter Hogeschool Gent Studentenraad
 - Marc D'havé, Diensthoofd Kwaliteitsborging
 - Robin Stevens, Diensthoofd Onderwijsontwikkeling
 - Bart Kimpe, Interne auditor
 - Martine Van Audenrode, Opleidingsvoorzitter toegepaste informatica
 - Bart D'herde, Opleidingsvoorzitter vastgoed
 - Lars Kwakkenbos, Vakgroepvoorzitter film, fotografie en drama
- 14.20u Terugkoppelingspauze
- 14.40u Gesprek 4 rond Verbeterbeleid
- Bert Hoogewijs, Algemeen directeur
 - Dennis Cluydts, Directeur Onderwijs
 - Bart Feys, Voorzitter Hogeschool Gent Studentenraad
 - Marc D'havé, Diensthoofd Kwaliteitsborging
 - Robin Stevens, Diensthoofd Onderwijsontwikkeling
 - Karla De Smet, Directeur Personeel en Organisatie
 - Cathy De Raes, Voorzitter kernteam basisonderwijs
 - Tom Van Wassenhove, Opleidingsvoorzitter bedrijfsmanagement
 - Mia Verschraegen, Opleidingsvoorzitter voedings- en dieetkunde
 - Bart Kimpe, Interne auditor
- 15.30u Aanvullende informatie
- 16.00u Verplaatsing naar Campus Schoonmeersen
- 16.45u Ontmoeting met de Hogeschool Gent Studentenraad
- 17.45u Open spreekuur – twee aanmeldingen

Dinsdag 26 april 2016 – Locatie: Campus Schoonmeersen

- 09.00u Focusthema 1: Praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek en onderzoek in de kunsten
- Bert Hoogewijs, Algemeen directeur
 - Dennis Cluydts, Directeur Onderwijs
 - Bart Feys, Voorzitter Hogeschool Gent Studentenraad
 - Els Stuyven, Directeur Onderzoek
 - Sofie Vandroemme, Diensthoofd Leernetwerken
 - Lieve Vermeiren, Vakgroepvoorzitter natuur- en voedingswetenschappen
 - Ivan D'haese, Stafmedewerker Kwaliteitsborging
 - Joan Lesseliers, Vakgroepvoorzitter orthopedagogie
 - Tom Van Wassenhove, Opleidingsvoorzitter bedrijfsmanagement
 - Marianne de Meerleer, Opleidingsvoorzitter agro- en biotechnologie
 - Peer van der Kreeft, Praktijklector vakgroep sociaal werk
 - Gerd Jacobs, Vakgroepvoorzitter commerciële economie en ondernemerschap
 - Katrien Vuylsteke Vanfleteren, Diensthoofd Onderzoeksaangelegenheden School of Arts

10.00u Terugkoppelingspauze reviewcommissie

10.15u Focusthema 2: Authenticiteit

- Bert Hoogewijs, Algemeen directeur
- Dennis Cluydts, Directeur Onderwijs
- Bart Feys, Voorzitter Hogeschool Gent Studentenraad
- Robin Stevens, Diensthoofd Onderwijsontwikkeling
- Jan Vuye, Opleidingsvoorzitter secundair onderwijs
- Cathy De Raes, Voorzitter kernteam basisonderwijs
- Peggy Van Acker, Opleidingsvoorzitter retailmanagement
- Alexandra De Raeve, Vakgroepvoorzitter mode-, textiel- en houttechnologie
- Wim De Temmerman, Decaan School of Arts
- Patrick Steelandt, Decaan faculteit Natuur en Techniek

11.15u Aanvullende informatie

12.00u Lunch

13.00u Open uurtje

14.00u Besloten overleg commissie

15.30u Co-creatie commissie en instelling

- Bert Hoogewijs, Algemeen directeur
- Dennis Cluydts, Directeur Onderwijs
- Bart Feys, Voorzitter Hogeschool Gent Studentenraad
- Marc D'havé, Diensthoofd Kwaliteitsborging

17.00u Praktische organisatie reviewtrails

- Bert Hoogewijs, Algemeen directeur
- Dennis Cluydts, Directeur Onderwijs
- Bart Feys, Voorzitter Hogeschool Gent Studentenraad
- Marc D'havé, Diensthoofd Kwaliteitsborging

18.00u Einde eerste locatiebezoek

Tweede locatiebezoek

Woensdag 11 mei 2016 – Locaties: campus Vesalius en site Buchtenstraat
Verticale trail rond studentgecentreerd onderwijs

09.00u Dialoog met werkveld en alumni verpleegkunde

- Annette Neiryck, Zorgmanager AZ Maria Middelaers
- Bart Coigniez, Regionaal Directeur Vlaanderen Orpea Woonzorgcentra,
- Bert Jonckers Coordinator dagverzorgingscentrum OCMW Destelbergen
- Erik De Corte, Zorgmanager UZ Gent
- Lore Mannaerts, Alumnus verpleegkunde en banaba Intensieve zorgen en spoedgevallenzorg
- Lies De Gendt, Alumnus verpleegkunde
- Nancy Verschure, Solidariteit voor het Gezin

10.00u Terugkoppelingspauze

10.20u Dialoog met onderwijsgevenden verpleegkunde

- Sonia Labeau, Opleidingsvoorzitter verpleegkunde
- Liesbeth Van Heck, Vakgroepvoorzitter verpleegkunde
- Anja Huion, Onderwijsgevende verpleegkunde
- Els Cooreman, Onderwijsgevende verpleegkunde
- Leen Van Landschoot, Onderwijsgevende verpleegkunde
- Martine Baert, Onderwijsgevende verpleegkunde
- Michèle Vergote, Onderwijsgevende verpleegkunde
- Thomas Ceulenaere, Onderwijsgevende verpleegkunde

11.10u Terugkoppelingspauze

11.30u Dialoog met studenten verpleegkunde

- Anniek Leyseele, Student verpleegkunde MT2
- Lore Berteloot, Student verpleegkunde MT1
- Omayra Vancayzeele, Student verpleegkunde MT3
- Reke Maebe, Student verpleegkunde brugopleiding
- Seda Atmaca, Student verpleegkunde MT2
- Steven De Poorter, Student verpleegkunde MT2
- Thomas Van de Voorde, Student verpleegkunde MT1
- Yentel Abbeloos, Student verpleegkunde MT3

12.20u Terugkoppelingspauze

12.30u Rondleiding op campus Vesalius

13.00u Lunch

14.00u Verplaatsing naar site Buchtenstraat

14.30u Dialoog met onderwijsgevenden mode- en textieltechnologie

- Linda De Ceuninck, Opleidingsvoorzitter mode- en textieltechnologie
- Alexandra De Raeve, Vakgroepvoorzitter mode-, textiel- en houttechnologie
- Ann Laperre, Onderwijsgevende modetechnologie
- Els Janssens, Onderwijsgevende mode- en textieltechnologie
- Filip Weyers, Onderwijsgevende modetechnologie
- Geert De Smedt, Onderwijsgevende textieltechnologie
- Greet Raes, Onderwijsgevende textieltechnologie
- Nadine Theys, Onderwijsgevende modetechnologie

15.20u Terugkoppelingspauze

15.40u Dialoog met studenten mode- en textieltechnologie

- Birgit Schievers, Student textieltechnologie MT1
- Casper Venken, Student modetechnologie MT1
- Debbie Noens, Student modetechnologie MT3
- Freek Vijverman, Student textieltechnologie MT2
- Ine Braeckman, Student modetechnologie MT1
- Nadine Visser, Student modetechnologie MT2
- Sara Vervaet, Student textieltechnologie MT1
- Sofie Verscheure, Student modetechnologie MT2

16.30u Terugkoppelingspauze

16.50 Dialoog met werkveld en alumni mode- en textieltechnologie

- Eline Martens, Alumnus werkzaam bij Decca
- Fa Quix, Werkveldvertegenwoordiger Fedustra
- Hannes Priem, Werkveldvertegenwoordiger Sioen Industries
- Karolien Mortier, Alumnus werkzaam bij Atmosfashion/Roveco
- Lore Defruyt, Alumnus werkzaam bij Liebaert
- Manu Tuytens, Werkveldvertegenwoordiger Concordia Textiles
- Patrick Vanhauwaert, werkveldvertegenwoordiger Creamoda
- Sofie Van Herreweghe, alumnus werkzaam bij HoGent

17.40u Terugkoppelingpauze

18.00u Rondleiding op de site Buchtenstraat

Donderdag 12 mei 2016 – locatie De Wijnaert

Horizontale trail rond waarderend personeelsbeleid

09.10U Dialoog met vakgroep commerciële economie en ondernemerschap

- Bart Derre, Vakgebied strategie en ondernemerschap, logistiek en bedrijfsprocessen
- Bart Van Theemsche Vakgebied strategie en ondernemerschap, HRM en organisatieontwikkeling
- Eveline Schollaert, Vakgebied strategie en ondernemerschap, HRM en organisatieontwikkeling
- Gerd Jacobs, Vakgebied strategie en ondernemerschap, marketing
- Katrien Meert, Vakgebied marketing
- Piet Wallays Vakgebied strategie en ondernemerschap, logistiek en bedrijfsprocessen
- Ruth De Vreese, Vakgebied strategie en ondernemerschap, marketing

10.10u Terugkoppelingspauze

10.30u Dialoog met vakgroep klassieke muziek

- Frederik Styns, Vakgebied musicologie
- Florian Heyerick, Vakgebied kamermuziek
- Daan Vandewalle, Vakgebied toetsinstrument
- Eddy Vanoosthuyse, Vakgebied instrument
- Jeroen Billiet, Vakgebied onderzoek
- Geert Dhondt, Vakgebied muziektheorie
- Marcos Pujol Vakgebied zang

11.30u Terugkoppelingspauze

11.50u Dialoog met werkgroep ex-post evaluatie beleidscyclus 2012-2017

- Robin Stevens, Diensthoofd Onderwijsontwikkeling
- An De Bisschop, Opleidingsvoorzitter specifieke lerarenopleiding (School of Arts)
- Els Stuyven, Directeur Onderzoek
- Karla De Smet, Directeur Personeel en Organisatie
- Marc D'havé, Diensthoofd Kwaliteitsborging
- Muriel De Wolf, Stafmedewerker Onderwijsontwikkeling
- Sandra Heleyn, Diensthoofd Studentenaangelegenheden

12.50u Lunch

13.50u Dialoog met zelfsturende team studieloopbaanbegeleiders

- Ruben Hemelsoen, Coördinator studieloopbaanbegeleiding
- Ann Verdonck, Studieloopbaanbegeleider
- Annemei Bucquoye, Studieloopbaanbegeleider
- Eveline Coussement, Studieloopbaanbegeleider
- Eveline Steenhout Studieloopbaanbegeleider
- Katrien Terwecoren, Studieloopbaanbegeleider
- Sofie Claes, Studieloopbaanbegeleider
- Vincent Willemyns, Studieloopbaanbegeleider

14.50u Besloten overleg reviewcommissie

17.15u Co-creatie over reviewtrails

- Bert Hoogewijs, Algemeen directeur
- Dennis Cluydts, Directeur Onderwijs
- Marc D'havé, Diensthoofd Kwaliteitsborging
- Tom Van Wassenhove, Waarnemer trail studentgecentreerdheid
- Liesbeth Van Heck, Waarnemer trail waarderend personeelsbeleid

Bijlage 3: Overzicht van de bestudeerde documenten

Met het oog op de voorbereiding van de instellingsreview heeft de commissie volgende documenten bestudeerd:

- Hogeschool Gent, Kritische Reflectie, maart 2016.
- Hogeschool Gent, Bijlagen Kritische Reflectie, maart 2016.

De volgende documenten zijn gebruikt tijdens het reviewproces. Ze zijn tijdens de bezoeken op papier en/of online ter beschikking gesteld via het intranet van de Hogeschool Gent:

- Organiek Reglement Hogeschool Gent, oktober 2013
- Jaarverslag HoGent 2015, Professionalisering
- Jaarverslag HoGent 2015, Gegevens Onderzoek
- Tussentijdse verslagen van twee multidisciplinaire PWO-projecten
- Strategisch Plan HoGent, Rapportering van alle entiteiten op de werkingsmiddelen, Gerealiseerde acties 2014-15 en geplande acties 2015-16
- Strategisch Plan HoGent, Rapportering van entiteiten op STUVO middelen, Gerealiseerde acties 2014-15 en geplande acties 2015-16
- Evalueren van studenten: de basisprincipes van het evaluatiebeleid aan de Hogeschool Gent. Principetekst, mei 2013
- De basisprincipes van de bachelorproef aan de Hogeschool Gent. Principetekst, mei 2013

Met het oog op de horizontale en de verticale review trails werden volgende documenten ter beschikking gesteld:

- Achtergrondinformatie in verband met de opleidingen Verpleegkunde, Modetechnologie en Textieltechnologie
- Jaarverslag HoGent 2015, Personeelsindicatoren
- Onderzoeksrapport Bevraging Algemeen Welzijn HoGent, maart 2013.
- Actieplan Welzijn, status 2016

NVAO

Het zorgvuldig tot stand gekomen onafhankelijke oordeel van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) versterkt hogeronderwijsinstellingen in hun kwaliteitscultuur. Op basis van NVAO's oordelen worden opleidingen in het hoger onderwijs erkend en krijgen studenten een waardig diploma. De NVAO is binationaal en werkt internationaal.

NVAO. Vertrouwen in kwaliteit.

Het evaluatierapport is tot stand gekomen in opdracht van de NVAO met het oog op de beoordeling van de kwaliteit van het onderwijsbeleid van de Hogeschool Gent.

Aanvraagnummer 4385

Colofon

Evaluatierapport Instellingsreview
Hogeschool Gent
Juni 2016
Samenstelling: NVAO Afdeling Vlaanderen

NVAO

Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
Parkstraat 28/2514 JK Den Haag
Postbus 85498/2508 CD Den Haag
Nederland
T 31 70 312 23 00
E info@nvao.net

www.nvao.net