

# Adviesrapport Regie kwaliteitsborging opleidingen Hogeschool West-Vlaanderen

NVAO | Afdeling Vlaanderen  
December 2016

Dirk De Ceulaer (voorzitter);  
Pim Breebaart;  
Elfriede Heinen;  
Annette Geirnaert;  
Miet Vandemaele;  
Suzanne den Tuinder (secretaris).



## Inhoud

<b>1</b>	<b>Inleiding en verantwoording</b>	<b>4</b>
1.1	Samenstelling van de reviewcommissie	4
1.2	Werkwijze van de reviewcommissie	4
<b>2</b>	<b>Rapportage van de bevindingen en overwegingen</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>Bijlage 1: Programma van het locatiebezoek</b>	<b>10</b>

## 1 Inleiding en verantwoording

Dit adviesrapport is tot stand gekomen in het kader van een uitgebreide instellingsreview. In de instellingsreview wordt de kwaliteit van het onderwijsbeleid getoetst aan de hand van NVAO's *Kader Instellingsreview – Vlaanderen 2015-2017*. Over de instellingsreview zelf is een evaluatierapport beschikbaar.

Dit rapport is een advies over de wijze waarop de instelling instaat voor de kwaliteit van haar opleidingen. Het gaat met name over de regie van de kwaliteitsborging van de opleidingen zoals opgenomen in NVAO's *Kwaliteitscode – Vlaanderen 2015-2017*.

### 1.1 Samenstelling van de reviewcommissie

De beoordeling is gebeurd door een reviewcommissie aangesteld door de NVAO. Deze is als volgt samengesteld:

Voorzitter:

- Prof. dr. Dirk De Ceulaer: hoogleraar EHSAL, voormalig algemeen directeur EHSAL en voorzitter Directiecomité Hogeschool-Universiteit Brussel, HUB-KAHO Sint-Lieven en Odisee; voormalig ondervoorzitter en voorzitter VLHORA.

Leden:

- Pim Breebaart: voormalig voorzitter van het College van Bestuur van De Haagse Hogeschool;
- Elfriede Heinen: pedagogisch adviseur bij de Fédération de l'Enseignement Supérieur Catholique;
- Annette Geirnaert: voormalig directeur Vlaams Centrum voor Kwaliteitszorg;
- Miet Vandemaele: masterstudente geneeskunde – Universiteit Gent.

De reviewcommissie wordt ondersteund door:

- Suzanne den Tuinder, secretaris
- Lieve Desplenter, procescoördinator NVAO

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

### 1.2 Werkwijze van de reviewcommissie

Dit adviesrapport is het resultaat van een review trail uitgevoerd in het kader van de uitgebreide instellingsreview. De werkwijze in het kader van die instellingsreview is uitgebreid beschreven in het evaluatierapport.

#### 1.2.1 Werkwijze van de reviewcommissie in het algemeen

De commissie heeft in het kader van de uitgebreide instellingsreview twee bezoeken aan de instelling gebracht. Tijdens het eerste bezoek heeft de instelling toelichting gegeven op twee opleidingen die de volledige kwaliteitszorgcyclus reeds hebben doorlopen: Biomedische Laboratoriumtechnologie en Digital Design and Development (DEVINE). De commissie heeft zich in de derde dag van het tweede bezoek specifiek gericht op de regie van de kwaliteitsborging, de derde review trail. Tijdens het bezoek heeft de commissie gesproken met zowel het instellingsbestuur als met vertegenwoordigers van de geselecteerde opleiding voor de regie-pilot, de opleiding Journalistiek.

### *1.2.2 Werkwijze van de reviewcommissie met betrekking tot de advisering over de regie van de kwaliteitsborging van de opleidingen*

De opleidingen die reeds een volledige kwaliteitszorgcyclus hebben doorlopen, de opleidingen Biomedische laboratoriumtechnologie en DEVINE, zijn tijdens het eerste bezoek aan de instelling uitvoerig aan bod gekomen. De instelling heeft daarom voorgesteld om voor de regiepilot tijdens het tweede bezoek de opleiding Journalistiek te selecteren. De commissie verwelkomt dit voorstel en waardeert het dat zo inzicht wordt gekregen in het kwaliteitszorgproces van meerdere opleidingen.

Na afloop van de gesprekken met instellingsbestuur en de opleiding van de regie-pilot heeft de commissie haar bevindingen onderling besproken en is zij tot adviezen gekomen.

De commissie heeft deze bevindingen en adviezen aan het einde van het tweede instellingsbezoek mondeling aan de instelling teruggekoppeld. Vervolgens heeft de secretaris van de commissie de bevindingen en adviezen in een conceptrapportage opgesteld. De commissieleden hebben op deze rapportage gereageerd en de secretaris heeft de opmerkingen van de leden verwerkt. Het adviesrapport is op 16 december 2016 aan de NVAO aangeboden.

### *1.2.3 Beschrijving van de documentatie die de commissie heeft bestudeerd en bij het opstellen van haar advies heeft betrokken*

De commissie heeft zich op dit bezoek voorbereid aan de hand van de door de instelling verstrekte documenten met betrekking tot de kwaliteitsborging in het algemeen, en de ervaringen met de pilotopleiding Journalistiek in het bijzonder.

## 2 Rapportage van de bevindingen en overwegingen

Hogeschool West-Vlaanderen (Howest) heeft in 2012 een kwaliteitskader geïntroduceerd voor het borgen van de kwaliteit van haar opleidingen. Zij heeft kwaliteitszorg, in lijn met haar organisatieconcept, ingebed in de opleidingen en diensten en heeft als uitgangspunt dat elke medewerker doordrongen moet zijn van het belang van kwaliteitszorg.

In de kritische zelfreflectie ten behoeve van de instellingsreview van Howest, geeft de instelling een uitgebreide weergave hoe de kwaliteitszorg op opleidingsniveau is gestructureerd. Zij beschrijft haar ervaringen met het kwaliteitskader in de pilot van de opleiding Biomedische Laboratoriumtechnologie, die reeds de volledige kwaliteitscyclus van zes jaar heeft doorlopen. Tijdens het eerste locatiebezoek ten behoeve van de instellingsreview, heeft de commissie gesproken met voor het onderwijs bevoegd management, stafmedewerkers, onderwijzend personeel, studenten en werkveldpartners van deze opleiding, en van de opleiding Digital Design and Development (DEVINE), die inmiddels ook de gehele cyclus doorlopen heeft. Tijdens de periode in het tweede bezoek die specifiek is gericht op de regie van kwaliteitsborging, heeft de commissie gesproken met vertegenwoordigers van de opleiding Journalistiek, die zich voorbereidde op een externe audit in december 2016

De commissie heeft tijdens het bezoek ervaren dat de dienst Kwaliteitszorg een belangrijke rol heeft in de kwaliteitszorgcyclus van de opleidingen. De medewerkers van deze dienst ondersteunen de opleidingen vraaggestuurd en werken nauw samen met de dienst Onderwijs in het coachen van opleidingsteams op het gebied van kwaliteitszorg. Elke opleiding krijgt een onderwijsondersteuner toegewezen die de opleiding ondersteunt in haar onderwijsontwikkeling en de invulling van de opleidingskwaliteitszorg. Deze geïntegreerde samenwerking tussen de diensten creëert volgens de zelfreflectie synergie en levert een significante meerwaarde voor de opleidingen.

### *Jaarlijkse kwaliteitscyclus*

Howest werkt op opleidingsniveau met een zesjarige kwaliteitszorgcyclus. Opleidingen formuleren beleid voor een periode van drie jaar. Een jaarlijkse beleidscyclus stelt opleidingen in staat het beleid zo nodig jaarlijks bij te stellen.

Voor opleidingen is een minimale verwachting vastgesteld wat betreft het verzamelen van feedback bij stakeholders. Zo dienen zij minimaal eenmaal per drie jaar alle modules kwantitatief te bevragen, zicht te hebben op begrote en bestede studietijd, minimaal twee keer per jaar te spreken met een representatieve vertegenwoordiging van studenten en van het werkveld, waarvan één met een werkveldcommissie.

Howest heeft ter ondersteuning van de opleidingen diverse handleidingen en methoden ontwikkeld. Voor module-evaluaties is een vragenset beschikbaar, voor de verslaglegging van focusgroepen een leidraad. Opleidingen hebben hierbinnen de ruimte om zelf te kiezen wanneer, wat en bij wie wordt bevraagd en hoe resultaten worden teruggekoppeld. De kwaliteitsmedewerker legt alle bevragingen vast in een vierjarig meetplan per opleiding. Afname en verwerking van de vragenlijsten worden georganiseerd door de dienst Kwaliteitszorg. De dienst Kwaliteitszorg verzorgt daarnaast hogeschoolbrede bevragingen voor opleidingen.

Jaarlijks worden alle bevindingen uit de opleidingsspecifieke en hogeschoolbrede bevragingen, aangevuld met onderwijsrendementsgegevens, gebundeld in een

jaarrapport kwaliteitszorg. Het jaarrapport vormt de opstap naar de volgende jaarcyclus.

#### *HOT en externe audit*

Drie jaar na de start van de kwaliteitscyclus voeren opleidingen de Howest Opleidings Toets (HOT) uit. Doel hiervan is om met alle stakeholders te reflecteren op de kwaliteit van de opleiding. Ter voorbereiding op de HOT reflecteert de opleiding zelf op acht centraal gedefinieerde kwaliteitscriteria en bepaalt voor elk van de criteria op welk ontwikkelingsniveau ze zich bevindt: voldoende, goed of excellent. Voor de opleiding Journalistiek zijn aan het panel diverse documenten beschikbaar gesteld die de opleiding heeft opgesteld ter voorbereiding op de HOT. In de 'positiebepaling' geeft de opleiding per kwaliteitscriterium een overzicht van de ontwikkelingen op dit onderdeel, een eigen beoordeling en een SWOT-analyse.

Het panel van een HOT bestaat uit de algemeen directeur, een lid van het bestuurscomité, een interne en een externe onderwijsdeskundige, een werkveldvertegenwoordiger en een alumnus. Tijdens de gesprekken geeft de algemeen directeur aan dat de motivatie voor deze samenstelling is dat het bestuur zo goed op de hoogte is van de stand van zaken binnen de opleidingen. Daarnaast waarderen bestuurders de mogelijkheid om in deze setting studenten en werkveld over de opleiding te kunnen spreken.

Na zes jaar voeren opleidingen een externe audit uit, met als doel een externe onafhankelijke beoordeling van het kwaliteitsniveau van de opleiding te krijgen, en om de verdere ontwikkeling van de opleiding te stimuleren. Deze opdracht is voor een periode van twee jaar toegewezen aan het evaluatiebureau Aequi. Het panel van de externe opleidingsaudit bestaat uit een vaste voorzitter en twee werkvelddeskundigen. Deze hebben geen bindingen met Howest en functioneren geheel onafhankelijk. De Howest student sluit aan en is onafhankelijk t.o.v. de gevisiteerde opleiding. Een Howest stafmedewerker treedt op als secretaris van het panel. Het werken met een vaste voorzitter voor deze panels biedt volgens de instelling de mogelijkheid om resultaten over opleidingen heen te kalibreren. Resultaten van Howest Opleidingstoetsen en externe opleidingsaudits worden aan het managementcomité en het bestuurscomité voorgelegd. Zij geven hier het gepaste gevolg aan. Bijsturingen naar aanleiding van interne of externe kwaliteitstoetsen gebeuren planmatig. Verbetertrajecten worden in het beleidsplan van de opleiding opgenomen en worden op die manier structureel opgevolgd door de hogeschool. Op het ogenblik van de review heeft Howest nog geen beslissing genomen over de wijze waarop de externe publicatie van resultaten vorm zal worden gegeven.

In 2012 heeft Howest dertien kwaliteitscriteria vastgesteld die de rode draad vormen bij de dagelijkse kwaliteitszorg, HOT's en audits. Zij vormen het referentiekader waaraan beleidsplannen getoetst worden. In 2015 zijn deze kwaliteitscriteria geëvalueerd en geclusterd tot acht kwaliteitscriteria. Voor zes van de acht criteria heeft zij meerdere ontwikkelingsniveaus gedefinieerd, onderverdeeld in voldoende, goed en excellent. Howest heeft voor deze kwaliteitscriteria gedefinieerd wat de vereiste basiskwaliteit is en aan welke criteria voldaan moet worden om een hoger ontwikkelingsniveau te bereiken.

De commissie heeft uitvoerig met de instelling gesproken over de ontwikkelingsniveaus van deze kwaliteitscriteria. Zij vroeg zich daarbij af wat de maatstaf voor een opleiding is om zich voldoende, goed of excellent te noemen en hoe dit onderbouwd wordt. De instelling legt uit dat deze niveaus worden aangewend als stimulans om te kijken op

welke punten een opleiding zich kan verbeteren. Het is tevens een manier om behaalde vooruitgang voor het voetlicht te brengen.

Inmiddels hebben vrijwel alle opleidingen een HOT doorlopen. De instelling is van oordeel dat de HOT's zijn uitgegroeid tot een gedragen instrument. Howest ziet in de evaluatie van de pilots een bevestiging dat de huidige kwaliteitszorgcyclus een valide instrument is om de kwaliteit van de opleidingen te borgen.

#### *Ervaringen met nieuwe systeem*

Het valt de commissie op dat opleidingscoördinatoren en docenten het systeem van kwaliteitszorg goed weten uit te leggen. In verschillende gesprekken heeft de commissie gehoord dat docenten van mening zijn dat de gestructureerde aanpak van kwaliteitszorg rust brengt in het werk. Men kent de stappen, weet wat er verwacht wordt en kan zich hierdoor richten op de inhoud. Het systeem van kwaliteitszorg wordt niet als last ervaren, maar als ondersteunend aan het structureren van verbeteringen en ideeën. Er heerst niet de angst om afgerekend te worden op prestaties, maar men ervaart een opbouwende ondersteuning. Men ervaart dat men de tijd en ruimte krijgt om soms ook te worstelen of te falen.

Het instellingsmanagement geeft aan dat de planlast significant gedaald is in vergelijking met het vorige systeem van visitaties. Docenten bevestigen dit. De gesprekspartners geven aan dat zij het nieuwe systeem ervaren als een verbetering en een meerwaarde. Men is inmiddels goed vertrouwd met het nieuwe systeem. Verschillende gesprekspartners geven aan dat de hogeschool zeer lerend is in het proces van kwaliteitszorg en dat zij zichzelf en het systeem verbetert en verder ontwikkelt door middel van voortschrijdend inzicht.

#### **Conclusies en advies**

Het is de commissie opgevallen dat kwaliteit en kwaliteitsbewustzijn veelvuldig aan bod komen in alle gesprekken. Kwaliteit is een onderwerp in de dagelijkse werkzaamheden en staat volgens de commissie duidelijk bij een ieder op het netvlies. De commissie heeft in verschillende gespreksrondes, zowel bij studenten, alumni, docenten als werkveld vernomen dat men groot belang hecht aan continue kwaliteitszorg. De commissie heeft tal van voorbeelden gehoord waarin de PDCA-cyclus op opleidingsniveau effectief is toegepast.

De commissie had verwacht dat de methodologie van opleidingsbeoordeling meer in lijn zou liggen met de visie zoals omschreven in de Kritische Reflectie, nl. atypisch, out-of-the box denken. Zij stelde echter vast dat Howest o.m. gekozen heeft voor een eerder traditionele normering van de ontwikkelingsgraad van opleidingen. Uit het overleg heeft de commissie begrepen dat wat kwaliteitsmeting van opleidingen betreft men kiest voor een solide, gekende en algemeen aanvaarde aanpak. De geordende aanpak van kwaliteitszorg zorgt dat men op basis van een duidelijk systematiek het verbeterbeleid gestalte geeft en zorgt voor rust en duidelijkheid binnen de organisatie. Tegelijkertijd ziet de commissie hier een uitgelezen mogelijkheid om dit proces wat meer atypisch te benaderen, hiermee de Howest cultuur te benadrukken en ruimte te geven aan meer creativiteit in het proces zelf.

Volgens de commissie heeft het hanteren van de categorie 'excellent' bovendien als ontwikkelingsniveau impliciet de ambitie in zich om hier als opleiding naar te (willen) streven. Zij heeft tijdens de gesprekken begrepen dat dit niet de intentie is die de instelling met dit ontwikkelingsniveau heeft. De commissie adviseert daarom om te onderzoeken of ruimte kan worden gegeven aan meer creativiteit in het



kwaliteitszorgproces zelf, en of een andere kwalificatie van de ontwikkelingsniveaus wellicht beter tegemoet kan komen aan de functie die zij met deze indeling in niveaus voor ogen heeft.

Het valt de commissie op dat de kwaliteitscriteria en de ontwikkelingsniveaus zich vooral richten op het eindniveau van de student. Zij adviseert om daarnaast ook de diversiteit van instromende studenten en hun verschillende kwaliteiten een plek te geven in de kwaliteitszorg.

De commissie leerde tijdens de gesprekken dat de instelling het kwaliteitszorgsysteem verbetert door middel van het benutten van voortschrijdend inzicht, zij raadt aan om deze lerende cultuur en attitude aan te wenden om de externe omgeving beter te benutten voor het verder ontwikkelen van de kwaliteitszorg. Zij adviseert om bijvoorbeeld bij de SWOT-analyses ter voorbereiding op de HOT, eveneens te kijken naar de concurrenten en na te gaan wat hun kansen en bedreigingen zijn. Hierdoor kan de positie van de opleidingen scherper in kaart worden gebracht in het bredere veld. De commissie adviseert daarbij om het proces van het maken van SWOT-analyses op opleidingsniveau vanuit de diensten te begeleiden.

Tot slot benadrukt de commissie het maatschappelijk belang om informatie over de kwaliteit van de opleiding publiek toegankelijk te maken. Enkel op deze wijze beantwoordt men overigens aan de Europese richtlijnen vervat in de ESG (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area).

## Bijlage 1: Programma van het locatiebezoek

Woensdag 9 november 2016

TRAIL REGIE

Howest Campus Renaat De Rudderlaan

Renaat De Rudderlaan 6

8500 Kortrijk

	GESPRESKSONDERWERPEN	GESPRESKSPARTNERS
8:30 - 8:45	Verwelkoming commissie en kennismakingsgesprek	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gerti Wouters, opleidingscoördinator Journalistiek</li> <li>– Roel Vandommele, directeur Opleidingen Howest Kortrijk</li> </ul>
8:45 - 9:45	Documentenanalyse door de commissie	<i>De opleiding legt een aantal documenten klaar die haar kwaliteitszorg illustreren</i>
9:45 - 10:45	Gesprek met studenten	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Steffi Verheye, 1ste jaarstudent Journalistiek</li> <li>– Charlotte Deprez, 2de jaarstudent Journalistiek</li> <li>– Pauline Farazijn, 2de jaarstudent Sportjournalistiek</li> <li>– Jonas Vandorpe, 2de jaarstudent Journalistiek</li> <li>– Arno Van Haverbeke, 2de jaarstudent Sportjournalistiek</li> <li>– Marie De Brabander, 3de jaarstudent Journalistiek</li> <li>– Thibault Devoldere, 3de jaarstudent Journalistiek</li> </ul>
10:45 - 11:00	Intern overleg commissie	
11:00 - 12:00	Gesprek met kwaliteitszorgverantwoordelijken	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gerti Wouters, opleidingscoördinator Journalistiek</li> <li>– Roel Vandommele, directeur Opleidingen Howest Kortrijk</li> <li>– Ilse Mestdagh, lector Journalistiek</li> <li>– Bregt Vermeulen, lector Journalistiek</li> <li>– Michel Vermeersch, lector Journalistiek</li> <li>– Eveline Van Cauwenberghe, stafmedewerker Kwaliteitszorg</li> </ul>
12:00 - 12:15	Intern overleg commissie	
12:15 - 12:30	Co-creatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Frederik D'hulster, directeur Onderwijs en Internationalisering</li> <li>– Gerti Wouters, opleidingscoördinator Journalistiek</li> <li>– Roel Vandommele, directeur Opleidingen Howest Kortrijk</li> <li>– Sofie Boone, stafmedewerker Kwaliteitszorg</li> <li>– Eveline Van Cauwenberghe, stafmedewerker Kwaliteitszorg</li> </ul>
12:30 - 13:00	Lunch	
13:00 - 15:15	Besloten overleg commissie	

15:15 - 15:30	<b>Kort overleg met management Howest</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lode De Geyter, algemeen directeur</li> <li>- Frederik D'hulster, directeur Onderwijs en Internationalisering</li> <li>- Roel Vandommele, directeur Opleidingen Howest Kortrijk</li> <li>- Isabel Uitdebroeck, directeur Opleidingen Howest Brugge</li> <li>- Bart Leenknecht, diensthoofd Onderzoek, Dienstverlening en Valorisation</li> <li>- Luc Verhalle, directeur Personeel en HR</li> <li>- Sofie Boone, stafmedewerker Kwaliteitszorg</li> <li>- Eveline Van Cauwenberghe, stafmedewerker Kwaliteitszorg</li> </ul>
15:30 - 16:30	<b>Receptie</b>	



## 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 adviesrapport is tot stand gekomen in opdracht van de NVAO met het oog op de advisering over de regie op de kwaliteitsborging van opleidingen door Hogeschool West-Vlaanderen.

Aanvraagnummer 4387

## Colofon

Adviesrapport  
Regie kwaliteitsborging opleidingen  
Hogeschool West-Vlaanderen  
December 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@nvaio.net](mailto:info@nvaio.net)

[www.nvaio.net](http://www.nvaio.net)