


HOGESCHOOL GENT

INSTELLINGSREVIEW • BEOORDELINGSRAPPORT

10 MEI 2022



HANS VAN DER VLIST (VOORZITTER) • CIS VAN DEN BOGAERT,
YVETTE MICHOTTE, RIHAB HAJJAJI, FIEN COX (COMMISSIELEDEN) •
CARLIJN BRAAM (SECRETARIS) • MIKE SLANGEN (PROCESCOÖRDINATOR)

Inhoud

1	Abstract.....	5
2	Rapportage van het onderzoek van de commissie	6
2.1.	Inleiding.....	6
2.2.	Vorbereiding.....	6
2.3.	Eerste waarderingen	6
2.4.	Verkennend locatiebezoek.....	7
2.4.1.	Visie en beleid	7
2.4.2.	Beleidsuitvoering.....	8
2.4.3.	Evaluatie en monitoring	8
2.4.4.	Verbeterbeleid	8
2.5.	Opmaak van de balans	9
2.6.	Onderzoekstrails.....	9
2.7.	Verdiepend locatiebezoek.....	10
2.7.1.	Kwaliteitsdialogen	10
2.7.2.	Personeelsbeleid	12
2.7.3.	Diversiteitsbeleid.....	15
2.8.	Opmaak van de balans	17
3	Oordeel	19
	Bijlage 1: Samenstelling van de commissie	22
	Bijlage 2: Programma voor de dialoog met de instelling	23
	Verkennend locatiebezoek	23
	Verdiepend locatiebezoek	24
	Bijlage 3: Verantwoording.....	26
	Bijlage 4: Overzicht van het bestudeerde materiaal	27

1 Abstract

Voorliggend beoordelingsrapport is tot stand gekomen in het kader van de instellingsreview die uitgevoerd werd in opdracht van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie door een reviewcommissie van externen bij Hogeschool Gent (HOGENT). Op basis van het gevoerde onderzoek komt de commissie tot een positief eindoordeel. De hogeschool heeft volgens de commissie op adequate wijze aangetoond haar onderwijsbeleid op een kwaliteitsvolle wijze uit te voeren en in lijn met haar heldere en gedragen visie. De commissie ziet een goed inzicht in de eigen werking, een hoog zelfkritisch en lerend vermogen en een sterke, breed gedragen kwaliteitscultuur. De ruimte die het nieuwe kwaliteitszorgstelsel biedt voor een eigen regie wordt overtuigend aangegrepen om ontwikkelingsgericht en continu (bij) te sturen op de kwaliteit van het onderwijs en elke individuele opleiding. Dit gebeurt op een transparante en effectieve wijze, waarbij eigenaarschap vooropstaat. De nieuwe organisatiestructuur ondersteunt hier goed in, al moet deze structuur nog verder uitkristalliseren.

De commissie heeft veel lof voor wat er is bereikt in enkele jaren tijd onder de inspirerende leiding van de huidige algemeen directeur. Zij constateert dat HOGENT zich op veel punten in positieve zin onderscheidt en spreekt onder meer haar waardering uit voor de goede monitoring en procesopvolging van afspraken, mede dankzij de ontwikkelde BI-tool. Tevens apprecieert de commissie de betrokkenheid en professionaliteit van docenten en ondersteunende diensten, de sterke studentenparticipatie en de actieve samenwerking met externe (onderwijs)partners.

In een open dialoog met HOGENT en mede in het licht van door de hogeschool zelf benoemde strategische aandachtspunten om het onderwijsbeleid te kunnen realiseren, heeft de commissie specifiek aandacht besteed aan drie thema's: de kwaliteitsdialogen (en met uitbreiding de ontwikkelde eigen regie), het HR-beleid en het diversiteitsbeleid. In dialoog met vertegenwoordigers van de hogeschool heeft de commissie haar beeld over deze onderwerpen kunnen aanscherpen. Uit deze gesprekken is de essentiële functie van de kwaliteitsdialogen in het kwaliteitsborgingssysteem gebleken, evenals de structurele betrokkenheid van onafhankelijke, externe partners en een goede praktijk van kwalitatieve procesevaluaties. Om te komen tot een waardierend en inclusief personeelsbeleid zijn er veel ontwikkelingen gaande die op appreciatie van de commissie kunnen rekenen. De commissie vindt het van belang om met voldoende focus door te bouwen aan een integrale visie, beleid en cultuur op het vlak van professionalisering. Ook op het gebied van diversiteit zijn er talrijke positieve initiatieven en ontwikkelingen, waaronder de aanstelling van een duurzaamheidscoördinator. Er is echter nog veel aandacht nodig voor onder meer het verder ontwikkelen van een samenhangend kader en beleid.

In dit licht doet de commissie enkele aanbevelingen aan HOGENT, die niets afdoen aan alle positieve waarderingen. De commissie geeft de hogeschool ter overweging om:

1. het HR-beleid systematisch verder uit te werken met aandacht voor:
 - het ontwikkelen en bewaken van het bevorderingsbeleid;
 - het ontwikkelen van teamwerking met een goede ondersteuning voor teamcoördinatoren;
 - het ontwikkelen van een monitoringstool om de effectiviteit van het HR-beleid te kunnen meten;
 - het beheersen van de werkdruk;
2. de feedbackcultuur op alle niveaus te verbeteren, specifiek op het gebied van het omgaan door docenten met feedback van studenten;
3. een beleidskader voor diversiteit vast te stellen, met aandacht voor:
 - het systematisch delen van goede praktijken;
 - de effectiviteit van initiatieven;
 - de mogelijkheden om data en onderzoeksmiddelen beschikbaar te stellen voor onderzoek, in het bijzonder voor het onderzoeksproject 'Sociale mobiliteit door onderwijs'.

2 Rapportage van het onderzoek van de commissie

2.1. Inleiding

Dit beoordelingsrapport is tot stand gekomen in het kader van de instellingsreview die uitgevoerd werd in opdracht van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie door een reviewcommissie van externen bij Hogeschool Gent (HOGENT). Het heeft als oogmerk meerwaarde voor de instelling te scheppen in het licht van continue kwaliteitsverbetering. Het rapport omvat de indrukken uit beide locatiebezoeken en de bevindingen en overwegingen van de commissie ten aanzien van de integratie van de kwaliteitskenmerken uit het beoordelingskader van de NVAO. Het conceptrapport is aan de commissieleden voorgelegd voor commentaar waarna de voorzitter de definitieve versie heeft vastgesteld.

2.2. Voorbereiding

Met het oog op de instellingsreview heeft HOGENT een Kritische Reflectie geschreven en daar enkele bijlagen bijgevoegd voor een verdiepend inzicht in de organisatie. De commissieleden hebben in voorbereiding op het eerste locatiebezoek kennisgenomen van deze documentatie en hun indrukken gedeeld. Deze eerste waarderings zijn besproken in een voorbereidend overleg, aan de hand waarvan de belangrijkste thema's en vragen zijn gecompileerd door de secretaris.

De geïnventariseerde sterktes en verkenningspunten zijn als leidraad gebruikt tijdens het verkennend locatiebezoek op 18 november 2021. Op basis van de verkennende gesprekken heeft de commissie een aantal thema's geïdentificeerd die verdere verdieping vereisen. Aan het einde van het bezoek heeft de commissie haar voorlopige indrukken over de kwaliteit van het onderwijsbeleid gedeeld met de instelling en heeft zij haar voorstellen voor onderzoekstrails afgetoetst bij HOGENT.

Tijdens het tweede locatiebezoek van 21 tot en met 23 maart 2022 heeft de commissie getoetst of haar eerste indrukken juist waren aan de hand van gesprekken met alle relevante stakeholders en zich ervan vergewist of de kwaliteitszorg binnen HOGENT werkt. De commissie heeft deze bijkomende indrukken afgezet tegen de elementen die na het eerste locatiebezoek nog om verdere verdieping vroegen, en heeft uitvoerig alle informatie uit gesprekken en aangeleverd materiaal besproken. Aan het einde van het tweede bezoek heeft de commissie haar conclusies mondeling gedeeld met de instelling en hen de mogelijkheid gegeven tot feedback. Het programma van beide locatiebezoeken is beschikbaar in bijlage 2.

2.3. Eerste waarderings

In voorbereiding op het verkennend bezoek identificeerden de commissieleden een aantal sterktes van HOGENT. De commissieleden vinden de eigen regie goed beschreven en aanvullend gevisualiseerd. Zij waarderen de vele concrete voorbeelden die aangehaald worden in de Kritische Reflectie, die eraan bijdragen een vollediger beeld te krijgen van de implementatie en realisatie van doelstellingen. Uit de toegeleverde documentatie blijkt volgens de commissie duidelijk de aanwezige kwaliteitscultuur. De commissie stelt vast dat HOGENT haar visie op onderwijs en kwaliteit heeft geëxpliciteerd in een heldere strategie en dat er een PDCA-methodologie wordt gehanteerd. Er is een brede waaier aan monitoring- en evaluatie-instrumenten en processen voorhanden, waarbij met name de interne audits voor meta-analyse van de kwaliteitsborging worden benut. Ook besteedt de hogeschool systematisch aandacht aan de aanbevelingen die in het kader van de instellingsreview in 2016 door de reviewcommissie zijn gedaan, al mist de commissie hier een verwijzing naar het advies om verbeteringen meer aan de onderwijsvisie te koppelen. Door de ex-durante evaluatie uit 2020 heeft de hogeschool een goed beeld van de tussentijdse stand van zaken van het strategisch plan 2017-2022.

Er blijkt een duidelijk besef op centraal niveau dat betrokkenheid van het personeel en de studenten bij de instelling cruciaal is voor het realiseren van kwaliteitsvol onderwijs. Daarnaast constateert de commissie dat men inzet op het verder uitbreiden van de

samenwerking met externe partners, zowel met andere onderwijsinstellingen alsook met Syntra en VDAB, en ondersteunt dit van harte: sterke partnerschappen met organisaties en bedrijven in het regionale en lokale domein kunnen leiden tot relevante vernieuwingen in het opleidingsaanbod en de curricula. De commissie ziet een sterke studentenparticipatie, al ligt er volgens haar een kans om dit nog verder uit te bouwen. Voor nieuwe studenten is veel informatie en begeleiding beschikbaar en is er de optie om een opfrissingscursus te volgen tijdens de zomer om basiskennis te herhalen en zo optimaal voorbereid te zijn op de start van de opleiding. De hogeschool kent daarnaast veel initiatieven die afgestemd zijn op *future proof* vaardigheden nodig voor de arbeidsmarkt en die zelfontwikkeling en een leven lang leren mogelijk maken. Ook zet zij aan tot creatief en innovatief ondernemerschap via een eigen Acceleratorprogramma. Tot slot kunnen de aanwezige onderzoekscentra en interdisciplinaire co-creatie op de waardering van de commissie rekenen, evenals de nieuwe departementale structuur met beheersbare decentrale entiteiten.

De commissie ziet het als een kans en een uitdaging om de verbeterpunten die genoemd zijn in de epiloog van de Kritische Reflectie een goede plek te geven in het proces op weg naar het nieuwe strategische plan 2023-2028, en om in dit proces ook studenten te betrekken. Een tweede kanttekening van de commissie is dat het grote aantal platforms soms verlamd kan werken voor innovatie omdat discussies veellagig zijn; de uitdaging is om een evenwicht te vinden tussen discussies en resultaten.

Uit de eerste waarderungen kwamen ook enkele onderwerpen naar voren waarover de commissie tijdens het verkennend locatiebezoek graag meer inzichten wilde krijgen voor een completer beeld. Zo vroeg de commissie zich af hoe HOGENT omgaat met de grote heterogeniteit van soorten onderwijs (HBO5, professionele bachelors, academische bachelors en masters in de kunsten) en de verschillende organisatieculturen die hiermee gepaard gaan. Ook wilde de commissie meer inzicht verkrijgen in de realisatie van de kritische succesfactoren; evaluatie en monitoring; de selectieprocedure van personeelsleden; de opzet van en participatie aan initiatieven inzake onderwijsprofessionalisering; de begeleiding van studenten; de rol van de AUGent; het alumni beleid; de betrokkenheid van studenten, en de aandacht voor diversiteit.

2.4. Verkennend locatiebezoek

Tijdens het eerste locatiebezoek zijn gesprekken gevoerd rond de vier thema's van de Kritische Reflectie en het beoordelingskader: visie en beleid, beleidsuitvoering, evaluatie en monitoring, en verbeterbeleid. Tijdens de *meet & greet* aan het begin van de dag kon de commissie zich kort voorstellen en informeel kennismaken met haar gesprekspartners. Erna volgden vijf informatieve gespreksronden in een open, waarderende sfeer. De gesprekken vonden plaats met vertegenwoordigers uit verschillende geledingen van de hogeschool gevolgd door een aparte sessie met vertegenwoordigers van de Studentenraad (zie bijlage 2). Aan de hand van deze gesprekken, waarin veel aanvullende informatie is verschaft, heeft de commissie zich een goed beeld kunnen vormen van de vier thema's, van goede praktijken en beoogde verbeterpunten.

2.4.1. Visie en beleid

De commissie heeft tijdens de gesprekken vastgesteld dat het onderwijsbeleid van de hogeschool doorleefd is en de onderwijsvisie met de vijf pijlers ('klaar voor de toekomst, gericht op de student, versterkt door het onderzoek, thuis op de campus en verbonden met de wereld') een wezenlijk onderdeel is van de gehele organisatie. Bij het bereiken van de hiervan afgeleide strategische doelstellingen geeft het gehanteerde *strategy by design*-concept de organisatie wendbaarheid. Met het meer betrekken van medewerkers en studenten bij de opmaak van het nieuwe strategische plan, een van de geconstateerde verbeterpunten tijdens de review in 2016, is een begin gemaakt via onder meer een denktank.

De hogeschool kent voor de professionele bacheloropleidingen en graduaatsopleidingen een geheel nieuwe organisatiestructuur met departementen en opleidingscentra die in de plaats

van faculteiten en vakgroepen zijn gekomen. Daarnaast zijn er interdisciplinaire onderzoekscentra rond maatschappelijke thema's die via een bottom-up proces tot stand zijn gekomen. Studenten kunnen hier terecht voor stages en onderzoeksopdrachten. Om te komen tot een gemeenschappelijke cultuur maakt men onder meer gebruik van leiderschapstrajecten, lerende netwerken die een connectie met het beleid hebben en een nauw betrokken dienst Communicatie. In dit verband werd de commissie erop gewezen dat de School of Arts een grote eigenheid heeft met een andere dynamiek.

De transitie brengt naast onrust ook rust volgens de gesprekspartners, door het horizontaal werken in kleinere teams en de focus die terug op de opleidingen ligt. Tegelijk vernam de commissie dat men kritisch blijft kijken naar de inrichting van diverse overlegplatformen en deze waar nodig bijstelt; zo zijn de horizontale overleggen die waren voorzien per strategische doelstelling na evaluatie vervangen door meer projectmatig werken in verband met de grote administratieve last. Voor de graduaatsopleidingen (GO5) zal dit voorjaar worden bekeken of deze in een aparte entiteit blijven bestaan ofwel bij de verschillende departementen ondergebracht zullen worden.

2.4.2. Beleidsuitvoering

In het kader van de beleidsuitvoering is onder meer gesproken over de werkdruk van docenten, een actueel thema op strategisch niveau en binnen de departementen. De verantwoordelijkheid voor personeel ligt in de nieuwe structuur bij de opleidingscentra, met aandacht voor kwaliteit en personeelsbeleid. Deze verandering vraagt nog om een verdere afstemming en focus op kerntaken van docenten, gaven de gesprekspartners aan. Zij vulden aan dat hierover met de departementshoofden op initiatief van de algemeen directeur een kritisch gesprek gevoerd wordt. Aan docenten wordt extra begeleiding aangeboden in de vorm van 'zuurstofsessies' en in het nieuwe academische jaar volgen nog sessies op het gebied van veerkracht. Daarnaast sneed de commissie het onderwerp diversiteit aan en vernam dat veel nog informeel is geregeld maar dat de bewustwording op dit vlak aan het groeien is, onder meer ondersteund door het Voorsprongfonds. De studentenparticipatie is geënt op de nieuwe organisatiestructuur. Studenten zijn en voelen zich een belangrijk onderdeel van de organisatie en geven veel input aan adviesorganen. Tevens voorziet de hogeschool in ondersteuning van studenten door onder andere participatiecoaches (2 fte).

2.4.3. Evaluatie en monitoring

Met het oog op evaluatie en monitoring is men naar een permanent feedbackmodel gegaan dat in de academische opleidingen nog moet worden uitgerold. Het gaat, zo vernam de commissie, om een dialoogsysteem met wederzijdse feedback en terugkoppeling. Studenten kunnen in de elektronische leeromgeving elk semester feedback geven en eenmaal per jaar is er een uitgebreid tevredenheidsonderzoek. De achterblijvende respons hierbij heeft de aandacht, ook van Revolte (de HOGENT-brede studentenraad). September is voor HOGENT de maand van de kwaliteitsdialogen. Ook heeft er voor diverse opleidingen een balansmoment plaatsgevonden. Hierin is aandacht voor de opvolging van zaken, bijvoorbeeld als het gaat om de in- en doorstroom en de (te hoge) student-docentratio. Deze informatie wordt uit de BI-tool gehaald en geëvalueerd, iets waar de commissie benieuwd naar was en meer inzicht in kreeg.

2.4.4. Verbeterbeleid

In de sessie rond verbeterbeleid kwam onder meer de rol van de curriculumcommissie aan bod, een belangrijk orgaan binnen de opleidingen waarin volgens decretale richtlijnen voor een derde deel ook studenten zetelen. Het heeft als voornaamste taak om de onderwijskwaliteit van de opleiding te bewaken. Dat gebeurt bijvoorbeeld via een screening van het curriculum van een opleiding, waarbij docenten, alumni, studenten en het werkveld worden betrokken. Hierbij is er structurele ondersteuning vanuit de dienst Onderwijsontwikkeling. Aan de hand van een vaste procedure voor curriculumontwikkeling is er een stappenplan voorzien. Tijdens het verkennend bezoek heeft de commissie naar voorbeelden van verbeterbeleid gevraagd en kreeg een mooi beeld geschetst van een wendbare organisatie die zowel via de formele evaluatiemomenten als ad hoc met

verbeterinitiatieven flexibel inspeelt op ontwikkelingen en hiermee aan de rechterkant van het PDCA-continuüm zit. Enkele prioritaire verbeterdoelen die in 2016 zijn aangestipt herkent de commissie in de huidige situatie, zoals de verdere uitbouw van coachend leidinggeven, de zorg voor personeel vanuit HR-standpunt, en het bestendigen en verdiepen van de participatiegraad van studenten. Enkele andere doelen, zoals een doorleefde structuur van, en centrale rol voor, departementen en opleidingen binnen de hogeschool en de uitbouw van een eigen en effectieve regie van opleidingsbeoordelingen, lijken al goeddeels te zijn vervuld.

2.5. Opmaak van de balans

Na afloop van het verkennend locatiebezoek heeft de commissie intern de verschillende sterktes en aandachtspunten uit de eerste waardering de revue laten passeren. De commissie zag deze indrukken veelal bevestigd aan de hand van de positieve gesprekken. Er is een heldere visie en strategie en een duidelijke kwaliteitsborging met opvolging van doelstellingen en aanbevelingen en zicht op de verbetercyclus. De kwaliteitsdialogen vormen een cruciaal aspect binnen de eigen regie als instrument om de kwaliteitscultuur binnen de opleidingen continu te maken en te verzekeren dat actiepunten structureel opgepakt worden. Ook ziet de commissie een grote betrokkenheid van zowel docenten als studenten. De commissie merkt op dat de reorganisatie van de hogeschool veel gedragenheid kent en heeft geleid tot een duidelijke structuur met een centrale administratie, inspirerende leiding en sterke departementshoofden. Er is een ontwikkeling gaande om het centrale en decentrale niveau dichter bij elkaar te brengen, die nog verder doorgezet moet worden.

Op basis van de gesprekken wilde de commissie graag verder zicht krijgen op het personeelsbeleid. De commissie constateerde dat hier de grootste uitdaging van HOGENT ligt. Er is dringend aandacht nodig voor een verbetering in visie, beleid en cultuur op HR-vlak, inclusief de benodigde ondersteuning van de departementen. Docenten ervaren nu (te) veel werkdruk en (te) weinig waardering. Ook vindt de commissie aandacht voor een leven lang leren van belang, zowel voor startende als meer ervaren docenten. Daarnaast hoopte de commissie via de verdiepende gesprekken een duidelijk zicht te krijgen op de werking van de dialogen in de praktijk en op de concrete uitwerking van het diversiteitsbeleid.

2.6. Onderzoekstrails

De commissie heeft op basis van het verkennend locatiebezoek drie onderzoekstrails geformuleerd: een verticale trail rond de kwaliteitsdialogen, een horizontale en verticale trail rond het HR-beleid en een horizontale trail rond het diversiteitsbeleid. De verantwoordelijken van de hogeschool konden zich vinden in de voorgestelde trails, waarbij zij aantekenden dat de kwaliteitsdialogen een belangrijk en stevig element in de HOGENT-cultuur vormen.

De commissie wilde in het verdiepend bezoek bekijken hoe de kwaliteitsdialogen in de praktijk de eigen regie ondersteunen, in samenwerking tussen opleidingen en centraal niveau. Zij vond de documentatie hieromtrent overzichtelijk maar niet heel informatief. De commissie wenste het kwaliteitszorgsysteem en de regie daarop in werking te zien in uiteenlopende contexten. De commissie liet het aan de instelling over om hiervoor twee opleidingen te selecteren, maar vroeg specifiek om een opleiding waar dit proces goed loopt en één met werkpunten blijkend uit de eigen regie. Daarbij wilde de commissie graag een bredere vertegenwoordiging zien vanuit docenten en studenten, ook studenten zonder een actieve bestuurlijke rol.

Daarnaast wilde de commissie een scherper beeld krijgen van de wijze waarop het personeelsbeleid garandeert dat de instelling haar onderwijsbeleid kan realiseren, mede in het licht van het door HOGENT zelf aangedragen knelpunt in de strategische ontwikkeling ('Er moet prioritair ingezet worden op de verdere ontwikkeling en implementatie van een waarderend personeelsbeleid'). Tot slot verdiepte de commissie zich verder in het diversiteitsbeleid, als kritische succesfactor van het strategisch plan waarvan de gesprekspartners nog weinig concrete voorbeelden konden beschrijven; de commissie was benieuwd welke activiteiten op het gebied van diversiteit er al zijn binnen de hogeschool.

2.7. Verdiepend locatiebezoek

Voorafgaand aan het tweede locatiebezoek heeft HOGENT voornoemde trails en het bijbehorende programma in overleg met de procescoördinator en de commissievoorzitter uitgewerkt. Het programma van het verdiepend bezoek was per trail opgebouwd rond meerdere gesprekken gedurende de dag met eenzelfde groep gesprekspartners die een relevante vertegenwoordiging vormt uit verschillende geledingen van de hogeschool, in plaats van met diverse geledingen apart te spreken. Op die manier werd er aangesloten bij de werkwijze die HOGENT ook hanteert binnen haar eigen regie. Per dag en zodoende per trail was een reflectie met het instellingsbestuur voorzien. Tijdens het verdiepend locatiebezoek was tevens een open consultatie voorzien. Hiervoor heeft de commissie acht inzendingen mogen ontvangen, waarvan één ongeldige, vier anonieme en drie inzendingen op naam. Van die laatste groep werd één inzending uitgenodigd voor een kort gesprek met de commissie.

Aan de hand van aanvullende documentatie heeft de commissie zich verder verdiept in de thema's van de onderzoekstrails (zie bijlage 4 voor een overzicht van het bestudeerde materiaal) en een tweede waardering opgesteld. De commissie waardeerde de zeer goed leesbare leeswijzers met links naar een groot aantal relevante documenten. Het feit dat die documenten bestaande beleids- en werkdocumenten zijn, getuigt van een concrete, feitelijke beleidsaanpak. De commissie had op een aantal vlakken behoefte aan een nadere toelichting bij de documentatie. Ter voorbereiding van het bezoek hebben de commissieleden per thema vragen en aandachtspunten geformuleerd. Deze zijn tijdens het vooroverleg uitgewerkt in een concrete set met vragen per trail.

2.7.1. Kwaliteitsdialogen

Voor de verticale trail rond de kwaliteitsdialogen voerde de commissie gesprekken met een diverse groep vertegenwoordigers, waaronder stafmedewerkers, coördinatoren van de curriculumcommissies van de bacheloropleidingen in de biomedische laboratoriumtechnologie en in de mode- en textieltechnologie en een aantal lectoren en studenten van deze opleidingen (zie bijlage 2 voor een volledig overzicht). Ook is apart met studenten uit deze opleidingen gesproken.

In de ochtend heeft de commissie inzage gekregen in de *Business Intelligence Tool (BI-tool)* van de hogeschool, zodat zij zich een duidelijk beeld kon vormen van de gegevens die HOGENT verzamelt en gebruikt binnen de eigen regie. De commissie vernam dat er zowel horizontaal (tussen opleidingen) als historisch wordt gebenchmarkt, waarmee ontwikkelingen inzichtelijk worden gemaakt. De data zijn complementair aan de uitgebreide informatie die op andere wijzen wordt vergaard, via onder meer focusgroepen. De commissie is onder de indruk van de veelzijdigheid van de tool en het feit dat deze bij opleidingsspecifieke vragen flexibel inzetbaar is. Per centrale doelstelling zijn er data beschikbaar zodat de vinger aan de pols wordt gehouden met het oog op het strategisch plan. De tool geeft hiermee een helder inzicht en overzicht. De commissie ziet het nut van de tool bevestigd in de mate waarin deze naar tevredenheid wordt gebruikt door de medewerkers van HOGENT, met name door de diensten Kwaliteitsborging en Onderwijsontwikkeling – die data uit de tool beschikbaar stelt aan opleidingen – maar ook door bijvoorbeeld curriculumcommissies. Het valt de commissie op dat er een gebrek is aan helder gedefinieerde KPI's, bijvoorbeeld in termen van studierendement. In reactie daarop stelt de hogeschool dat streefcijfers niet altijd mogelijk zijn omdat (bachelor)opleidingen erg divers zijn. Cijfers worden meer gebruikt als intern signaal.

In de BI-tool worden ook data uit studentenbevragingen verwerkt. De lage respons op deze bevragingen en manieren om hier iets aan te doen zijn kort besproken. Opleidingen waar dit speelt worden hierop aangesproken door de dienst Kwaliteitsborging. Daarnaast stimuleert de studentenraad Revolte studenten zoveel mogelijk om de vragenlijsten in te vullen, via onder meer sociale media. De commissie vindt dit een mooi voorbeeld van studentbetrokkenheid. De studentvertegenwoordigers benadrukken dat het goed is dat docenten tijd vrij maken in de les voor het invullen van de vragenlijst en om de resultaten terug te koppelen. Zij signaleren een verbetering op beide fronten; de vragenlijsten worden

vaker ingevuld door studenten en resultaten worden vaker teruggekoppeld door docenten. Studenten geven de commissie te kennen dat zij voldoende feedbackmogelijkheden hebben – geholpen door de aanwezige, korte lijnen met onder meer opleidingshoofden en coördinatoren van de curriculumcommissie – en dat hier effectief opvolging aan wordt gegeven door opleidingen. De commissie vindt de betrokkenheid van studenten en hun actieve rol in verschillende gremia sterk, en raadt aan om hierop in te blijven zetten als hogeschool. Een mogelijke zwakte ziet de commissie wel in het beheer van het BI-systeem. De commissie waardeert ten eerste de aanwezige expertise, maar stelt zich de vraag naar de bestendigheid van de tool wanneer die zou wegvallen. Ze vraagt aan HOGENT om hier rekening mee te houden.

De commissie heeft via de gesprekken meer zicht gekregen op het verloop, de voorbereiding en opvolging van de kwaliteitsdialogen. Zij vernam dat de curriculumcommissie bij de kwaliteitsdialoog een voorname rol heeft; hier is de kwaliteitsbewaking binnen opleidingen functioneel belegd. Input voor de kwaliteitsdialogen vormen de jaaractieplannen van opleidingen. Ook actiepunten uit de *peer-to-peer*bijeenkomsten (P2P) en afspraken en aanbevelingen uit de balansmomenten komen terug in de kwaliteitsdialoog, waarmee de opvolging ervan bewaakt wordt. De commissie constateert op basis van de gesprekken dat de kwaliteitsdialogen sterk verankerd zijn in het systeem van kwaliteitsborging en een structurele functie vervullen in het monitoren van de voortgang van het kwaliteitssysteem. Via de kwaliteitsdialogen worden thema's en resultaten van balansmoment, P2P, bevragingsresultaten en digitaal portfolio systematisch bij elkaar gebracht, hetgeen een volledig en overzichtelijk beeld geeft. De commissie is positief over dit mechanisme maar plaatst een kanttekening bij de summier verslaglegging van de kwaliteitsdialogen, die nu met name als voortgangsmiddel lijken te fungeren.

Tijdens het locatiebezoek heeft de commissie op haar verzoek een aantal jaaractieplannen van drie achtereenvolgende jaren ingezien en stelt vast dat de vormgeving en kwaliteit ervan per departement verschillen; sommige zijn informatiever – zoals het jaaractieplan van biomedische laboratoriumtechnologie – dan andere. Alle plannen zijn vrij algemeen en in functie van de strategische doelstellingen opgesteld. De plannen zijn in de ogen van de commissie voldoende zichtbaar in het kwaliteitssysteem als instrument in de PDCA-cyclus van opleidingen. De commissie signaleerde dat sommige actiepunten binnen opleidingen geen opvolging lijken te krijgen, maar vernam dat niet alle actiepunten direct het jaar erop terugkomen. Dit is voor HOGENT tevens een leerproces, waar bijvoorbeeld een vergelijking is gemaakt met de goed werkende tweejaarlijkse actieplannen bij de School of Arts. In de gesprekken zijn voorbeelden aangehaald van momenten dat er afwijkingen zijn geconstateerd en hier opvolging aan is gegeven. Zo is er voor de opleiding textieltechnologie besloten om na drie jaar terug te koppelen naar het bestuurscollege op basis van de gevoerde kwaliteitsdialogen (er werden een aantal kanttekeningen geplaatst bij het onderwijsconcept).

Voor opleidingen zijn de *peer-to-peer*bijeenkomsten (P2P) een waardevol instrument geven zij aan, waarbij ook een delegatie van studenten aanwezig is en internationale partners kunnen worden betrokken. Peers hebben de hogeschool te kennen gegeven de P2P te zien als een gedegen, diepgaand model waarbij veel onderwerpen aan bod komen, met inbegrip van het onderwijsconcept en opleidingsprofielen. Wel merkt de hogeschool in navolging van de commissie op dat externe vakdeskundigheid nog meer betrokken kan worden bij de P2P. De commissie duidt hier op het (nog meer) inzetten van (internationale) peers buiten de onderwijscontext en echt uit het werkveld als partners voor de P2P.

De commissie was met name benieuwd hoe met het oog op de kwaliteitsborging wordt zorggedragen voor het structureel binnenhalen van een onafhankelijke, externe blik. Zij heeft kennisgenomen van de praktijk van het betrekken van externe partners in de P2P en werkveldcommissies, maar stelde daarbij de vraag of dit voldoende is. De gesprekspartners lichtten toe dat er diverse aanvullende wijzen zijn waarop deze kritische blik van buitenaf aanwezig is: via het bestuurscollege en de raad van toezicht met volgens decreet een meerderheid aan externe leden; via permanente contacten met het werkveld, ook in het kader van stages en een dialoog over curriculumontwikkeling; alsmede via studentenraden op

associatie- en Vlaams niveau (VVS). Bij de School of Arts zijn bovendien externen betrokken bij de internationale visitaties, waarin ook beleid en positionering onder de loep worden genomen. Ter voorbereiding op een borgingsbesluit – op basis van een (openbaar) reflectieverslag van het balansmoment van een opleiding – is ook de VLUHR betrokken als externe partner. De onafhankelijkheid van medewerkers van VLUHR wordt gegarandeerd door middel van een samenwerkingsovereenkomst. Ook hebben zij toegang tot alle systemen binnen de hogeschool en kijken al in de aanloop naar een balansmoment kritisch mee, bij het opmaken van het statusrapport. De commissie stelt vast dat HOGENT bij de kwaliteitsborging en het afleveren van een borgingsbesluit, voldoende externe partners betreft die bovendien door hun mandaat een onafhankelijke positie hebben.

De commissie is eveneens te spreken over de interne auditfunctie die in samenwerking met de Erasmushogeschool Brussel (EhB) en AP Hogeschool Antwerpen is uitgebouwd, met onder meer een gemeenschappelijke interne auditdienst. Zodoende kunnen onderling best practices worden gedeeld en hebben interne auditors een sparringpartner, geeft HOGENT aan. De auditcommissies bestaan volledig uit onafhankelijke externen die meekijken naar het proces; aan de voorzitter hiervan legt de interne auditor verantwoording af. De commissie leidt uit de gesprekken af dat het interne auditsysteem zeer goed functioneert en dat de aanbeveling op dit punt uit de vorige review goed is opgevolgd ('betrek de interne auditdienst bij de evaluatie van het kwaliteitszorgsysteem'). Voor het balansmoment volgden uit de interne audit enkele aandachtspunten die worden opgevolgd, waaronder het toevoegen van een omstandige motivering bij de notulen van de vergadering van het bestuurscollege, waar het borgingsbesluit geformaliseerd wordt.

Het grote voordeel dat door de gesprekspartners benoemd wordt, is dat het nieuwe stelsel meer ontwikkelingsgericht en activerend is en een continu proces bewerkstelligt vanuit een eigen regie. Processen worden als relevanter ervaren, met minder planlast, niet in de laatste plaats dankzij een goede ondersteuning vanuit de centrale diensten die veel administratief werk wegnemen. Het door de gesprekspartners van HOGENT aangehaalde argument dat er meer openheid is dan voorheen en dit systeem zodoende effectiever is, vindt de commissie overtuigend. De commissie heeft hier mooie voorbeelden van gehoord gedurende het bezoek. Ook de podcast over de kwaliteitsborging van HOGENT noemt de commissie als inspirerend en laagdrempelig voorbeeld.

Op het vlak van publieke informatieverschaffing over de kwaliteit van opleidingen van HOGENT geeft de commissie als advies mee om te bekijken hoe andere hogescholen of universiteiten dit vormgeven, bijvoorbeeld aan de hand van een factsheet om de informatie laagdrempeliger en makkelijker vindbaar te maken, afgestemd op het doelpubliek.

2.7.2. Personeelsbeleid

Voor de horizontale en verticale trail rond personeelsbeleid heeft de commissie gesproken met een groep vertegenwoordigers van HOGENT, waaronder de algemeen directeur, de beheerder, de directeurs HR en Onderwijsaangelegenheden, het waarnemend diensthoofd Personeelsbeheer, een opleidingshoofd en een teamcoördinator (zie bijlage 2 voor een volledig overzicht).

De keuze van de commissie voor een trail rond personeelsbeleid in functie van de realisatie van onderwijskwaliteit is ingegeven door de gewenste cultuuromslag naar een waarderend en ondersteunend personeelsbeleid en de daarmee gepaard gaande uitdagingen waar de hogeschool mee te maken heeft. Tijdens het verkennend bezoek heeft de commissie vastgesteld dat er op HR-vlak nog veel dient te gebeuren, zoals HOGENT ook zelf signaleert in haar Kritische Reflectie met de constatering dat de doelstelling van een waarderend en inclusief HR-beleid nog niet is gerealiseerd. De commissie is het met HOGENT eens dat er dringend aandacht nodig is voor de verdere ontwikkeling en implementatie van een waarderend, inclusief personeelsbeleid. Het is geen nieuw gegeven; ook in 2016 heeft de visitatiecommissie aandacht besteed aan het waarderend personeelsbeleid, mede volgend uit de ex-post evaluatie uit 2015 waarin HOGENT concludeerde dat de ontwikkeling van

waarderend personeelsbeleid een voorwaarde is voor de realisatie van een nieuwe beleidscyclus waarbij het personeel instaat voor de uitvoering van de onderwijsvisie. De commissie constateerde destijds onder meer dat HOGENT voor de uitdaging stond om de inzet en kwaliteit van personeel blijvend aan te laten sluiten bij de stijgende studentaantallen.

De huidige commissie stelt vast dat het HR-beleid een jarenlange moeizame ontwikkeling heeft doorgemaakt. Zij noemt de nieuwe start die ongeveer twee jaar geleden is gemaakt een moedige stap. In de principenota 'Bouwen aan de HOGENT-cultuur. Voorstel van een nieuwe organisatiestructuur voor HOGENT' uit 2019 vindt de commissie een kritische analyse en scherpe duiding terug van de knelpunten, met een helder reorganisatievoorstel op het vlak van structuren en bevoegdheden. Er is geïnvesteerd in een nieuwe organisatiestructuur en nieuwe leidinggevendenden, waaronder een nieuwe directeur HR en de vorming van teams met verkozen teamcoördinatoren die in het najaar van 2021 zijn aangesteld. De commissie vindt het sterk dat ondanks de behoefte aan rust er een uitgebreide interne discussie is gevoerd, waarna de regie is vertaald naar deze nieuwe structuur met veel ruimte om zelfsturend te werken. Ook de grondige evaluatie van de procedure bij de selectie van de departements- en opleidingshoofden en coördinatoren van de onderzoekscentra apprecieert de commissie.

De gesprekspartners beaamden dat de hogeschool midden in een ontwikkelproces staat. Nu de basis van de centrale administratie goed staat, is er ruimte voor een actualisatie van alle HR-domeinen. De instroom en het onthaal van nieuwe medewerkers zijn al verbeterd; bij andere domeinen als vorming, evaluatie en coaching moet dit nog gebeuren. Het gegeven dat er de laatste jaren investeringen in HR zijn gedaan vindt de commissie positief, evenals de plannen voor het volgende academische jaar 2022-2023. Deze omvatten onder meer het ontwikkelen van een beleidsvisie inzake professionalisering, het opstellen van competentieprofielen en intervisie op het gebied van waarderend evalueren. Met de transitie is er geïnvesteerd in teamwerking en professionalisering, waarna het van belang is om dit goed in te bedden. Binnen drie jaar wil HOGENT komen tot een actief, geïmplementeerd loopbaanbeleid dat aansluit bij de aanwezige cultuur. Teamdenken moet in de komende drie jaar centraal komen te staan, met doelstellingen van individuen die aansluiten bij die van het team, en een cruciale rol van de opleidingscentra.

Het viel de commissie op dat medewerkers meer ruimte en duidelijker rollen ervaren na de transitie, hoewel deze overgang ook (tijdelijk) meer werkdruk met zich meebracht. Uit de gesprekken leerde de commissie dat de grootste uitdaging op HR-vlak de werkdruk vormt en dat de stijgende studentaantallen de kwaliteit soms onder druk zetten, met name omtrent personele inzet en infrastructuur. Het financieringsmodel laat niet toe om snel in te spelen op stijgingen. Bij balansmomenten wordt gekeken naar de pijnpunten en waar mogelijk wordt geschoven met middelen, geeft men aan. De commissie is met het oog op de werkdruk ook geïnteresseerd in de student/stafratio. De gesprekspartners lichten toe dat dit genuanceerd ligt en moet worden bekeken in de context; het speelt een grotere rol binnen opleidingen met veel praktische ondersteuning en daarnaast ligt deze ratio bij sommige opleidingen (veel) lager dan bij andere, zoals bij textieltechnologie. In het verminderen van de werkdruk kan een curriculumcommissie een rol spelen door bijvoorbeeld te kijken naar eventuele overlap in vakken en de volgtijdelijkheid ervan (roostering). Ook het opleidingscentrum kan hierin ondersteunen. Tevens worden nieuwe curricula voorbereid rekening houdend met de werkdruk, met een pragmatische insteek, en let men op het beperken van de vergaderlast. De commissie onderschrijft dat overleg belangrijk is, maar de planlast niet navenant moet stijgen. Zij stelt verder op basis van de problematiek vast dat het herverdelingsmechanisme niet altijd ofwel te langzaam werkt. Mede in het kader van kwaliteitsbewaking is het wenselijk om flexibel middelen te kunnen alloceren, om sterk stijgende studentenaantallen op te kunnen vangen.

Er is ook ingezet op preventie met onder meer webinars, vertrouwenspersonen en sessies voor bewustwording van de problematiek (burnout-preventie), ook voor teamcoördinatoren. Leidinggevendenden hebben een belangrijke rol in het bespreekbaar maken van de problematiek en het bieden van begeleiding. Hierin ondersteunt de nieuwe structuur, waarin

teamcoördinatoren dichtbij medewerkers staan. De commissie vindt dit een positief gegeven en stelt vast dat er een belangrijke rol voor de teamcoördinatoren is weggelegd. Zij hebben uiteraard de tijd nodig hebben om in deze rol te groeien en kunnen daarin ondersteund worden door de professionaliseringsmogelijkheden vanuit HOGENT en partners. Binnen teams moet het werk worden herverdeeld voor een meer evenwichtige verdeling van de werkdruk, blijkt uit de gesprekken. De hogeschool wil naar een cultuur waarin ‘fouten maken mag’ en werknemers de lat op een aanvaardbaar niveau leggen.

HOGENT geeft aan voldoende budget voor professionalisering te hebben, dat in de afgelopen periode maar voor een derde deel is benut vanwege Covid. Er wordt binnen opleidingsbureaus actief ingezet op professionalisering, onder meer tijdens verplichte teamdagen. De behoeften op dit vlak worden regelmatig gecapteerd. De dienstverlening van de dienst Onderwijsontwikkeling wordt hierop aangepast, met momenteel veel aandacht voor het geven van waarderende feedback. Per opleidingscentrum is er daarnaast een eigen stafmedewerker Onderwijsontwikkeling. De commissie heeft mooie voorbeelden gehoord van (informele) onderwijsprofessionalisering en constateert dat HOGENT op het vlak van een nieuw, transparant kennisdelingssysteem aan de vooravond staat van een belangrijke ontwikkeling. Zo bouwt de hogeschool aan een onderwijsincubator om kennis te valoriseren voor onderwijsinnovatie, waarbij collega's voor een periode vrijgesteld aan een experiment kunnen werken. Ook wordt er gewerkt aan experimenten op het gebied van online learning (MOOC's) en heeft een teacher design team bekeken hoe de bachelorproef anders kan worden ingericht. Interessante thema's wil HOGENT ook aanbieden aan het brede publiek via een website. De commissie is onder de indruk van de genoemde, innovatieve voorbeelden, die goede initiatieven omvatten.

Om in de toekomst in te kunnen spelen op omstandigheden en studentaantallen te kunnen matchen met middelen, wil HOGENT de samenwerking met andere onderwijsinstellingen uitbreiden, zonder haar eigenheid te verliezen. Waar nu al wordt samengewerkt op het vlak van onder meer interne audits, kan dit worden uitgebreid naar inhoudelijke samenwerking, bijvoorbeeld als het gaat om gedeelde educatieve opleidingen, zoals in de kunsten. Dit hoeft niet beperkt te blijven tot de alliantiepartners, maar kan ook vorm krijgen met associatiepartners. Te denken valt aan een gemeenschappelijke HBO5-opleiding verpleegkunde met Arteveldehogeschool, of een gezamenlijke professionele bachelor medische technologie, eventueel (ook) via een levenslang lerentraject.

Ook meer administratieve samenwerking behoort tot de concrete mogelijkheden om de werkbelasting binnen teams en centra te verminderen. Zo is men met hogeschool Odisee bezig met een samenwerkingsmodel op het gebied van personeelsadministratie. Het nieuwe personeelsbeheersysteem kent meer mogelijkheden als rapportages en planning, terwijl het minder arbeidsintensief is. Daarnaast neemt HOGENT de lessen mee die zijn getrokken tijdens Covid en maakt zij gebruik van de digitale/hybride mogelijkheden om te komen tot een gezonde en gedragen overlegcultuur. Eveneens op de planning voor het komende jaar staat het aanpakken van de roostersoftware zodat processen geïntegreerd kunnen worden en minder planlast met zich meebrengen. De commissie waardeert het dat de hogeschool op meerdere fronten bezig is met een langeretermijnvisie als het om werkdruk gaat.

Tevens is gesproken over de inbedding van de graduaatsopleidingen, die in 2019 vanuit de CVO's voornamelijk in een aparte entiteit zijn opgenomen. Er is een brede, participatieve discussie gaande over hoe deze verdere inbedding moet verlopen en het effect daarvan op het personeel; ofwel verticaal opnemen in de bestaande departementen voor een betere uitwisseling van domeinexpertise, ofwel in een apart departement houden vanwege de eigenheid van de graduaatsopleidingen. Voor de zomer van 2022 moet er een plan van aanpak liggen voor het overgangsjaar 2022-2023. De commissie heeft appreciatie voor deze oefening. Zij ondersteunt de huidige discussie en is benieuwd naar de uitkomst ervan, ook met het oog op de dalende instroomaantallen in deze opleidingen.

De commissie stelt vast dat het bevorderingsbeleid een van de HR-domeinen is die opnieuw uitgewerkt moeten worden, om tot een model met objectieve normen te komen en docenten binnen de financiële mogelijkheden op grotere schaal te laten doorstromen en perspectief te bieden. (Horizontale) mobiliteit is er momenteel via de Education & Learning Academy, de projecten van het Voorsprongfonds, onderzoeksopdrachten en administratieve taken. Dit jaar worden de competentieprofielen vastgesteld om vandaar naar een evaluatiemodel te gaan, waarmee de bouwstenen worden gerealiseerd die nodig zijn voor het promotiebeleid.

2.7.3. Diversiteitsbeleid

Voor de horizontale trail rond het diversiteitsbeleid heeft de commissie onder meer gesproken met de waarnemend directeur Communicatie, de duurzaamheidscoördinator en adviseur taalbeleid, de coördinator van het onderzoekscentrum Learning in Diversity en leden van de studentenwerkgroep Diversiteit (zie bijlage 2 voor een volledig overzicht). Vanwege het belang van dit beleid bij de realisatie van het strategisch plan wilde de commissie nader in gesprek gaan over de concrete activiteiten op dit gebied binnen HOGENT.

De gesprekpartners gaven aan dat er momenteel een sensibilisering plaatsvindt en dat diversiteit en inclusiviteit mede dankzij de aanstelling van een duurzaamheidscoördinator – diversiteit is met duurzaamheid geïntegreerd om twee parallelle sporen te voorkomen – de onverdeelde aandacht krijgen, zowel op personeelsgebied als voor studenten. Eind van dit academisch jaar moeten er een gedragen visie, beleid en ambities liggen die aansluiten bij die van HOGENT en waarvan de contouren nu helder zijn. Hierna volgt een actieplan. Op centraal niveau zullen vervolgens personeel en middelen vrijgemaakt moeten worden om meer effect te sorteren. De commissie merkt op dat er nog weinig concrete activiteiten zijn op instellingsniveau en dat er laat is gestart met een kader.

De gesprekspartners betoogden dat diversiteit wel degelijk al een rol speelt in alle geledingen. Er zijn veel initiatieven vanuit verschillende entiteiten, veelal geënt op opleidingen, maar de samenhang ontbreekt nog, stellen zowel de commissie als HOGENT vast; de commissie mist coherentie in de aanpak en stelt vast dat er nog veel geoptimaliseerd kan worden. De hogeschool wil dit faciliteren door deze trajecten samen te brengen en te versterken. Bottom-up initiatieven en top-down inzet moeten elkaar vinden. Daarmee doorloopt het proces een aantal stadia, van het creëren van een organisatiecultuur rond diversiteit via het identificeren van de bestaande praktijken ('quick wins') naar het inrichten van een divers personeelsbeleid en een faciliterende organisatiestructuur.

De commissie was ook benieuwd naar de koppeling van diversiteit met het selectiebeleid: hoe krijgt dit vorm? Op personeelsvlak wordt er gelet op de samenstelling van selectiecommissies geeft men aan, er wordt gestreefd naar variatie in de samenstelling van teams en het wegnemen van barrières, en diversiteit komt aan bod in (trainingen over) selectiegesprekken. Het idee is dat dit de instroom van studenten tegelijk kan beïnvloeden, ook door ervaringsdeskundigen in te zetten in een model van co-teaching. Dit werken met rolmodellen vindt de commissie zeer positief. Daarnaast zijn er drie werkgroepen die zich bezighouden met het thema diversiteit, verneemt de commissie. Zo is er een werkgroep op het vlak van instroombeleid, inclusief experts om de juiste student naar de juiste plaats te begeleiden en sociale mobiliteit te bevorderen (doorstroom vanuit secundair onderwijs). Ook de School of Arts is in deze werkgroep vertegenwoordigd; op het vlak van instroom valt veel te leren van hun expertise, gaven de gesprekspartners aan, al volgen zij een minder conventionele weg en scheppen zij de kaders al doende, met behulp van middelen uit het Voorsprongfonds.

Tevens staan er projecten op de planning rond participatie en solliciteren, waar studenten eveneens bij betrokken zijn. De commissie heeft desgevraagd een toelichting gekregen op een aantal concrete projecten en acties rond diversiteit, bijvoorbeeld gericht op het begeleiden van jongeren met een migratieachtergrond en op bredere instroom vanuit TSO- en BSO-opleidingen in de graduaatsopleidingen. Er vindt daarnaast een nulmeting plaats om te bepalen wat HOGENT al doet op het gebied van diversiteit en welke waarde(n) men wil

uitdragen. Verder zijn er studenteninitiatieven rond thema's als genderidentiteit, waarvoor zij budget en ondersteuning kunnen krijgen. Ook zijn er studentenbegeleiders (5 fte) die op een zo laagdrempelig mogelijke manier beschikbaar zijn voor de begeleiding van studenten, en wil de hogeschool op termijn toe naar een *sustainability office* voor studenten. De commissie vindt dit positief en tekent daarbij aan dat het belangrijk is dat studenten de juiste ingang weten te vinden als ze ergens tegenaan lopen, met andere woorden, dat er in brede zin voldoende informatie voorhanden is over de beschikbare ondersteuning voor studenten.

De commissie is er voorstander van dat er met initiatieven als de studentenwerkgroep Diversiteit wordt vertrokken van de behoeften van studenten en wordt gewerkt aan zichtbaarheid. De bedoeling is om de werkgroep uit te breiden met onder meer de participatiecoaches, een idee dat de commissie van harte ondersteunt, en verbinding te zoeken met bestaande structuren. Ook in de brede HOGENT-werkgroep Diversiteit zijn tot genoeg van de commissie studenten vertegenwoordigd. Er is geprobeerd om zoveel mogelijk geledingen te betrekken om een breed klankbord te creëren. Men is zich er echter van bewust dat de werkgroep nog diversiteit mist en zoekt naar wegen om dit op te lossen. De commissie constateert dat er veel initiatieven naast elkaar bestaan en denkt dat er meer impact gecreëerd kan worden door werkgroepen te integreren. Daarnaast vindt de commissie het opvallend dat de studentenwerkgroep rapporteert aan het onderzoekscentrum Learning in Diversity en niet aan het bestuurscollege.

Diversiteit is ook een belangrijk thema binnen het onderzoekscentrum Learning in Diversity, en krijgt onder meer vorm in een onderzoek naar eerstegeneratiestudenten. De focus van het centrum ligt enerzijds op de sociale context van studenten en anderzijds op het secundair onderwijs en het wegnemen van drempels voor instroom, waar 'het echte probleem zit'. Zo is men in samenwerking met enkele onderwijspartners bezig met een pilotproject vanuit het Voorsprongfonds om studenten met een diverse achtergrond zich via een traject 'Appetizer' gericht te laten oriënteren op een studiegebied. Hiermee en met initiatieven als een screening vooraf kan een vroege uitval voorkomen worden. De commissie verneemt dat er veel vraag is naar (vrijblijvende) testen bij aanmelding, en dat er bij KASK (School of Arts) goede ervaringen zijn met het vooraf screenen van studenten op onder meer taal.

De commissie is geïnteresseerd in de voortgang van het onderzoeksproject 'Sociale mobiliteit door onderwijs' en stelt vast dat het project mede door Covid en de daardoor beperkte contacten met het veld, waaronder het secundair onderwijs en socio-culturele organisaties, vertraging heeft opgelopen. Door problemen rond de GDPR zijn data niet beschikbaar, en ook een langetermijnplanning ontbreekt nog. De focus van het project ligt op het ontwikkelen van ondersteunende maatregelen binnen de sociale context, waarvoor best practices uit literatuur en andere Vlaamse hogescholen als inspiratie dienen. Er wordt momenteel actief gewerkt aan het uitbouwen van een netwerk; er zijn informatiesessies op scholen, ondersteund door studenten, en men is in gesprek met departementshoofden over aansluiting bij het pilotproject.

De bedoeling is om onderzoeksresultaten HOGENT-breed structureler naar de onderwijspraktijk te vertalen en bewustzijn te creëren bij de lesgevers, gaf men de commissie desgevraagd te kennen. Deze fase breekt nu aan, met het afronden van de eerste interdisciplinaire onderzoeksprojecten. De verbinding tussen onderwijs en onderzoek moet ook in convenanten vastgelegd gaan worden, en bekrachtigd door het bestuurscollege. Al met al constateert de commissie dat er nog geen concrete afspraken zijn over het implementeren van projecten in opleidingen maar gaat ervan uit dat deze op korte termijn volgen. Omdat taalbeheersing een belangrijke parameter is bij studiesucces, wilde de commissie meer in detail weten hoe het taalbeleid binnen de hogeschool is georganiseerd en hoe men studenten aflevert met een voldoende taalniveau. HOGENT is er voorstander van de ondersteuning zo dicht mogelijk bij de student, opleidingsgecentreerd, te organiseren, gaven de gesprekspartners aan. De initiatieven haken in op de vastgestelde convenanten met de kaders per entiteit. Men doet inspanningen om de vinger aan de pols te houden via lectoren en studietrajectbegeleiders, en studenten waar nodig in de eerste lijn ondersteuning te

bieden via bijvoorbeeld workshops sterk studeren of een taalcoach. Ook is de hogeschool bezig om de taalondersteuning verder uit te breiden en meer op maat te maken. Studenten die meer nodig hebben, kunnen doorverwezen worden; hiervoor is er een samenwerking met een CVO-groep gericht op anderstaligen, waar onder meer een module taalondersteuning wordt aangeboden. Wanneer taal wordt getoetst bij opleidingsonderdelen ontvangen studenten tussentijds feedback. Het blijft een evenwichtsoefening geven de gesprekspartners aan, waarbij ook de verwachtingen uit het werkveld worden meegenomen.

Ook was de commissie benieuwd naar de effectiviteit van de initiatieven. De indruk van HOGENT is dat de geboden ondersteuning effectief is, blijkt uit slagingspercentages en de monitoring van opleidingsonderdelen. Harde cijfers ontbreken echter nog, stelt de commissie vast; een evaluatie volgt op een later moment, waarbij zal worden bekeken of de doelstellingen zijn behaald met een mix van kwalitatieve en kwantitatieve indicatoren.

De commissie heeft ter afronding van de gesprekken gevraagd wat de gesprekspartners willen meegeven aan het bestuurscollege. Zij benadrukten dat diversiteit als een transversaal thema moet worden gezien en benaderd, met een HOGENT-breed kader en een link tussen cultuur en structuur. Om de strategische doelstelling van sociale mobiliteit te bereiken, is het nodig gebleken om iemand met een mandaat hiervoor te hebben. Met de komst van de duurzaamheidscoördinator krijgt het thema energie en blijft het op de agenda. Er is een besef dat het creëren van een diverse, veilige omgeving een proces is, waar HOGENT middenin zit, en dat het belangrijk is om oog te houden voor draagvlak – iets waar men vertrouwen in heeft, aangezien het thema al bij veel entiteiten op het netvlies staat. Er werd benadrukt te blijven vertrekken vanuit de onderwijsrealiteit en bestaande initiatieven te helpen opschalen met aandacht voor de ervaringen van stakeholders. Daarbij is volgens de gesprekspartners ook een goede communicatie en samenwerking van belang, zodat studenten en docenten weet hebben van deze initiatieven en de juiste ingang weten te vinden. Tot slot gaf men mee diversiteit niet als een probleem maar als een meerwaarde te benaderen en ruimte te geven met een goede structuur.

2.8. Opmaak van de balans

Na afloop van het verdiepend locatiebezoek heeft de commissie intern de verschillende thema's en aandachtspunten de revue laten passeren om tot een definitief oordeel te komen. De commissie heeft veel aanvullende informatie verkregen dankzij de open gesprekken en zag haar indrukken veelal bevestigd, aangevuld en genuanceerd.

Er heerst een sterke, positieve kwaliteitscultuur constateert de commissie, met een groot gevoel van eigenaarschap, een in de basis sterke participatie van zowel docenten als studenten en actieve curriculumcommissies in de departementen en opleidingscommissies in de School of Arts en bij GO5. De commissie onderschrijft de essentiële functie die de kwaliteitsdialogen vervullen in het borgingssysteem, vanwege hun rol in de procesopvolging en hun vervlechting met de overige borgingsinstrumenten. Knelpunten worden gedetecteerd en in het systeem zijn voldoende opvolgingsmomenten ingebouwd. De commissie is gecharmeerd van deze werkwijze maar denkt dat de kwaliteitsdialogen in de toekomst meer inhoudelijke input kunnen opleveren, naast hun functie als procesopvolgingsinstrument. De commissie moedigt HOGENT aan om een manier van verslaglegging te vinden die beter de inhoud van de gesprekken weergeeft, zonder hierbij de planlast onwenselijk te verhogen. Daarmee kan de verbinding tussen de jaaractieplannen en kwaliteitsdialogen verbeterd worden, en kan de functie van de dialogen worden verbreed.

Aan de hand van de gevoerde gesprekken stelt de commissie vast dat HOGENT zich midden in een positieve ontwikkeling van het HR-beleid en de toepassing ervan in de praktijk bevindt, met een aanpak die er gestructureerd uitziet en de cruciale elementen van goed HR-beleid bevat. Niet alleen wil men hiermee de kwaliteit van het onderwijs verhogen maar ook de werkdruk verminderen. De commissie erkent dat er al een serieuze inspanning is geleverd en dat HOGENT helder voor ogen heeft wat haar nog te doen staat, met een duidelijk plan voor het komend academisch jaar. Niettemin is er nog veel werk te verzetten. De commissie

onderstreept dat het van belang is om op het vlak van professionalisering een integrale visie, beleid en cultuur (verder) te ontwikkelen, en daarnaast de departementen te ondersteunen bij het uitrollen hiervan. De hoge mate van betrokkenheid van medewerkers en de gedragenheid van het systeem op alle niveaus binnen de hogeschool zullen hier zeker helpend in zijn.

Bij de verdere ontwikkeling en vormgeving van het HR-beleid geeft de commissie een aantal aandachtspunten mee. Allereerst vindt de commissie het van belang om attent te blijven op de ervaren werkdruk. Ook geeft de commissie mee om het bevorderingsbeleid te bewaken. Bij het uitdenken van dit beleid en het ontwikkelen van de evaluatietool acht de commissie het van essentieel belang dat het onderwijs op de eerste plaats blijft staan. Een verdere aanbeveling die de commissie doet, is om gebruik te maken van elkaars expertise: het delen van good practices en intervisie zijn belangrijke elementen om de professionalisering te versterken. Bij het in positie brengen van de teamcoördinatoren die volgens de commissie een lastige rol en cruciale functie hebben, raadt de commissie aan om het verloop van dit proces te monitoren. Daarnaast is het belangrijk om te investeren in hun kwaliteit. De commissie constateert dat men op de goede weg is en moedigt HOGENT aan om dit beleid krachtadig voor te zetten en voldoende focus te geven.

Op basis van de toelichtingen constateert de commissie dat het taalbeleid weloverwogen is, een langere traditie kent en goed in elkaar steekt. Er is hierbij een grote rol weggelegd voor de studentenbegeleiders, en de commissie merkt op dat het van belang is dat zij over voldoende tools beschikken om studenten indien nodig door te kunnen verwijzen. De gesprekspartners gaven mee om diversiteit als een meerwaarde te benaderen en te versterken met een goede structuur. Deze conclusie vindt weerklank bij de commissie. Zij apprecieert de veelheid aan initiatieven en staat achter de oefening die gaande is om deze samen te brengen, te versterken en te kaderen. De commissie vindt het raadzaam om daarbij allereerst te focussen op de instroom en aspecten die hiermee samenhangen (taalbeleid, individuele begeleiding), en pas later op de doorstroom. De benoeming van een duurzaamheidscoördinator is een goede eerste stap om coherentie aan te brengen. Als volgende stappen identificeert de commissie het verder uitwerken van een kader; het uitwerken van een langetermijnplan om diversiteit goed in te bedden; het aanbrengen van lijn in de initiatieven op het gebied van studentenparticipatie; het duurzaam werken aan de doorwerking in de organisatie met aandacht voor communicatie naar zowel studenten als docenten en oog voor de verbinding met onderwijs; en het in kaart brengen van effecten van het huidige beleid. De commissie moedigt HOGENT aan door te gaan op de ingeslagen weg en verder te bouwen aan de bestaande praktijken.

3 Oordeel

Op basis van het gevoerde onderzoek komt de commissie tot een positief eindoordeel over de kwaliteit van het onderwijsbeleid aan HOGENT. Zij is van mening dat HOGENT op adequate wijze heeft aangetoond haar onderwijsbeleid op een kwaliteitsvolle wijze uit te voeren, in lijn met haar visie. Er is bovendien een sterke, breed gedragen kwaliteitscultuur, gericht op overleg, samenwerking en verbetering. De ruimte die het nieuwe kwaliteitszorgstelsel biedt voor een eigen regie wordt overtuigend aangegrepen om ontwikkelingsgericht en continu (bij) te sturen op de kwaliteit van het onderwijs. Dit gebeurt op een transparante en effectieve wijze, waarbij eigenaarschap vooropstaat.

De nieuwe organisatiestructuur is hier zeer faciliterend in, al moet deze structuur nog verder uitkristalliseren. De commissie vindt het lovenswaardig wat er is bereikt in enkele jaren tijd onder de bezielende leiding van de algemeen directeur. Ook is er waardering voor het proces dat HOGENT doorloopt omtrent het al dan niet integreren van de graduaatsopleidingen in de departementen. De commissie heeft er vertrouwen in dat het eigen regiemodel voor beide scenario's goed kan werken en er een meer structureel beleid voor deze opleidingen volgt.

De commissie heeft in een open sfeer kennisgemaakt met enthousiaste en bekwame gesprekspartners die de visie en doelstellingen van HOGENT omarmen en helpen realiseren. De beleidsdocumenten met uitgebreid ondersteunend materiaal die de commissie heeft kunnen inzien, getuigen van een hoog zelfkritisch en lerend vermogen. De commissie heeft bovendien vastgesteld dat de aanbevelingen uit de voorgaande review goed zijn opgevolgd. Appreciatie is er specifiek ook voor de ontwikkelde BI-tool die fungeert als belangrijk beleidsinstrument. De commissie heeft een instelling ontmoet die in alle openheid in haar kaarten durft laten kijken. De succesfactoren worden (terecht) benoemd, de pijnpunten worden zonder moeite gedeeld. De luisterbereidheid van HOGENT om de aanbevelingen en inzichten van de reviewcommissie om te zetten in strategische werkpunten voor de komende jaren, geeft de commissie vertrouwen in deze hogeschool.

Sterke elementen van HOGENT die de commissie heeft onderscheiden zijn onder meer de aanwezigheid van:

- een heldere en gedragen visie op onderwijsbeleid en -kwaliteit;
- een gebalanceerd kwaliteitsborgingssysteem met goede monitoring- en evaluatie-instrumenten en -processen;
- een goed inzicht in de opvolging van doelstellingen en aanbevelingen en de verbetercyclus, mede dankzij de ontwikkelde BI-tool;
- veel aandacht voor begeleiding van studenten;
- een sterke studentenparticipatie;
- betrokken docenten en goed functionerende curriculumcommissies in de departementen en opleidingscommissies in de School of Arts en bij GO5;
- professionele ondersteunende diensten;
- aandacht voor *future proof* vaardigheden en ondernemerschap;
- een actieve samenwerking met externe (onderwijs)partners en de inzet op een uitbreiding en intensivering daarvan;
- onderzoekscentra en interdisciplinaire co-creatie.

De essentiële functie van de kwaliteitsdialogen in het kwaliteitsborgingssysteem is de commissie zeer duidelijk geworden in de loop van het reviewproces. Via deze dialogen worden alle resultaten uit kwaliteitsborgingsinstrumenten bij elkaar gebracht en vindt er een goede monitoring en procesopvolging van afspraken plaats. De commissie heeft kunnen vaststellen dat het gehele systeem goed functioneert, zowel op opleidings- als instellingsniveau. Ook is de commissie gebleken dat HOGENT onafhankelijke, externe partners structureel betreft in het proces van de kwaliteitsborging. Het *strategy by design*-principe dat HOGENT hanteert, biedt opleidingen en departementen ruimte om invulling te geven aan algemene instellingsdoelen. De commissie stelt vast dat dit een onderlinge vergelijking op

SMART-doelen minder mogelijk maakt, maar ziet daarnaast een goede praktijk van kwalitatieve procesevaluaties, waarmee het bijdragen aan doelen niet vrijblijvend is.

De commissie onderschrijft de vaststelling van HOGENT in haar Kritische Reflectie dat een waarderend en inclusief personeelsbeleid nog niet voldoende tot wasdom is gekomen. Gezien het belang van dit beleid voor kwaliteitsvol onderwijs heeft de commissie hier tijdens de review uitgebreid bij stilgestaan. HOGENT is op basis van een grondige analyse vanaf 2020 tot een nieuwe aanpak gekomen die appreciatie oogst bij de commissie en omvat een principenota, logische meerjarenaanpak en uitgebreid HR-team. Naast haar waardering voor wat er al is bereikt, vindt de commissie het van belang om door te bouwen aan een integrale visie, beleid en cultuur op het vlak van professionalisering. De positieve ontwikkeling die in gang is gezet vergt nog veel focus de komende jaren, met onder meer aandacht voor teamwerking, werkdruk, het bevorderingsbeleid, de feedbackcultuur, het functioneren van leidinggevendenden, en het ontwikkelen van een monitoringssysteem op de werking van het beleid. Daarnaast geeft de commissie mee aandacht te besteden aan het mechanisme waarmee budgetten worden herverdeeld om flexibeler in te kunnen spelen op een snelle groei in studentaantallen bij specifieke opleidingen.

Omdat diversiteit als onderdeel van sociale mobiliteit deel uitmaakt van de strategische doelstellingen van HOGENT, is ook hier nader op ingezoomd in de review. Op het gebied van diversiteit heeft de commissie een rijkdom aan initiatieven gezien, het thema lijkt alomtegenwoordig te zijn. Desalniettemin stelde HOGENT zelf al vast in de ex-durante evaluatie dat dit aspect nog weinig uitgewerkt is en de commissie moet dit op grond van de gesprekken beamen. Positieve ontwikkelingen zijn dat er een coördinator is benoemd bij wie het eigenaarschap van het proces ligt en dat men meer samenwerkt op dit vlak, met in eerste instantie een goede focus op het gebied van instroom. Er is al een goed functionerend taalbeleid. Andere zaken zijn nog volop in ontwikkeling, met als belangrijke eerste stap het ontwikkelen van een samenhangend kader en beleid met de bijbehorende strategische keuzes. Daarna is het volgens de commissie wenselijk om een meerjarenplan uit te werken, met aandacht voor de effectiviteit van beleid en de doorwerking ervan in de organisatie. De commissie ziet als andere aandachtspunten de communicatie naar zowel studenten als docenten over dit thema en de studentenparticipatie. De commissie vindt de boodschap om diversiteit als een meerwaarde te benaderen en hier ruimte voor te scheppen met een goede structuur waardevol, waarvoor al goede eerste stappen zijn gezet door HOGENT.

De commissie merkt op dat haar bevindingen in grote mate stroken met de eigen analyse van de hogeschool, hetgeen aantoont dat HOGENT een goed inzicht heeft in de eigen werking en het kwaliteitszorgkader. Als het gaat om verbeterpunten en kansen met het oog op de toekomst geeft de commissie mee om:

- de sterke studentenparticipatie verder uit te bouwen en hierop te blijven inzetten;
- de kwaliteitsdialogen naast hun functie als procesopvolgingsinstrument in de toekomst een meer inhoudelijke functie mee te geven door in de verslaglegging hiervan de essentie van de dialoog vast te leggen;
- ervoor te zorgen dat studenten die ondersteuning nodig hebben eenvoudig het juiste loket weten te vinden.

Naast alle positieve waarderungen en de vele sterke punten die in dit rapport naar voren zijn gebracht, doet de commissie tot slot ook enkele aanbevelingen aan 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 HOGENT ter overweging om:

1. het HR-beleid systematisch verder uit te werken met aandacht voor:
 - het ontwikkelen en bewaken van het bevorderingsbeleid;
 - het ontwikkelen van teamwerking met een goede ondersteuning voor teamcoördinatoren;
 - het ontwikkelen van een monitoringstool om de effectiviteit van het HR-beleid te kunnen meten;

- het beheersen van de werkdruk;
- 2. de feedbackcultuur op alle niveaus te verbeteren, specifiek op het gebied van het omgaan door docenten met feedback van studenten;
- 3. een beleidskader voor diversiteit vast te stellen, met aandacht voor:
 - het systematisch delen van goede praktijken;
 - de effectiviteit van initiatieven;
 - de mogelijkheden om data en onderzoeksmiddelen beschikbaar te stellen voor onderzoek, in het bijzonder voor het onderzoeksproject 'Sociale mobiliteit door onderwijs'.

Bijlage 1: Samenstelling van de commissie

De beoordeling is gebeurd door een commissie van deskundigen aangesteld en getraind door de NVAO. Deze is als volgt samengesteld:

Hans van der Vlist (*voorzitter*), gewezen Secretaris Generaal van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, Directeur Generaal van het ministerie van Justitie en Veiligheid in Nederland.

Cis Van Den Bogaert (*commissielid*), gewezen departementshoofd Departement Onderwijs van de Universiteit Antwerpen.

Yvette Michotte (*commissielid*), voorheen vicerector Onderwijsbeleid aan de Vrije Universiteit Brussel (VUB), verantwoordelijk voor de pilot review in 2016. Na emeritaat aan de VUB aangesteld als academisch adviseur inzake onderwijsbeleid

Rihab Hajjaji (*commissielid*), founder van PEP! Vzw.

Fien Cox (*student-commissielid*), afgestudeerd binnen de opleiding medische beeldvorming en radiotherapie aan Odisee, thans student aan UGent in het schakeljaar tot de master management en beleid van de gezondheidszorg.

De commissie werd bijgestaan door:

- **Mike Slangen** (procescoördinator), beleidsmedewerker NVAO Vlaanderen.
- **Carlijn Braam** (extern secretaris), eigenaar Braam Communications.

Alle commissieleden hebben de deontologische code van de NVAO ondertekend.

Bijlage 2: Programma voor de dialoog met de instelling

De reviewcommissie heeft twee bezoeken gebracht aan de Hogeschool Gent. De gesprekken vonden plaats op campus Schoonmeersen en site Buchtenstraat (verkennd locatiebezoek) en op locatie De Wijnaert (verdiepend locatiebezoek).

Verkennd locatiebezoek

Donderdag 18 november 2021 – Campus Schoonmeersen

08.30 – 09.30 Meet and greet

09.30 – 10.15 Gesprek 1: Visie en beleid

Algemeen directeur en wnd. directeur Financiën

Voorzitter Revolte (Studentenraad HOGENT)

Departementshoofd Lerarenopleiding

wnd. directeur Onderwijs en directeur Studentenvoorzieningen

Directeur Onderzoeksangelegenheden

wnd. directeur Communicatie

Opleidingshoofd van de bacheloropleiding in het sociaal werk

Beheerder en diensthoofd Kwaliteitsborging

Departementshoofd Biowetenschappen en Industriële Technologie

Diensthoofd Onderwijsontwikkeling & cel Beleid en Strategie

10.15 – 10.45 Terugkoppelingspauze commissie

10.45 – 11.30 Gesprek 2: Beleidsuitvoering

Algemeen directeur en wnd. directeur Financiën

wnd. directeur Onderwijs en directeur Studentenvoorzieningen

Lid Revolte (Studentenraad) en studentenvertegenwoordiger in het bestuurscollege

Directeur Human Resources

Directeur Infrastructuur en Facilitair Beheer

Directeur E(ntrepreneurial)-Lab

Departementshoofd Gezondheidszorg

Coördinator GO5

Decaan School of Arts

Diensthoofd Studentenaangelegenheden

Diensthoofd Onderwijsontwikkeling & cel Beleid en Strategie

Diensthoofd Leernetwerken

11.30 – 12.00 Terugkoppelingspauze commissie

12.00 – 12.50 Lunch

12.50 – 13.10 Verplaatsing naar site Buchtenstraat

13.10 – 14.10 Rondleiding FTI Lab

14.10 – 14.55 Gesprek 3: Evaluatie en monitoring

Algemeen directeur en wnd. directeur Financiën

Voorzitter Revolte (Studentenraad)

Diensthoofd Interne Audit

Beheerder en diensthoofd Kwaliteitsborging

Opleidingshoofd van de bacheloropleidingen in de modetechnologie en in de textieltechnologie

Opleidingshoofd van de bacheloropleiding in het bedrijfsmanagement - afstudeerrichting marketing

Coördinator van de graduaatsopleiding in het winkelmanagement

Coördinator kwaliteitszorg van de School of Arts

Departementshoofd Bedrijf en Organisatie

Departementshoofd Omgeving

14.55 – 15.35 Verplaatsing naar campus Schoonmeersen, pauze

15.35 – 16.20 Gesprek 4: Verbeterbeleid

Algemeen directeur en wnd. directeur Financiën

Lid Revolte (Studentenraad) en studentenvertegenwoordiger in het bestuurscollege

Diensthoofd Interne Audit

Beheerder en diensthoofd Kwaliteitsborging

- Opleidingshoofd van de educatieve bacheloropleiding voor secundair onderwijs algemene vakken en verkort traject
 Diensthoofd Onderwijsontwikkeling & cel Beleid en Strategie
 Coördinator van de curriculumcommissie van de bacheloropleiding in de biomedische laboratoriumtechnologie
 Departementshoofd IT en Digitale Innovatie
 Departementshoofd Sociaal-Agogisch werk
- 16.20 – 17.00 Gesprek 5: Studentenraad
 17.00 – 18.00 Interne bespreking commissie
 18.00 – 18.30 Gesprek 6: Afsluitend gesprek
 Algemeen directeur en wnd. directeur Financiën
 Voorzitter Revolte (Studentenraad)
 Beheerder en diensthoofd Kwaliteitsborging
 wnd. directeur Onderwijs en directeur Studentenvoorzieningen
 Directeur Onderzoeksangelegenheden
 wnd. directeur Communicatie

Verdiepend locatiebezoek

Maandag 21 maart 2022 – De Wijnaert

- 09.00 – 09.45 Meet and greet
 09.45 – 10.00 Verplaatsing naar lokaal commissie
 10.00 – 10.45 Presentatie BI-Tool HOGENT
 10.45 – 11.00 Terugkoppelingspauze commissie
 11.00 – 12.00 Trail Kwaliteitsdialogen: gesprek 1
 12.00 – 12.30 Interne bespreking commissie
 12.30 – 13.30 Lunch commissie
 13.30 – 15.00 Trail Kwaliteitsdialogen: gesprek 2
 15.00 – 15.30 Terugkoppelingspauze commissie
 15.30 – 16.30 Trail Kwaliteitsdialogen: gesprek 3
 16.30 – 17.00 Interne bespreking commissie
 17.00 – 17.30 Gesprek studenten Kwaliteitsdialogen
 17.30 – 19.30 Rondleiding site Bijloke

Gesprekspartners

- Stafmedewerkers (2) Kwaliteitsborging
 Stafmedewerkers (2) Onderwijsontwikkeling
 Departementshoofd Gezondheidszorg
 Biomedische Laboratoriumtechnologie
 Coördinator onderzoekscentrum FTILab+
 Coördinator curriculumcommissie Biomedische Laboratoriumtechnologie
 Coördinator curriculumcommissie Mode- en Textieltechnologie
 Lector modetechnologie
 Lector textieltechnologie
 Beleidsadviseur Kwaliteitszorg Vlaamse Universiteiten en Hogescholen Raad (VLUHR)
 Opleidingsvoorzitter muziek
 Stafmedewerker Integrale kwaliteitszorg en Onderwijsontwikkeling
 Voorzitter Revolte (Studentenraad); student bedrijfsmanagement (accountancy-fiscaliteit)
 Studenten (2) biomedische laboratoriumtechnologie
 Student modetechnologie
 Student textieltechnologie

Studentendelegatie

- Studenten (2) modetechnologie
 Studenten (2) textieltechnologie
 Studenten (3) biomedische laboratoriumtechnologie

Dinsdag 22 maart 2022 – De Wijnaert

- 09.00 – 09.30 Interne bespreking commissie
 09.30 – 10.30 Trail HR-beleid: gesprek 1

- 10.30 – 11.00 Terugkoppelingspauze commissie
- 11.00 – 12.30 Trail HR-beleid: gesprek 2
- 12.30 – 13.00 Interne bespreking commissie
- 13.00 – 14.00 Lunch commissie
- 14.00 – 15.00 Trail HR-beleid: gesprek 3
- 15.00 – 16.00 Interne bespreking commissie
- 16.00 – 16.30 Vrij inloopmoment
- 16.30 – 16.45 Reflectie trail Kwaliteitsdialogen en HR-beleid
- 16.45 – 17.45 Interne bespreking commissie dag 3

Gesprekspartners

Algemeen directeur
 Beheerder
 Directeur Human Resources
 Directeur Onderwijsaangelegenheden
 Decaan School of Arts
 Waarnemend diensthoofd Personeelsbeheer
 Stafmedewerker hr-partner
 Opleidingshoofd Recht en Duurzaamheid
 Teamcoördinator milieu- en duurzaamheidsmanagement

Woensdag 23 maart 2022 – De Wijnaert

- 09.00 – 10.00 Trail Diversiteitsbeleid: gesprek 1
- 10.00 – 10.30 Terugkoppelingspauze commissie
- 10.30 – 11.30 Trail Diversiteitsbeleid: gesprek 2
- 11.30 – 12.00 Interne bespreking commissie
- 12.00 – 12.15 Reflectie trail Diversiteitsbeleid
- 12.15 – 13.00 Lunch commissie
- 13.00 – 14.00 Open consultatie commissie
- 14.00 – 14.45 Vrij inloopmoment
- 14.45 – 16.15 Interne bespreking commissie
- 16.15 – 16.45 Reflectie Instellingsreview HOGENT
- 16.45 – 17.45 Receptie

Gesprekspartners

Studentenbegeleider plus
 Waarnemend directeur Communicatie; project Instroombeleid
 Diensthoofd Studentenaangelegenheden & Onderwijsvernieuwing (School of Arts)
 Departementshoofd Sociaal-Agogisch Werk
 Opleidingshoofd Sociaal Werk
 Coördinator onderzoekscentrum Learning in Diversity
 Lector departement Sociaal-Agogisch Werk; studentenwerkgroep Diversiteit
 Adviseur taalbeleid; lector departement Lerarenopleiding
 Lector departement Gezondheidszorg; coördinator onderzoeksproject 'Sociale mobiliteit door onderwijs'
 Lector departement Bedrijf en Organisatie; duurzaamheidscoördinator
 Studenten, leden (2) studentenwerkgroep Diversiteit

Bijlage 3: Verantwoording

De in dit rapport opgenomen beoordeling werd uitgevoerd aan de hand van het *“Beoordelingskader instellingsreview”* van juni 2020, zoals bekrachtigd door de Vlaamse regering op 27 november 2020.

Nadat de aanvraag ingediend door de instelling ontvankelijk werd verklaard, heeft de NVAO een commissie samengesteld. Deze commissie werd goedgekeurd door het dagelijks bestuur van de NVAO. De instelling tekende geen bezwaar aan tegen de commissie.

De commissie heeft zich aan de hand van de door de instelling verstrekte documenten op de beoordeling voorbereid. Voorafgaand aan een voorbereidend overleg heeft elk commissielid een eerste waardering opgemaakt en werden vragen opgesteld.

Tijdens de voorbereidende werkzaamheden heeft de commissie verder alle verkregen informatie besproken en heeft zij tevens de dialoog met de instelling voorbereid.

Aan de hand van NVAO's Waarderende Aanpak heeft de commissie zich tijdens de dialoog verder verdiept in de context van de instelling en op basis daarvan een onderzoek gevoerd dat haar in staat stelt om samen met de instelling gemeenschappelijke inzichten op te bouwen omtrent de status van de implementatie van het onderwijsbeleid en de kwaliteitsborging binnen de instelling.

Tijdens de afrondende werkzaamheden heeft de commissie alle verkregen informatie besproken en vertaald naar een holistisch oordeel. De commissie heeft deze conclusie in volledige onafhankelijkheid genomen.

Het totaal aan beschikbare gegevens is verwerkt tot een ontwerp van beoordelingsrapport. Eens alle commissieleden hadden ingestemd met de inhoud van het beoordelingsrapport, heeft de voorzitter van de commissie het beoordelingsrapport vastgesteld. Het door de voorzitter vastgestelde beoordelingsrapport werd aan de NVAO bezorgd.

Bijlage 4: Overzicht van het bestudeerde materiaal

Documentatie beschikbaar gesteld bij de aanvraag

- Hogeschool Gent, Kritische Reflectie
- Hogeschool Gent, Bijlagen Kritische Reflectie:
 - Studentenafvaardiging in beslissings- en adviesorganen HOGENT
 - Organogram HOGENT
 - Strategisch plan 2017-2022
 - Ex durante-evaluatie
- Aanvullende informatie via e-mail over de herinrichting van de centrale administratie

Documentatie beschikbaar gesteld voorafgaand aan de verdiepende dialoog

Trail 1 Kwaliteitsdialogen:

- 2021-2022 - BMLT – kwaliteitsdialoog
- 2021-2022 - MODE – kwaliteitsdialoog
- 2021-2022 - TEX – kwaliteitsdialoog
- Documenten internationale visitaties (Peer-to-peer) KASK Conservatorium
- Kwaliteitsdialoog opleidingen – draaiboek (+ intern draaiboek)
- Kwaliteitsdialoog studenten – draaiboek (+ intern draaiboek)

Trail 2 HR-beleid:

- Geanonimiseerde evaluatieverslagen
- Beslissing oprichting departementale PAC
- Cumulatierglement
- Evaluatierapport selectieprocedures transitie
- Externe coaching
- Goedgekeurde personeelsformatie 2022
- Huishoudelijk reglement cumulatiecommissie
- Huishoudelijk reglement PAC
- Infosessie
- Interne auditie attributies
- Netwerk interne professionalisering_P1
- Netwerk interne professionalisering_P2
- Netwerk interne professionalisering_P3
- Nota bevoegdheden entiteiten
- Nota personeelsformatie
- Onthaal nieuw OP
- Personeelsoverzicht DHR
- Planning professionaliseringsinitiatieven 2021 (+ lijst)
- Prestatieregeling OP
- Principenota cultuurverandering en reorganisatie HOGENT
- Principes waarderend personeelsbeleid
- Proeftuin attributies vastgoed
- Rapportage professionaliseringsinitiatieven 2020
- Re-integratie langdurig zieken OCPBW
- SCH_Diversiteit in hr (School of Arts)
- Stappenplan cumulatiedossiers
- STARR leidinggevenden
- Takenpakketten en profielen DHR
- Vokans gespecialiseerde jobcoaching
- Welzijn - burnout-preventie
- Welzijn - corona

Trail 3 Diversiteit:

- Cijfers studentenbegeleiding plus
- Initiatieven entiteiten
- Documenten taalbeleid
- Begeleidershandleiding SIMON
- Beleidsplan studentenparticipatie 20-25
- Beslissing samenwerkingsovereenkomst VDAB
- Convenant EQUALITY
- Convenant Learning in Diversity
- Diversiteitsplan Revolte - Plan van aanpak
- Instroombeleid stand van zaken - januari 2022
- Projectfiche Sociale mobiliteit door onderwijs
- Voorbeeldrapport SIMON HOGENT
- Voorsprongfonds HOGENT

Documenten beschikbaar gesteld tijdens de dialoog

- Business Intelligence Tool, via presentatie PowerBI
- Jaaractieplannen:
 - Biomedische laboratoriumtechnologie 2020, 2021 en 2022
 - PBA in de modetechnologie 2019-2020, 2020-2021
 - OCEN Mode en Textiel 2021-2022
 - PBA textieltechnologie 2019-2020, 2020-2021
- Website Hogeschool Gent, met 'dit is HOGENT' <https://www.hogent.be/dit-is-hogent/beleid/> en podcast 'Kwaliteit dus!' via <https://www.hogent.be/lp/podcast/>

