

Evaluatierapport Instellingsreview 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

1	Samenvatting	4
2	Inleiding en verantwoording	6
2.1	Samenstelling van de reviewcommissie	6
2.2	Werkwijze van de reviewcommissie	6
3	Rapportage van de bevindingen en overwegingen	8
4	Beoordeling door de commissie	18
	Bijlage 1: Samenstelling van de commissie	22
	Bijlage 2: Programma's van de locatiebezoeken	24
	Bijlage 3: Overzicht van de bestudeerde documenten	35

1 Samenvatting

De commissie heeft in het kader van de uitgebreide instellingsreview twee bezoeken aan de Hogeschool West-Vlaanderen (Howest) gebracht. Voorafgaand aan het eerste bezoek heeft de commissie de kritische zelfreflectie uitvoerig bestudeerd. Tijdens het eerste bezoek heeft de commissie gesproken met bestuur, management, werkveldpartners, stafmedewerkers, onderwijzend personeel en studenten. Tijdens het tweede locatiebezoek heeft zij een horizontale trail uitgevoerd naar de derde strategische doelstelling 'Howest staat voor effectief en attractief leren' en een verticale trail naar innovatie in de opleiding Verpleegkunde. In co-creatie met de instelling heeft de commissie vervolgens het verhaal van de instelling opgetekend en heeft zij haar oordeel vastgesteld.

De instelling benadrukt dat zij zichzelf beschouwt als creatief en atypisch, 'met een hoek af'. Het huidige strategisch plan bouwt voort op het hieraan voorafgaande strategisch plan *Anticipating the future* (2008-2016). De commissie herkent in de visie van de instelling en in de gesprekken duidelijk deze gerichtheid van de instelling op de toekomst. De commissie is van oordeel dat de missie, visie en strategische waarden van de Hogeschool helder en goed geformuleerd zijn.

Het wordt de commissie duidelijk dat Howest in de strategische doelstellingen groei centraal stelt, omdat zij dit als een effectieve manier ziet om elke opleiding uit te dagen na te denken over haar existentie en over de mogelijkheden voor ontwikkeling en innovatie. De groeiambitie geldt niet alleen voor nieuwe en innovatieve opleidingen, maar wordt ook als katalysator gebruikt voor de meer traditionele opleidingen om naar buiten te kijken en op zoek te gaan naar niches.

Howest hecht veel belang aan een vlakke en wendbare organisatie. De commissie vindt dit onder meer terug in de uitwerking van de organisatiestructuur, waarin het niveau van de opleiding centraal staat, en in het feit dat het organisatieconcept expliciet een plaats krijgt in de strategische doelstellingen. Binnen deze structuur stimuleert Howest een cultuur waarbij vertrouwen en de durf om te innoveren centraal staan. Op centraal niveau heeft zij daarom de strategische doelstellingen inhoudelijk slechts op hoofdlijnen gedefinieerd, om ruimte te laten aan de opleidingen om hier op maat invulling aan te geven. De discussie over de strategische doelstellingen en wat dit voor de eigen opleiding betekent, wordt breed en actief gevoerd. Het leren van elkaar wordt zowel horizontaal als verticaal gestimuleerd.

De commissie ziet dat de ervaren autonomie bij het vormgeven van opleidingsbeleid een belangrijke motor is voor ontwikkeling en innovatie en dat deze benadering energie brengt in de organisatie. Wel heeft zij tijdens de horizontale trail naar de invulling van 'attractief en effectief leren' ervaren dat deze aanpak kan leiden tot verschillende invullingen van strategische doelstellingen. Het evenwicht tussen centrale en decentrale invulling van de doelstellingen is volgens de commissie precair. Zij geeft mee dat een mogelijke optie zou kunnen zijn om vanuit dit centrale kader op decentraal niveau structureler het gesprek aan te gaan over het invulling geven aan de strategische doelstellingen op opleidingsniveau, zonder de autonomie van de opleidingen aan te tasten.

De grote inhoudelijke autonomie op opleidingsniveau gaat bij Howest hand in hand met een zeer gedegen uitgewerkte systematiek van kwaliteitszorg. Beleidsplannen geven ruimte aan voortschrijdend inzicht en nieuwe initiatieven, maar bieden vanwege het meerjarige karakter tevens een duidelijke structurele lijn voor de opleiding. De

beleidsplannen illustreren volgens de commissie duidelijk de structurele verbetercyclus van de instelling op opleidingsniveau.

De kleinschaligheid van Howest geeft de mogelijkheid om de benadering van nabijheid sterk neer te zetten, met korte lijnen tussen docenten, werkveld en studenten. De commissie heeft tijdens beide bezoeken ervaren dat studenten de inspraak via de studentenraad en de participatiecommissies als voldoende ervaren. Studenten voelen zich zowel formeel als informeel gehoord en weten waar zij eventuele problemen kunnen aankaarten.

De instelling heeft een sterke, intensieve en wederkerige relatie met het werkveld. De gesprekken bevestigen voor de commissie het beeld dat het werkveld 'in de haarvaten' van de instelling is vertegenwoordigd. Onderzoek krijgt binnen Howest een volwaardige plaats in de opleidingen. Er is duidelijk beleid naar het creëren van onderzoeksgroepen en –lijnen, met de primaire intentie om de kennis hieruit in het onderwijs binnen te brengen. Via gericht stakeholdersbeleid houden opleidingen bovendien vinger aan de pols om maatschappelijke ontwikkelingen, behoeften en verwachtingen te detecteren.

Het is de commissie gedurende beide bezoeken opgevallen dat Howest een echte gemeenschap is, met een gedragen gevoel van collectieve verantwoordelijkheid. Er is een grote bereidheid om gedreven aan de slag te gaan. De commissie ziet dit als een resultaat van een bewust beleid vanuit het instellingsmanagement om een kwaliteitscultuur te stimuleren van openheid en vertrouwen. Het eigenaarschap is op alle niveaus in de organisatie zeer sterk ontwikkeld. Dit zorgt voor een groot enthousiasme om aan de kwaliteit van de opleidingen te werken. De inspirerende leiding door de algemeen directeur werd in alle gespreksrondes ervaren. De instelling is er bovendien in geslaagd om in de organisatie een goed evenwicht te vinden tussen formele en informele structuren. De commissie heeft een kwaliteitscultuur ervaren waar de aanwezigheid van formele processen een solide basis biedt om ruimte te kunnen geven aan vertrouwen, autonomie, laagdrempelig contact en een informele cultuur.

Als volgende stap in de ontwikkeling van kwaliteitszorg adviseert de commissie Howest om zich meer naar buiten te richten, en bijvoorbeeld kaders, normeringen en beoordelingen ook met externe partners af te stemmen. Plannen zouden meer reliëf kunnen krijgen als ze meer worden afgestemd met externe (internationale) peers. De commissie adviseert om de lerende cultuur die intern zeer sterk is ontwikkeld, ook te benutten om het (inter)nationale veld meer bij de instelling en de opleidingen te betrekken onder het motto "Plus est en vous". De commissie raadt bovendien aan om de mogelijkheden voor samenwerking te onderzoeken met andere instellingen in de regio en in Vlaanderen. Zij heeft deze wens uitdrukkelijk vanuit het werkveld vernomen.

2 Inleiding en verantwoording

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

Naast dit evaluatierapport is een adviesrapport beschikbaar. Het rapport betreft 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*.

2.1 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

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

2.2 Werkwijze van de reviewcommissie

2.2.1. *Werkwijze van de reviewcommissie in het algemeen*

De basis van deze instellingsreview is de kritische reflectie van de Hogeschool West-Vlaanderen. Hierin beschrijft de instelling hoe zij de kwaliteit van haar onderwijs garandeert binnen de relevante maatschappelijke en internationale context en geeft zij een beeld van het beleid en de behaalde resultaten. Deze kritische reflectie volgt de standaarden van het NVAO-beoordelingskader voor de review. Zij beschrijft hierin uitgebreid haar organisatieconcept, missie, visie en strategische doelstellingen en de werking van de kwaliteitszorg. De NVAO heeft voor de reviewcommissie een accreditatieportret opgesteld, dat een overzicht geeft van alle accreditatiebesluiten voor nieuwe en bestaande opleidingen van Howest. Deze gegevens zijn ter verificatie voorgelegd aan de instelling.

De commissie heeft in het kader van de uitgebreide instellingsreview twee bezoeken aan de instelling gebracht. Het eerste bezoek vond plaats op 17 en 18 oktober 2016, het tweede van 7 t/m 9 november 2016. Het eerste bezoek ving aan met een voorbereidende vergadering op 16 oktober. Tijdens dit vooroverleg heeft de commissie

de kritische zelfreflectie en documenten besproken die de instelling beschikbaar heeft gesteld en heeft zij vraagpunten geformuleerd voor de gesprekken. Op 17 oktober 2016 is gestart met een meet and greet sessie waarbij het merendeel van de gesprekspartners van het eerste bezoek aanwezig waren. Aansluitend heeft de commissie tijdens het eerste bezoek gesproken met het instellingsbestuur, voor het onderwijs bevoegde management, werkveldpartners, stafmedewerkers, onderwijzend personeel en studenten. Het volledige programma van dit bezoek is opgenomen in bijlage 2. De commissie heeft in dialoog en co-creatie met de instelling haar eerste indrukken geformuleerd en heeft aangegeven welke review trails zij in het tweede bezoek wenst uit te voeren.

Op 7 t/m 9 november heeft de commissie een tweede bezoek aan de instelling gebracht, wederom voorafgegaan door een besloten vooroverleg van de commissie op 6 november. Tijdens dit vooroverleg heeft zij vraagpunten voor de gesprekken van het tweede bezoek geformuleerd. Het programma van het tweede bezoek is opgenomen in bijlage 2. Commissie en instelling hebben na afloop van de gesprekken de thema's geselecteerd die het verhaal van de instelling in hoofdzaak bepalen. In co-creatie met de instelling heeft de commissie vervolgens het verhaal van de instelling opgetekend en heeft zij haar oordeel vastgesteld.

De secretaris van de commissie heeft 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.

2.2.2 Werkwijze van de reviewcommissie met betrekking tot de review trails

De commissie heeft tijdens het tweede locatiebezoek de volgende review trails uitgevoerd:

- Horizontale trail naar de derde strategische doelstelling 'Howest staat voor effectief en attractief leren';
- Verticale trail naar innovatie in de opleiding Verpleegkunde.

De eerste dag van het tweede bezoek heeft zij in diverse gespreksrondes meer zicht gekregen in hoe de onderwijsvisie decentraal leeft en hoe deze zijn weerslag vindt in het opleidingsbeleid. Zij heeft gesproken met vertegenwoordigers van diensten, studenten, lectoren en opleidingscoördinatoren die zij tijdens het eerste bezoek nog niet heeft gesproken. Tijdens de tweede dag van het tweede bezoek is de commissie op bezoek gegaan bij de opleiding Verpleegkunde. Zij heeft hierbij inzicht gekregen in het gehele kwaliteitszorgproces van deze opleiding, met specifieke aandacht voor innovatie.

3 Rapportage van de bevindingen en overwegingen

Voorafgaand aan het locatiebezoek heeft de commissie de kritische zelfreflectie van de Hogeschool West-Vlaanderen (Howest) uitvoerig bestudeerd. Deze is opgebouwd uit vier hoofdstukken, waarvan de eerste het organisatieconcept, de missie, visie, strategie en waarden beschrijft. In het volgende hoofdstuk gaat Howest in op beleidsuitvoering, opvolging en bijsturing en licht toe hoe het hogeschoolbreed beleid vertaald wordt naar de medewerkers. In het derde hoofdstuk beschrijft zij het kwaliteitszorgsysteem. In hoofdstuk 4 ten slotte, zoomt zij in op een opleiding die deze volledige kwaliteitszorgcyclus heeft doorlopen.

De commissie is van mening dat deze reflectie inhoudelijk rijk is, en logisch is opgebouwd. De instelling benadrukt in de zelfreflectie dat zij zichzelf beschouwt als creatief en atypisch, 'met een hoek af'. De commissie ziet deze kenmerken terug in de verschillende onderdelen van de zelfreflectie en eveneens in het strategisch plan 2016-2022. De hogeschool stelt in de zelfreflectie bovendien dat deze atypische benadering en het 'buiten de lijntjes kleuren' vruchten afwerpt. De commissie ziet dit als een boeiende manier om onderwijs te benaderen en wil hier graag meer over te weten komen tijdens het eerste bezoek.

De commissie is van oordeel dat de missie, visie en strategische waarden van de hogeschool helder en goed geformuleerd zijn. De zelfreflectie geeft daarnaast volgens de commissie een helder beeld van het organisatieconcept van de hogeschool. Het is de commissie uit de documentatie duidelijk geworden dat Howest veel belang hecht aan een vlakke en wendbare organisatie. De commissie vindt dit onder meer terug in de uitwerking van de organisatiestructuur, die het niveau van de opleiding centraal stelt.

Uit de beschikbaar gestelde documenten rijst volgens de commissie het beeld op van een hogeschool die veel waarde hecht aan innovatie en die de interactie met het werkveld daarin als cruciaal ervaart. Het valt de commissie op dat het werkveld zeer centraal wordt gezet in de visie, missie en strategische doelstellingen. Tijdens het eerste bezoek zou zij graag meer inzicht krijgen in de mate waarin de inbreng van het werkveld bijdraagt aan innovatie en de praktijkgerichtheid van de opleidingen. Ook vraagt zij zich naar aanleiding van de documentatie af hoe studenten betrokken worden bij het vormgeven aan en uitwerken van innovatie en beleid.

De commissie stelt vast dat de beleidscyclus en de koppeling daarvan met de meerjarenvisie uitvoerig is uitgewerkt en stapsgewijs in de zelfreflectie wordt beschreven. De hogeschool beschrijft een zorgvuldig uitgewerkt kwaliteitszorgsysteem, met daaraan gekoppeld een aantal kwaliteitscriteria op opleidingsniveau. Deze kwaliteitscriteria zijn het referentiekader voor de verdere ontwikkeling van de opleiding. Voor zes van de acht kwaliteitscriteria heeft zij meerdere ontwikkelingsniveaus gedefinieerd, onderverdeeld in voldoende, goed en excellent. De commissie zou graag meer inzicht krijgen in de bepalende factoren voor de normering van deze criteria en de verankering hiervan.

De commissie ziet het als een logische benadering dat Howest in de zelfreflectie nog niet uitvoerig ingaat op alle aspecten van het feitelijke beleid. De commissie heeft daarom naar aanleiding van de zelfreflectie diverse vragen wat betreft toelichting en verduidelijking van zaken die hierin worden aangekaart, maar ziet het eerste bezoek als een logisch moment om hier dieper op in te gaan.

Eerste bezoek

De eerste dag van het locatiebezoek ging van start met een meet and greet sessie. De instelling gaf daarbij de NVAO-procescoördinator de gelegenheid een korte toelichting te geven op de doelstellingen van dit eerste bezoek. Na een korte voorstelronde van de commissie en de aanwezigen vanuit Howest, verzorgde de instelling een rondleiding door het Howest-gebouw The Level. De rondleiding werd gekoppeld aan de vijf strategische doelstellingen van de hogeschool; op vijf verschillende locaties in het gebouw werd de commissie geïntroduceerd in de achtergronden en kernelementen van telkens één van de vijf strategische doelstellingen. Zowel de historie van de instelling als de keuze voor de betreffende doelstelling werden hier toegelicht. De creatieve insteek van deze rondleiding zorgde volgens de commissie voor een prettige en informele start van het eerste bezoek, waarbij er al lopende door het gebouw reeds veel uitwisseling plaatsvond tussen commissieleden en de gesprekspartners van Howest.

Het management van de instelling licht in het eerste gesprek toe dat het recente strategisch plan 2016-2022 voortbouwt op het hieraan voorafgaande strategisch plan *Anticipating the future* (2008-2016). De algemeen directeur geeft aan dat de grote lijnen van het vorige plan grotendeels ongewijzigd zijn gebleven, maar dat het is aangescherpt en inhoudelijk aan maturiteit heeft gewonnen. Strategisch anticiperen op, en beantwoorden aan de behoeften van de maatschappij en het werkveld, staan centraal in dit plan. *Anticipating the future* houdt volgens het management ook in dat opleidingen gestart worden die anticiperen op toekomstige ontwikkelingen in het maatschappelijk veld. De commissie herkent in de visie van de instelling en in de gesprekken tijdens het eerste bezoek duidelijk deze gerichtheid op de toekomst.

Het management geeft aan dat Howest groei centraal stelt in haar strategische doelstellingen, omdat zij dit als een effectieve manier ziet om elke opleiding uit te dagen na te denken over haar existentie en over de mogelijkheden voor ontwikkeling en innovatie. De groeiambitie geldt niet alleen voor nieuwe en innovatieve opleidingen van Howest, maar wordt ook als katalysator gebruikt voor de meer traditionele opleidingen om naar buiten te kijken en op zoek te gaan naar niches. Tijdens het eerste bezoek heeft de commissie hiervan diverse voorbeelden gehoord.

De commissie ziet de aanwezigheid van werkveldvertegenwoordigers tijdens het gesprek waarin organisatieconcept, missie, visie en strategische waarden centraal staan, als een bevestiging van de centrale rol die Howest aan het werkveld geeft. Het werkveld is volgens de commissie goed op de hoogte van de ambities van de instelling. Vertegenwoordigers van het werkveld geven aan dat de hogeschool proactief is in het aangaan van contacten en het meedenken over onderwerpen die in het werkveld spelen. Zij voelen zich betrokken en hebben het idee dat ze weten wat er binnen de hogeschool leeft.

De commissie stelt vast dat de prominente rol van het werkveld ook in de andere lagen van de organisatie zichtbaar is. Het werkveld wordt bij de ontwikkeling van nieuwe opleidingen betrokken en in werkveldcommissies worden de strategische doelstellingen besproken en expliciet afgetoetst. De verbinding met het werkveld krijgt ook op het niveau van het leren zelf gestalte, waar de samenwerking onder meer leidt tot integratieve opdrachten vanuit het werkveld. De commissie heeft voorbeelden gehoord waarin de relatie met het werkveld ook in de opleidingscommunity duidelijk aanwezig is. Het valt de commissie op dat het management van de hogeschool en het werkveld goed op elkaar zijn ingespeeld en elkaar tijdens de gesprekken regelmatig aanvullen.

Howest heeft het organisatieconcept expliciet een plaats gegeven in de strategische doelstellingen van de instelling. De algemeen directeur licht toe dat deze doelstelling voor een wendbare en daadkrachtige organisatie wellicht de meest cruciale is, omdat dit de basis vormt van waaruit aan de andere strategische doelstellingen gewerkt kan worden. Het is de commissie inderdaad opgevallen dat de organisatiestructuur een prominente rol heeft in de zelfreflectie en in de gesprekken. De commissie stelt vast dat de instelling in de beschreven structuur haar kleinschaligheid benut door een wendbare organisatie neer te zetten die soepel kan inspelen en anticiperen op ontwikkelingen in het maatschappelijk veld. De centrale positie die de opleidingsteams in de organisatie innemen en de decentraal belegde verantwoordelijkheden, zijn daarbij kenmerkend.

De diensten zijn volgens het management primair faciliterend aan de opleidingsteams. De instelling maakt gebruik van een beperkt aantal onderwijsondersteuners die opleidingen begeleiden bij ontwikkel- en innovatietrajecten en bij het uitwerken van decentraal onderwijsbeleid. De opleiding is hierin leidend. Elke ondersteuner begeleidt meerdere opleidingen, wat de mogelijkheid biedt om verbindingen te leggen tussen opleidingen of initiatieven. De commissie ziet dit als een mooie manier van horizontale uitwisseling. Daarnaast zijn er vanuit de diensten procesbeschrijvingen beschikbaar voor opleidingen, bijvoorbeeld hoe een beleidsplan kan worden vertaald in een curriculum, en hoe vragen vanuit het werkveld een vertaling kunnen vinden in de opleiding.

De commissie heeft meermaals met het management gesproken over de groeiambitie van Howest. Zij vroeg zich tijdens de gesprekken onder meer af hoe de instelling deze geambieerde groei organisatorisch denkt te faciliteren. De instelling kon met diverse voorbeelden toelichten dat zij inmiddels ervaring heeft met plotselinge groei van bepaalde opleidingen. Zij speelt hierop in door in dergelijke opleidingen bepaalde taken, bijvoorbeeld voor community building, studiebegeleiding, internationalisering, te bundelen en waar nodig hiervoor volwaardige functies te creëren. Ook kunnen moduleteams worden ingevoerd.

De commissie vraagt zich af hoe de instelling wil anticiperen op mogelijke veranderingen in samenstelling van de studentenpopulatie als men in de regio West-Vlaanderen aanzienlijke groei wil bewerkstelligen. De instelling geeft aan dat zij zich nadrukkelijk niet wil beperken tot studenten uit de regio, maar benadrukt dat zij kansen ziet in heel Vlaanderen, en daarbuiten. Momenteel is reeds 30% van de studenten van Howest afkomstig van buiten West-Vlaanderen. Desalniettemin wil de instelling in de komende periode nagaan of ze meer kan differentiëren in de onderwijsbehoeften van de verschillende doelgroepen.

Ondernemerschap en innovatie zijn volgens het management verankerd in de haarvaten van de hogeschool, die in een gegeven context met de beschikbare middelen zo vernieuwend en flexibel mogelijk probeert te handelen. Centraal in de cultuur van de hogeschool staat daarom volgens het management om medewerkers het vertrouwen te geven initiatieven te mogen en te durven nemen. Het management stimuleert een informele organisatiecultuur en typeert de omgang tussen personeelsleden als informeel, loyaal en hecht. Deze insteek, en de waarden die daaraan ten grondslag liggen, spelen ook een rol in het personeelsbeleid van de instelling. Het instellingsmanagement geeft nadrukkelijk aan dat ze een verbinding met het personeel voor de lange termijn wenst aan te gaan. Bij een daling van het aantal inschrijvingen bij een opleiding zet men boventallige formatie in om de opleiding te innoveren en daarmee aantrekkelijker te maken voor nieuwe studenten, of om verbinding te maken met andere disciplines en daarmee vernieuwing te

bewerkstelligen. Het valt de commissie op dat de instelling innovatie consequent als insteek hanteert bij strategische vraagstukken en beleidsbeslissingen, en dat zij de informele cultuur aanwendt om een omgeving te scheppen waarin innovatie ook bottom-up tot stand kan komen.

De instelling streeft ernaar om een gemeenschap te vormen van docenten en studenten waar men van elkaar leert en waarin men een stabiele basis creëert (zich thuis voelt). De informele cultuur en de open leslokalen dragen hier volgens het management aan bij. Om dit verder te stimuleren, wil de instelling meer inzetten op het benutten van de capaciteit van de leergemeenschap, door bijvoorbeeld peer learning. Men betreft dan ouderejaars studenten in het coachen en begeleiden van jongerejaars.

Het valt de commissie op dat het aantal formele organen waarin studenten en docenten zijn vertegenwoordigd door de instelling beperkt is gehouden. Het management beaamt dit en licht toe dat de open en informele cultuur binnen de instelling maakt dat iedereen zijn weg weet te vinden met opmerkingen en ideeën. Het uitgangspunt van deze benadering is volgens verschillende gesprekspartners dat medewerkers zich door de informele cultuur zodanig dicht bij de studenten bevinden, dat zij in voldoende mate op de hoogte zijn van de mening en wensen van de student om hier in de beleidsontwikkeling rekening mee te kunnen houden. De student heeft daarom geen pro-actieve, structureel ingebouwde rol in de beleidsontwikkeling. Het management ervaart het aantal formele inspraakorganen momenteel als voldoende. De commissie wil tijdens het tweede bezoek graag meer inzicht krijgen in hoe studenten deze benadering ervaren.

De commissie stelt vast dat het kwaliteitszorgsysteem zeer gedegen en uitvoerig is beschreven in de zelfreflectie. Tijdens de gesprekken schetst de voorzitter van de commissie het volledige proces van de beleidscyclus. Hij wordt hierbij op onderdelen aangevuld door de gesprekspartners vanuit de instelling, vooral waar het de inbreng van de opleiding zelf in dit proces betreft. Deze blijkt explicieter te zijn dan de commissie uit de stukken had opgemaakt.

Het wordt de commissie duidelijk dat ook in de kwaliteitszorgcyclus de opleidingen centraal staan. Op dit niveau wordt het onderwijsbeleid gemaakt en wordt invulling gegeven aan de strategische doelstellingen. Gebaseerd op evaluatie van de resultaten van het voorafgaande jaar, formuleren opleidingen een nieuw beoogd eindresultaat voor het komende academische jaar. Kwaliteitscriteria hebben een centrale plaats in de opleidingsplannen. De commissie stelt vast dat deze kwaliteitscriteria zowel de NVAO standaarden als de strategische doelstellingen van de instelling omvatten. Ook de inbreng van studenten en werkveld wordt gegroepeerd langs dit kader. De resultaten op deze indicatoren vormen het raamwerk voor het jaarrapport en geven daarmee volgens diverse gesprekspartners inhoud aan de discussie over de richting van de opleiding. De beleidsplannen illustreren volgens de commissie duidelijk de structurele verbetercyclus van de instelling op opleidingsniveau.

De commissie heeft de indruk dat de instelling op centraal niveau het onderwijsbeleid beperkt vastlegt, om opleidingen de ruimte te geven om dit op opleidingsniveau op maat in te vullen, rekening houdend met de specifieke kenmerken van de opleiding, haar studenten en haar werkveld. De commissie wil tijdens het tweede bezoek graag meer inzicht krijgen of opleidingen voldoende houvast ervaren om een eigen volwaardig onderwijsbeleid op opleidingsniveau te ontwikkelen.

De commissie heeft uitvoerig gesproken over de gehanteerde normering bij de ontwikkelingsniveaus van kwaliteitscriteria en de mogelijke lading daarbij van de term 'excellent'. De instelling geeft aan dat zij de normering vooral hanteert om duidelijk aan te kunnen geven wanneer een opleiding voldoet aan de vereiste kwaliteit. De norm 'voldoende' moet volgens het instellingsmanagement primair het streven van opleidingen zijn. Daarnaast was er de wens van het management om tevens een ambitieniveau aan te geven, zonder dat dit als doel hoeft te worden beschouwd.

Kalibratie van de ontwikkelingsniveaus op de kwaliteitscriteria vindt volgens gesprekspartners vooral plaats via de samenstelling van de panels van de Howest Opleidings Toets (HOT). De algemeen directeur zit alle HOT-panels voor, de stafmedewerkers Kwaliteitszorg is lid van alle panels. Het werd voor de commissie desondanks nog niet volledig duidelijk waar de gehanteerde normen van deze ontwikkelingsniveaus op gebaseerd zijn en hoe er structureel gekalibreerd wordt op de verschillende normeringen. Zij zou hier in het tweede bezoek graag meer inzicht in krijgen.

Co-creatie

De gesprekken van het eerste bezoek zijn door de commissie ervaren als open en constructief. Door de veelheid aan gesprekspartners per ronde kon de commissie tot haar spijt niet iedereen uitvoerig aan het woord laten komen. De gesprekken hebben ertoe geleid dat de commissie meer inzicht heeft gekregen in de achtergronden en motieven van de instelling om de huidige koers te varen. Zij heeft de indruk goed te begrijpen wat Howest beweegt en waar zij voor staat. Zij heeft de eigenheid ervaren en meer inzicht gekregen in het atypische karakter van de hogeschool. Het management geeft aan dat zij zich tijdens het eerste bezoek gehoord heeft gevoeld en dat zij de gesprekken als open en prettig heeft ervaren.

De positieve indruk die de commissie naar aanleiding van de kritische reflectie had van de verbinding van Howest met het werkveld, heeft zij bevestigd gezien tijdens het eerste bezoek. De verschillende gesprekken bevestigen voor de commissie het beeld dat het werkveld 'in de haarvaten' van de instelling is vertegenwoordigd. De inspirerende leiding door de algemeen directeur werd in alle gespreksrondes gevoeld. De informele cultuur, waarbij vertrouwen en de durf om te innoveren centraal staan, is in vele gesprekken aan bod gekomen. De algemeen directeur vult tijdens de co-creatie aan dat het uitstralen van vertrouwen en het creëren van een vangnet in alle lagen van de instelling gevoeld wordt en dat hierdoor het kwaliteitszorgsysteem niet als controlemechanisme wordt ervaren, maar veeleer als een methode om processen te structureren. Deze verduidelijking sluit aan bij het beeld dat de commissie in de eerdere gesprekken heeft gekregen.

De commissie vraagt zich tijdens de co-creatie af of het voor de instelling een meerwaarde zou hebben om de activiteiten uit de verschillende opleidingsplannen eveneens te groeperen naar strategische doelstelling, zodat per doelstelling een overzicht ontstaat van activiteiten op dit onderdeel. Hierdoor kan ook op centraal niveau een gestructureerd beeld ontstaan van de ontwikkelingen en activiteiten per doelstelling. Het management geeft aan dit advies te verwelkomen en mee te nemen in haar afwegingen.

Tijdens de co-creatie heeft de commissie aan de instelling voorgesteld om in het volgende bezoek twee trails uit te voeren, een horizontale en een verticale.

Zij wenst een horizontale trail uit te voeren naar de derde strategische doelstelling van de instelling: 'Howest staat voor effectief en attractief leren'. De commissie heeft tijdens het eerste bezoek veel inzicht gekregen in de missie, visie en structuur van de organisatie en de werking van het kwaliteitszorgsysteem. De brede onderwijsvisie is in de eerste gespreksronde echter minder voor het voetlicht gekomen. De commissie wil met deze horizontale trail daarom meer inzicht krijgen in hoe de onderwijsvisie decentraal leeft en hoe deze zijn weerslag vindt in opleidingsbeleid.

In een verticale trail wil de commissie het gehele kwaliteitszorgproces van een opleiding doorlopen, met specifieke aandacht voor innovatie. Zij heeft een voorkeur aangegeven voor de opleiding Verpleegkunde of de Lerarenopleidingen (zowel kleuter, lager als secundair) en heeft de keuze tussen deze twee aan de instelling overgelaten.

De opleidingen die reeds een volledige kwaliteitszorgcyclus hebben doorlopen, de opleidingen Biomedische laboratoriumtechnologie en Devine, zijn reeds uitvoerig in de eerste gespreksronde aan bod gekomen. De instelling stelt daarom tijdens de co-creatie aan de commissie voor om voor de regiepilot tijdens het tweede bezoek twee andere opleidingen te selecteren. De commissie verwelkomt dit voorstel en waardeert het dat zo inzicht wordt gekregen in het kwaliteitszorgproces van nog twee andere opleidingen.

Concluderend stelt de commissie dat zij tijdens het eerste bezoek een instelling heeft gezien die niet bang is om zich te profileren en ambitie te tonen. Na afloop van het eerste bezoek heeft zij het gevoel begrepen te hebben waar Howest voor staat, wat haar visie is op de toekomst en hoe zij deze denkt te verwezenlijken.

Tweede bezoek

Tijdens het tweede bezoek heeft de commissie de eerste dag besteed aan de horizontale trail naar 'effectief en attractief leren'. De tweede dag heeft zij voor de verticale trail naar innovatie een bezoek gebracht aan de opleiding Verpleegkunde.

In de horizontale trail heeft de commissie vooral gekeken naar de inbedding van de derde strategische doelstelling 'effectief en attractief leren' in de onderwijsvisie van de verschillende opleidingen. Tijdens de verticale trail werd de commissie op de hoogte gesteld van de recente ontwikkelingen in de opleiding Verpleegkunde, en de plannen die de opleiding heeft voor de nabije toekomst. Aangezien de commissie aangaf bij deze trail vooral de nadruk te willen leggen op innovatie, was dit het zwaartepunt van de gesprekken.

De instelling heeft de verantwoordelijkheid voor de inhoudelijke invulling van de strategische doelstellingen op opleidingsniveau gelegd. Op centraal niveau heeft zij daarom de doelstelling inhoudelijk slechts op hoofdlijnen gedefinieerd, om ruimte te laten aan de opleidingen om hier op maat invulling aan te geven.

De commissie ziet tijdens de horizontale trail veel verschillende initiatieven van opleidingen en diensten om invulling te geven aan de doelstelling 'effectief en attractief leren'. Zij ervaart hier wederom de cultuur om veel autonomie te geven aan opleidingen en diensten, en ze veel ruimte te bieden om inhoudelijk invulling te geven aan de doelstellingen. De commissie heeft tijdens de trail ervaren dat deze benadering leidt tot uiteenlopende invullingen van de begrippen effectief en attractief. Zij constateert bovendien dat op alle niveaus en onderdelen het gesprek gaande is over wat deze begrippen voor de eigen situatie inhouden en dat zowel opleidingen als diensten zich hierin lerend opstellen.

Het is de commissie opgevallen dat 'attractief' en 'effectief' vaak in één adem worden genoemd, en raadt aan om te onderzoeken of het beter zou zijn een duidelijker onderscheid tussen deze twee begrippen te maken.

Uit de gesprekken heeft de commissie begrepen dat het effectief en attractief leren vooral wordt vormgegeven met het gewenste eindniveau van de student als uitgangspunt. Er lijkt daarnaast een voorzichtige beweging op gang te komen om daarnaast ook rekening te houden met de beginsituatie van studenten. Men wenst daarbij ook aansluiting te zoeken bij de ontwikkelingen hieromtrent op Vlaams niveau.

De grote inhoudelijke autonomie op opleidingsniveau gaat bij Howest hand in hand met een zeer gedegen uitgewerkte systematiek van kwaliteitszorg. Beleidsplannen geven ruimte aan voortschrijdend inzicht en nieuwe initiatieven, maar bieden volgens de commissie, vanwege het meerjarige karakter, tevens een duidelijke structurele lijn voor de opleiding.

Het valt de commissie op dat het beleidsproces van Howest een redelijk traditionele benadering van kwaliteitszorg kent. Zij ziet tevens dat deze traditionele benadering van processen en structuren ruimte geeft aan en faciliterend werkt voor een meer atypische benadering om creativiteit te stimuleren. De (traditionele) systematiek van kwaliteitszorg is daarmee duidelijk ondersteunend aan de informele, decentrale en op vertrouwen gebaseerde kwaliteitscultuur.

De commissie heeft ook tijdens het tweede bezoek aan de instelling een overtuigende kwaliteitscultuur ervaren. Op alle niveaus worden plannen gemaakt gebaseerd op de centrale visie en de strategische doelstellingen. Deze worden gemonitord en gemotiveerd bijgestuurd. De discussie over de strategische doelstellingen en wat dit voor de eigen opleiding of vak betekent, wordt breed en actief gevoerd.

In het tweede bezoek heeft de commissie wederom met de instelling gesproken over de normering en kalibratie van de ontwikkelingsniveaus van de kwaliteitscriteria. Volgens het management zorgen de ontwikkelingsniveaus bij de criteria ervoor dat alle opleidingen in hetzelfde kader moeten denken en dezelfde normering hanteren. Dit stimuleert de horizontale dialoog tussen opleidingen. Docenten worden bovendien geconfronteerd met deze criteria en ambitieniveaus, waardoor ook binnen opleidingen een dialoog ontstaat met dezelfde referenties.

Tijdens het eerste locatiebezoek gaf het management aan dat medewerkers door de informele cultuur binnen Howest zodanig intensief betrokken zijn bij de wensen en behoeften van studenten, dat zij hierin de beleidsontwikkeling voldoende rekening mee kunnen houden. Formele studentenparticipatie is daarom binnen Howest voldoende, maar beperkt vorm gegeven. De commissie heeft tijdens beide bezoeken ervaren dat studenten de inspraak via de studentenraad en de participatiecommissies als voldoende ervaren. Studenten voelen zich gehoord en weten waar zij eventuele problemen kunnen aankaarten. In diverse gesprekken gaven zij ook nadrukkelijk aan dat er in voorkomende gevallen naar hun wensen en suggesties geluisterd wordt.

Howest wil door innovatief in te spelen op de behoeften van het maatschappelijk veld anticiperen op de toekomst. Innovatie binnen de opleiding Verpleegkunde wordt volgens de algemeen directeur gestimuleerd door voldoende ruimte te geven aan mensen om innovatief te werken. Geloof in de talenten en ondernemend vermogen van teams en individuen staat daarin centraal. Vertrouwen en vrijheid om op

decentraal invulling te kunnen geven aan de strategische doelstellingen worden gezien als een sterke katalysator voor innovatie binnen de opleiding.

Innovatie houdt volgens het management daarnaast ook in dat de opleidingen uitgedaagd worden om binnen bestaande situaties en thema's out of the box te denken. Bij de opleiding Verpleegkunde wordt het traject dat is ontwikkeld voor de brugopleidingen door gesprekspartners als voorbeeld genoemd van het innovatief inspelen op de noden van het werkveld, om zo effectief mogelijk kritische professionals op te leiden.

Vertegenwoordigers van het werkveld melden de commissie dat zij ervaren dat de hogeschool voorop loopt in ontwikkelingen op de terreinen die zij voor de opleiding Verpleegkunde als onderzoekslijn heeft aangemerkt. Zij waarderen de proactieve instelling van de hogeschool. De wisselwerking met het werkveld op de geselecteerde onderzoeksterreinen werkt naar hun mening zeer constructief. De commissie ziet de onderzoekslijnen die de opleiding Verpleegkunde heeft gedefinieerd en hoe zij het werkveld hierbij betreft, als een mooi voorbeeld van de functie van toegepast onderzoek. Zij ziet de onderzoekslijnen binnen de opleiding Verpleegkunde als exemplarisch voor hoe innovatie in samenwerking met het werkveld tot stand kan komen.

De commissie heeft tijdens de verticale trail ervaren dat het beeld dat de opleiding Verpleegkunde zelf heeft van de behoeften van en ontwikkelingen binnen het werkveld, bevestigd wordt door de vertegenwoordigers die de commissie heeft gesproken. Zij heeft de sterke, intensieve en wederkerige relatie met het werkveld ook tijdens het tweede locatiebezoek bevestigd gezien.

Het leren van elkaar wordt volgens de commissie zowel horizontaal als verticaal gestimuleerd. Zij heeft tijdens de trails voorbeelden gehoord dat ervaringen tussen opleidingen ook daadwerkelijk gedeeld worden. De commissie heeft gezien dat het kwaliteitszorgproces zelf ook onderwerp is van evaluatie en verbetering. Zo heeft men in de afgelopen tijd naar aanleiding van de evaluatie van dit proces het aantal kwaliteitscriteria teruggebracht van twaalf naar acht.

Co-creatie

De commissie heeft de gesprekken tijdens het tweede locatiebezoek als zeer boeiend ervaren, mede door het collectieve en individuele enthousiasme van gesprekspartners over de instelling. Na afloop van zowel de horizontale als de verticale trail heeft zij wederom met het instellingsbestuur haar bevindingen besproken. Deze co-creatie gesprekken verliepen in een prettige en constructieve sfeer.

De algemeen directeur geeft aan dat men zich tijdens de gesprekken wederom heeft gerealiseerd dat er binnen de instelling sprake is van een grote mate van maturiteit in de kwaliteitscultuur. Hierin zijn vele van de zaken die de commissie naar voren brengt ook intern bediscussieerd, met diepgang en de durf om in reflectie te gaan.

Tijdens de co-creatie naar aanleiding van de horizontale trail sprak de commissie met de instelling onder meer over de effectiviteit van het decentraal beleggen van het uitwerken van de centrale strategische doelstellingen. Het management geeft aan dat het tijdens de gesprekken voor zichzelf de bevestiging heeft ervaren dat de vijf strategische doelstellingen de juiste keuzes zijn en dat deze breed worden gedragen in de organisatie.

De commissie heeft uit de horizontale trail onder meer meegenomen dat het eigenaarschap op alle niveaus in de organisatie zeer sterk ontwikkeld is. Dit zorgt voor een groot enthousiasme om aan de kwaliteit van de opleidingen te werken. De commissie heeft tijdens de horizontale trail wel een precair evenwicht ervaren tussen het willen bereiken van de centrale strategische doelstellingen en de grote autonomie op opleidingsniveau om invulling te geven aan deze doelstellingen. De keuze van de instelling om primair bottom-up invulling aan de doelstellingen te geven, leidt volgens de commissie tot een grote diversiteit op opleidingsniveau. Dit heeft als consequentie dat hetgeen in de kritische reflectie is beschreven als effectief en attractief leren, niet altijd een eenduidige invulling krijgt in de opleidingspraktijk. De commissie adviseert de instelling behoedzaam te zijn dat het pluralisme en de diversiteit die op opleidingsniveau aanwezig is, er niet toe leidt dat op een disparate wijze wordt gewerkt naar de strategische doelstellingen. Zij vraagt zich af of het concreter uitwerken van wat Howest onder effectief en attractief leren verstaat, de opleidingen zou helpen om coherenter bij te dragen aan deze centrale doelstellingen.

De commissie geeft aan dat zij het als ambitieus ervaart om effectief en attractief leren te koppelen in eenzelfde strategische doelstelling en vraagt zich af of het verstandig zou zijn hier duidelijker onderscheid te maken. Het management reageert dat zij de woordkeuze van de commissie hier zeer terecht vindt: het wenst deze begrippen te onderscheiden, maar niet te scheiden. Het heeft de begrippen bewust binnen één doelstelling aan elkaar gekoppeld en is van mening daarmee een gezonde spanning te creëren die het evenwicht tussen deze onderdelen ten goede komt. De insteek is daarbij om de attractiviteit van het onderwijs maximaal te ontwikkelen, waarbij de bijdrage aan de effectiviteit een belangrijke afweging vormt.

De kleinschaligheid van Howest geeft de mogelijkheid om de benadering van nabijheid sterk neer te zetten, met korte lijnen tussen docenten, werkveld en studenten. De commissie vraagt tijdens de co-creatie af hoe de instelling hiermee om wenst te gaan in het kader van de groeidoelstelling, en hoe zij het concept van nabijheid – en de informele cultuur die hierop is gebaseerd - daarbij duurzaam wil borgen. Het management geeft aan dat het zich zeer bewust is dat hier een uitdaging ligt. Zij monitort daarom het gevoel van nabijheid dat studenten en docenten ervaren, door dit op te nemen in bevestigingen en na te gaan of men dit ook bij de grotere opleidingen in dezelfde mate ervaart.

De commissie heeft zowel intern als tijdens de gesprekken intensief gediscussieerd over wat Howest onder innovatie verstaat. De commissie neemt waar dat innovatie binnen Howest breed is gedefinieerd, en vooral organisatorisch en procesmatig wordt aangestuurd. Wel heeft de commissie het gevoel dat er een rode draad in de definitie zit en dat innovatie vooral wordt benaderd als een mentaal proces van nadenken over het verkennen van nieuwe ontwikkelingen en de kansen om hierin een vooruitstrevende rol op te pakken. Dit wordt ondersteund door het centrale geloof in de talenten en ondernemend vermogen van de teams en de individuen: het faciliteren van mogen, durven en kunnen.

Het management bevestigt deze interpretatie van de commissie en geeft aan dat binnen de instelling ook de discussie is gevoerd in hoeverre men innovatie wil definiëren en concretiseren. Zij wil dit niet teveel vastleggen, maar tegelijkertijd ook duiden wat Howest onder innovatie verstaat. De commissie en het management concluderen gezamenlijk dat het voor de instelling noodzakelijk blijft om regelmatig de discussie te voeren of iets innovatie is of een 'gewone' verbetering.

De commissie sprak met het management over de uitdrukkelijke wens van het werkveld om de procedures binnen verschillende instellingen die eenzelfde opleiding aanbieden, beter op elkaar af te stemmen. Het werkveld heeft veel behoefte aan een bewustzijn van de opleidingen van de verschillende onderwijsaanbieders op dit gebied. De commissie is van mening dat Howest hier een voortrekkersrol zou kunnen spelen om de krachten van de onderwijsaanbieders in de regio op dit onderdeel te bundelen. Dit zou volgens de commissie een mooie vorm zijn van een hogeschool-overstijgende manier van innoveren. Het management gaf aan deze mogelijkheden te willen verkennen.

4 Beoordeling door de commissie

Het is de commissie gedurende beide bezoeken opgevallen dat Howest een echte gemeenschap is, met een gedragen gevoel van collectieve verantwoordelijkheid. Er is een grote bereidheid om gedreven aan de slag te gaan. De commissie ziet dit als een resultaat van een bewust beleid vanuit het instellingsmanagement om een cultuur te stimuleren van openheid en vertrouwen. Zij heeft ervaren dat er op alle niveaus een groot gevoel van eigenaarschap ervaart voor het leerproces van de student.

De commissie ziet dat de visie van Howest breed gedragen is en dat de strategische doelstellingen leven op alle niveaus. De inhoudelijke invulling van deze doelstellingen krijgt vorm op het niveau van de opleidingen. De commissie heeft gezien dat er daarbij een spanning kan ontstaan tussen de inhoudelijke bedoelingen van de strategische doelstellingen die op centraal niveau zijn geformuleerd, en de invulling die hier decentraal aan wordt gegeven, maar concludeerde dat dit vooralsnog geen problemen oplevert.

De commissie ziet tegelijkertijd dat de ervaren autonomie bij het vormgeven van opleidingsbeleid een belangrijke motor is voor ontwikkeling en innovatie en dat deze benadering energie brengt in de organisatie. Dit evenwicht tussen centrale en decentrale beleidsvorming is volgens de commissie een precair evenwicht. De commissie begrijpt dan ook de bewuste keuze van de instelling om deze decentrale autonomie te koesteren en heeft begrip voor de afwegingen die de instelling hier gemaakt heeft. Hoewel hier momenteel geen sprake van is, waarschuwt zij wel voor het gevaar bij deze aanpak van versnippering van energie en van beperkte interne beleidscohesie. Zij geeft mee dat een mogelijke optie zou kunnen zijn om vanuit dit centrale kader op decentraal niveau structureel het gesprek aan te gaan over het invulling geven aan de strategische doelstellingen op opleidingsniveau, zonder de autonomie van de opleidingen aan te tasten. Hiermee zal zij de invulling die decentraal aan de doelstellingen gegeven wordt, nog beter kunnen kanaliseren en kunnen voorkomen dat in de toekomst invullingen misschien teveel uiteen gaan lopen.

De commissie ziet dat opleidingscoördinatoren vaak jong en zeer gedreven zijn. Dit zorgt voor veel energie en een goede dynamiek in de opleidingsteams. Dit gaat gepaard met een gedrevenheid die gekoesterd zal moeten worden en op zeker moment wellicht wat kan worden getemporiseerd. De commissie raadt aan om juist bij de groep opleidingscoördinatoren te bewaken of de inzet voldoende focus kent.

Onderzoek krijgt binnen Howest een volwaardige plaats in de opleidingen. Er is duidelijk beleid naar het creëren van onderzoeksgroepen en –lijnen, met de primaire intentie om de kennis hieruit in het onderwijs binnen te brengen. Via gericht stakeholdersbeleid houden opleidingen bovendien vinger aan de pols om maatschappelijke ontwikkelingen, behoeften en verwachtingen te detecteren.

De instelling heeft veel werk verzet om een gedegen intern kwaliteitszorgsysteem neer te zetten, en is hierin zeer lerend. De commissie ziet dat het systeem van beleidsplannen, de ondersteuning hiervan door de diensten, de aggregatie van die plannen en de aanpak aansluiten bij het bestuursmodel zoals Howest dit ambieert.

Het valt de commissie op dat Howest een redelijk traditionele insteek heeft gekozen ten aanzien van kwaliteitszorg. Zij heeft daarbij een eveneens traditionele normering gekozen. 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.

De instelling is er volgens de commissie in geslaagd om in de organisatie een goed evenwicht te vinden tussen formele en informele structuren. Zij heeft een kwaliteitscultuur ervaren waar de aanwezigheid van formele processen, en de beschikbaarheid van een instrumentarium ter ondersteuning daarvan, een gedegen basis biedt om ruimte te kunnen geven aan vertrouwen, autonomie, laagdrempelig contact en een informele cultuur waarin innovatie ruimte krijgt. De systematiek van kwaliteitszorg geeft daarbij voldoende garanties op een kwalitatieve alertheid op kwaliteit. Een volgende stap in de ontwikkeling van het kwaliteitszorgsysteem is daarbij volgens de commissie om ook de externe, internationale, omgeving te benutten om het systeem van kwaliteitszorg verder te ontwikkelen.

De commissie adviseert de instelling om zich expliciet naar buiten te richten, en bijvoorbeeld kaders, normeringen en beoordelingen nog meer met externe partners af te stemmen.

Plannen zouden volgens de commissie meer reliëf kunnen krijgen als ze meer worden afgestemd met externe (internationale) peers. De commissie adviseert om de lerende cultuur die intern zeer sterk is ontwikkeld, ook te benutten om het (inter)nationale veld meer bij de instelling en de opleidingen te betrekken onder het motto "Plus est en vous".

De commissie raadt aan om de mogelijkheden voor samenwerking te onderzoeken met andere instellingen in de regio en in Vlaanderen. Zij heeft deze wens uitdrukkelijk vanuit het werkveld vernomen. De commissie is van mening dat dit voor alle betrokken partijen, zowel het werkveld, studenten als voor de opleidingen zelf een significante meerwaarde kan hebben.

Aanbevelingen en suggesties

De commissie heeft de volgende suggesties en aanbevelingen voor de Hogeschool West-Vlaanderen:

De commissie heeft de volgende suggesties en aanbevelingen voor de Hogeschool West-Vlaanderen:

- Ga na of het proces van kwaliteitszorg meer atypisch kan worden benaderd in lijn met de ambities van Howest zoals beschreven in de Kritische Reflectie (citaat: Anticipating the future, is wat we met onze Howest-community voor ogen hebben. We noemen ons atypisch, met een hoek af. We staan open voor mensen die buiten de lijntjes kleuren, die out of the box denken) waarbij ruimte kan worden gegeven aan meer creativiteit in het kwaliteitszorgproces zelf;
- Ga zorgzaam om met de druk van kwantitatieve groei. Blijf groei combineren met voldoende 'toevertrouwde' tijd voor medewerkers, daarbij inspiratie vindend in de Howest-waarden van Serve - Empower - Care;
- Maak het internationaal netwerk deelgenoot van de opgebouwde expertise inzake kwaliteitszorg, beschouw dit als een expressie van de Brugse wapenspreuk 'Plus est en vous';
- Onderzoek de mogelijkheden voor samenwerking met andere onderwijsinstellingen in de regio en in Vlaanderen om gezamenlijk tegemoet te komen aan behoeften vanuit het werkveld.

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

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

Bijlage 1: Samenstelling van de commissie

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 Vandemaële: masterstudente geneeskunde – Universiteit Gent.

Ondersteuning:

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

Alle commissieleden hebben een onafhankelijkheidsverklaring ingevuld en ondertekend.

Dirk De Ceulaer is doctor in de Pedagogische Wetenschappen (Specialisatie Onderwijspolitiek en –beleid K.U. Leuven. Hoogleraar EHSAL (1988). Algemeen directeur EHSAL (1993-2003). Algemeen directeur Europese Hogeschool Brussel (2003-2008). Voorzitter Directiecomité Hogeschool-Universiteit Brussel (sedert 2008). Voorzitter van het Directiecomité HUB-KAHO Sint-Lieven (sedert 2010) en Odisee (sedert 2014). Ondervoorzitter (1999 en 2000) en voorzitter Vlaamse Hogescholenraad-VLHORA (2001 en 2002). Bestuurder en ondervoorzitter van de Associatie K.U. Leuven (sedert 2002). Waarnemend lid College van Bestuur K.U. Leuven (sedert 2008). Voorzitter Quartier Latin Brussel/Brik (sedert 1998). Voorzitter Onthaal en Promotie Brussel (2001-2011). Bestuurder en voorzitter van het Samenwerkingsplatform Hoger Onderwijs Brussel (sedert 2008). Lid Algemene Vergadering AZ Sint-Jan Brussel (2008-2011). Lid De Warande (sedert 1993). Bestuurder Muntpunt Brussel (sedert 2011).

Pim Breebaart studeerde sociologie en filosofie aan de Universiteit Leiden. Hij gaf langdurig les in het hoger onderwijs, had diverse directiefuncties in de Hogeschool Rotterdam en was voorzitter van de Colleges van Bestuur van ROC Mondriaan, De Haagse Hogeschool en Stenden Hogeschool. Actueel is hij vice-voorzitter van de Raad van Toezicht van de Hotelschool The Hague en voorzitter van het bestuur van de Vereniging van Toezichhouders van Hogescholen, lid van de Raad van Advies van de NVAO en hij heeft een aantal instellingsbeoordelingen verricht. In opdracht van de Minister van Onderwijs van Nederland is hij voorzitter van de commissie die de plannen van hogescholen en universiteiten beoordeelt om hun onderwijs voor volwassenen te flexibiliseren. Hij was de laatste jaren voorzitter van het bestuur van een basisschool en zeer actief betrokken bij het passend en speciaal onderwijs in de provincie Zuid-Holland. Hij schreef regelmatig voor diverse onderwijsbladen. Actueel recenseert hij boeken over hoger onderwijs in het blad Th@ma.

Elfriede Heinen, Graduated in Psychology (Université catholique de Louvain), Elfriede Heinen is presently a pedagogical advisor at the FédESuC/SeGEC (Fédération de l'Enseignement Supérieur Catholique). For both university colleges and art schools, she develops and coordinates activities related to QA and to methodological developments of a competency- and outcomes-based learning approach. She also organizes management trainings for HEIs leadership positions. Within ARES (Académie de Recherche et d'Enseignement Supérieur), she works in three commissions: QA for teaching/learning and research (CoQER), academic achievement support (CAR) and information on graduated studies (Cie) She was the vice-president of AEQES (June 2014/ June 2016), member of its Secretariat, Steering Committee and of various WG. She's involved in EURASHE WG on QA and its Expert-group for the PH Excel project. She's the co-author of : Comment passer des compétences à l'évaluation des acquis des étudiants?, handbook by De Boeck Supérieur, 2015.

Annette Geirnaert MBA volgde na het behalen van haar licentiaat bedrijfspsychologie aan de Universiteit Gent aanvullende opleidingen in marketing (INSEAD) en management (Gent en Vlerick). Na haar opleiding vervulde ze functies in marketing en sales management. Ze werkte voor Curver (1974), Ghemar NV in Brussel (1975-1978) en Ghemar Inc. in de VS (1978-1980), Rhenus (1980-1984) en Travesco/Devesco (1984-1985). Van 1985 tot 1987 was ze bij SGS- QUALITEST NV, Antwerpen verantwoordelijk voor de kwaliteitssystemen. Vanaf eind 1987 tot 2015 was ze directeur van het Vlaams Centrum voor Kwaliteitszorg. Daarnaast is ze tot op heden vice-president van de European Organisation for Quality (EOQ) en lid van de Nationale Raad voor Accreditatie en Certificatie.

Miet Vandermaele is masterstudente geneeskunde – Universiteit Gent.

Bijlage 2: Programma's van de locatiebezoeken

Eerste bezoek

Dinsdag 18 oktober 2016

Howest – The Level; Botenkopersstraat 2; 8500 Kortrijk

9u00 – 10u00 (The Lounge) Meet and greet

Instellingsbestuur

- Jan Durnez, voorzitter Raad van bestuur en Bestuurscomité
- Sofie Staelraeve, lid Bestuurscomité

Voor het onderwijs bevoegde management

- Lode De Geyter, algemeen directeur
- Frederik D'hulster, directeur Onderwijs en Internationalisering
- Roel Vandommele, directeur Opleidingen Howest Kortrijk
- Isabel Uitdebroeck, directeur Opleidingen Howest Brugge
- Bart Leenknecht, diensthoofd Onderzoek, Dienstverlening en Valorisatie
- Luc Verhalle, directeur Personeel en HR

Onderwijzend personeel

- Regis Le Roy, opleidingscoördinator Digital Arts and Entertainment

10u00 – 10u50 (Leslokaal L.0.02)

Gesprek 1 / Organisatieconcept, missie, visie, strategie en waarden

Instellingsbestuur

- Jan Durnez, Voorzitter Raad van bestuur en Bestuurscomité
- Sofie Staelraeve, lid Bestuurscomité
- Voor het onderwijs bevoegde management
- Lode De Geyter, algemeen directeur
- Frederik D'hulster, directeur Onderwijs en Internationalisering
- Roel Vandommele, directeur Opleidingen Howest Kortrijk
- Isabel Uitdebroeck, directeur Opleidingen Howest Brugge
- Bart Leenknecht, diensthoofd Onderzoek, Dienstverlening en Valorisatie
- Luc Verhalle, directeur Personeel en HR

Werkveldpartners

- Maka De Lameillieure, algemeen directeur Flanders Inshape
- Jan Vanhecke, coördinator PRoF-PROJECTS, algemeen directeur Bofin, algemeen directeur Boone Wallbeds

Interne waarnemers

- Sarah Snoeck, algemeen secretaris
- Eveline Van Cauwenberghe, stafmedewerker Kwaliteitszorg

11u10 – 12u00 (Leslokaal L.0.02)

Gesprek 2 / Beleidsuitvoering, opvolging en bijsturing

Instellingsbestuur

- Luc Van Holm, lid Bestuurscomité
- Tine Decuypere, lid Bestuurscomité

Voor het onderwijs bevoegde management

- Lode De Geyter, algemeen directeur
- Frederik D'hulster, directeur Onderwijs en Internationalisering
- Roel Vandommele, directeur Opleidingen Howest Kortrijk
- Isabel Uitdebroeck, directeur Opleidingen Howest Brugge
- Stafmedewerkers
- Sofie Boone, stafmedewerker Kwaliteitszorg

Onderwijzend personeel

- Ronald Bastiaens, opleidingscoördinator Industrieel Productontwerpen
- Marijke Buyle, opleidingscoördinator Secundair Onderwijs
- Bregt Vermeulen, lector Journalistiek

Interne waarnemers

- Sarah Snoeck, algemeen secretaris
- Eveline Van Cauwenberghe, stafmedewerker Kwaliteitszorg

13u30 – 14u20 (Leslokaal L.0.02)

Gesprek 3 / Kwaliteitszorg in eigen regie

Instellingsbestuur

- Luc Van Holm, lid Bestuurscomité
- Tine Decuypere, lid Bestuurscomité

Voor het onderwijs bevoegde management

- Roel Vandommele, directeur Opleidingen Howest Kortrijk
- Isabel Uitdebroeck, directeur Opleidingen Howest Brugge

Stafmedewerkers

- Griet Lust, onderwijsondersteuner
- Sofie Boone, stafmedewerker Kwaliteitszorg

Onderwijzend personeel

- Vicky Van Den Heede, opleidingscoördinator Toerisme en Recreatiemanagement
- Karin Lecluyze, kwaliteitsmedewerker Toerisme en Recreatiemanagement
- Sylvie Desmet, kwaliteitsmedewerker Bedrijfsmanagement en Netwerkeconomie

Studenten

- Joyce Mouton; student Toerisme en Recreatiemanagement
- Arne Sevenhant, afgestudeerde student Bedrijfsmanagement en Netwerkeconomie

Interne waarnemers

- Sarah Snoeck, algemeen secretaris
- Eveline Van Cauwenberghe, stafmedewerker Kwaliteitszorg

14u40 – 15u30 (Leslokaal L.0.02)

Gesprek 4 / Pilot biomedische laboratoriumtechnologie en Devine

Voor het onderwijs bevoegde management

- Roel Vandommele, directeur Opleidingen Howest Kortrijk
- Isabel Uitdebroeck, directeur Opleidingen Howest Brugge
- Stafmedewerkers
- Sofie Boone, stafmedewerker Kwaliteitszorg

Onderwijzend personeel

- Mieke Demeyere, opleidingscoördinator Biomedische Laboratoriumtechnologie
- Kaat Van Oostveldt, kwaliteitsmedewerker Biomedische Laboratoriumtechnologie
- Anneleen Cottyn, lector Biomedische Laboratoriumtechnologie
- Jynse Cremers, opleidingscoördinator Digital Design and Development (DEVINE)

Studenten

- Céline Christiaens, Student Biomedische Laboratoriumtechnologie
- Julie Van Beethoven, Student Digital Design and Development (DEVINE)

Werkveldpartners

- Thomas Bonamie, Werkveldpartner Biomedische Laboratoriumtechnologie
- Bram Seynhaeve, Werkveldpartner Digital Design and Development (DEVINE)

Interne waarnemers

- Sarah Snoeck, algemeen secretaris
- Eveline Van Cauwenberghe, stafmedewerker Kwaliteitszorg

16u00 – 16u45 (Vergaderzaal L3.02)

Studenten

Stafmedewerkers

- Tom Lemahieu, coach van de studentenraad

Studenten uit de studentenraad

- Jessy Vandoorn, studente Devine, voorzitter studentenraad
- Benjamin Beauson, student secundair onderwijs, ondervoorzitter studentenraad
- Jonathan Bal, student sociaal werk, voorzitter stuvoraad

17u00 – 18u00 (IBIS hotel, Doorniksestraat 26-30, 8500 Kortrijk)

Open spreekuur

Woensdag 19 oktober 2016

Howest – The Level; Botenkopersstraat 2; 8500 Kortrijk

9u00 – 10u00 (Leslokaal L.0.02)

FOCUSTHEMA 1 / ORGANISATIECONCEPT

Voor het onderwijs bevoegde management

- Lode De Geyter, algemeen directeur
- Frederik D'hulster, directeur Onderwijs en Internationalisering
- Roel Vandommele, directeur Opleidingen Howest Kortrijk
- Isabel Uitdebroeck, directeur Opleidingen Howest Brugge
- Bart Leenknecht, diensthoofd Onderzoek, Dienstverlening en Valoriatie
- Luc Verhalle, directeur Personeel en HR

Stafmedewerkers

- Dominiek Van den Bussche, stafmedewerker dienst Personeel en HR
- Ilse Beerland, stafmedewerker Opleidingen Howest Kortrijk

Onderwijzend personeel

- Diane Debruyne, opleidingscoördinator Office Management
- Regis Le Roy, opleidingscoördinator Digital Arts and Entertainment

Interne waarnemers

- Sarah Snoeck, algemeen secretaris
- Eveline Van Cauwenberghe, stafmedewerker Kwaliteitszorg

10u15 – 11u15 (Leslokaal L.0.02)

FOCUSTHEMA 2 / STAKEHOLDERBETROKKENHEID BIJ OPLEIDINGEN

Voor het onderwijs bevoegde management

- Roel Vandommele, directeur Opleidingen Howest Kortrijk
- Isabel Uitdebroeck, directeur Opleidingen Howest Brugge

Onderwijzend personeel

- Ronald Bastiaens, opleidingscoördinator Industrieel Productontwerpen
- Becky Verthé, kwaliteitsmedewerker Industrieel Productontwerpen
- Charlotte Van Tuyckom, opleidingscoördinator Sport en Bewegen
- Tim Coppejans, coördinator Sportinnovatiecampus

Studenten

- Louis Muylle, Student Industrieel Productontwerpen
- Maxim Vannieuwenhuyze, Student Sport en Bewegen

Werkveldpartner

- Mike Matheeussen, Werkveldpartner Industrieel Productontwerpen
- Tomás Valcke, Werkveldpartner Sport en Bewegen

Interne waarnemers

- Sarah Snoeck, algemeen secretaris
- Eveline Van Cauwenberghe, stafmedewerker Kwaliteitszorg

15u30 – 17u00 (Leslokaal L.0.02)
CO-CREATIE COMMISSIE EN INSTELLING

Voor het onderwijs bevoegde management

- Lode De Geyter, algemeen directeur
- Frederik D'hulster, directeur Onderwijs en Internationalisering
- Roel Vandommele, directeur Opleidingen Howest Kortrijk
- Isabel Uitdebroeck, directeur Opleidingen Howest Brugge
- Bart Leenknecht, diensthoofd Onderzoek, Dienstverlening en Valoriatie
- Luc Verhalle, directeur Personeel en HR

Stafmedewerkers

- Sofie Boone, stafmedewerker Kwaliteitszorg
- Sarah Snoeck, algemeen secretaris
- Eveline Van Cauwenberghe, stafmedewerker Kwaliteitszorg

17u00 – 18u00 (Leslokaal L.0.02)
PRAKTISCHE ORGANISATIE REVIEW TRAILS

Voor het onderwijs bevoegde management

- Lode De Geyter, algemeen directeur
- Frederik D'hulster, directeur Onderwijs en Internationalisering
- Roel Vandommele, directeur Opleidingen Howest Kortrijk
- Isabel Uitdebroeck, directeur Opleidingen Howest Brugge
- Bart Leenknecht, diensthoofd Onderzoek, Dienstverlening en Valoriatie
- Luc Verhalle, directeur Personeel en HR

Stafmedewerkers

- Sofie Boone, stafmedewerker Kwaliteitszorg
- Sarah Snoeck, algemeen secretaris
- Eveline Van Cauwenberghe, stafmedewerker Kwaliteitszorg

Tweede bezoek

Maandag 7 november 2016
HORIZONTALE TRAIL
Howest Campus Rijselstraat
Rijselstraat 5
8200 Brugge

	GESPRESKONDERWERPEN	GESPRESKPARTNERS
8:45 - 9:00	Verwelkoming commissie en kennismakingsgesprek	<ul style="list-style-type: none"> - Frederik D'hulster, directeur Onderwijs en Internationalisering - Roel Vandommele, directeur Opleidingen Howest Kortrijk - Isabel Uitdebroeck, directeur Opleidingen Howest Brugge
09:00 - 10:30	Gesprek met diensten	<ul style="list-style-type: none"> - Dienst Internationalisering: Isabelle Pertry, Sofie De Grave, Pat Vanhecke - Dienst Studie- en Studentenbegeleiding: Ria Vermote, Han Crevits - Dienst ICT: Jef Daels, Helena Van Damme, Griet Lust - Dienst Infrastructuur: Dieter Dobbelaere, Mieke Maes, Lieven David
10:30 - 10:45	Intern overleg commissie	
10:45 - 12:15	Gesprek met studenten	<ul style="list-style-type: none"> - Yentl Jacobs, 3de jaarstudent Toegepaste Informatica - Leander Lams, 3de jaarstudent Toegepaste Informatica - Laurens Dierickx, 2^{de} jaarstudent Toegepaste Informatica - Sielke Stroobants, 3de jaarstudent Toerisme en Recreatiemanagement - Joyce Mouton, 3de jaarstudent Toerisme en Recreatiemanagement - Aydin Hanci, 3de jaarstudent Toerisme en Recreatiemanagement - Sarah Bosch, 2de jaarstudent Sociaal Werk - Prisca Nanda, 3de jaarstudent Sociaal Werk - Brecht Vancauwenberghe, 3de jaarstudent Sociaal Werk
12:15 - 13:00	Lunch en intern overleg	
13:00 - 14:30	Gesprek met lectoren	<ul style="list-style-type: none"> - Dirk Vandycke, lector Toegepaste Informatica - Tijl Deneut, lector Toegepaste Informatica - Jill Vandendriessche, lector Toegepaste Informatica - Peter De Vleeschouwer, lector Toerisme en Recreatiemanagement - Evelien Martens, lector Toerisme en Recreatiemanagement - Lieve Daniels, lector Toerisme en Recreatiemanagement - Chris Mestdagh, lector Sociaal Werk - Ann Valcke, lector Sociaal Werk - Dominique Schellemans, lector Sociaal Werk

14:30 - 14:45	Intern overleg commissie	
14:45 - 16:15	Gesprek met opleidingscoördinatoren	<ul style="list-style-type: none"> - Corneel Theben Tervile, opleidingscoördinator Toegepaste Informatica - Frederik Duchi, opleidingscoördinator New Media and Communication Technology - Lieven Theys, opleidingscoördinator Bedrijfsmanagement - Vicky Van Den Heede, opleidingscoördinator Toerisme en Recreatiemanagement - Greetje Desnerck, opleidingscoördinator Sociaal Werk - Ilse Beerland, opleidingscoördinator Ergotherapie - Gwendoline Hotton, opleidingscoördinator Kleuter- en Lager Onderwijs - Luc De Meyer, opleidingscoördinator Toegepaste Architectuur
16:15 - 17:00	Intern overleg commissie	
17:00 - 17:30	Co-creatie	<ul style="list-style-type: none"> - Frederik D'hulster, directeur Onderwijs en Internationalisering - Roel Vandommele, directeur Opleidingen Howest Kortrijk - Isabel Uitdebroeck, directeur Opleidingen Howest Brugge - Corneel Theben Terville, opleidingscoördinator Toegepaste Informatica - Vicky Van Den Heede, opleidingscoördinator Toerisme en Recreatiemanagement - Greetje Desnerck, opleidingscoördinator Sociaal Werk - Sofie Boone, stafmedewerker Kwaliteitszorg - Eveline Van Cauwenberghe, stafmedewerker Kwaliteitszorg

Dinsdag 8 november 2016
VERTICALE TRAIL
 Howest Campus Rijselstraat
 Rijselstraat 5
 8200 Brugge

	GESPRESKONDERWERPEN	GESPRESKPARTNERS
8:45 - 9:00	Verwelkoming commissie en kennismakingsgesprek	<ul style="list-style-type: none"> - Nathalie Schepens, opleidingscoördinator Verpleegkunde - Isabel Uitdebroeck, directeur Opleidingen Howest Brugge - Herlinde Dely, onderzoekskoördinator Verpleegkunde
09:00 - 10:30	Gesprek met lectoren	<ul style="list-style-type: none"> - Nathalie Schepens, opleidingscoördinator Verpleegkunde - Kaat Cornelis, lector en kwaliteitsmedewerker Verpleegkunde - Sabine De Gryse, lector Verpleegkunde - Kurt Debaere, lector Verpleegkunde - Wouter De Cock, lector en coördinator internationalisering Verpleegkunde - Sarah Janssens, onderzoeker en lector Verpleegkunde - Herlinde Dely, onderzoekskoördinator Verpleegkunde - Lindsey Van Avermaet, lector en stagecoördinator Verpleegkunde
10:30 - 10:45	Intern overleg commissie	
10:45 - 12:15	Gesprek met studenten en alumni	<ul style="list-style-type: none"> - Hannah Savels, 3de jaarsstudent Verpleegkunde - Sien Vanhoenacker, student Verpleegkunde - Kiona Calus, student Verpleegkunde - Evelien Rosseel, alumnus Verpleegkunde - Rebecca Denys, alumnus Verpleegkunde - Evi Verhamme, alumnus Verpleegkunde - Stephanie Bruynooghe, alumnus Verpleegkunde - Melisa Walcarius, alumnus Verpleegkunde

12:15 - 13:00	Lunch en intern overleg	
13:00 - 14:30	Gesprek met werkveld	<ul style="list-style-type: none"> - Tomas Lambrecht, operationeel directeur GVO groep - Johan De Vogel, hoofdverpleegkundige geriatrie afdeling AZ Sint Jan - Koen Maertens, verpleegkundig directeur, AZ Sint Lucas - Thierry Claeys, inscholings-en begeleidingsverpleegkundige AZ Damiaan - Eline Delameilleure, verpleegkundige IZ afdeling Sint Lucas - Jurgen Ongena, regioverantwoordelijke Wit-Gele Kruis - Liesbeth Parrein, directrice WZC De Vliedberg - Myriam Weiss, verpleegkundige AZ Sint Jan
14:30 - 14:45	Intern overleg commissie	
14:45 - 16:15	Gesprek met management	<ul style="list-style-type: none"> - Lode De Geyter, algemeen directeur - Isabel Uitdebroeck, directeur Opleidingen Howest Brugge - Nathalie Schepens, opleidingscoördinator Verpleegkunde - Frederik D'hulster, directeur Onderwijs en Internationalisering - Bart Leenknecht, diensthoofd Onderzoek, Dienstverlening en Valorisation - Herlinde Dely, onderzoekskoördinator Verpleegkunde
16:15 - 17:00	Intern overleg commissie	
17:00 - 17:30	Co-creatie	<ul style="list-style-type: none"> - Lode De Geyter, algemeen directeur - Isabel Uitdebroeck, directeur Opleidingen Howest Brugge - Nathalie Schepens, opleidingscoördinator Verpleegkunde - Frederik D'hulster, directeur Onderwijs en Internationalisering - Bart Leenknecht, diensthoofd Onderzoek, Dienstverlening en Valorisation - Griet Lust, onderwijsondersteuner - Herlinde Dely, onderzoekskoördinator Verpleegkunde - Kurt Debaere, lector Verpleegkunde - Eveline Van Cauwenberghe, stafmedewerker Kwaliteitszorg

Woensdag 9 november 2016

TRAIL REGIE

Howest Campus Renaat De Rudderlaan

Renaat De Rudderlaan 6

8500 Kortrijk

	GESPRESKONDERWERPEN	GESPRESKPARTNERS
8:30 - 8:45	Verwelkoming commissie en kennismakingsgesprek	<ul style="list-style-type: none">– Gerti Wouters, opleidingscoördinator Journalistiek– Roel Vandommele, directeur Opleidingen Howest Kortrijk
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">– Steffi Verheye, 1ste jaarsstudent Journalistiek– Charlotte Deprez, 2de jaarsstudent Journalistiek– Pauline Farazijn, 2de jaars student Sportjournalistiek– Jonas Vandorpe, 2de jaarsstudent Journalistiek– Arno Van Haverbeke, 2de jaarsstudent Sportjournalistiek– Marie De Brabander, 3de jaarsstudent Journalistiek– Thibault Devoldere, 3de jaarsstudent Journalistiek
10:45 - 11:00	Intern overleg commissie	
11:00 - 12:00	Gesprek met kwaliteitszorgverantwoordelijken	<ul style="list-style-type: none">– Gerti Wouters, opleidingscoördinator Journalistiek– Roel Vandommele, directeur Opleidingen Howest Kortrijk– Ilse Mestdagh, lector Journalistiek– Bregt Vermeulen, lector Journalistiek– Michel Vermeersch, lector Journalistiek– Eveline Van Cauwenberghe, stafmedewerker Kwaliteitszorg
12:00 - 12:15	Intern overleg commissie	
12:15 - 12:30	Co-creatie	<ul style="list-style-type: none">– Frederik D'hulster, directeur Onderwijs en Internationalisering– Gerti Wouters, opleidingscoördinator Journalistiek– Roel Vandommele, directeur Opleidingen Howest Kortrijk– Sofie Boone, stafmedewerker Kwaliteitszorg– Eveline Van Cauwenberghe, stafmedewerker Kwaliteitszorg
12:30 - 13:00	Lunch	
13:00 - 15:15	Besloten overleg commissie	

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

Bijlage 3: Overzicht van de bestudeerde documenten

Van tevoren zijn aan de commissie ter beschikking gesteld:

- Onderwijsvisie en meest recente strategische beleidsplan
- Organigram
- Schematisch overzicht kwaliteitszorgsysteem

De volgende documenten zijn gebruikt voor de review en/of lagen ter inzage:

- Het meest recente jaarverslag
- Eventueel beperkte documentatie die cruciaal is voor een goed begrip van beleidsdoelstellingen



NVAO

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

NVAO. Vertrouwen in kwaliteit.

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

Aanvraagnummer 4387

Colofon

Evaluatierapport Instellingsreview
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

www.nvaio.net