



HOGESCHOOL WEST-VLAANDEREN

INSTELLINGSREVIEW • BEOORDELINGSRAPPORT

8 MEI 2024

A decorative graphic in the bottom left corner of the page, featuring overlapping red and white curved shapes that resemble stylized petals or leaves.

MIA SAS / ANN DEMEULEMEESTER / SUZANNE KOSTER (VOORZITTER) •  
JAN VANHOOF, JESSE VERLEIJE, BRENT PAUWELS (COMMISSIELEDEN) •  
CARLIJN BRAAM (SECRETARIS) • MIKE SLANGEN (PROCESCOÖRDINATOR)



## Inhoud

1	Abstract.....	3
2	Rapportage van het onderzoek van de commissie .....	5
3	Oordeel .....	34
	Bijlage 1: Samenstelling van de commissie.....	37
	Bijlage 2: Programma voor de dialoog met de instelling .....	38
	Bijlage 3: Verantwoording.....	43
	Bijlage 4: Overzicht van het bestudeerde materiaal .....	44

# 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 de Hogeschool West-Vlaanderen (Howest). 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 in lijn met haar heldere en gedragen visie. De commissie ziet een goed inzicht in de eigen werking en een sterke, ontwikkelingsgerichte kwaliteitscultuur. In de gesprekken heeft de commissie kennisgemaakt met een dynamische, innovatieve hogeschool met een geheel eigen DNA die toekomstgericht is en de student centraal stelt. De waardengerichtheid van Howest is terug te zien op alle niveaus. De commissie spreekt onder meer haar waardering uit voor de betrokkenheid van leidinggevendenden, docenten en ondersteunende diensten bij het kwaliteitsbeleid, de actieve samenwerking met het werkveld en het engagement van teams, opleidingen en clusters.

In een open dialoog met Howest en mede in het licht van door de hogeschool zelfbenoemde strategische aandachtspunten om het onderwijsbeleid te kunnen realiseren, heeft de commissie specifiek aandacht besteed aan *Kwaliteitszorg in eigen regie*, *Informatie en dataverwerking als motor voor bedrijfsvoering* en *Verschillende kwalificatieniveaus in één cluster*. In dialoog met vertegenwoordigers van de hogeschool heeft de commissie haar beeld over deze onderwerpen kunnen aanscherpen. Uit deze gesprekken is de goede werking van het eigen kwaliteitszorgsysteem gebleken, evenals de structurele betrokkenheid van onafhankelijke, externe partners. Er is volgens de commissie een effectieve, wendbare regie ingericht waarmee de kwaliteit van het onderwijs wordt gemonitord, met ruimte voor een eigen invulling door clusters en opleidingen en een link naar de beleidscyclus. De commissie ziet hierbij eigenaarschap en opvolging van acties op de juiste niveaus.

De commissie waardeert de stap naar een samenhangend *data-informed* beleid, waarmee data vast deel uitmaken van de kwaliteitswerking. Dit gebeurt op een wijze die recht doet aan de Howest-waarden, door een dialoog tot stand te brengen en met ruimte voor vernieuwing. Daarnaast stelt de commissie vast dat het onderscheid in kwalificatieniveaus binnen opleidingen structureel onderwerp van gesprek is, evenals de vertaling hiervan naar onderwijs. Wel constateert zij dat er aandacht mag uitgaan naar het faciliteren van een structurele verbinding en informatiedoorstroom tussen opleidingsraden, campusraden en Studentenraad. Ook raadt zij aan om aandacht te houden voor het borgen en beheersbaar houden van praktijken (overlegstructuren, transversale rollen) en om het diversiteitsbeleid te verdiepen en de cultuur rond inclusief onderwijs meer te expliciteren. De grootste uitdaging vormt met name het behoud van waarden en cultuur in de sterke groei van de hogeschool. De commissie merkt op dat haar bevindingen in grote mate stroken met de eigen analyse van de hogeschool, hetgeen aantoont dat Howest een goed inzicht heeft in de eigen werking.

In dit licht doet de commissie enkele aanbevelingen aan Howest, die niets afdoen aan alle positieve waarderingen. De commissie beveelt de hogeschool aan om:

1. In het licht van de groei van de hogeschool de bestaande aandacht voor aanpassing van strategie en organisatiestructuur, behoud van waarden en cultuur en voor de effectieve uitvoerbaarheid van het onderwijs- en kwaliteitszorgmodel vol te blijven houden;
2. Visie en beleid inzake werkpleklers en de rol van de stagebegeleider en stagementor te verhelderen naar het werkveld toe en om tools voor de stage uit te werken vanuit de aandacht die nodig is voor systematiek en navolgbaarheid.
3. Centraal tijd, aandacht en ondersteuning ter beschikking te stellen die de systematiek van de kwaliteitszorg ten goede komen en de kwaliteitsdialoog kunnen ondersteunen, met aandacht voor de volledige PDCA-cyclus (prioriteren, opvolgen en structureel vastleggen van verbeteracties);
4. Het onderscheid in doelstellingen tussen kwalificatieniveaus scherp te houden door meer structuur te bieden vanuit een centrale regie en de verwachtingen rond werkpleklers en de begeleiding daarbij richting werkveld te expliciteren;
5. Goed te monitoren hoe de aansluiting uitstroom – werkveld verloopt;
6. Een externe verkenning te doen rond het verzamelen en gebruik van gegevens, in het bijzonder de studentenbevragingen;
7. De privacygevoelige data op intranet zo spoedig mogelijk te verwijderen, en ervoor te zorgen dat er in de toekomst geen gevoelige data op belanden;
8. Te letten op de beschikbaarheid van publieke informatie in het Engels.

## 2 Rapportage van het onderzoek van de commissie

### 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 de Hogeschool West-Vlaanderen (Howest). 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 feedback waarna de voorzitter de definitieve versie heeft vastgesteld.

### Vorbereiding

Met het oog op de instellingsreview heeft Howest een Kritische Reflectie geschreven en daar aanvullende (digitale) documentatie bijgevoegd voor een verdiepend inzicht in de organisatie. De commissieleden hebben in voorbereiding op de verkennende dialoog (het eerste locatiebezoek) kennisgenomen van deze documentatie en hun indrukken gedeeld. Deze eerste waarderungen 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 de verkennende dialoog op 21 november 2023. Op basis van de verkennende gesprekken heeft de commissie een aantal thema's geïdentificeerd die verdere verdieping vereisten. 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 Howest.

Tijdens de verdiepende dialoog (het tweede locatiebezoek) van 13 tot en met 15 maart 2024 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 Howest 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.

### Eerste waarderungen

In voorbereiding op het verkennend bezoek identificeerden de commissieleden een aantal sterktes van Howest. De commissieleden vinden de Kritische Reflectie bijzonder toegankelijk geschreven, met een heldere structuur, fraaie vormgeving en geïllustreerd met getuigenissen van de betrokken actoren. De missie, visie en waarden van Howest en het geschetste DNA van de instelling zijn volgens het panel uitgesproken aanwezig doorheen de reflectie. De visie zoals Howest deze formuleert, vindt de commissie duidelijk, wervend en appellerend. Hieruit blijkt hoe studenten centraal worden gezet en dat er veel aandacht is voor communityvorming. De commissie kon zich goed een eerste beeld vormen van de organisatie met haar strategie, de kwaliteitszorg in eigen regie, beleidsuitgangspunten en vertalingen van het beleid of bewegingen naar nieuw beleid. De beleidsuitvoering lijkt bij de eerste kennisname consistent met de visie en strategie. Er is een op papier robuust systeem van kwaliteitszorg opgezet. Met de transversale rol van kwaliteitsmedewerker is kwaliteit niet gebonden aan één dienst, maar is het een zaak van alle mensen verbonden met de instelling.

De reflectie refereert ook naar de toekomst (*Anticipating the future*) en integreert maatschappelijke tendensen zoals duurzaamheid, diversiteit/inclusie en wendbaarheid in de missie, visie en strategie. De instelling lijkt voor medewerkers, studenten, regio en maatschappij een actieve, betrokken organisatie te zijn met oog én ruimte voor wat van onderuit leeft. De commissie vindt het sterk dat er oog is voor de basis binnen de organisatie en dat plannen bottom-up kunnen groeien. Er is bewustzijn van het belang van een sterke organisatiecultuur. Daarnaast is er goed nagedacht over een passende organisatiestructuur. Deze is ondertussen ook sterk in ontwikkeling bij de forse stijging van het aantal studenten. Dit anticiperen en wendbaar inspelen op de situatie vindt de commissie bewonderenswaardig. Het toont een ambitieuze, dynamische organisatie die belang hecht aan waardengedreven handelen en innovatie, en die ‘moderne’ beleidskaders zoals het ABC-model en de *golden circle* omarmt – of de *Blue Circle* voor Howest, die de essentie van het strategisch plan visualiseert. Met het aanwezige portfolio speelt Howest volgens de commissie duidelijk in op de vragen van de markt.

De instelling lijkt de nodige antwoorden te zoeken en te bieden op wat zich aandient, zoals een vereenvoudiging van taakinvoeringen, een organisatiestructuur met passende combinatie van verticale en transversale rollen, aandacht voor het welzijn van medewerkers met het Healthy Howest project en extra aandacht voor het verzamelen van relevante data die de beleidsvoering kunnen ondersteunen. Ook het sterke professionaliseringsaanbod dat de hogeschool aanbiedt aan zijn medewerkers valt op. De commissie waardeert tot slot de kritische blik in de reflectie en de vermelding van relevante sterktes en werkpunten. De instelling is zich bewust van haar aandachtspunten en kan die duidelijk benoemen. Voor de commissie is dit een indicatie dat de hogeschool consequent is in haar waarden, en dat aanpak en retoriek lijken te stroken.

Uit de eerste waarderingen kwamen nog enkele onderwerpen naar voren waarover de commissie tijdens het verkennend locatiebezoek graag meer inzichten wilde krijgen voor een completer beeld. Zo was de commissie benieuwd hoe de nieuwe organisatiestructuur doorwerkt op het niveau van opleidingen en clusters, wat de verhouding is tussen visie en strategie enerzijds en de wendbaarheid en eigenheid van een opleiding, cluster of dienst anderzijds, en hoe er over clusters heen wordt samengewerkt. Ook vroeg de commissie zich af wat de plaats is van de diensten in de vernieuwde structuur, hoe de rolverdeling eruitziet met de nieuwe rol van opleidingsmanagers, en hoe de transversale kwaliteitsmedewerkers worden ondersteund via de genoemde expertisenetwerken en het Howest-dashboard. Daarnaast wilde de commissie meer inzicht verkrijgen in de vertaling van strategie in prestatie-indicatoren (KPI's); het evalueren van het opleidingsportfolio; de data-architectuur; de optimalisering van overlegstructuren en interne communicatie; het borgen van afspraken en goede praktijken; de opvolging van verbeterpunten; de ontwikkelingen op korte en lange termijn; de structurele betrokkenheid van externen op instellingsniveau; de begeleiding en participatie van studenten; het diversiteitsbeleid; het alumni-beleid; en de kwaliteitszorg en toekomstvisie rond Howest Academy, waarin het leven lang leren aanbod is gebundeld.

## Verkennde dialoog

Tijdens de verkennde dialoog (eerste locatiebezoek) zijn gesprekken gevoerd rond visie en strategie, organisatie- en kwaliteitscultuur, onderwijsbeleid, kwaliteitszorg en de toekomst. 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 met vertegenwoordigers uit verschillende geledingen van de hogeschool, in een open, waarderende en cocreatieve sfeer. Er was een aparte sessie met studenten van verschillende opleidingen, gevolgd door showcases over onderwijsbeleid in de praktijk, community-werking en de wisselwerking met onderzoek (zie bijlage 2). Aan de hand van deze gesprekken, waarin veel aanvullende informatie is verschaft, heeft de commissie zich een beeld kunnen vormen van de diverse thema's, van goede praktijken en beoogde verbeterpunten.

## Wendbaar met lef: Visie, strategie, organisatie- en kwaliteitscultuur

Howest biedt 30 bachelor- en 13 graduaatsopleidingen aan in Brugge, Kortrijk en Oudenaarde. De opleidingen zijn samengebracht in twaalf clusters. De clusters zijn ondergebracht in twee units: Opleidingen Howest Brugge & Oudenaarde (7 clusters) en Opleidingen Howest Kortrijk (5 clusters). Een unit wordt geleid door een directeur Opleidingen. De hogeschool omschrijft zichzelf als 'een atypische organisatie met een hoek af'. De commissie vernam tijdens de gesprekken dat dit verwijst naar de eigenheid van Howest, met opleidingen die voorlopen op trends en inspelen op knelpuntberoepen. Het is een participatieve hogeschool, met een studentcentrale aanpak en een duidelijke link met het werkveld. Tijdens de gesprekken is een toelichting gegeven op de in 2021 gewijzigde organisatiestructuur. Voor dit nieuwe organisatie-model is gekozen na de flinke groei in studentaantallen van de afgelopen jaren, waarop werd ingezet met de differentiatie van het opleidingsaanbod (o.a. integratie van graduaatsopleidingen). De nieuwe structuur moet ervoor zorgen dat de kerntaken blijvend op een kwaliteitsvolle manier uitgevoerd kunnen worden, ook in een context van groei van studentenaantallen. Daarnaast moet de nieuwe structuur meer mobiliteit, samenwerking, professionalisering en vernieuwing mogelijk maken.

Howest kiest er bewust voor om graduaats- en bacheloropleidingen die inhoudelijk verweven zijn samen op te nemen in een cluster. Dit versterkt de interactie en afstemming tussen de opleidingen. De schaalgrootte die hiermee ontstaat, maakt het mogelijk om onderwijs en ondersteuning daarvan efficiënter te organiseren en de taakbelasting van opleidingsverantwoordelijken te verminderen. Er zijn hogeschoolbrede diensten die kaders uitwerken en daarnaast transversale ondersteunende rollen op clusterniveau. Deze rollen worden ingevuld naar behoefte van de clusters en gefaciliteerd door de diensten.

In 2023 is de nieuwe structuur geëvalueerd. De structuur faciliteert de kwaliteitscultuur, met ruimte voor eigenheid en initiatief. Ook vormen de clusters een klankbord voor opleidingen. De meerwaarde van de transversale rol van de kwaliteitsmedewerkers binnen de clusters wordt onder andere gezien in een betere afstemming en een objectieve analyse en benchmark van resultaten. De commissie was benieuwd hoe de consistentie over alle clusters wordt bewaakt, aangezien de clusters vrij zijn in het al dan niet invullen van de transversale rollen. De commissie vernam dat de invulling hiervan, de connectie met de diensten/expertisenetwerken en de eventuele benodigde sturing nog een zoektocht is. Daarnaast is er nood aan optimalisatie van de overlegstructuren en de interne communicatie, om hogeschoolbreed tot efficiëntere afstemming en samenwerking te komen. De clusters blijven hun interne werking optimaliseren. De implementatie van de nieuwe structuur wordt terecht als een grote uitdaging bestempeld, waarbij de commissie de vraag meegeeft hoe de eigenheid wordt vastgehouden bij verdere groei.



Er is verder gesproken over 'Anticipating the future' als drijfveer van Howest, de ontwikkelingen die op korte en lange termijn worden gezien en hoe hierbij wordt aangesloten. De hogeschool heeft toegelicht dat het toekomstgerichte motief op diverse manieren terugkomt in de dagelijkse praktijk. Dit gebeurt onder meer via de integratie en verdere uitbouw van de graduaatsopleidingen aan Howest, de betrokkenheid bij de European University alliantie RUN-EU waarmee de samenwerkingsmogelijkheden op het vlak van onderwijs en onderzoek worden uitgebouwd en de participatie in een Europese master (European Master in Sustainable Energy System Management). Dit alles draagt bij tot een breed en toekomstgericht portfolio dat voor diverse doelgroepen toegankelijk is en een leven lang leren faciliteert. De uitdaging hierbij is om alle groepen goed te bedienen met maatwerk, bijvoorbeeld via microcredentials en een aanvullende virtuele leeromgeving, en om binnen de context van groei de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en dienstverlening te blijven borgen. De commissie was tevens benieuwd hoe keuzes worden gemaakt in het opleidingsportfolio. Hoewel de eindverantwoordelijkheid bij de Raad van Bestuur ligt, is volgens de gesprekspartners ook hier sprake van een bottom-up proces. Daarnaast spelen financiële factoren een bepalende rol bij het starten of eindigen van een opleiding.

De waardengedrevenheid van Howest ziet de commissie onder meer weerspiegeld in de open feedbackcultuur, de ondersteuning met extra services van internationale studenten, en het naleven van de waarde van inclusie. Een uitdaging die momenteel bewust opgepakt wordt, is de hoge werkdruk van medewerkers. Hierop wordt ingespeeld met personeelsgericht beleid. Een voorbeeld hiervan is het Healthy Howest-project dat als doel heeft om het fysieke, mentale en sociale welzijn van de Howest-community te versterken. Om de werkdruk te monitoren, wordt er gebruikgemaakt van data. Zo wordt de begeleidingsratio binnen opleidingen doorheen de tijd gemonitord. Een verdere digitalisering en een versterking van het data-informed beleid zijn volgens Howest noodzakelijk om in de context van groei verder onderbouwd beleid te kunnen voeren.

### Effectieve en attractieve leer- en onderzoeksomgeving: Onderwijsbeleid

Aan de hand van de beleidsplannen van de clusters en diensten en de jaarlijkse beleidscyclus werkt Howest toe naar de realisatie van de strategische doelstellingen van de hogeschool. Elk beleidsproject wordt beschreven in een projectfiche in de tool HoPLA (Howest Project Listing Application). Jaarlijks geeft het Managementcomité – dat de algemeen directeur bijstaat en rapporteert aan het Bestuurscomité en aan de Raad van Bestuur – in een verklaring aan welke projecten komend academiejaar prioriteit krijgen. Deze managementverklaring en de definitieve beleidsplannen worden besproken en goedgekeurd door het Bestuurscomité en vervolgens gecommuniceerd naar alle medewerkers.

De commissie complimenteert Howest met de stap die is genomen in het eigenaarschap van het kwaliteitszorgsysteem, met meer focus op integratie en een holistische kijk. De commissie vroeg zich af hoe er wordt omgegaan met het spanningsveld tussen de ruimte die een opleiding of cluster heeft om beleid te maken en de verwachtingen van de instelling. Zij begreep dat onderwijs geïntegreerd is in visie en beleid, met de *Blue Circle* als leidraad. Ideeën kunnen bottom-up ontstaan binnen opleidingen en worden eventueel breder getrokken en uitgewerkt. Systematieken ontstaan via lerende netwerken. Ook de transversale rollen, dichtbij de teams en met goede verbindingen onderling en met de diensten, faciliteren de borging van kwaliteit.

De commissie ziet de voordelen van het samen in clusters zetten van bachelor- en graduaatsopleidingen, aangezien dit samenwerking faciliteert en expertisedeling kan stimuleren. Wel was de commissie benieuwd hoe Howest omgaat met het bewaken van het gepaste opleidingsniveau, aangezien de graduaatsopleidingen een andere doelgroep, focus en benadering kennen. Er is toegelicht dat een afweging over de niveaus wordt gemaakt in bijvoorbeeld werkveldcommissies en binnen CHAIN5-verband, het overlegplatform rond onderwijs op niveau 5. Het eindniveau is een vertaling van het VKS-niveau en staat centraal in de opleidingsbeoordelingen. Verder heeft de opleidingscoördinator een rol. Deze coacht en

ondersteunt de docenten in de borging van het niveau. Opleidingsverantwoordelijken gebruiken bij het voeren van beleid instrumenten als een toetscan. Er zijn vertaaluitdagingen binnen het onderwijsbeleid, geef Howest aan. Aan descriptoren wordt gewerkt door aparte werkgroepen, en er is een pilot die kijkt naar wat studenten binnen opleidingen nodig hebben, inspelend op hun beginsituatie. Aan studenten wordt duidelijk gemaakt dat de graduaatsopleiding een beroepsgerichte opleiding is.

Als een van haar sterktes noemt Howest het uitgebreide, gedifferentieerde interne aanbod aan didactische professionalisering, begeleiding en ondersteuning. De commissie begreep dat er een professionaliseringstraject is voor medewerkers dat onder meer studiedagen omvat. Het beleid faciliteert dat medewerkers in overleg met leidinggevenden binnen hun functie ook andere rollen opnemen. Competentieprofielen met criteria die zijn ontwikkeld en nog worden geëvalueerd zijn beschikbaar voor medewerkers. Ze zijn bedoeld als zelfreflectie-instrument. Samen met informatie uit studentenbevragingen vormt de zelfreflectie input voor functioneringsgesprekken met de opleidingsmanager/-coördinator. Bij deze gesprekken worden bindende afspraken gemaakt over (didactische) professionalisering. De focus ligt op nieuwe medewerkers: zij hebben jaarlijkse gesprekken, er is een stappenplan beschikbaar en zij krijgen lesbezoek van de opleidingsmanager.

Er is tevens gesproken over het beleid rond diversiteit en inclusie van de instelling. Het viel de commissie op dat deze thema's weinig aan bod komen in de documentatie. De gesprekspartners vinden de aandacht hiervoor vanzelfsprekend. Howest wil iedere student maximale kansen bieden om zich te ontplooien. Om te komen tot een inclusief beleid zet men onder meer in op inclusieve examenfaciliteiten, taalbeleid (toegankelijke taal in graduatoren), Peer Assisted Learning, basisondersteuning door studiecoaches, flexibele trajecten en het breed aanbieden van informatie via Leho, de digitale leeromgeving van Howest.

De commissie neemt er notitie van dat de publieke informatie doorgaans actueel is en goed vindbaar doordat een vaste systematiek gebruikt wordt door de opleidingen. Een enkele keer lijkt de informatie niet voldoende actueel te zijn. De commissie heeft hier geen oordeel over.

### Waardengedreven en verankerde kwaliteitszorg

Howest streeft naar een sterke, gedragen kwaliteitscultuur die gebaseerd is op de gedeelde waarden *serve, empower & care*. Het vertrekt vanuit vertrouwen in de teams, iets waar de commissie waardering voor heeft. In lijn met het organisatieconcept is kwaliteitszorg verankerd in de opleidingen en diensten. Alle geledingen van de organisatie worden actief betrokken bij de kwaliteitszorgprocessen en er gaat veel aandacht naar professionalisering van de medewerkers. Zo ontstaat er een continue verbetercultuur met dagelijkse aandacht voor kwaliteitszorg. De kwaliteit van elke opleiding garandeert de hogeschool met behulp van een zesjarige kwaliteitszorgcyclus en acht kwaliteitscriteria die een Howest-accent leggen: Visie en beleid; Beoogd eindniveau; Opleidingsprogramma; Krachtige leeromgeving; Studentenbegeleiding; Samenwerking met het werkveld; Gerealiseerd eindniveau en Opleidingsteam. Deze criteria geven richting aan de werking van de opleidingsteams.

De commissie informeerde naar de totstandkoming van de selectie van de acht kwaliteitscriteria en begreep dat deze zijn gebaseerd op criteria die al voor de invoering van de eigen regie werden gebruikt. De kwaliteitscriteria zijn afgestemd op de decretale vereisten en de European Standards and Guidelines. Er is afgelopen jaar een evaluatie van de kwaliteitscriteria uitgevoerd die heeft geleid tot een update, aangezien de criteria nu een grotere organisatie moeten vatten, inclusief graduaatsopleidingen. De kwaliteitscriteria vormen de basisstructuur waar alle activiteiten op worden afgestemd, inclusief de digitale infrastructuur.

De commissie was benieuwd hoe opleidingen en teams worden meegenomen in de verbetercultuur, mede gezien de door Howest gesignaleerde benodigde verbetering van de interne communicatie, van de afstemming tussen opleidingen en diensten en de benodigde formalisering van de kwaliteitszorg bij de diensten. Tijdens de gesprekken is toegelicht dat zowel formele als informele overlegmomenten dienen om te informeren. Formele momenten zijn bijvoorbeeld de vergaderingen van opleidingsteams ter voorbereiding van het jaarrapport kwaliteitszorg en de besprekingen per cluster van de jaarrapporten. De laatste besprekingen worden gedocumenteerd door de dienst Kwaliteitszorg en op Sharepoint gedeeld. Ook zijn op Sharepoint de voorbereidende documenten en de rapporten van alle opleidingsbeoordelingen beschikbaar.

De kwaliteitscultuur wordt daarnaast gefaciliteerd door het kleinschalige, laagdrempelige karakter van de hogeschool. Er zijn korte lijnen tussen docenten en studenten. Elk team heeft een teamlokaal, zodat lectoren makkelijk vindbaar zijn voor studenten. De algemene communicatie aan studenten is ook verbeterd. Het delen van kennis wordt ondersteund door de IT-omgeving. Zo wordt de Teamsomgeving gebruikt voor het delen van kennis. De commissie stelt vast dat op zowel Sharepoint als het elektronisch leerplatform (Leho) onder opleidingsorganisatie opleidingsspecifieke documenten beschikbaar zijn. In de werking van de dienst Kwaliteitszorg is veel aandacht voor planning en beheersen, aan de hand van kaders, leidraden, bevragingen etc. De beleidsplannen en kwaliteitsrapporten lijken goed in gebruik.

Het bewaken van de consistentie op clusterniveau is op meerdere plekken belegd vernam de commissie, met diverse ankerpersonen. De eindverantwoordelijkheid voor het bewaken van de kwaliteitszorg van een opleiding ligt bij de opleidingsdirecteur. De opleidingsdirecteur bewaakt de linken in beleidsplannen over de clusters heen én de aligering met de Howestbrede strategie. De opleidingsmanager is verantwoordelijk voor het bewaken van de kwaliteitszorgprocessen van de opleidingen, aligneert de beleidsprojecten van de opleiding met die van de cluster en beheert de middelen om de beleidsprojecten te realiseren. Binnen elke cluster is voor elke (decretale) opleiding een opleidingscoördinator aangesteld. De opleidingscoördinator en de kwaliteitsmedewerker operationaliseren de kwaliteitszorgprocessen en zijn belangrijke informerende schakels voor de cluster. De kwaliteitsmedewerkers binnen de clusters/opleidingen zijn het aanspreekpunt voor de centrale dienst Kwaliteitszorg en worden aangestuurd door de opleidingsmanager. De dienst Onderwijs heeft tot slot een begeleidende rol bij de gelijke implementatie van onderwijsconcepten in de clusters. De kwaliteitsbewaking is niet clusteroverstijgend vastgelegd.

Opleidingen doorlopen iedere drie jaar een opleidingsbeoordeling waarbij een Howest Opleidingstoets (HOT) en een opleidingsaudit elkaar afwisselen. Voor de opleidingsaudit werkt Howest samen met VLUHR-KZ, een onafhankelijke en internationaal erkende partner die op maat van Howest werkt. Zo is er de toegevoegde waarde van de externe blik met expertise die scherp houdt en eventuele blinde vlekken blootlegt, maar blijft deze blik tegelijk onderdeel van de eigen regie. De jaarrapporten vormen belangrijke input voor de audits en de HOT. Volgens de commissie biedt de HOT, die wordt opgevat als een borgingsreview, een mooie en rijke reflectiekans. De gehanteerde kwaliteitscriteria leiden tot een holistisch eindoordeel. De commissie constateert dat studenten bij de HOT niet systematisch deel uitmaken van de panels of de gesprekken, maar vernam dat hun input wel wordt meegenomen in het proces. Verder vraagt de commissie zich af hoe studenten worden betrokken bij de Howest Dienstoetsen (HDT's), die als interne audit tot doel hebben om de kwaliteit van de services en diensten te optimaliseren en te borgen. Er wordt geduid dat studenten, als stakeholders van de diensten, geconsulteerd worden als gesprekspartners tijdens de HDTs (bv. Gebouwen en Facilitair Beheer, STUVO, Internationalisering).

Er is aanvullend gesproken over het *data-informed* beleid van Howest. De data-architectuur is meegegroeid met de groeiende organisatie om de veelheid aan projecten en opleidingen te kunnen blijven beheersen. Dit gebeurt op een wendbare manier, begreep de commissie, om ruimte voor innovatie te laten. Via een centraal dashboard worden nu data ontsloten die voorheen verspreid beschikbaar waren. De commissie stelde de vraag wat er met deze data gebeurt en vernam dat onder meer de studierendementscijfers en KPI's inzake internationalisering Howest-breed en per opleiding jaarlijks worden geanalyseerd. Resultaten van de uitstroombevragingen voor recent afgestudeerden worden verwerkt door de dienst Kwaliteitszorg en worden gedeeld met management en opleidingsverantwoordelijkheden. Alle cijfers en de resultaten van de bevragingen vertalen zich in verbeteracties die worden opgevolgd via de jaarrapporten kwaliteitszorg en de beleidsplannen. De Howest-brede analyse van de data wordt besproken op de Algemene Personeelsvergadering. Op opleidings- en clusterniveau worden de data uit diverse bevragingen, onder meer per opleidingsonderdeel, geanalyseerd door de kwaliteitsmedewerker in samenspraak met de opleidingscoördinator en vormen input voor de jaarrapporten. Er werden Holocharts ontwikkeld om de beschikbare data historisch weer te geven per indicator en zo de kwaliteitsevolutie inzichtelijk te maken. De opleidingscoördinator kan hieraan eventuele acties en middelen verbinden.

De tevredenheid van studenten wordt onder meer gemonitord aan de hand van gesprekken met studenten. Studenten gaven de commissie te kennen dat zij een terugkoppeling van de resultaten ontvangen. Ook hebben studentenvertegenwoordigers inspraak in de bevragingen en kunnen zij toelichtingen opvragen bij specifieke data.

### Een mooie toekomst voor onze studenten, daar gaan we samen voor!: gesprek met studenten

Met een groep studenten van Howest heeft de commissie apart gesproken. Zij omschrijven Howest als open-minded, toegankelijk, persoonlijk, modern, praktisch ingesteld, toekomstgericht, internationaal (maar ook lokaal), sfeervol, kwaliteitsvol, en als een veilige plek waar iedereen telt. Als aanvullende positieve punten geven studenten mee dat er veel aandacht is voor het individu en voor maatwerk, dat er nu meer aandacht is voor de mentale gezondheid van studenten en dat de kleine groepen waarin wordt gewerkt een pluspunt zijn. Er is veel initiatief vanuit de studenten. Studenten hebben op verschillende manieren inspraak in hun opleidingen en hogeschool. Allereerst is dit via de opleidingsraad, een overleg met studenten dat elke opleiding minimaal tweemaal per jaar organiseert. Hierin zitten naast een groep vertegenwoordigers vanuit de studenten ook lectoren en de opleidingscoördinator. Daarnaast is er een hogeschoolbrede Studentenraad met 18 vertegenwoordigers die jaarlijks worden verkozen door (en openstaat voor) alle Howest-studenten. Deze raad heeft inspraak in zaken als de academische kalender en studiekosten. De studenten in de Studentenraad hebben verschillende mandaten die zij onderling verdelen. Zij voelen zich gesteund in hun werk, mede dankzij de studentencoach die is aangesteld om de Studentenraad te ondersteunen. Studenten uit de raad zetelen ook in de bestuursorganen van de hogeschool (Raad van Bestuur en Stuvoraad). Er is tevens een campusraad als overlegorgaan tussen studenten en personeelsleden die ten minste tweemaal per academiejaar samenkomt.

Studenten geven aan dat zij zich gehoord voelen, dat zij weten bij wie ze terecht kunnen en dat opleidingen openstaan voor feedback. Er wordt op alle niveaus tijd gemaakt voor de vragen en input van studenten. Feedback wordt bovendien snel opgepakt. Ook als er geen opvolging aan wordt gegeven, wordt dit teruggekoppeld met een motivering. Gevraagd naar waar ze over mogen meebeslissen, zijn voorbeelden aangedragen over het examenrooster en de exameninhoud, de verdeling van studiepunten, maar ook aandacht voor faciliteiten.

Studentenvertegenwoordigers halen input op bij medestudenten en koppelen resultaten terug naar de andere studenten, onder meer via Leho. Alle studenten kunnen op allerlei fora en in diverse raden participeren indien ze dat wensen. Er zijn studentenbevestigingen over opleidingsonderdelen. Verder zijn er hogeschoolbrede bevestigingen bij instroom, uitstroom (afgestudeerden) en vroegtijdige uitschrijvers. Feedback van exitgesprekken wordt ook ter harte genomen volgens de studenten. Zij zouden graag verbetering zien als het gaat om tussentijdse feedback en tijdige communicatie binnen sommige opleidingen, meer samenwerking tussen sommige opleidingen, het gelijktijdig verkrijgen van cijfers, de verplaatsingen tussen campussen die duur zijn, meer hogeschoolbrede aandacht voor gezonde (gratis) voeding en meer mogelijkheden voor afstandsonderwijs, ook als het om schakelprogramma's gaat.

De commissie verwees naar de *Blue Circle* als leidend principe en vroeg wat studenten van deze toekomstgerichtheid merken. Zij voeren aan dat er veel aandacht is voor internationalisering, ook bij de graduaatsopleidingen. De internationale samenwerking, bijvoorbeeld met Rotterdam Academy rond de opleiding Programmeren, creëert mogelijkheden voor uitwisseling die door alle studenten die de commissie sprak, worden herkend. Verder is er veel contact met het werkveld, bijvoorbeeld rond stages en in de vorm van gastsprekers (waaronder alumni) en labbezoeken/bezoeken aan bedrijven.

De commissie is positief over de grote betrokkenheid en impact van studenten en de investeringen in begeleiding van de Studentenraad, maar plaatst enkele kanttekeningen. Zo zijn verslagen van opleidingsraden niet altijd terug te vinden; in sommige gevallen ontbreken deze (deels) voor recente jaren. De vraag die opkomt, is wie er waakt over de frequentie van overleggen en de verslaglegging ervan. Daarnaast lijkt er geen structurele communicatie te zijn tussen de Studentenraad en de opleidingsraden, en zijn de studentenvertegenwoordigers niet altijd bekend bij de studenten. Deze vertegenwoordigers trachten weliswaar veel af te toetsen bij de achterban, onder meer via bevestigingen (polls), maar er ontbreken structurele procedures of methodieken om consequent alle studenten te bereiken. Ook lijken de jaarlijkse verkiezingen voor de Studentenraad niet breed bekend te zijn bij de studenten. De commissie ziet ruimte voor verbetering als het gaat om formalisatie van procedures rond studentenparticipatie en de verbinding tussen de verschillende overlegniveaus.

### Showcases: onderwijsbeleid in de praktijk

Er zijn aanvullend enkele showcases georganiseerd rond studentenbegeleiding, communitywerking en de wisselwerking onderzoek - onderwijs.

#### **Studentenbegeleiding (graduaat Orthopedagogische Begeleiding)**

Het graduaat Orthopedagogische Begeleiding kent een zeer diverse instroom van studenten met verschillende achtergronden. Om hierop te anticiperen, is er veel aandacht voor studentenbegeleiding. Er is niet een 'one size fits all'; er wordt begeleiding geboden met verschillende focusaspecten. De kern is dat er veel op maat wordt gewerkt zodat elke student maximale kansen krijgt om te slagen en de toegankelijkheid zo groot mogelijk is. Zo is er een tweejarig en een driejarig traject, toegespitst op de vooropleiding van studenten. Voor werkende studenten (*upskillers*) is er een afstandstraject met online lessen en een keer per twee weken les op de campus.

#### **Communitywerking (bachelor Digital Arts & Entertainment)**

Communitywerking is zowel Howest-breed als op opleidingsniveau een thema. Hierbij wordt vertrokken vanuit de noden van de (internationale) studenten. Digital Arts & Entertainment is een veeleisende opleiding met bijgevolg weinig vrije tijd voor de studenten. Dit kan tot isolatie en eenzaamheid leiden. Daarnaast hebben de studenten een vangnet/netwerk nodig. Via *community management* wordt getracht te beantwoorden aan de noden van studenten, door aan te sluiten bij hun leefwereld (bijvoorbeeld via het gebruik van gekende software als bijvoorbeeld een communicatieplatform), en door duidelijke informatie te bieden over basiszaken voor internationale studenten.

### **Wisselwerking onderzoek - onderwijs (bachelor Ergotherapie & Industrieel Productontwerpen)**

Rond de wisselwerking tussen onderzoek en onderwijs is een toelichting gegeven bij 'Design for (every)one' living lab. Er werden voorbeelden getoond van een interdisciplinair TETRA-project en diverse PWO-projecten, als voorbeelden van interdisciplinariteit, subsidiariteit en cocreatie. Het gaat om een samenwerking tussen de bacheloropleidingen Ergotherapie en Industrieel Productontwerpen. Er zijn ook internationale projecten aan gekoppeld, zoals Vliir-Uos (Bolivia) en COIL (Rotterdam Erasmus hogeschool). Aanvankelijk wordt dit opgezet als een onderzoeksproject maar veel aspecten leiden uiteindelijk tot vaste opleidingsonderdelen. Zodoende krijgt de doorstroom van kennis vanuit onderzoek naar onderwijs concreet vorm.

### **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 open, informatieve gesprekken. Het waardengedreven karakter van Howest en de zichtbare verbetercultuur vallen in positieve zin op. Ook ziet de commissie een grote betrokkenheid van zowel docenten als studenten. Er is een spilpositie weggelegd voor de directeuren opleidingen te Brugge, Oudenaarde en Kortrijk, die zelf ook lesgeven en dicht bij het lesgevend personeel staan. Voor de commissie is het duidelijk dat het thema diversiteit leeft binnen Howest en dat men naar deze waarde handelt. Zij mist echter helderheid over de definitie van diversiteit en inclusie en een goede afbakening ervan.

De verbetercultuur roept vragen op over de borging van ontwikkelingen. Hoe worden aanbevelingen uit de eigen kwaliteitszorgregie formeel geborgd? Er zijn veel instrumenten beschikbaar, maar hoe gekend zijn deze binnen de organisatie? Er lijkt binnen Howest minder aandacht te zijn voor procedures. De commissie was dan ook benieuwd hoe de bottom-up processen, het professionaliseringsaanbod voor docenten en de informatie rond standaardwerkwijzen in de praktijk ervaren worden.

Met het oog op de gewenste versterking van het *data-informed* beleid was de commissie geïnteresseerd in het gebruik van data en de potentiële werkdruk die dit voor betrokkenen met zich meebrengt. Zij wilde hier graag verder op ingaan tijdens het verdiepende bezoek en toegang krijgen tot het Howest dashboard en de Holocharts. Tot slot wilde de commissie graag meer zicht op het gerealiseerde eindniveau, en hoe de afbakening hiervan plaatsvindt.

### **Onderzoekstrails**

Tijdens de verdiepende dialoog wilde de reviewcommissie een scherper beeld krijgen van enkele thema's die aangereikt werden tijdens de verkennende dialoog. Op basis van deze dialoog heeft de commissie drie onderzoekstrails geformuleerd: een verticale trail rond de kwaliteitszorg in eigen regie, een horizontale trail rond informatie en dataverwerking als motor voor bedrijfsvoering, en een verticale trail rond verschillende kwalificatieniveaus in één cluster. In het afsluitende gesprek met de verantwoordelijken van Howest zijn deze onderzoekstrails besproken door de commissie.

#### **(1) Kwaliteitszorg in eigen regie**

De commissie wilde dit onderzoeken aan de hand van een verticale trail binnen 2 opleidingen, met als voorwaarde dat deze opleidingen niet tot dezelfde cluster mochten behoren en dat ze bestonden uit één bacheloropleiding (niveau 6) en één graduaatsopleiding (niveau 5). Binnen deze 2 opleidingen wilde de commissie focussen op de onderwijsaanpak, professionalisering van personeel en de interactie met het werkveld. Centraal met deze topics wilde de commissie de integratie met de kwaliteitszorg in de eigen regie bekijken en hoe uitkomsten opgevolgd worden en leiden tot nieuwe acties (laatste deel PDCA-cyclus).





### **(2) Informatie en dataverwerking als motor voor bedrijfsvoering**

De commissie wilde dit onderzoeken aan de hand van een horizontale trail, overheen de opleidingen en diensten, in een gesprek met diensthoofden en ankerpersonen.

De commissie wilde bekijken hoe cijfergegevens (analyse, terugkoppeling en borging) de volgende elementen van kwaliteit zichtbaar maken:

- waarden van de instelling (zoals *serve, empower & care* en wendbaarheid);
- onderwijspak (zoals studiebegeleiding, studierendement, studententevredenheid);
- personeelsbeleid en -ontwikkeling (zoals werkdruk, leerklimaat);
- resultaten Howest DienstenToets;
- nexus Onderwijs-Onderzoek.

### **(3) Verschillende kwalificatieniveaus in één cluster**

De commissie wilde dit onderzoeken aan de hand van een verticale trail binnen 2 opleidingen uit dezelfde cluster, bestaande uit één bacheloropleiding (niveau 6) en één graduaatsopleiding (niveau 5). De commissie wilde in deze trail focussen op gesprekken met docenten en stagementoren (uit het werkveld).

Voorafgaand aan de verdiepende dialoog heeft de commissie aanvullende informatie ontvangen en zich via deskresearch verder verdiept in:

- (1) jaarrapporten kwaliteitszorg, documenten HOT, documenten externe audit (VLUHR-KZ); borging en publieke informatie;
- (2) een overzicht van alle relevante cijfergegevens waarover Howest beschikt, via toegang tot de dashboards en Holocharts;
- (3) het instellingsbrede toetsbeleid m.b.t. eindniveau/kwalificatieniveau; afspraken m.b.t. studiemateriaal in beide opleidingen; afspraken met de stagementoren rond (het begeleiden en evalueren van) stages en werkplekleren; professionalisering van docenten én mentoren rond de beide niveaus (5 en 6).

### **Verdiepende dialoog**

Voorafgaand aan de verdiepende dialoog (tweede locatiebezoek) heeft Howest 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 gesprekspartners die een relevante vertegenwoordiging vormden uit verschillende geledingen van de hogeschool. Per dag was een reflectie met het management voorzien. Tijdens het verdiepend locatiebezoek was tevens een open consultatie voorzien. Hiervoor heeft de commissie één inzending ontvangen, die echter anoniem was en dus niet uitgenodigd kon worden voor een gesprek. 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 bijkomende uitgebreide, toegankelijke en overzichtelijke informatie die een goed beeld gaf en de commissie in staat stelde de trails geïnformeerd verder vorm te geven. 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. De aanvullende documentatie accentueert de achterliggende principes, waarbij de focus ligt op wat goed loopt. In de gesprekken wilde de commissie evenwel naast de sterktes ook focussen op de werkpunten en uitdagingen die verschillende geledingen zien, tezamen met de vraag hoe zij deze denken te gaan aanpakken.



## Kwaliteitszorg in eigen regie

Voor de verticale trail rond de kwaliteitszorg in eigen regie voerde de commissie gesprekken met vertegenwoordigers van twee opleidingen van verschillende clusters: de graduaatsopleiding Orthopedagogische Begeleiding (ORTHO) en de bacheloropleiding Multimedia en Creatieve Technologie (MCT). Daarnaast sprak de commissie met de directeuren opleidingen, enkele opleidingsmanagers en -coördinatoren en kwaliteitsmedewerkers (zie bijlage 2 voor een volledig overzicht).

De graduaatsopleiding Orthopedagogische Begeleiding (ORTHO) wordt sinds academiejaar 2020-2021 aangeboden in Brugge en maakt deel uit van de cluster Sociaal Agogisch Werk. De opleiding telt circa 300 studenten en kent drie trajecten: een tweejarig dagtraject dat zowel in september als in februari start, een driejarig dagtraject met start in september, en sinds 2023-2024 een @home-traject voor *upskillers*, met een combinatie van onderwijs op afstand en op de campus. De bacheloropleiding Multimedia en Creatieve Technologie (MCT) wordt aangeboden in Kortrijk en maakt deel uit van de cluster Smart Tech. De Nederlandstalige opleiding kent vier keuzetrajecten. Sinds 2022-2023 wordt de opleiding ook in het Engels aangeboden onder de naam Creative Technologies and Artificial Intelligence. De opleiding telt circa 250 studenten, waarvan 55 studenten de Engelstalige opleiding volgen.

De toelichting in de aanvullende reflectie maakt de aanpak inzake kwaliteitszorg concreet volgens de commissie. Het geeft het beeld dat zaken doordacht zijn en worden opgepakt. Daarnaast constateert de commissie bij de voorbereiding dat de informatie navolgbaar is. De commissie heeft onder meer studentenevaluaties kunnen inzien via het Howest-dashboard. De systematische verbeterambitie van opleidingen is volgens de commissie zichtbaar in de formele toepassing van de PDCA-cyclus. De innovatiecultuur laat zich duidelijk terugzien in de uitwisseling met het werkveld. Bij het jaarrapport ORTHO 2022-2023 valt de lange lijst verbeterpunten op. Dit roept de vraag op naar de methodieken achter het format van de jaarrapporten, en de begeleiding hierbij. De commissie merkte al bij het eerste bezoek een grote vernieuwingsdrang en ambitie op en vindt dit een kracht van de instelling. Tegelijk doet dit de vraag rijzen hoe er keuzes worden gemaakt en hoe men omgaat met de keerzijde, namelijk overmatig vernieuwen.

Centrale vraag voor de commissie is hoe de borging vorm krijgt en hoe de kwaliteitszorg beheersbaar blijft. De commissie wilde in de gesprekken onder meer nagaan hoe de vooropgezette doelen worden bereikt en hoe de cultuur in de praktijk de vernieuwing stimuleert en ondersteunt, met ruimte voor eigen initiatieven. Verder wilde de commissie duidelijkheid over waar verantwoordelijkheden liggen binnen de opleidingen en clusters met de veelheid aan rollen en functies rond kwaliteitszorg, en over de wijze waarop er verbinding en afstemming is tussen de kwaliteitsmedewerkers per opleiding. Ook waren er vragen rond de professionalisering van lectoren en de inbreng van studenten. De commissie was tot slot benieuwd hoe Howest inspeelt op maatschappelijke uitdagingen als diversiteit.

### *Eigenaarschap op opleidings- en clusterniveau*

In de gesprekken is hierop voortgeborduurd. Om te beginnen is stilgestaan bij de uitdagingen die Howest ziet met het oog op onderwijsbeleid. De commissie begreep dat deze vooral gerelateerd zijn aan de groei van de hogeschool en de meer diverse instroom. Ook het inspelen op technologische ontwikkelingen als artificiële intelligentie (AI) vormt een uitdaging. Howest wil een wendbare hogeschool zijn die kan inspelen op de verwachtingen van studenten én van de arbeidsmarkt. De diverse studentengroep vergt daarnaast een andere begeleiding. Daarbij wil Howest, de eigen waarden indachtig, niet te veel regels opleggen. Bij de groei is vastgehouden aan de kracht van de nabijheid en het eigenaarschap van opleidingen. Essentieel is de coördinatie op opleidingsniveau als het gaat om beleidsmatige, inhoudelijke en organisatorische keuzes, studentenbegeleiding, marketing etc. De opleiding is het rechtstreekse aanspreekpunt voor studenten. Hiervoor heeft elk team een eigen teamlokaal op de campus. Studenten kunnen verder altijd terecht bij een coach die hen begeleidt doorheen de opleiding en indien nodig doorverwijst naar de

studentenvoorzieningen (Stuvo). Tegelijk wordt de globale lijn geborgd door afstemming op clusterniveau, begreep de commissie. De opleidingen zien hier de toegevoegde waarde van, bijvoorbeeld bij gezamenlijke afspraken met het werkveld rond stages. Clusters maken het daarnaast makkelijker om de juiste expertise te vinden.

De organisatiestructuurwijziging is in de tussentijd bijgesteld en is een nog lopende oefening. Zo is getracht de rol van de opleidingscoördinatoren te verlichten, maar is dit nog steeds een zware functie met veel taken, ook coachende en meer strategische. Howest-breed zijn er functieomschrijvingen met een overzicht van taken en verantwoordelijkheden, maar omdat clusters onderling erg verschillen in omvang en historie hebben clusters zelf hierin een uitwerking gemaakt. Ondanks de professionalisering die al is doorgemaakt, ziet Howest nog ruimte voor verbetering als het gaat om de definiëring van de rollen – ook de transversale – en de consistentie hierin over (vooral kleinere) clusters heen. In het licht van de groei van de hogeschool beveelt de commissie aan om de bestaande aandacht voor aanpassing van strategie en organisatiestructuur, behoud van waarden en cultuur en voor de effectieve uitvoerbaarheid van het onderwijs- en kwaliteitszorgmodel vol te blijven houden.

### ***Instellingsniveau***

De commissie wilde meer inzicht in de centrale kwaliteitsborging op instellingsniveau en heeft daar in de gesprekken een verhelderende uitleg over gehad. Zij begreep dat afstemming Howest-breed plaatsvindt, onder meer via de kwaliteitsmedewerkers. Er is een overleg tussen Managementcomité, de opleidingsmanagers en de diensten om maandelijks overkoepelende zaken af te stemmen, zoals de Howest-strategie en de inbedding van onderzoek in onderwijs. Naast de zesjarige kwaliteitszorgcyclus is er een beleidscyclus die organisatiebreed jaarlijks wordt doorlopen. De eerste borging voor beide cycli zit in de jaarrapporten kwaliteitszorg van opleidingen. Hierin worden op basis van verzamelde data sterktes en werkpunten in kaart gebracht. Werkpunten kunnen verder opgepakt worden in actieplannen en beleidsplannen. Jaarrapporten van opleidingen en beleidsplannen op cluster- en dienstniveau zijn dé twee bronnen om de kwaliteitszorg te monitoren, geeft Howest aan. Beleidsplannen kunnen gedurende het jaar worden uitgebreid. De centrale kwaliteitsborging ligt bij het bestuurscomité. Dit comité krijgt, nadat het Managementcomité de beleidsplannen heeft getoetst, per cluster en dienst een volledig overzicht van plannen, vergezeld van een managementverklaring, waarin wordt vooruitgeblikt op de prioriteiten van het komende academiejaar voor het realiseren van het strategisch plan. Het bestuurscomité gaat in dialoog en keurt plannen goed. Indien nodig stuurt het bestuurscomité beleidsplannen bij. De beleidsplannen zijn sturend voor de clusters. Aanpassingen en bijstellingen aan beleidsplannen gebeuren volgens het high trust, low tolerance-principe gebaseerd op dialoog en transparantie.

In de cyclus zijn terugkoppelmomenten verankerd, die zorgen voor een structurele opvolging van kwaliteitszorg. De meerwaarde van deze standaardaanpak wordt benadrukt door de gesprekspartners. Zo is er per cluster een jaarlijkse bespreking met de dienst Kwaliteitszorg, de dienst Onderwijs, de opleidingsmanager, opleidingscoördinator en de onderwijsondersteuner. Ook de opleidingsdirecteur en de kwaliteitsmedewerker sluiten hier bij aan. De jaarlijkse beleidsplannen hebben organisatiebreed vaste besprekingsmomenten. In het Managementcomité worden de jaarrapporten geanalyseerd en worden transversale thema's uitgelicht. Ook worden eventuele *red flags* benoemd op grond van onder meer het onderwijsrendement (instroom- en uitstroomdata) en de eigen reflectie van opleidingen.

### ***Afstemming tussen clusters en diensten***

De commissie was benieuwd hoe er afstemming plaatsvindt tussen de dienst Kwaliteitszorg en de kwaliteitsmedewerkers binnen opleidingen en op clusterniveau die worden aangestuurd door deze dienst. Zij vernam dat elke cluster korte lijnen heeft met de dienst, die meekijkt naar uitkomsten van kwaliteitszorgprocessen en naar waar eventueel bijsturing nodig is. Per cluster is er een dialoog over de actie- en beleidspunten en kijkt men wat haalbaar is, wat prioriteit heeft en waar ondersteuning nodig is. Kwaliteitsmedewerkers van opleidingen, vaak ook als lector werkzaam, werken nauw samen met de

opleidingscoördinatoren. Een voordeel is dat de kwaliteitszorg op die manier dicht op de opleiding zit en “van iedereen is”. Hun verschillende rollen zijn volgens Howest duidelijk afgebakend en er is aandacht voor professionalisering van de medewerkers in deze rollen. De kwaliteitsmedewerker verzamelt informatie en bereidt de opleidingsraad met inbreng van studenten voor. De commissie vindt de afbakening van de rollen lastiger te volgen en constateert grote verschillen in implementatie tussen opleidingen en clusters. Zij is van mening dat de systematiek en de navolgbaarheid hiervan versterkt kunnen worden.

Op clusterniveau houdt de kwaliteitszorgmedewerker zich bezig met het analyseren en benchmarken van data en het in kaart brengen van aandachtspunten en mogelijke uitwerkingen. Dit heeft als voordeel dat dit nog steeds dicht op de opleidingen zit maar ook een helicopterview biedt. Vanuit de dienst Onderwijs zijn er onderwijsondersteuners betrokken bij de opleidingen, die een belangrijke schakel vormen voor onderwijskundige thema's, zoals taalgebruik in de lessen. Deze ondersteuners hebben regelmatige afstemming en intervisiemomenten en informeren opleidingen, bijvoorbeeld via een leidraad met concrete tips. De verschillende diensten zijn goed bereikbaar en staan onderling in nauw contact met elkaar. Jaarlijks zijn er formele gesprekken van de clusters met de ondersteunende diensten waarin actuele onderwerpen worden besproken.

### ***Opvolging kwaliteit***

Recent is er op clusterniveau gesproken over de opvolging van actiepunten. De commissie stelt vast dat er systematische overlegmomenten hierover zijn en vindt de jaarrapporten een waardevol gegeven, hoewel er volgens de gesprekspartners nog bijsturing nodig is om er een overzichtelijker format van te maken dat als ‘levend instrument’ kan dienen. Het bijvoegen van de jaarrapporten op clusterniveau is eveneens een uitdaging. De jaarrapporten vormen hiervoor de basis; hieruit volgen sterke punten en actiepunten, die de basis kunnen vormen voor een nieuw beleidsproject. In jaarrapporten kunnen punten worden opgenomen die door studenten, het werkveld en het team zijn aangedragen. Dit is een voortdurende wisselwerking tussen de verschillende actoren, wat betreft input, ontwikkeling en product. Alle teamleden blijven betrokken via een continue terugkoppeling. Tijdens teambeleidsdagen wordt de status bekeken van actiepunten in relatie tot de kwaliteitscriteria. Per actiepunt is er een verantwoordelijke en wordt een actiepad ontwikkeld. De opleidingscoördinator houdt de follow-up en de grotere lijnen in het oog, en bewaakt de prioritering. Beleidspunten kunnen ook op clusterniveau spelen, zoals de opmaak en implementatie van een beleid rond blended leren.

### ***Externe borging***

De afweging om een deel van de kwaliteitszorg, de opleidingsaudits, uit te besteden aan de kwaliteitszorgcel van de VLUHR is verder toegelicht in de gesprekken. De externe, specialistische blik is volgens de instelling van toegevoegde waarde. Voorwaarde daarbij is dat er wordt aangesloten bij de kwaliteitscultuur van Howest. Het proces wordt samen vormgegeven. Een verbetering in het proces is geweest dat er nu altijd een vakdeskundige in de commissies wordt opgenomen. Auditrapporten worden standaard gepresenteerd aan het bestuurscomité. Tijdens het locatiebezoek heeft de commissie borgingsbesluiten van het bestuurscomité kunnen inzien, op opleidingsniveau. Zij concludeert dat de externe validatie hierin voldoende gewaarborgd is; in het comité zitten immers naast de voorzitter en algemeen directeur drie externe leden vanuit verschillende sectoren die op deze manier een externe en onafhankelijke blik kunnen werpen op de resultaten van een audit, en de kwaliteit van elke opleiding zo kunnen vaststellen.

### ***Opleidingsbeoordelingen***

De opleidingen waarmee de commissie sprak, geven aan dat het kwaliteitszorgproces hen helpt om snel te verbeteren, wat uiteraard in het belang van de studenten is. De jaarrapporten zijn volgens hen een goed reflectiemiddel. De HOT is gebaseerd op de jaarrapporten van de laatste drie jaar, waardoor de voorbereiding beperkt is. In de HOT-commissie zit onder andere een kwaliteitszorgmedewerker van een andere cluster. Deze interne procedure bestaat al langer en zit diep verweven in het systeem van Howest. Het voordeel van een driejaarlijkse toets is dat het tussentijds inzichten biedt in de realisaties. Een aantal jaar geleden is de HOT hervormd; de focus is op het procesmatige komen te liggen, waar de audit meer productmatig is ingestoken. Zo hebben de twee inhoudelijk een complementaire waarde.

Elk beoordelingsrapport gaat langs het bestuurscomité ter vaststelling. Bovendien is bij de Howest Opleidingstoetsen ook vertegenwoordiger van het bestuur aanwezig, om zo de vinger aan de pols te houden. De commissie vindt dit een waardevolle toevoeging en stelt vast dat er rond kwaliteitszorg veelal vaste kaders gelden die goed bekend zijn bij de gesprekspartners.

### ***Diversiteitsbeleid***

Tijdens de gesprekken is ook ingegaan op het diversiteitsbeleid van Howest. Het viel de commissie op dat dit weinig expliciet terugkomt in de documentatie, in beeldmateriaal en in bekeken vacatures van de hogeschool. Gevraagd naar hoe men diversiteit faciliteert, gaf Howest aan dat de waarden het kompas zijn hierin. Het is een vanzelfsprekendheid en kreeg daarom tot nu toe geen expliciete aandacht. Inmiddels is de conclusie dat het meer expliciete aandacht verdient en is er een werkgroep rond diversiteit gestart waarin zowel de diensten als de opleidingen vertegenwoordigd zijn. Deze werkgroep betreft thematisch groepen; de commissie oppert om hierbij ook pioniersstudenten mee te nemen. Een van de eerste conclusies is dat het nodig is om keuzes en de aanpak rond diversiteit te expliciteren. Het HR-beleid is hier onderdeel van; de docentenpopulatie is minder divers dan bijvoorbeeld het administratief/technisch personeel. Ook de diverse instroom in de graduaatsopleidingen wat betreft vooropleiding, taal etc. en de grote groep van circa 1000 internationale studenten vragen om maatwerk. Zo wordt er gewerkt aan een structureel taalbeleid geënt op de noden van graduaatstudenten. Inspiratie komt ook van andere hogescholen, onder meer vanuit de NVAO systeembrede analyse die is verricht en vanuit de samenwerking met Rotterdam Academy die een culturele uitwisseling vormt voor de graduaatstudenten. De commissie suggereert om diversiteit specifiek mee te nemen in de werving van nieuw aan te trekken personeel. Internationalisering is een thema dat de commissie expliciet terug ziet komen. Het krijgt onder andere aandacht via communitywerkers en de Stuvo-werking (dienst Studentenvoorzieningen).

### ***Bacheloropleiding MCT***

Ook de bacheloropleiding MCT kent een diverse instroom. Hierop wordt ingespeeld door in het eerste jaar te differentiëren, met meer focus op onderwijzen dan wel coaching. Deze aanpak blijkt goed te werken. Bovendien kunnen studenten in gemeenschappelijke ruimtes studeren en docenten bij vragen aanspreken. Dit draagt ertoe bij dat de stap van secundair naar hoger onderwijs beter te overbruggen is. De commissie vindt de studentenbegeleiding een mooi voorbeeld voor andere opleidingen. Er is in dialoog met studenten gewerkt aan een krachtige leeromgeving, waarin onder meer de opbouw van het curriculum, de onderwijsvormen en de manier van feedback in de loop van een aantal jaren onder de loep zijn genomen. Studiefiches maken duidelijk welke leerdoelen geëvalueerd worden. Ook is de evaluatie van soft skills in MCT verbeterd met hulp van de onderwijsondersteuner van de cluster. Daarvoor is onder meer gekeken naar good practices van andere opleidingen. Er is een rubric opgesteld die aan de opleidingsraad is voorgelegd, waarin de evaluatiewijze duidelijker is beschreven. Rubrics vormen volgens de gesprekspartners krachtige handvatten om modules bij te sturen. MCT is momenteel bezig met een actualisering van de leerdoelen, waarbij ook de leerlijnen worden scherp gesteld. Een competentiematrix is in de maak, zodat inzichtelijk wordt waar de veranderingen effect hebben. De dienst Onderwijs biedt hier ondersteuning bij, om hiaten of overlappings in het curriculum te voorkomen.

Vanuit de diensten zijn er kaders en richtlijnen rond elk kwaliteitscriterium. De concretisering ervan, bijvoorbeeld rondom toetsing, ligt bij de opleidingen. De commissie vindt het positief dat de opleidingen de diensten goed weten te vinden en beschouwt de optimalisatie van de competentiematrix van MCT als een mooie illustratie van de gehanteerde verbetercyclus – waar echter werkveld en studenten niet bij betrokken zijn. De commissie hoorde ook een mooi voorbeeld van een bottom-up idee dat is doorgevoerd in het curriculum van MCT en als inspiratie dient voor andere opleidingen, namelijk de integratie van AI in de lessen en evaluaties via de tool Copilot. Tot dusver zijn de ervaringen positief. Op centraal niveau is er een beleidskader over AI opgesteld op basis van de input van opleidingen. Hier worden voorbeeldsessies aan gekoppeld die als inspiratie voor andere opleidingen dienen.

### ***Studentenparticipatie***

Met de studenten uit de opleidingen heeft de commissie gesproken over de mogelijkheden voor studentenparticipatie op opleidingsniveau. Studenten van beide opleidingen (ORTHO en MCT) geven te kennen dat er per opleidingsonderdeel anoniem een evaluatie plaatsvindt middels een vragenlijst. Resultaten zijn beschikbaar via Leho en worden eventueel toegelicht via mail, om studenten actief te informeren. Veranderingen in het curriculum zijn een besprekingspunt in de opleidingsraad, evenals examenroosters. Ook is onlangs een draaiboek rond stages besproken dat ontwikkeld is na eerdere incidenten en waarvoor de input van studenten is gevraagd. Studenten worden in hun eerste jaar uitgenodigd om deel te nemen aan de opleidingsraad, die twee keer per jaar bijeenkomt; elk semester zoekt men per groep twee afgevaardigden. Deze studentenvertegenwoordigers halen vooraf input op bij medestudenten. Studenten waarmee de commissie sprak, zien dat hun feedback wordt gevraagd, opgepakt en teruggekoppeld. De beschikbaarheid van verslagen van opleidingsraden voor alle studenten wordt gewaardeerd.

Het viel de commissie op dat bij de Howest Dienstentoetsen (HDT) standaard geen student in het panel zit. Zij vernam dat feedback over de kwaliteit van de diensten bij studenten en andere stakeholders wordt opgehaald via Howest-brede enquêtes. Dit is maatwerk per dienst; het managementcomité beslist op voorstel van de dienst over topics en stakeholders. Resultaten worden teruggekoppeld naar de betreffende dienst. Diensten benaderen soms zelf actief de Studentenraad om input te vragen, geven ze aan. Ook komen er signalen binnen via opleidingsraden, de campusraad en de Raad van Bestuur, waar studenten en alumni in zitten.

Hoewel er al een formalisering is geweest dankzij het format voor jaarrapporten en sinds vorig jaar ook een risicoanalyse die hieraan gekoppeld is, mag de HDT volgens de gesprekspartners nog systematischer gebeuren, met een vertaling naar actieplannen. De diensten krijgen hierbij ondersteuning van de dienst Kwaliteitszorg. Deze dienst is zelf ook onderwerp van een toekomstige audit, de HDT van de dienst staat ingepland tussen twee instellingsreviews.

### ***Werkveld en alumni***

De connectie met het werkveld wordt sterk genoemd. Input vanuit het werkveld bereikt de opleidingen onder meer via de werkveldcommissies. De gesprekspartners uit het werkveld gaven de commissie te kennen op regelmatige basis input te kunnen leveren en dit te waarderen. Er is onder meer formeel contact rond stages en projectmodules. Verder is het werkveld betrokken bij beoordelingen, als adviseur en beoordelaar. Er is daarnaast veel informeel contact tussen werkveld en opleidingen. Ook voor de clusters is het werkveld een belangrijke partner. Overlap in werkveld is een criterium geweest bij de clustering van opleidingen. Waar mogelijk wordt gezamenlijk opgetrokken, met daarnaast ruimte voor differentiatie, bijvoorbeeld bij bevestigingen. Er zijn nog denkprocessen gaande rond de graduaatsopleidingen die vrij nieuw zijn in het portfolio en nog minder bekend bij het werkveld; het is wenselijk om de juiste verwachtingen te scheppen, door werkgevers beter bekend te maken met deze opleidingen, en het eigen DNA scherp te stellen. Het werkveld bevestigde aan de commissie dat het belangrijk is om de juiste verwachtingen te hebben van stagiairs en hierop in te spelen met passende feedback. Zij ondersteunen hier graag in. Er is

een open gesprek gaande met de opleiding ORTHO over de basiscompetenties die men kan verwachten van stagiairs, bijvoorbeeld rond communicatie.

In nauw overleg met het werkveld wordt bekeken of opleidingen qua profiel en eindniveau aansluiten bij de verwachtingen, en hoe het portfolio kan worden verbeterd en eventueel uitgebreid. Docenten bij ORTHO geven aan de ontwikkelingen in het werkveld op de voet te volgen. Zij zijn soms zelf actief in de praktijk en vertalen de ontwikkelingen naar de lessen. Bij MCT was een punt uit een vorige opleidingsaudit om studenten al eerder te laten kennismaken met de industrie, iets dat effectief is opgepakt. Zo werkt *MCT – Business Network*, opgericht door alumni, aan een sterke alumniwerking, en kunnen studenten tijdens *MCT meets the Industry* projecten tonen aan bedrijven. Het aftoetsen van het werkveld is gekoppeld aan dit evenement, dat twee keer per jaar plaatsvindt. De commissie constateert dat het werkveld zeer meedenkend is en tevreden is over de aansluiting van de opleiding op de noden in het veld.

### **HR-beleid en professionalisering**

In de gesprekken is benadrukt dat de Howest-waarden *serve, empower & care* ook terugkomen in de zorg voor het personeel. Personeelsbeleid wordt ontwikkeld door de opleidingsmanager op clusterniveau, gebaseerd op Howest-beleid. De opleidingscoördinator kijkt in overleg met de opleidingsmanager naar de invulling van het aantal VTE. Het werkveld wordt betrokken bij de selectieprocedures. Het HR-beleid gaat uit van een gedeelde verantwoordelijkheid, waarbij coaching, feedback en reflectie centraal staan. Er is Howest-breed een vast professionaliseringsbudget per medewerker. Docenten moeten ofwel een lerarenopleiding gevolgd hebben ofwel zich professionaliseren rond coaching, didactiek etc. via een Howest-brede DCA-module (didactische competentie algemeen). Beginnende lectoren hebben standaard een coach. Bezoeken in de klas bij beginnende docenten gebeuren veelal vanuit de dienst Onderwijs, om dit buiten de formele evaluatiesfeer te houden. Leidinggevend worden daarnaast gefaciliteerd in het aansturen van de teams via een intern leiderschapstraject. Voor lectoren is er begeleiding in curriculum-gebonden taken, maar ook daarbuiten. Zo worden zij ondersteund in @home-onderwijs en technologische ontwikkelingen.

Geënt op het Howest-kader is de opleiding ORTHO met de cluster Sociaal Agogisch Werk bezig met een professionaliseringsplan voor het team. Omdat het werkveld snel verandert, is bijscholing over deze ontwikkelingen wenselijk. Het plan wordt gelanceerd in september 2024. Vooruitlopend op dit plan zijn docenten al volop bezig zich te professionaliseren. Bijvoorbeeld rond omgaan met agressie, aangezien studenten de behoefte hebben geuit aan handvatten hiervoor. Bij professionalisering is het uitgangspunt autonomie, verbondenheid en competenties (ABC). Op basis van competentiemapping kijkt de opleidingscoördinator naar sterktes en gewenste ontwikkelpunten. Teamleden kunnen afhankelijk van interesses bij werkgroepen aansluiten. Het valt de commissie op dat er een dynamisch en betrokken team staat dat elkaar scherp houdt. Geen enkel opleidingsonderdeel is aan één docent verbonden, zodat docenten parallel en in connectie met elkaar werken.

### **Werkdruk**

De voor Howest kenmerkende vernieuwingsdrang is voelbaar voor de commissie, maar moet ook werkbaar blijven. De gesprekspartners erkennen dat dit een constante evenwichtsoefening is. Howest zet dan ook in op een stevig HR-beleid met aandacht voor het welzijn van de medewerkers via *Healthy Howest*. De commissie vindt dit een mooi initiatief, maar vraagt zich af hoe de werkdruk concreet beheersbaar wordt gehouden, ook met het oog op de vele overleggen. Howest geeft aan dat het welbevinden wordt gepeild met een jaarlijkse enquête, en is begonnen met het in kaart brengen en kwantificeren van de werkdruk, zoals rond afstandsonderwijs. Met gastdocenten probeert men de werkdruk, die fluctueert per periode, op te vangen. Ook het werken in clusters verlaagt de werkbelasting, door de betere afstemming tussen opleidingen en doordat er minder administratieve taken zijn dankzij de transversale rollen. Daarnaast ontstaan er initiatieven van onderaf om over campussen heen te kijken naar potentiële uitwisseling van cursussen tussen clusters. Bij de



graduaatsopleidingen is ervoor gekozen niet in te zetten op internationale mobiliteit, gezien de tijd die dit kost.

Howest geeft aan dat de lat wat naar beneden mag: goed is goed genoeg en hoeft geen excellent te zijn. Tegelijk is het ziekteverzuim zeer laag en zijn jonge teams zeer gemotiveerd. Het feit dat leidinggevendend dicht op de teams zitten en dat het kernteamniveau de basis is, wordt gezien als een groot voordeel. Er is veel aandacht voor teambuilding. Om langer bestaande teams te activeren, is men aan het experimenteren met het geven van bijvoorbeeld een groter aandeel onderzoekstaken. De HDT die onlangs bij de dienst Personeel & HR heeft plaatsgevonden wijst uit dat er instellingsbreed een groeicurve te zien is op HR-vlak, onder andere als het gaat om teamondersteuning en leiderschapstrajecten. Tot slot wordt er kritisch gekeken naar het onderwijsportfolio. Ondanks dat de finale bevoegdheid bij de Raad van Bestuur ligt, is er ook hier veel initiatief vanuit opleidingen en wordt er in dialoog met clusters en de dienst Onderwijs kritisch gekeken naar de houdbaarheid van trajecten en opleidingen.

### **Publieke informatie**

Daarnaast heeft de commissie de toegankelijkheid en actualiteit van de informatie op de website van Howest onderzocht. Informatie over de algemene kwaliteitszorg is publiek toegankelijk, stelt de commissie vast, en is zowel in het Nederlands als het Engels beschikbaar. De opleidingspagina's bevatten onder andere auditverslagen en overzichtelijke fiches die een hoge tevredenheid laten zien. De *facts & figures* treft de commissie ook in het Engels aan. Veel andere kwaliteitsgegevens op opleidingsniveau lijken alleen in het Nederlands beschikbaar te zijn; de informatie in het Engels is beperkt. Het panel neemt hierbij in ogenschouw dat de Engelstalige opleidingen over het algemeen een beperkte historie hebben – zo wordt Cyber Security pas sinds dit jaar in het Engels aangeboden. De commissie wil hierbij wel aanbevelen dat Howest op korte termijn werk maakt van het aanvullen van deze informatie, voor Engelstalige studenten.

## Informatie en dataverwerking als motor voor bedrijfsvoering

Voor deze horizontale trail over het gebruik van data voerde de commissie gesprekken met diensthoofden en ankerpersonen. Hierbij aanwezig waren de directeur Financiën, ICT & Data, de diensthoofden HR en Studentenadministratie, de directeuren opleidingen Kortrijk en Brugge & Oudenaarde, de opleidingsmanager en kwaliteitsmedewerker van de cluster Active Health en een stafmedewerker opleidingen Kortrijk (zie bijlage 2).

Howest gebruikt veel data uit Leho, de elektronische leeromgeving. Dit dient als input voor analyses op opleidings(onderdeel)niveau, clusterniveau en locatie-niveau. Tijdens de dialoog is allereerst een uitgebreide toelichting gegeven op de flowchart die Howest rond datagebruik hanteert. Deze omvat vijf pijlers:

- 1) Beleidsvorming  
*A. waarden, visie strategie; B. beleidskaders; C. beleidsplannen*
- 2) Value driven system design
- 3) Data strategie  
*A. data dimensies; B. databeleid*
- 4) Informatie & dataontsluiting  
*A. dashboards; B. KPI's; C. kwaliteitszorg; D. beleidsplannen opleidingen*
- 5) Data-informed beleidsuitvoering: top 5 op micro-, meso- en macroniveau

*Data-informed beleidsuitvoering* is toegelicht voor de verschillende gebruikersniveaus. Op *microniveau* (lector) spelen data met name een rol bij conditionele aankondigingen (gerichte communicatie aan groepen studenten); bij formatieve toetsing (feedback geven via platform); bij posttoetsbeleid (deelname/slagingspercentages en scorestatistiek van toetsen, kan leiden tot gerichte acties); het nemen van absenties per vak; en de driejaarlijkse modulebevraging. Op *mesoniveau* (opleidingsmanager) gaat het om rapporten onderwijsrendement waarop beleid en acties worden gebaseerd; de in- en uitroemenquête die onder andere informatie geven over de aansluiting met het werkveld; posttoetsbeleid voor alle opleidingsonderdelen (per opleiding of cluster); organisatorische zaken (bijvoorbeeld studentengroepen maken op basis van kenmerken als trajectfase; en formatiegegevens die worden meegenomen in de formatieoefening. Rond posttoetsbeleid is toegelicht dat men nadenkt over analyses op vakniveau die kunnen bijdragen aan het voorspellen van studiesucces en input kunnen vormen voor een advies over studiekeuze.

Op *macroniveau* (opleidingsdirecteur) worden data gebruikt als input voor beleidsplannen op cluster- en dienstniveau evenals de opvolging van acties (in samenhang met de kwaliteitscriteria); voor jaarrapporten kwaliteitszorg op opleidingsniveau en bijbehorende acties; begeleidingsratio's; posttoetsbeleid/onderwijsrendement en budgetrapporten. Voor begeleidingsratio's in onderwijs wordt opleidingsspecifiek gekeken, en los van de onderwijsbelastingseenheden (OBE's) die een rol spelen in de overheidsfinanciering. De ratio's (VTE) zijn gekoppeld aan studentenaantallen maar meer factoren spelen een rol, zoals de aard en historie van een opleiding, afstandsonderwijs en dergelijke. De opleidingsdirecteur en algemeen directeur kennen aantallen VTE toe. Vervolgens is het aan de opleidingsmanager om de werklast correct te verdelen per opleiding. Budgetrapporten worden per campus beheerd; de directeur opleidingen is hier verantwoordelijk voor. Veel van de werkingsmiddelen laat Howest bewust bij de opleidingen, bijvoorbeeld voor de inzet van gastdocenten. Er zijn aparte budgetten voor onder meer internationalisering. Ook hier kijkt men niet alleen naar studentaantallen maar opleidingsspecifiek, en monitort uitgaven en consistentie over opleidingen heen via het dashboard.

*Informatie & dataontsluiting* omvat de dashboards, KPI's, kwaliteitszorg en beleidsplannen opleidingen, vernam de commissie. Bij deze pijler speelt ook het *high trust, low tolerance*-principe: er worden zoveel mogelijk data gedeeld met de organisatie, om operaties te faciliteren en voor de kwaliteitszorg van de opleidingen. Voor Howest is de historische evolutie de hoeksteen van de kwaliteitszorg. Holocharts geven een holistisch overzicht over de historische evolutie per opleiding en inzicht in het verloop van KPI's. De belangrijkste KPI is



de begeleidingsratio. Er wordt een vertaalslag gemaakt tussen twee processen: enerzijds is er het systeem om te voldoen aan decretale regelingen (o.a. studentenadministratie), anderzijds om de dagelijkse onderwijsoperaties te ondersteunen (o.a. tools voor lectoren). Howest kijkt veel naar wat er op de markt is, ook over de grenzen, om inspiratie voor een instellingsbreed platform op te doen. SURF in Nederland is een groot voorbeeld. Ook systeemkeuzes, die veel impact hebben op het dagelijks werk, zijn waardengedreven. In de afwegingen speelt mee wat het meest student- en personeelsverrijkend is. De commissie waardeert het dat gestart wordt bij de lector en student als gebruiker. Het feit dat studenten in de studentenadministratie hun persoonlijke gegevens als gender indien gewenst aan kunnen passen, vindt het panel een mooi voorbeeld van inclusief onderwijs en de waarden *serve, empower & care*.

Na deze toelichting had de commissie nog aanvullende vragen die in twee verdiepende sessies zijn besproken. Zo was de commissie onder meer benieuwd naar waardengedreven indicatoren, naar overige KPI's, risicomanagement, datageletterdheid (bewustzijn, training rond databeveiliging), de rol van data in ontwikkelingsgesprekken met docenten, de achtergrond van keuzes rondom systeemdesign en de inhoud van Holocharts.

### **Projecten rond data-informed beleid**

Allereerst is gesproken over de noden en wensen rond data van gebruikers binnen Howest. Deze worden geïnventariseerd in de diverse overleggen, geven de gesprekspartners aan, op opleidings-, cluster- en managementniveau. Ook via bevestigingen komen signalen binnen. Daardoor kunnen diensten prioriteren. Zo is het volgen van studenten complexer geworden doordat ze individuele trajecten volgen. De stuurgroep digitaal Howest komt elk kwartaal bijeen om gebruikersvragen te bespreken en te prioriteren. Grotere, complexere vragen worden als project opgenomen in een *road map*. Met een paar zaken is men al bezig begreep de commissie, zoals het optimaliseren van stageapplicaties om de stagecontacten en leerlijnen goed op te kunnen volgen. Als nieuw project is ook geformuleerd om nadere analyses te doen op de beschikbare instroomdata, om beter te kunnen differentiëren op kenmerken van studenten en de doorstroom te kunnen monitoren. Dit is met name van belang voor de trajectbegeleiders, die soms voor meerdere opleidingen werken.

Voor de selectie van Canvas is een jaar lang de tijd genomen om via een *gap*-analyse behoeften van lectoren in kaart te brengen en deze met hulp van de dienst Onderwijs te vertalen naar technische middelen om de onderwijspraktijk te verbeteren. Deze behoeften lagen onder andere op het vlak van *peer assessment*. Er is een continue monitoring van *gaps* door de dienst ICT. Om deze te vullen, worden producten gezocht die men op het leerplatform kan inpluggen. Door het *plug & play*-principe is er veel flexibiliteit om producten te testen en te evalueren. De commissie stelt vast dat er veel productinnovatie plaatsvindt waar de stuurgroep zoveel mogelijk lijn in aanbrengt. De stuurgroep, waarin onder meer de directeuren opleidingen zitten, rapporteert ook over risico's. Voor lectoren zijn er vaste aanspreekpunten in de vorm van *key users* in de teams en contactpersonen op instellingsniveau. Het is duidelijk dat lectoren zich goed ondersteund voelen door de ICT dienst, die met passende oplossingen komt. Lectoren zouden wel graag meer zicht hebben in achtergronden van systeembeslissingen, verneemt de commissie. Ook wordt opgemerkt dat de doorlooptijd van verbeterprocessen soms erg lang is.

De door Howest ontwikkelde applicatie voor de registratie van internationale studenten vindt de commissie een mooi voorbeeld van een waardengedreven service. Hiermee kan hun aanvraag voor een verblijfsvergunning sneller in gang gezet worden dankzij toegang tot het digitale loket van het stadhuis, en kunnen deze studenten sneller op zoek naar woonruimte.

### **Holocharts**

Relevante informatie wordt in de door de dienst Kwaliteit ontwikkelde Holocharts bij elkaar gebracht zodat het op een geaggregeerd niveau bij opleidingen komt. Met de Holocharts kunnen kwaliteitsmedewerkers eenvoudig sleutelindicatoren in kaart brengen. Zij hebben zelf input gehad in de gebruikte parameters, net als de opleidingsverantwoordelijken per cluster. Het uitgangspunt was maximaal 20 indicatoren, waaronder de veel bevroegde indicatoren tijdens opleidingsbeoordelingen over onder meer instroom en uitstroom. Het is het eerste jaar dat met de Holocharts wordt gewerkt, erna volgt een evaluatie. Het viel de commissie op dat het bij deze kerncijfers onduidelijk is of er meer nuance in de achterliggende tevredenheidscijfers zit. Omdat de kwaliteitscriteria semantisch zijn beschreven, zijn deze lastig te vatten in cijfers volgens Howest. Met de indicatoren kan er wel een algemeen, holistisch beeld gegeven worden. De boodschap bij dit alles is dat kwaliteit een breder verhaal is waarin ook de context wordt meegenomen. In jaarrapporten wordt kwaliteit gekoppeld aan data om het beleid vorm te geven. De kwaliteit van opleidingen staat centraal, met als graadmeters student- en personeelstevredenheid.

### **Uitstroom**

Dankzij de digitalisering zijn er nu ook meer cijfers rond uitval beschikbaar. Studenten kunnen zich pas uitschrijven nadat ze een enquête hebben ingevuld waarin de redenen voor uitval worden bevroegd. Daarna heeft de opleiding 7 dagen de tijd om de student eventueel te benaderen voor de uitschrijving wordt verwerkt. Doorgaans doet de studentenbegeleider dit, in afstemming met de opleidingscoördinator. Doelstelling is om elke student met een goed gevoel de hogeschool te laten verlaten. Uitvallers worden daarom bewust meegeteld in de begeleidingsratio; opleidingen krijgen hier middelen voor. Dit is volgens de commissie geen evidente keuze en typeert Howest.

Alumnibevragingen worden nog weinig gedaan door Howest. Wel is er een database met gegevens van alumni, die ook wordt gebruikt voor mailings van Howest Academy. Om hier een stap in te zetten, passend bij de community-aanpak, is hier nu meer aandacht voor door een fulltime medewerker. Op opleidingsniveau zijn er ook alumnigegevens beschikbaar die actief worden bijgehouden en aangevuld met gegevens van de dienst Studentenadministratie. De commissie moedigt Howest aan om meer expliciete aandacht te besteden aan de aansluiting van alumni bij het werkveld.

### **Evaluaties**

Opleidingsonderdelen worden standaard geëvalueerd, constateert de commissie. De kwaliteitszorgmedewerkers verwerken en analyseren resultaten van deze bevestigingen. De rapporten hierover zijn beschikbaar voor het hele team en worden besproken in het team. Men is hier transparant over en lectoren kunnen elkaar adviseren hierin. Tussentijds kunnen opleidingsonderdelen ook aangepast worden op basis van input uit bijvoorbeeld werkveldcommissies. Het idee is om dit als team met gedeeld eigenaarschap aan te pakken om tot een samenhangende oplossing te komen binnen het curriculum. De rapporten van bevestigingen vormen daarnaast input voor de jaarlijkse feedbackgesprekken met docenten, maar zijn hier slechts één onderdeel van, net als de input van lectoren zelf. De eindbeoordeling komt van de leidinggevende maar is in een dialoog tot stand gekomen.

De commissie vroeg door op hoe er remediëring plaatsvindt en wanneer iets een *red flag* is. Het laatste gebeurt wanneer er wordt ingedruist tegen de Howest-waarden, geven de gesprekspartners aan. Wanneer een docent bijvoorbeeld structureel niet aanspreekbaar is voor studenten, geen cursusmateriaal ter beschikking stelt of het gerealiseerde eindniveau in het gedrang komt, leidt dit na een aantal waarschuwingen tot het niet continueren van het dienstverband. De directeur opleidingen neemt hierin het voortouw. In alle gevallen wordt gekeken naar meerdere bronnen (360 graden feedback), en is er allereerst een coachend gesprek met de opleidingsmanager. In voorkomende gevallen wordt er een navormingstraject voorzien. Doorslaggevend is de attitude van de docent en hoe deze reflecteert op de signalen.

### **Active Health**

Volgens Howest is een recente verbetering de tweejaarlijkse ABC-bevraging onder personeel sinds 2023. Deze zoomt in op autonomie, verbondenheid en competentie, en vormt input voor beleid en voor jaarlijkse planningsgesprekken met docenten. Ook werkdruk en (langdurig) verzuim zijn graadmeters die in de gaten worden gehouden. Om rekening te houden met de werkbelasting van docenten gebruikt Howest *workloadcodes*. Hierbij spelen factoren als aantal studenten en of een vak nieuw of bestaand is een rol. Bij de formatieberekening binnen teams wordt bovendien rekening gehouden met verwachte fluctuaties in studentaantallen. Er wordt in brede zin actief ingezet op de mentale gezondheid van studenten en medewerkers, onder meer binnen de cluster Active Health. Zo zijn er *Active Health cafés* voor kennisdeling en inspiratie. Een verbeterpunt is inzicht in de interne mobiliteit van personeel, geeft Howest aan. Deze mobiliteit past bij de dynamische omgeving die de hogeschool biedt en is terug te zien in vacatures en het opnemen van verschillende rollen, maar is nog niet inzichtelijk gemaakt.

### **Operationele organisatie in ontwikkeling**

Op de vraag of er op systeemniveau indicatoren worden gemist, is het antwoord dat dit niet past bij het Howest-DNA en dat de afweging is dat dit geen stimulans zou bieden. Op personeelsgebied zijn er gegevens via onder meer de ABC-bevraging, maar er wordt niet op gestuurd. Het vertrekpunt zijn de teams, niet de cijfers. Een paar uitzonderingen daargelaten: als het bijvoorbeeld om de didactische scholing van (externe) docenten gaat, is dit een harde voorwaarde voor benoeming. In dergelijke gevallen wordt een traject uitgetekend met de dienst Onderwijs, in overleg met de opleidingsmanager.

De commissie heeft de indruk van een sterke operationele organisatie, die echter nog in ontwikkeling is en meer structuur kan gebruiken. De commissie vroeg zich af hoe ervoor gezorgd wordt dat het over de juiste dingen gaat. Dit ligt volgens Howest in eerste instantie op opleidingsniveau, die zelf aan de slag gaan met resultaten uit brede bevragingen. Vervolgens wordt dit volgens het meerogenprincipe samengelegd met de perspectieven van de dienst KZ en de onderwijsondersteuner, en worden oorzaken, conclusies en (beleids)acties in kaart gebracht. Ook worden interne (binnen clusters) en externe benchmarks met andere opleidingen ingezet, bijvoorbeeld bij slagingscijfers, zonder daar KPI's aan te verbinden.

Naast de jaarrapporten en actieplannen, die beide werkdocumenten zijn, wordt de projectdatabase HoPLA gebruikt, in de vorm van een Excelfile waarin de beleidsplannen en langetermijnactieplannen organisatiebreed worden opgeslagen. Deze database moet een stabiel overzicht bieden en is eenvoudig aan te passen door opleidingen. Op basis van feedback van gebruikers is men op zoek naar een manier om beleidsplannen beter te linken aan jaarrapporten en kijkt voor inspiratie over tools voor de opvolging van beleid naar andere hogescholen. Randvoorwaarden hierbij zijn dat het eigenaarschap bij de opleidingen moet liggen en dat het behalen van doelen wordt ondersteund.

De commissie benoemt dat naast de kwaliteit van instrumenten ook datageletterdheid bij de eindgebruikers van belang is; deze hebben de juiste kennis, vaardigheden en attitudes nodig. In reactie hierop geeft Howest te kennen dat professionalisering in datageletterdheid inderdaad een randvoorwaarde is. In dit kader zijn er infosessies gehouden voor onder andere opleidingsmanagers over het gebruik van beschikbare data en rond posttoetsbeleid. Ook is er via een campagne gewerkt aan het sensibiliseren van medewerkers rond het veilig omgaan met informatie, iets dat zeker nodig bleek uit tests die gehouden zijn.

Howest is zoveel mogelijk transparant in het delen van data maar weegt ook af welke gegevens afgeschermd moeten worden. Er is een Data Protection Officer aanwezig waarmee ICT kan afstemmen. Het vergt een langetermijnaanpak om op het juiste moment data te hebben; dit wordt stap voor stap geïmplementeerd. Er wordt daarnaast nagedacht welke informatie op welk niveau wordt ontsloten. Sommige informatie is alleen binnen clusters toegankelijk. Het dashboard met data is vooral bedoeld voor de dienst Kwaliteitszorg, opleidingsmanagers en dergelijke. Zij maken een vertaling naar het team toe. Op

microniveau, voor de mensen met een onderwijsopdracht, worden geen begeleidingsratio's en belastingscijfers gedeeld. Het delen van deze informatie bleek volgens de gesproken leidinggevendenden niet te leiden tot een constructieve discussie. Het dashboard is wel raadpleegbaar voor het team, op enkele afgeschermdede gegevens na. Ook bij studentenbevragingen werkt men volgens *GDPR by design* en zit er een filter op vertrouwelijke gegevens, geeft men aan. Het was de commissie echter opgevallen dat zij persoonlijke studentengegevens kon inzien bij de gedeelde resultaten van bevragingen. De commissie geeft mee hier alert op te zijn, deze informatie is immers alleen bedoeld voor de verwerkers van de data. Howest kan dit snel oplossen en geeft aan dit direct op te pakken. Met een vierjaarlijkse risicoanalyse beantwoordt Howest aan de vanaf 2022 gehanteerde eis voor hogescholen dat zij een risicomangementmethodiek moeten hanteren.

Op de vraag wie verantwoordelijk is voor de kwaliteit van de data in het systeem en of er getoetst wordt op validiteit en consistentie, hoort de commissie dat onlangs is gestart met een project om bevragingen te herbekijken. Dit omdat er soms overlap in zit of andere definities van kwaliteitscriteria worden gehanteerd. Er is gestart met de uitstroombevraging als meest urgente casus. In de werkgroep hiervoor zitten ook de coördinator alumniwerking en lectoren, onderwijsverantwoordelijken, kwaliteitsmedewerkers en een medewerker van de dienst Kwaliteitszorg die inhoudelijke expertise heeft. Het is een groot project om dit voor alle vragenlijsten te doen. Volgens Howest is er vooral ruimte voor aanpassingen bij de graduaatsopleidingen, gezien de specifieke doelgroep. Deze analyse wil Howest samen met de Studentenvoorraad doen. Men is zich ervan bewust dat vragenlijsten niet te uitgebreid moeten worden en dat het nodig is om selectiever te zijn in de vragen. Opleidingen worden ook gestimuleerd om kwalitatief aan de slag te gaan met data, door deze bijvoorbeeld in de opleidingsraad te bespreken.

Aanvullend is gesproken over de link tussen onderzoek en onderwijs(kwaliteit). De commissie verneemt dat er veel kruisbestuiving is tussen onderzoek en onderwijs aan Howest. Onderzoek zit dicht op de opleidingen: veelal is de onderzoeker een onderwijzend personeelslid met een onderzoeksopdracht. Bij de start van een project vult deze een valorisatiematrix in waarin de vertaling naar de eigen opleiding is opgenomen. De inbedding van onderzoeksresultaten in het onderwijs zit hiermee geïntegreerd in het projectsysteem. Er is daarnaast veel samenwerking met het werkveld in onderzoeksprojecten.

Inhoudelijke ontwikkelkansen zijn er ook. De commissie ziet kansen om het beleid krachtiger te voeren op terreinen die minder in de eigen cultuur passen en stelt dat Howest zich hierop uitgebreider mag informeren. Daarnaast is het nog een inhoudelijke oefening hoe de verbinding met de strategie versterkt kan worden door data in te zetten voor strategische doelen, bijvoorbeeld aan de hand van stuurgetallen om meer inzicht te verschaffen in wat er nodig is. De huidige KPI's zijn operationeel en zeggen weinig over de kernkwaliteiten van het proces. Het feit dat vragenlijsten momenteel inhoudelijk door Howest tegen het licht worden gehouden vindt de commissie positief. Zij vindt de kwaliteit van bevragingen goed maar ziet dat ook hier winst te behalen valt. Zij geeft mee om daarbij aandacht te besteden aan het helder en begrijpelijk weergeven van eindresultaten (gebruiksvriendelijkheid). Zo kunnen de Holocharts verder ontwikkeld worden en kunnen data ook ontsloten worden op Howest-niveau. Ontwikkelkansen zijn er ook voor HoPLA als belangrijk instrument, zodat het betrouwbaar is en gefocust op de juiste dingen, en voor de jaarrapporten en actieplannen, om deze verder te ontwikkelen tot bruikbare reflectie-instrumenten voor onderwijsontwikkeling en beleid. Bovendien kunnen instrumenten beter op elkaar afgestemd worden. De commissie beveelt aan om een externe verkenning te doen bij concullega's als het gaat om het verzamelen van gegevens en het inhoudelijk gebruik ervan. Een andere aanbeveling is om met enige spoed de privacygevoelige data op intranet te verwijderen; pas *GDPR by design* ook toe op wat al gerealiseerd is, analyseer hoe dit kon gebeuren en hoe dit te voorkomen in de toekomst. Howest is realistisch over het werk dat nog te doen is, met het bewandelen van nieuwe paden, en geeft aan de ontwikkelpunten te herkennen.

## Verschillende kwalificatieniveaus in één cluster

De commissie heeft de laatste verticale trail onderzocht in gesprekken met docenten en stage mentoren, waaronder twee alumni, binnen 2 opleidingen uit dezelfde cluster: het graduaat Marketing en Communicatiesupport (MCS) en de bachelor Communicatie (CM). Beide opleidingen maken deel uit van de cluster Business & Media. De opleidingen zijn inhoudelijk sterk verwant en richten zich tot hetzelfde werkveld. CM wordt aangeboden in Kortrijk (110 studenten), MCS in zowel Kortrijk (55 studenten) als Brugge (89 studenten). Bij de gesprekken waren onder meer het diensthoofd onderwijsontwikkeling & Howest Academy en de coördinator graduaatsopleidingen (van totaal 13 graduat) aanwezig.

De gesprekspartners duiden het voornaamste niveauverschil aan als beroepsgericht met praktijkleren geïntegreerd en korte feedbacklussen (graduaat) versus meer theoretisch ingestoken (bachelor). Waar de graduaatstudent vaardigheden leert, autonoom kan handelen in specifieke beroepsrollen en een onderzoekende houding heeft (maar geen onderzoek uitvoert of product oplevert), wordt de bachelorstudent breder opgeleid en moet zelfstandig een communicatievraagstuk met onderzoekscomponent kunnen oplossen (strategie formuleren). Howest merkt op dat de relatief nieuwe graduat voor veel werkgevers nog onbekend zijn en steekt veel energie in het introduceren hiervan, onder meer via werkveldevents. Graduaatstudenten zijn direct inzetbaar voor uitvoerende taken binnen een al bestaand strategisch kader ('*plug and play*'). Los van de inhoudelijke verschillen is er ook een verschil in type instroom, deze is bij de graduaatsopleiding nog meer divers.

### **Kalibratie van eindniveau**

Kalibratie van het eindniveau gebeurt op opleidingsniveau voortdurend en op diverse manieren lichten de gesprekspartners toe. Allereerst wordt bekeken of het niveau beantwoordt aan het bijbehorende VKS-niveau. Richtinggevend voor het onderscheid in niveau zijn de DLR en de vertaling daarvan naar de leerdoelen van de opleiding. Een belangrijke benchmark is de beoordeling door de NVAO bij de start van een nieuwe opleiding. Bij de start van MCS zijn nieuwe collega's aangeworven, die in deze doelstelling en het onderwijs- en toetsconcept zijn meegenomen. De curriculumverantwoordelijke (vergelijkbaar met de opleidingscoördinator bij grotere opleidingen) bewaakt de realisatie van de doelstelling. Het team, dat verspreid zit over Kortrijk en Brugge, weet elkaar goed te vinden. Ondersteunend hieraan zijn de driewekelijkse teamvergaderingen die per opleiding plaatsvinden, waarin docenten zaken bij collega's kunnen aftoetsen. Veel docenten geven les in zowel de bachelor- als graduaatopleiding en vervullen hiermee een brugfunctie. Door het volledige team is aan de competentietrajecten gewerkt met de dienst Onderwijs, waarbij de competenties per niveau zijn gematched met de leerresultaten en de opbouw ernaartoe. Gezamenlijk is gekeken naar hoe lessen vorm moeten krijgen, naar competenties waarop getoetst moet worden en naar het verschil in eindniveau. Dit verschil is terug te zien in de leerdoelen die volledig zijn herschreven met de dienst Onderwijs en zijn afgestemd op de praktijk. Verder zijn er hogeschoolbrede studiedagen over het thema kwalificatieniveaus geweest en is er een borging op dit niveau.

Vertrekkende vanuit de leerdoelen stemmen docenten de didactische aanpak, het studiemateriaal en de wijze van toetsing af op de doelgroep. In de graduaatsopleiding betekent dit bijvoorbeeld het gebruik van video's in de les en permanente evaluatie met veel feedback per opdracht om het leerproces te sturen; bachelorstudenten gaan meer zelf aan de slag met het materiaal zonder begeleiding.

Taken bij de afsluitende toetsen (waaronder de afstudeerstage) zijn een vertaling van de leerdoelstellingen. Het onderscheid tussen de niveaus is niet vastgelegd in één document geeft men aan, maar is terug te vinden in het beoogde en gerealiseerde eindniveau, conform de kwaliteitscriteria. Howestbreed dragen docenten van al bestaande graduat (vanuit de CVO's) de visie mee uit.

### **Externe validatie**

Wat externe validatie betreft, worden stakeholders regelmatig betrokken via werkveldcommissies en intervisiegroepen. Ook worden stagementoren en studenten bevroegd of bijsturing van het niveau nodig is. Howest zet zowel intern als extern in op lerende netwerken voor kennisontwikkeling en kennisdeling. Een internationale aftoetsing van het niveau vindt ook plaats; voor niveau 5 is er afstemming binnen het Europese platform CHAIN5. Een aantal opleidingen sluit aan in interlandelijke overleggen. Men stemt daarnaast af op geldende beroepskwalificaties, en met stakeholders die op het betreffende niveau of flankerend niveau aan de slag zijn; zowel intern als extern is er een ijking met andere opleidingen, zoals via het lerend netwerk met Rotterdam Academy.

### **Werkplekleren**

De commissie merkt op dat een definitie van werkplekleren, dat een belangrijke rol speelt in de graduaatsopleidingen, belangrijk is om de eigen visie waar te maken, ook met betrekking tot kwaliteit. De commissie begreep dat onder werkplekleren wordt verstaan dat de werkplek effectief wordt binnengehaald in de opleiding. Er is een leidraad voor werkplekleren, die een kader verschaft voor de docenten. Daarnaast is een voorlichtingsvideo gemaakt voor het werkveld, die de commissie heeft kunnen bekijken voorafgaand aan het gesprek. Het verschaft een mooie introductie in de graduaats- en bachelorniveaus. Het onderscheid hiertussen is niet voor alle werkgevers evident, maar ze geven de commissie te kennen al doende te leren en zijn per niveau verwachtingen gaan formuleren.

De commissie stelt vast dat beide opleidingen een stage omvatten, echter met een andere focus. Er is veel vraag naar stagiairs op marketing/communicatiegebied, vooral bij KMO's. Bedrijven kunnen via een stageplatform aangeven of ze ruimte hebben voor een stagiair en het soort rol dat gewenst is, bijvoorbeeld zelfstandig kunnen werken. Howest gebruikt een stagetool om stages en opdrachten te screenen. Hierna heeft de student de mogelijkheid om te solliciteren. Om het verschil te duiden en het niveau te kunnen monitoren, werken de opleidingen met takenpakketten en een takenlijst met mogelijke taken tijdens de stage die dient als leidraad en inspiratie. De concrete invulling wordt met de student zelf bekeken voor de start. Er is vooraf contact met het stagebedrijf over de verwachtingen en om te zien of er een match is. Zo moet er iemand werkzaam zijn met een communicatierol, en mogen stagiairs niet thuiswerken in het eerste jaar. Stagebedrijven die afspraken niet nakomen, belanden op een grijze (tweede kans) of zwarte lijst, die kort is.

De praktijkgerichtheid van niveau 5 wordt door werkgevers erkend; zij bevestigden de commissie dat zij deze stagiairs meer praktisch werk laten doen, en bachelorstudenten meer betrekken bij het uitwerken van een strategie. Taken hangen deels af van eigen interesses. Stagiairs van beide niveaus werken ook regelmatig samen. Howest geeft aan uitgebreide informatie te verstrekken aan de stagementoren. Voorafgaand aan de stage is er een briefing waarin leerdoelen, begeleiding en evaluatie worden toegelicht aan de stagementoren, evenals praktische zaken. Bij aanvang van de stage krijgt de stagementor een Exceldocument met vaardigheden en gedragscriteria, voor de tussentijdse en eindevaluatie. Gedragscriteria als motivatie en inzet zijn van belang voor beide typen studenten en komen terug in de evaluatie. Hiermee samenhangend vindt het werkveld werkethiek belangrijk. Tegelijk hecht men er waarde aan dat studenten zichzelf kunnen zijn.

Werkgevers bevestigen de commissie dat zij een verschil in begeleiding opmerken: de graduaatstudent heeft meer omkadering nodig, waar de bachelorstudent zelfstandiger kan werken. Met de graduaatstudent zijn er meer contactmomenten, zowel vanuit het stagebedrijf als vanuit Howest. Tijdens de stage is er sinds een paar jaar een uurregistratiesysteem in gebruik om de graduaatstudent te volgen. Aan de hand hiervan kunnen de stagebegeleiders de vorderingen van studenten zien en indien nodig ingrijpen. Bachelorstudenten houden een logboek bij. Aanvullend is er een Teamsgroep voor de studenten waar ze onderling contact kunnen hebben. Over het algemeen zijn de bachelorstudenten hier minder actief in, omdat ze minder feedback nodig hebben.



Het werkveld noemt het contact met Howest goed, ze kunnen er altijd terecht met vragen. Tijdens de stage is Howest bereikbaar om af te stemmen over de stagevoortgang en indien nodig in gesprek te gaan met de student. In een enkel geval zijn er aanvullende taken nodig. Er zijn echter voornamelijk positieve ervaringen met stages en werkpleklers; werkgevers zijn tevreden en geven aan dat een stage ook kan leiden tot een dienstverband.

De commissie beveelt aan om visie en beleid inzake werkpleklers en de rol van de stagebegeleider en stagementor te verhelderen naar het werkveld toe en om tools voor de stage uit te werken vanuit de aandacht die nodig is voor systematiek en navolgbaarheid.

#### ***Democratisering door clustermodel***

Howest zet bewust in op de graduaatsopleidingen en zet hier middelen tegenover nu de financiering vanuit de overheid na de inkanteling van de graduaaten is veranderd. Omdat er veel stagebegeleiding nodig is in de graduaaten zijn er vanuit de bachelor drie docenten betrokken bij de begeleiding. Deze oplossing wordt vergemakkelijkt door de clusterwerking, waardoor eenvoudig in teams en expertise geschoven kan worden. Het gekozen clustermodel heeft geleid tot wendbaarheid; de ervaring is dat collega's snel kunnen schakelen, in sommige gevallen ook tussen kernteams. Het leidt bovendien tot een democratisering van het programma, in de vorm van een natuurlijke doorstroom. Studenten kunnen makkelijker switchen tussen niveaus en begeleiders volgen dit actief op; er zijn momenteel 10 schakelstudenten, die het goed doen. De commissie constateert dat er veel solidariteit is binnen de clusters en ziet dit als een voorbeeld van *high trust*. Drukke wordt zo goed opgevangen, maar de commissie vraagt zich af hoe houdbaar dit is op de langere termijn.

#### ***Leidraden***

In dialoog met de opleidingen is door de dienst Onderwijs een leidraad rond de bachelorproef/stage opgemaakt. Tevens wordt er gewerkt aan een leidraad over onderzoekend vermogen. Ook hier is er afstemming met de opleidingen over de onderzoeksgerelateerde competenties per niveau en worden praktijkvoorbeelden verzameld, onder meer via de studiedagen twee keer per jaar. Alle leidraden blijven in ontwikkeling geeft Howest aan, om te blijven aansluiten bij wensen en noden van opleidingen.

#### ***Kalibratie rond toetsing***

Er is eveneens kalibratie in de teams rond toetsing constateert de commissie. De basis voor beoordeling zijn de leerdoelen geënt op niveau 5 of 6 die vertaald zijn in evaluatiecriteria, zo ook voor de stage, en vastgelegd in studiefiches. Een toetsscan helpt om valide en transparant te toetsen. Om de betrouwbaarheid te borgen, hanteren de opleidingen bij examens het vierogenprincipe. De beoordelingscriteria bij de eindevaluatie verschillen: op niveau 5 gaat het meer over specifieke uitvoerende taken, terwijl de bachelorstagiair concepten naar de werkvloer moet kunnen vertalen en implementeren. Het werkveld wordt betrokken bij zowel de tussentijdse als de eindevaluatie. Zij geven geen cijfers maar een schaalscore per element. Bij de tussentijdse evaluaties worden verwachtingen van het werkveld scherper gesteld volgens Howest. Afsluitende toetsen worden standaard nagekeken door het werkveld. Daarnaast bekijken de opleidingen het beoordelingsformulier voor de stages jaarlijks. Met nieuwe stagebedrijven worden de scores besproken en gebenchmarkt om ze hierin te begeleiden. De commissie vindt het van belang dat de verwachtingen rond werkpleklers en de begeleiding daarbij van het werkveld (zoals benodigde begeleidingsuren) duidelijk zijn, bijvoorbeeld door deze in een handleiding voor stagebedrijven op te nemen.

#### ***Input werkveld***

In het gesprek met het werkveld begreep de commissie dat Howest op een actieve manier ontwikkelingen in het werkveld en mogelijke verbeterpunten met hen bespreekt, formeel maar ook informeel. Dit gebeurt onder meer via bevragingen, om te bekijken of de profielen aan de verwachtingen beantwoorden. Daarnaast wordt het werkveld betrokken via gastcolleges. Zij zien dit ook als uitgelezen kans om studenten kennis te laten maken met andere mogelijke carrièreopties, zoals in de zorgsector. Het werkveld vindt het van belang dat de opleidingen mee zijn met de nieuwste technologie en zaken als AI opnemen in de lessen.

Dit is een uitdaging gezien de snelle ontwikkelingen maar volgens de werkgevers slagen de opleidingen hier goed in en is er veel verbeterd, ook dankzij onderzoeksprojecten over bijvoorbeeld *cyber security*. Verder worden studenten na afloop van de stage bevraagd zodat eventuele hiaten in kennis worden opgepikt. De werkveldcommissie op clusterniveau toetst opleidingsprogramma's af en bespreekt actuele thema's die relevant zijn voor de opleiding, zoals AI. De richtlijn vanuit Howest is dat de werkveldcommissie twee keer per jaar bijeenkomt. Er bleken echter van één van de opleidingen geen recente gespreksverslagen beschikbaar te zijn; het laatste beschikbare verslag van de werkveldcommissie dateert van 2022. Dit geldt ook voor enkele andere opleidingen, constateert de commissie na een steekproef onder diverse opleidingen.

De werkveldvertegenwoordigers typeren de opleidingen als informeel, laagdrempelig en assertief; opleidingen staan dicht bij studenten, zijn inspirerend en helpen studenten hun weg te vinden. Het logo met het hoekje eraf vinden zij passen bij de persoonlijke aanpak van Howest. Ook de *agency on campus* wordt een mooi initiatief genoemd. Afgestudeerden van Howest worden door werkgevers geassocieerd met een hands-on mentaliteit en met de waarden die Howest uitdraagt. Bij het invullen van vacatures staan Howest-alumni op de radar, ook op graduaatsniveau. Als aandachtspunt geeft het werkveld mee om een ruime blik te houden en studenten breed te informeren over de sectoren. Een ander genoemd punt is om aandacht te besteden aan *personal branding* (LinkedIn, CV, ...) en omgangsvaardigheden (etiquette), met name bij graduaatstudenten.

### **Uitdagingen**

De grootste uitdaging voor de komende tijd die Howest ziet, is de enorme groei in studentaantallen bij MCS sinds dit jaar die een herdenking van de manier van werken noodzakelijk maakt om de begeleiding en evaluatie van dit aantal studenten werkbaar te houden. Andere uitdagingen zijn om de twee opleidingen goed en blijvend te aligneren, het gedifferentieerd werken tussen niveau 5 en 6 dat aandacht vergt (bijvoorbeeld blended learning, omgaan met een verschil in voorkennis bij studenten), en het zoeken naar geschikte werkveldpartners. Gestreefd wordt om de lage uitval in de graduaatsopleidingen vast te houden, maar dit vormt een uitdaging. De uitdagingen bij andere graduaatsopleidingen zijn vergelijkbaar met die bij MCS, volgens de gesprekspartners. Deze uitdagingen liggen rond de praktijkgerichtheid en permanente evaluatie, eigen aan de graduaatsopleidingen. Tot slot is een uitdaging om het werkveld meer bekend te maken met het graduaatsniveau; in vacatures wordt nu nog vaak gevraagd om een bachelordiploma. De opleidingen volgen afgestudeerden nauw op. Hiervoor is er een actieve groep voor het verspreiden van vacatures.

### **Vrij inlooppmoment**

Tijdens het vrije inlooppmoment heeft een deel van de commissie een informeel gesprek gevoerd met een gedreven studentvertegenwoordiger van de Studentenraad. Zij vertegenwoordigen verschillende genders en campussen.

Er gaat elk jaar een oproep naar alle studenten om zich beschikbaar te stellen. De commissie begreep dat deze vertegenwoordigers niet worden verkozen (enkel indien er meer kandidaten zijn dan het aantal mandaten wordt er gestemd in de kieskringen die Howest hiervoor gebruikt). Hetzelfde geldt voor vertegenwoordigers op opleidingsniveau. De studentenparticipatie op Howest-breed niveau is weinig gekend. Er is bovendien geen formele connectie tussen de Studentenraad, de campusraad en de opleidingsraden. Wel is er contact op een informele manier. Al met al lijkt het systeem goed te functioneren en gedragenheid te kennen, maar mist er een structurele verbinding, waardoor signalen niet altijd bij de Studentenraad aankomen. De commissie vindt het een ontwikkelpunt om de informatiedoorstroom tussen opleidings- en campusniveau en Studentenraad meer te faciliteren.



## 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 en holistisch oordeel te komen. De commissie heeft veel aanvullende informatie verkregen dankzij de open, constructieve gesprekken en zag haar indrukken veelal bevestigd, aangevuld en genuanceerd. In de loop van het bezoek is er veel aanvullend materiaal verschaft om dit beeld te vervolledigen.

In alle gesprekken vond de commissie de missie, visie en waarden van Howest met het specifieke DNA van de instelling uitgesproken aanwezig. Er is een zichtbare open cultuur die essentieel is voor een goede werking, met een gezonde zelfkritische houding. Het grote eigenaarschap bij alle stakeholders is uitgedragen in alle dialogen. Mensen weten elkaar te vinden dankzij de korte lijnen. Er is bovendien veel initiatief van onderaf: de innovatie is voelbaar. De commissie stelt vast dat kwaliteitscultuur en kwaliteitszorg zijn doorgedrongen in de dagdagelijkse werking van de hele organisatie. Er is een helder beeld van de kwaliteitszorgcyclus geschetst, en de verbinding hiervan met de beleidscyclus. Howest heeft de aandachtspunten en uitdagingen in de eigen werking goed scherp, zoals de groei met de ermee gepaarde gaande brede instroom en het afstemmen van de uitstroom op de noden van het werkveld. De commissie erkent dat wendbaarheid belangrijk is voor Howest en ziet dat het clustermodel dit faciliteert. Tegelijk stelt zij vast dat het soms ontbreekt aan structuur en systematiek om professioneler te handelen, met behoud van de eigenheid en dynamiek.. De indruk van de commissie is dat sommige zaken evident worden gevonden die dat niet per se zijn, waardoor een thema als diversiteit hoger op de agenda zou kunnen staan. De vragen die de commissie had bij de externe blik in de borging van de kwaliteit van opleidingen zijn naar tevredenheid beantwoord. Zij stelt vast dat Howest de gemaakte keuzes hierin goed heeft beargumenteerd en heeft borgingsbesluiten kunnen inzien. Volgens de commissie is de externe blik voldoende in het gehele proces verweven.

De vragen die de commissie had bij de externe blik in de borging van de kwaliteit van opleidingen zijn naar tevredenheid beantwoord. Zij stelt vast dat Howest de gemaakte keuzes hierin goed heeft beargumenteerd en heeft borgingsbesluiten kunnen inzien. Volgens de commissie is de externe werking voldoende in het gehele proces verweven.

De commissie vond de gesprekken over informatie en dataverwerking zeer verhelderend en heeft een samenhangend geheel gezien dat bij alle betrokken actoren gekend is, iets dat volgens de commissie niet vanzelfsprekend is. Het is duidelijk dat Howest een *data-informed beleid* kent en dat data deel uitmaken van de kwaliteitswerking. Bovendien worden data breed ingevuld en in een context geplaatst. De data fungeren niet als benchmark, maar moeten een dialoog tot stand brengen. De commissie vindt dit een interessante benadering die in lijn is met de waarden en cultuur van Howest. Het kwaliteitsbewustzijn komt sterk naar voren in de interne, open dialogen waarin zowel de inhoud als het systeem voorwerp van gesprek zijn. Daarnaast is er aandacht voor professionalisering van andere gebruikers dan de beleidsmakers. De commissie vindt het positief dat er vaste aanspreekpunten voor software zijn om docenten te ondersteunen. De commissie heeft waardering voor de ontwikkeling die Howest heeft doorgemaakt en de aandacht voor vernieuwing in combinatie met de flexibele werkwijze, zoals via het uitproberen van plug-ins. Het is een sterkte dat daarbij iedereen mee rond de tafel zit en dat de onderlinge afstanden kort zijn. Dit stimuleert een multidisciplinaire aanpak, waarbij ICT oog heeft voor onderwijs en vice versa.

Tot slot is stilgestaan bij de specificiteit van de kwalificatieniveaus. De commissie constateert dat dit veel aandacht krijgt van opleidingen; er wordt op managementniveau over gesproken en er is bewustzijn over de geleidingen heen over het afstemmen van onderwijs op de doelstellingen. De commissie waardeert de nauwe contacten van deze opleidingen uit de cluster Business & Media met het werkveld en stelt vast dat dit werkveld het onderscheid in niveaus besproken heeft en kent en zich bewust is van de verschillen in benodigde begeleiding en evaluatie bij werkplekleren/stages. De stagecoördinator speelt hier een

faciliterende rol in. Hoewel de recente TNO's van de nog nieuwe opleidingen nu voldoende houvast verschaffen als externe benchmark, is het volgens de commissie van belang om het onderscheid in doelstellingen scherp te houden en dit op een systematische manier toe te passen, te begeleiden en blijvend te bewaken. Hoewel er enkele gedeelde instrumenten zijn alsmede systematische overlegstructuren en informele overlegplekken zoals de gedeelde teamkamers, kan er rond kwalificatieniveaus meer geformaliseerd worden door het bieden van structuur vanuit een centrale regie. De commissie denkt dan bijvoorbeeld aan een handleiding voor stagementoren en het sturen op verslagen van werkveldcommissies.

### 3 Oordeel

Op basis van het gevoerde onderzoek komt de commissie tot een positief eindoordeel over de kwaliteit van het onderwijsbeleid aan Howest. Zij is van mening dat Howest op adequate wijze heeft aangetoond haar onderwijsbeleid op een kwaliteitsvolle wijze uit te voeren, in lijn met haar visie. Er is een sterke, ontwikkelingsgerichte kwaliteitscultuur, gericht op samenwerking, eigenaarschap en verbetering.

De commissie heeft kennisgemaakt met een ondernemende, innovatieve hogeschool die toekomstgericht is en de student centraal stelt. De dialogen tonen een dynamische organisatie met een internationale uitstraling die belang hecht aan waardengedreven handelen en inspeelt op de vragen van de markt. De commissie stelt vast dat er grondig is nagedacht over een passende organisatiestructuur, die ondertussen flink in ontwikkeling is bij de forse stijging van het aantal studenten. Het laat de wendbaarheid van Howest zien. Er blijft volop ruimte voor initiatieven van onderaf in lijn met de visie en de waarden van de hogeschool. De commissie heeft hiervan veel mooie voorbeelden gezien uit de dagelijkse opleidingspraktijk. In een open sfeer is gesproken met bevoegen en bekwame gesprekspartners die de visie en doelstellingen van Howest dragen en helpen realiseren. Er is een gedragen, incrementeel beleid waar veel medewerkers bij betrokken zijn. De beleidsdocumenten met uitgebreid ondersteunend materiaal die de commissie heeft kunnen inzien, getuigen bovendien van een gezond zelfkritisch en lerend vermogen. Uitgaande van de eigen context en waarden heeft Howest een kwaliteitszorgcyclus ingericht aan de hand van eigen kwaliteitscriteria, vanuit een waarderende benadering en vertrouwen, rekening houdend met de eigenheid van elke opleiding. De nadruk ligt hierbij op ontwikkeling, teams die centraal staan, een krachtige leeromgeving met persoonlijke studentenbegeleiding, transparante feedback en een intensieve samenwerking met het werkveld. Tijdens de dialogen heeft de commissie kunnen constateren dat Howest er goed in slaagt om de beleidscyclus te verbinden met de kwaliteitscyclus.

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

- een heldere en breed gedragen visie op onderwijsbeleid en -kwaliteit;
- een organisatiestructuur (netwerk) die in lijn is met de waardengedreven organisatie en aangepast wordt waar nodig;
- een sterke kwaliteitscultuur met eigenaarschap rond kwaliteit op opleidings- en clusterniveau, een reflectieve houding en doorleefde waarden;
- pionierende opleidingen met veel engagement;
- hechte, betrokken teams op alle niveaus van de organisatie;
- sterk professionaliseringsaanbod;
- professionele ondersteunende diensten;
- een onderwijsaanpak en begeleiding die afgestemd zijn op het opleidingsniveau;
- een goede opvolging van individuele stages;
- de aandacht voor communitywerking en studentenparticipatie;
- curricula die aansluiten bij de praktijk;
- de goede relatie met en structurele inbreng vanuit het werkveld.

De kwaliteitscultuur van Howest heeft de commissie kunnen terugzien in de gevoerde dialogen. Er zit een heldere systematiek in, met de zesjaarlijkse cyclus en daarnaast de driejaarlijkse, aangevuld met (meer)jaarlijkse teamsbeleidsdagen en brede overleggen. De cycli haken iteratief op elkaar in en worden opgevolgd aan de hand van jaarrapporten en beleidsplannen. Systematische bevragingen voeden de kwaliteitsdialoog. De commissie ziet hierbij eigenaarschap en opvolging van acties op de juiste niveaus; zaken komen in horizontaal en verticaal verband terug. Er worden door Howest veel thema's en uitdagingen opgepakt. Bij dit alles merkt de commissie op dat men niet tevreden is met half werk en omschrijft dit als een sterk punt van Howest.

De snelle kwaliteitscyclus die zo kenmerkend is voor Howest ondersteunt de wendbaarheid van de organisatie, geholpen door de grote betrokkenheid van opleidingen en clusters. Daarbij is een aandachtspunt om alle initiatieven meer te borgen en beheersbaar te houden, zeker met het oog op de verdere groei van de hogeschool. Zo kunnen de vele overlegstructuren beter uitgewerkt worden voor meer overzicht en efficiëntie, en kunnen rollen verder uitgekristalliseerd worden. De commissie heeft kennisgenomen van de ambitie van Howest om in te zetten op een betere afstemming tussen opleidingen en diensten en formalisering van de kwaliteitszorg bij de diensten. Zij vertrouwt erop dat de interne audits van de diensten, ook die van de dienst Kwaliteitszorg die nog moet volgen, hieraan zullen bijdragen. De commissie merkt op dat de ambitie van de hogeschool groter is dan de beschikbare mensen in de dienst Kwaliteitszorg. Zij raadt aan om uit te werken welke rollen deze dienst moet opnemen in het kwaliteitssysteem. Dit kan de systematiek van de kwaliteitszorg ten goede komen en de kwaliteitsdialoog ondersteunen, met aandacht voor de volledige PDCA-cyclus. Met name het innoveren, het prioriteren en opvolgen, lijken rollen die momenteel onvoldoende tijd en aandacht kunnen krijgen. De commissie vraagt daarnaast aandacht voor het documenteren van bevindingen, en de groeipotentie in de kwaliteit van bevestigingen. Zo is de uitstroombestemming volgens de commissie dringend aan vernieuwing toe en zijn daar voldoende betere, externe en betrouwbare voorbeelden voor te vinden. De commissie is van mening dat het investeren in diensten en systemen zal ontzorgen en opleidingen en clusters kan ondersteunen zonder aan wendbaarheid of autonomie in te boeten.

De commissie heeft tevens stilgestaan bij de externe werking in de kwaliteitsborging en is gerustgesteld dat deze voldoende in het gehele proces is verweven, onder meer via de opleidingsaudits. Hierbij is doelbewust gekozen voor begeleiding door een externe partner, VLUHR KZ. Ook de rol van het bestuurscomité in de borging via de borgingsbesluiten vindt de commissie overtuigend. De publieke informatie die Howest verstrekt is door de commissie bekeken. Voor studenten is er voldoende publieke informatie in het Nederlands beschikbaar over het kwaliteitszorgsysteem. De informatie voor internationale studenten (in het Engels) is echter minder goed toegankelijk. De commissie beveelt Howest aan om dit snel op te lossen.

Positief is de commissie over de stap naar een samenhangend *data-informed* beleid, waarmee data vast deel uitmaken van de kwaliteitswerking. Dit gebeurt op een wijze die recht doet aan de Howest-waarden, door een dialoog tot stand te brengen. Op verschillende niveaus wordt er input verzameld van diverse stakeholders. Er is waardering voor de ontwikkeling die Howest heeft doorgemaakt en de ruimte die er is voor vernieuwing. De commissie ziet ook ontwikkelkansen als het gaat om eenheid in beleid en strategie, bijvoorbeeld met behulp van stuurgetallen. Instrumenten als bevestigingen, jaarrapporten en beleidsplannen kunnen geoptimaliseerd worden en beter op elkaar afgestemd, iets waarvoor Howest al een aanvang mee is gemaakt. Daarnaast raadt de commissie aan om aandacht te besteden aan een heldere weergave van resultaten, ook op Howest-niveau.

Het onderscheid in kwalificatieniveaus is binnen opleidingen structureel onderwerp van gesprek, evenals de vertaling hiervan naar onderwijs. Ook het werkveld rond de bezochte opleidingen uit de cluster Business & Media, waarmee nauwe contacten zijn, is zich bewust van deze niveaus en de bijbehorende verschillen in doelgroep en functies, alsmede de begeleiding en evaluatie bij werkplekleren/stages. Volgens de commissie is het van belang om het onderscheid in doelstellingen scherp te houden en dit op een systematische manier te faciliteren, door meer structuur te bieden vanuit een centrale regie.

In de gesprekken heeft de commissie mooie voorbeelden van inclusief onderwijs aangereikt gekregen. De commissie moedigt Howest aan om de werkgroep rond diversiteit voort te zetten en om de cultuur rond inclusief onderwijs meer te expliciteren. Indachtig de eigen waarden *serve, empower & care* kunnen uitdagingen rondom diversiteit intensiever aangepakt worden en kan diversiteitsbeleid verdiept worden. De commissie suggereert om ook mensen met expertise en/of ervaring te horen, zowel intern (studenten, personeel) als extern.

De commissie merkt op dat haar bevindingen in grote mate stroken met de eigen analyse van de hogeschool, hetgeen aantoont dat Howest 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:

- een structurele verbinding en informatiedoorstroom tussen opleidingsraden, campusraden en Studentenraad meer te faciliteren;
- aandacht te houden voor het borgen en beheersbaar houden van praktijken, door de vele overlegstructuren beter uit te werken voor meer overzicht en efficiëntie, en door hetzelfde te doen voor de transversale rollen;
- om het diversiteitsbeleid te verdiepen en de cultuur rond inclusief onderwijs meer te expliciteren.

Naast alle positieve waarderingen en de vele sterke punten die in dit rapport naar voren zijn gebracht, doet de commissie tot slot ook enkele aanbevelingen aan Howest. 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 beveelt Howest aan om:

1. in het licht van de groei van de hogeschool de bestaande aandacht voor aanpassing van strategie en organisatiestructuur, behoud van waarden en cultuur en voor de effectieve uitvoerbaarheid van het onderwijs- en kwaliteitszorgmodel vol te blijven houden;
2. visie en beleid inzake werkpleklers en de rol van de stagebegeleider en stagementor te verhelderen naar het werkveld toe en om tools voor de stage uit te werken vanuit de aandacht die nodig is voor systematiek en navolgbaarheid.
3. centraal tijd, aandacht en ondersteuning ter beschikking te stellen die de systematiek van de kwaliteitszorg ten goede komen en de kwaliteitsdialoog kunnen ondersteunen, met aandacht voor de volledige PDCA-cyclus (prioriteren, opvolgen en structureel vastleggen van verbeteracties);
4. het onderscheid in doelstellingen tussen kwalificatieniveaus scherp te houden door meer structuur te bieden vanuit een centrale regie en de verwachtingen rond werkpleklers en de begeleiding daarbij richting werkveld te expliciteren;
5. goed te monitoren hoe de aansluiting uitstroom – werkveld verloopt;
6. een externe verkenning te doen rond het verzamelen en gebruik van gegevens, in het bijzonder de studentenbevragingen;
7. de privacygevoelige data op intranet zo spoedig mogelijk te verwijderen, en ervoor te zorgen dat er in de toekomst geen gevoelige data op belanden;
8. te letten op de beschikbaarheid van publieke informatie in het Engels.

## 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:

**Mia Sas** (*voorzitter tot verkennend locatiebezoek*), voormalig algemeen directeur van Odisee. Treedt regelmatig op als voorzitter voor opleidingsaccreditaties bij NVAO Vlaanderen.

**Ann Demeulemeester** (*co-voorzitter vanaf verdiepend locatiebezoek*), afgevaardigd bestuurder van Familiehulp vzw, lid Raad van Bestuur Odisee Hogeschool, voormalig vice-voorzitter NVAO.

**Suzanne Koster** (*co-voorzitter vanaf verdiepend locatiebezoek*), onderwijsmanager Dordrecht Academy, senior beleidsadviseur onderwijsontwikkeling & kwaliteit RAC, bestuurslid CHAIN 5.

**Jan Vanhoof** (*commissielid*), hoogleraar verbonden aan het Departement voor Onderwijs- en Opleidingswetenschappen (Faculteit Sociale Wetenschappen) van de Universiteit Antwerpen.

**Jesse Verleije** (*commissielid*), kwaliteitscoördinator Universitair psychiatrisch centrum Duffel.

**Brent Pauwels** (*student-commissielid*), student Elektronica-ICT Hogeschool Odisee, voorzitter Studentenraad Odisee.

De commissie werd bijgestaan door:

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

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 Howest. De gesprekken vonden plaats op campus Kortrijk Weide, The Penta (Sint-Martens-Latemlaan 1B, 8500 Kortrijk).

### Verkennd locatiebezoek

#### Dinsdag 21 november 2023

- 8u45-9u30 Meet&Greet: informele kennismaking tussen de commissie en de gesprekspartners, toelichting door het management bij beschikbaar materiaal in het gesprekslokaal
- 9u30-10u30 Wendbaar met lef: Visie, strategie, organisatie- en kwaliteitscultuur  
*Presentatie (10')* data-informed organisatie - directeur Financiën, Data & ICT  
Voorzitter Howest  
Algemeen directeur  
Voormalig algemeen directeur, strategisch adviseur, voorzitter Howest per 1 januari 2024  
Directeur Onderwijs & Internationalisering  
Directeur Personeel & HR  
Diensthoofd HR  
Directeur Financiën, Data & ICT  
Directeur Opleidingen Brugge & Oudenaarde  
Directeur Opleidingen Kortrijk  
Opleidingsmanager cluster Business & Media  
Alumnus bachelor Journalistiek en voormalig studentenvertegenwoordiger Studentenraad & Raad van Bestuur Howest  
Werkveldpartner en vertegenwoordiger Raad van Bestuur (voorzitter Syntra West)
- 10u30-10u45 Intern beraad commissie
- 10u45-11u45 Effectieve en attractieve leer- en onderzoeksomgeving: Onderwijsbeleid  
*Presentatie (10')* onderwijsprofessionalisering - stafmedewerker dienst Onderwijsontwikkeling & Onderwijsinnovatie  
Algemeen directeur  
Directeur Onderwijs & Internationalisering  
Diensthoofd Onderwijs en Howest Academy  
Coördinator STUVO  
Directeur Opleidingen Kortrijk  
Directeur Gebouwen en Facilitair Beheer  
Directeur Onderzoek, Dienstverlening en Ondernemerschap  
Opleidingsmanager cluster Bedrijf & Organisatie  
Stafmedewerker dienst Onderwijsontwikkeling & Onderwijsinnovatie  
Stafmedewerker dienst Kwaliteitszorg  
Onderzoeker en lector bachelor-na-bachelor Bio-Informatica  
Diensthoofd HR
- 11u45-12u00 Intern beraad commissie
- 12u00-13u00 Waardengedreven en verankerde kwaliteitszorg  
*Presentatie (10')* kwaliteitszorg in eigen regie – bachelor Toegepaste Psychologie - kwaliteitsmedewerker cluster Sociaal Agogisch Werk  
Algemeen directeur  
Directeur Onderwijs en Internationalisering  
Directeur Opleidingen Brugge & Oudenaarde  
Lid bestuurscomité Howest  
Stafmedewerker dienst Kwaliteitszorg  
Stafmedewerker dienst Onderwijsontwikkeling & onderwijsinnovatie  
Opleidingsmanager cluster Informatica & Technologie  
Kwaliteitsmedewerker cluster Sociaal Agogisch Werk, lector graduaat Maatschappelijk Werk  
Lector Digital Arts & Entertainment, lid van Hogeschoolonderhandelingscomité, vertegenwoordiger vakorganisatie & Uganda Outreach coördinator

	Lector, curriculumverantwoordelijke en locatieverantwoordelijke graduaat Marketing- en Communicatiesupport & lector bachelor Bedrijfsmanagement
	Lector bachelor Sociaal Werk & studentencoach
	Beleidsadviseur Kwaliteitszorg VLUHR KZ
13u00-14u00	Lunch commissie
14u00-15u30	Een mooie toekomst voor onze studenten, daar gaan we samen voor! gesprek met studenten <i>Korte rondleiding door The Penta - directeur Opleidingen Kortrijk</i> Student bachelor Biomedische Laboratoriumtechnologie Student bachelor Communicatie Student bachelor Secundair Onderwijs, alumnus graduaat Digitale Vormgeving – Online & Offline Graphic Design Student bachelor Toegepaste Informatie, alumnus Digital Arts & Entertainment Student graduaat Digitale Vormgeving – Online & Offline Graphic Design Student graduaat Marketing- en Communicatiesupport Student graduaat Programmeren Student bachelor Bedrijfsmanagement Student bachelor Digital Arts & Entertainment Student bachelor Toegepaste Gezondheidswetenschappen
15u30-15u45	Intern beraad commissie
15u45-16u30	Showcases: onderwijsbeleid in de praktijk (15') Studentenbegeleiding – graduaat Orthopedagogische Begeleiding Opleidingscoördinator graduaat Orthopedagogische begeleiding Coördinator STUVO  (15') Community werking – bachelor Digital Arts & Entertainment Community manager Digital Arts & Entertainment Coördinator Internationalisering  (15') Wisselwerking onderzoek – onderwijs Bachelor Ergotherapie & bachelor Industrieel Productontwerpen Lector en onderzoeker bachelor Ergotherapie Lector bachelor Industrieel Productontwerpen Directeur Onderzoek, Dienstverlening en Ondernemerschap
16u30-17u30	Intern beraad commissie
17u30-18u30	Co-creatieve dialoog met de instelling Voorzitter Howest Algemeen directeur Voormalig algemeen directeur, strategisch adviseur, voorzitter Howest per 1 januari 2024 Directeur Onderwijs & Internationalisering Directeur Opleidingen Kortrijk Directeur Opleidingen Brugge & Oudenaarde Directeur Financiën, Data & ICT Directeur Gebouwen en Facilitair Beheer Directeur Personeel & HR Directeur Onderzoek, Dienstverlening en Ondernemerschap Stafmedewerker dienst Kwaliteitszorg



## Verdiepend locatiebezoek

### Woensdag 13 maart 2024

2 opleidingen van verschillende clusters:

- Graduaat in de Orthopedagogische begeleiding
- Bachelor in de Multimedia en Creatieve Technologie

8u30-9u00 09u00	<b>Meet&amp;Greet: commissie en gesprekspartners verdiepende bezoek</b> <b>Thema 1: Kwaliteitszorg in eigen regie; verkenning</b> Directeur opleidingen Kortrijk Directeur opleidingen Brugge & Oudenaarde Opleidingsmanager cluster Smart Tech Opleidingsmanager cluster Sociaal Agogisch Werk Opleidingscoördinator Multimedia en Creatieve Technologie Opleidingscoördinator Orthopedagogische Begeleiding Kwaliteitsmedewerker Multimedia en Creatieve Technologie Kwaliteitsmedewerker Orthopedagogische Begeleiding Stafmedewerker KZ
10u00 10u30	<b>Pauze + intern overleg commissie</b> <b>Thema 1: Opleiding 1: opleidingsspecifiek –</b> <b>Ba multimedia en creatieve technologie</b> Lector (voormalig kwaliteitsmedewerker) Lector (betrokken bij projectOLODs) Student (3e jaar - Smart XR Developer) (opleidingsraad) Student (3e jaar - Next Web Developer) (opleidingsraad) Werkveldpartner: CEO Aaltra (trekt alumninetwork MCT Business Network) Werkveldpartner: Microsoft Data & AI Consultant, Delaware Kwaliteitsmedewerker Onderwijsondersteuner
11u15 11u30	<b>Pauze</b> <b>Thema 1: opleiding 2: opleidingsspecifiek –</b> <b>Gra Orthopedagogische Begeleiding</b> Lector (BLIS4ALL-project) Lector Lector & opleidingscoördinator Student: SEM4 (opleidingsraad) Student: SEM3 VDAB-student (opleidingsraad) Werkveld: De Kade, Stafmedewerker HZ Werkveld: Oranje vzw, Onderzoek, ontwikkeling en ondersteuning Kwaliteitsmedewerker
12u15 12u30 13u30	<b>Nabespreking commissie</b> <b>Lunch commissie</b> <b>Thema 1: kwaliteitszorg in eigen regie: in de diepte</b> Directeur opleidingen Kortrijk Directeur opleidingen Brugge & Oudenaarde Opleidingsmanager cluster Smart Tech Opleidingsmanager cluster Sociaal Agogisch Werk Opleidingscoördinator Multimedia en Creatieve Technologie Opleidingscoördinator Orthopedagogische Begeleiding Kwaliteitsmedewerker Multimedia en Creatieve Technologie Kwaliteitsmedewerker Orthopedagogische Begeleiding Stafmedewerker KZ
15u00 15u15 15u45 16u45-17u15	<b>Pauze commissie</b> <b>Vrij inloopmoment</b> <b>Intern overleg + voorbereiding dag 2 commissie</b> <b>Reflectie dag 1</b> Algemeen directeur

Voorzitter Howest  
Directeur Onderwijs & internationalisering  
Directeur opleidingen Kortrijk  
Directeur opleidingen Brugge & Oudenaarde  
Opleidingsmanager cluster Smart Tech  
Opleidingsmanager cluster Sociaal Agogisch Werk  
Stafmedewerker KZ

#### **Donderdag 14 maart 2024**

08u30 Aankomst + intern overleg commissie  
09u00 Thema 2: informatie en dataverwerking: verkenning  
Directeur FIN, ICT & data  
Diensthooft HR  
Stafmedewerker Opleidingen Howest Kortrijk  
Diensthooft Studentenadministratie  
Directeur opleidingen Kortrijk  
Directeur opleidingen Brugge & Oudenaarde  
Opleidingsmanager cluster Active Health  
Kwaliteitsmedewerker cluster Active Health  
10u00 Pauze + intern overleg commissie  
10u30 Thema 2: informatie en dataverwerking: in de diepte  
Directeur FIN, ICT & data  
Diensthooft HR  
Stafmedewerker Opleidingen Howest Kortrijk  
Diensthooft Studentenadministratie  
Directeur opleidingen Kortrijk  
Directeur opleidingen Brugge & Oudenaarde  
Opleidingsmanager cluster Active Health  
Kwaliteitsmedewerker cluster Active Health  
12u30 Lunch commissie  
13u30 Intern overleg commissie Commissie  
14u00 Thema 2: informatie en dataverwerking: slot  
Directeur FIN, ICT & data  
Diensthooft HR  
Stafmedewerker Opleidingen Howest Kortrijk  
Diensthooft Studentenadministratie  
Directeur opleidingen Kortrijk  
Directeur opleidingen Brugge & Oudenaarde  
Opleidingsmanager cluster Active Health  
Kwaliteitsmedewerker cluster Active Health  
Stafmedewerker KZ  
15u00 Pauze commissie  
15u15 Vrij inloopmoment  
15u45 Intern overleg + voorbereiding dag 3 commissie  
16u30-17u00 Reflectie dag 2  
Algemeen directeur  
Voorzitter Howest  
Directeur FIN, ICT & data  
Directeur Onderwijs & internationalisering  
Directeur opleidingen Kortrijk  
Directeur opleidingen Brugge & Oudenaarde  
Opleidingsmanager cluster Active Health

## Vrijdag 15 maart 2024

2 opleidingen behorende tot dezelfde cluster:

- Graduaat in de Marketing en Communicatiesupport
- Bachelor in de Communicatie

09u00	Aankomst + intern overleg commissie
09u30	Thema 3: kwalificatieniveaus; gesprek met opleidingscoördinatoren Directeur opleidingen Kortrijk Opleidingsmanager cluster Business & Media + opleidingscoördinator bachelor Communicatie Opleidingscoördinator graduaat Marketing & Communicatiesupport Kwaliteitsmedewerker Communicatie & Marketing en Communicatiesupport Onderwijsondersteuner cluster Business & Media Diensthoofd Onderwijsontwikkeling & Howest Academy Coördinator graduaatsopleidingen (Howestbreed)
10u30	Pauze commissie + intern overleg commissie
11u00	Thema 3: kwalificatieniveaus; gesprek met werkveld Conxion, Group Marketing Communications Manager (CM & MCS) Villa VIP, Marketing Communications (CM & MCS) Arts Centre Buda, Communications & reception (CM & MCS) Westtoer, Marketeer (CM) The Collective, Co-Founder (MCS) Teledeskgroup, CEO (MCS) Motena, Marketing- en communicatieverantwoordelijke (CM)
12u00	Lunch commissie
13u00	Thema 3: kwalificatieniveaus; gesprek met docenten Enkel opdracht in MCS, verantwoordelijke stages Hoofdopdracht CM, verantwoordelijke Bachelorproef, kleine opdracht in MCS en BA Toerisme en Recreatiemanagement Hoofdopdracht CM, verantwoordelijke stage, kleine opdrachten in MCS, BA Journalistiek, BA Toerisme en Recreatiemanagement, BA Netwerkeconomie Hoofdopdracht MCS, deelopdracht in CM, onderzoeker PWO AID Hoofdopdracht CM, onderzoeker PWO GenZ Lab Hoofdopdracht MCS, beperkte opdracht in CM Hoofdopdracht MCS, beperkte opdracht in CM en BA Journalistiek Hoofdopdracht MCS, beperkte opdracht in GRAD Accounting Administration
14u00	Pauze
14u15	Vrij inloopmoment
14u45	Pauze commissie
15u00	Open consultatie
15u30	Intern overleg commissie
16u30	Reflectie verdiepende bezoek Voorzitter Howest Voorzitter StuRa Algemeen directeur Directeur Onderwijs & Internationalisering Directeur opleidingen Kortrijk Directeur opleidingen Brugge & Oudenaarde Directeur Gebouwen & Facilitair Beheer Directeur Onderzoek, Dienstverlening en ondernemerschap Directeur Financiën, Data en ICT Directeur Personeel & HR Diensthoofd Onderwijsontwikkeling & Howest Academy Stafmedewerker KZ
17u00	Einde bezoek

## 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*

- Kritische reflectie Instellingsreview Howest 2023-2024
- Bijlagen:
  - Rapport instellingsreview Howest 2016
  - Rapport proefinstellingsreview Howest 2022
  - Overzichtsrapportage opleidingsaudits 2018-2022 (VLUHR KZ)
  - Inside Howest: het Howest-brede informatiekanal & toegangsportaal tot onder meer:
    - Publieke opleidingspagina's (ingevuld volgens Howest-brede richtlijnen en ingericht volgens de KC's)
    - Publieke pagina's diensten (waaronder dienst Kwaliteitszorg & dienst Onderwijs)
  - Leho: elektronische leeromgeving
  - Teacherlab: Onderwijsblog

### STRATEGIE EN ORGANISATIECONCEPT

- Realisatie strategisch plan 2016-2022
- Strategisch plan Howest 2022-2028
- Omgevingsanalyse opleidingen & SWOT clusters en diensten (i.f.v. opmaak beleidsplannen 2022)
- Managementverklaring
- Organiek reglement Howest
- Ethische code Howest
- Visie op leiderschap
- Leiderschapstraject

### BELEIDSPANNING, UITVOERING, OPVOLGING EN BIJSTURING

- HoPLA: projectfiches beleidsprojecten
- RIO-projecten (Research gericht op Innovatie in Onderwijs)
- Kader blended leren op programmaniveau
- Howest Onderneemt

### KWALITEITSZORG IN EIGEN REGIE

- Publieke informatie opleidingskwaliteitszorg
- Kwaliteitscriteria opleidingen
- Planning opleidingsbeoordelingen t.e.m. 2030
- Kaders en sjablonen dienst Kwaliteitszorg
- Kaders en leidraden dienst Onderwijs, waaronder:
  - o Kader en instrumenten werkplekleren (incl. brochure werkplekleren)
- Onderwijsprofessionaliseringsaanbod, waaronder:
  - o Pedagogisch opleidingstraject
  - o Trainingen en didactisch materiaal rond blended leren en educatieve technologie
  - o Teacherlab: Howest-onderwijsblog
- Jaarrapport kwaliteitszorg & meetplan opleidingen
- Studentenraad
- Stuvoraad
- Opleidingsaudit uitgevoerd door VLUHR KZ (inclusief leidraad voor opleidingen en databank met voorbereidende documenten en rapporten per opleiding)
- Howest Opleidingstoets (inclusief leidraad voor opleidingen en databank met voorbereidende documenten en rapporten per opleiding)

- Pilotaccreditatie (inclusief leidraad voor opleidingen en databank met voorbereidende documenten en rapporten per opleiding)
- Kwaliteitscriteria diensten
- Howest Dienstentoetsen
- Intern Auditcomité

*Documenten beschikbaar gesteld voorafgaand aan de verdiepende dialoog*

- Aanvullende Kritische reflectie Howest
- Bijlagen KWALITEITSZORG IN EIGEN REGIE:
  - Graduaat Orthopedagogische Begeleiding:*
    - Jaarrapporten kwaliteitszorg
    - Actieplan ORTHO
    - Beleid en kwaliteit in de praktijk van ORTHO
    - Toets Nieuwe Opleiding (TNO) 2020
    - Pilotaccreditatie 2023
    - Publieke informatie ORTHO
  - Bachelor Multimedia en Creatieve Technologie*
    - Jaarrapporten kwaliteitszorg
    - Hersteltraject:
      - o Opleidingsaudit 2016
      - o Herstelplan
      - o Howest Opleidingstoets (HOT) 2018
      - o Her-audit 2020 (inclusief borgingsbesluit door bestuurscomité Howest)
    - Howest - Opleidingstoets (HOT) 2023
    - Publieke informatie MCT
- Bijlagen DATA-INFORMED HOWEST
  - Dashboard.howest.be
  - Holochart.howest.be
  - Overzicht beschikbare data
  - Overzicht data opleidingskwaliteitszorg
- Bijlagen VERSCHILLENDE KWALIFICATIENIVEAUS IN ÉÉN CLUSTER
  - Studiemateriaal*
    - Leidraad kwaliteitsvol studiemateriaal
    - Teacherlab: kwaliteitsvol studiemateriaal
  - Eindniveau*
    - Leidraad kwaliteitsvol evalueren
    - Toetsscan voor lectoren
    - Leidraad gerealiseerd eindniveau (Verslag beleidsproject gerealiseerd eindniveau)
    - Teacherlab:
      - o Kwaliteitsvol toetsen
      - o Eindniveau
    - Handleidingen MCS en CM (eindstage en bachelorproef)
    - Evaluatieformulieren MCS en CM

*Documenten beschikbaar gesteld tijdens de verdiepende dialoog*

- Analyse data opleidingen
  - MCT analyse onderwijsrendement 2022-2023
  - MCT analyse uitstroemenquête 2022-2023
  - MCT teamvergadering 2024-02-13 Kwaliteit en sluiten PDCA cirkel
  - Voorbeeld analyse bevraging SEOP (Studenten Evaluaties van Opleidingsonderdelen) Sociaal Werk
- Bespreking rapporten managementcomité
  - Onderwijsrendement Howest 2022-23

- Verslag bespreking OMC-rapport onderwijsrendement
- Verslag bespreking OMC-rapport uitstroombevraging
- Borgingsbesluit
  - VBS2.1\_BSL inzake rapport opleidingsaudit Communicatie
  - B24030 Beslissing inzake rapport OA Communicatie
  - Bekrchtiging Howest panel Communicatie 2023
  - Finaal rapport – audit Communicatie 2023
  - Kritische Reflectie – audit CM 2023
  - Publieke fiche – audit Communicatie 2023
- Verslag bespreking jaarrapport KZ Cluster SAW
- Werkplekieren
  - Handleiding KZ WPL op opleidingsniveau
  - Howest visie op werkplekieren
  - Howest WPL brochure





