

BORGINGSBESLUIT

Het bestuurscollege van HOGENT besluit dat

DE BACHELOROPLEIDING IN HET ZORGMANAGEMENT

kwaliteitsvol onderwijs realiseert, dat zich op een internationaal en maatschappelijk relevant niveau bevindt.

Het bestuurscollege komt tot dit besluit op basis van het balansmoment in het kader van de kwaliteitsbeoordeling uitgevoerd op 26 mei 2026. Het reflectierapport ter voorbereiding van dat balansmoment (interne publicatie) en het beoordelingsrapport in navolging ervan (interne en externe publicatie) maken integraal onderdeel uit van dit besluit.

HOGENT neemt dit besluit in toepassing van de Codex Hoger Onderwijs, in het bijzonder het artikel II.122, en op basis van haar regie voor de borging van de kwaliteit van haar opleidingen (BC/B/2025/BEAA/159053).

Gelet op de vastgestelde kwaliteitswaarborgen, de gemaakte afspraken en de geformuleerde aanbevelingen in het beoordelingsrapport wordt

- tot en met academiejaar 2028-2029 een borgingsbesluit toegekend;
- ter opvolging een tussentijdse terugkoppeling/opvolging georganiseerd in januari en oktober 2027 en in januari 2028.

Gent

11 september 2026

Isabel Vertriest, plv. voorzitter

**HO
GENT**



Zorg- management.

**Kwaliteitsbeoordeling
Beoordelingsrapport**

**HO
GENT**

Inhoud

Inleiding	2
1 De HOGENT-regie	3
1.1 Visie op onderwijs	3
1.2 Visie op kwaliteit	4
1.3 Instrumenten van de HOGENT-regie	5
Kwaliteitszorg	5
Kwaliteitsborging	6
2 De kwaliteit van de opleiding	7
2.1 Leerresultaten	7
2.2 Programma	9
2.3 Onderwijsgevenden	11
2.4 Voorzieningen en studiebegeleiding	13
2.5 Onderwijsleeromgeving	14
2.6 Beoordeling	16
2.7 Studieloopbaan	17
2.8 Publieke informatie	18
BIJLAGE 1 - Basisgegevens over de opleiding	19
BIJLAGE 2 - Deelnemers balansmoment	20

Inleiding

Het beoordelingsrapport vormt de uitkomst van het reflectietraject en het balansmoment in het kader van de kwaliteitsbeoordeling van de opleiding, die plaatsvindt in de loop van de zesjarige kwaliteitscyclus.

Tijdens het reflectietraject brengen de dienst Kwaliteitsborging en een beleidsadviseur VLUHR KZ in dialoog met de opleiding de kwaliteitskenmerken en de kwaliteitscultuur van de opleiding in kaart, met een reflectierapport als resultaat. Dit rapport vormt de basis voor het balansmoment, een gesprek tussen de opleiding en een balanscommissie, samengesteld uit een delegatie van het management van HOGENT en een externe voorzitter. In dit gesprek worden de bevindingen uit het reflectierapport gekoppeld aan de opleidingscontext, waardoor de balanscommissie een verdiepend inzicht verwerft in de opleiding en de opleiding de mogelijkheid krijgt om haar concrete noden en behoeften te bespreken.

Het beoordelingsrapport is opgebouwd volgens de kwaliteitskenmerken van een opleiding, zoals opgenomen in de Codex Hoger Onderwijs en het NVAO-beoordelingskader voor de instellingsreview. Het stelt per kwaliteitskenmerk de kwaliteitswaarborgen vast en bevat de aanbevelingen voor en eventuele afspraken met de opleiding, zoals vastgelegd door het bestuur op advies van de balanscommissie.

Het beoordelingsrapport mondt uit in een borgingsbesluit, het resultaat van de kwaliteitsbeoordeling van de opleiding. Dit wordt samen met het beoordelingsrapport zowel intern als extern gepubliceerd.

De opleiding volgt de aanbevelingen en eventuele afspraken van de kwaliteitsbeoordeling op via het jaaractieplan.

Filip Van Laecke
Voorzitter

Koen Goethals
Algemeen directeur

1 De HOGENT-regie

De HOGENT-regie is geënt op de strategische positionering van de hogeschool. Het uitgangspunt is de missie van de hogeschool, die vertaald is in een visie op onderwijs en een visie op kwaliteit. Deze visies worden geconcretiseerd in de departementen en in de school of arts.

De regie is gericht op het realiseren en borgen van kwaliteitsvol onderwijs door de opleidingen op vraag van het bestuur.

De HOGENT-regie monitort en evalueert de kwaliteit van de opleidingen aan de hand van een informatiemanagementsysteem dat toegankelijk is voor de hele hogeschool.

De evaluatie binnen de regie is in handen van het bestuur van de hogeschool.

De HOGENT-regie is in lijn met de *European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area* (ESG) en de Codex Hoger Onderwijs.

1.1 Visie op onderwijs

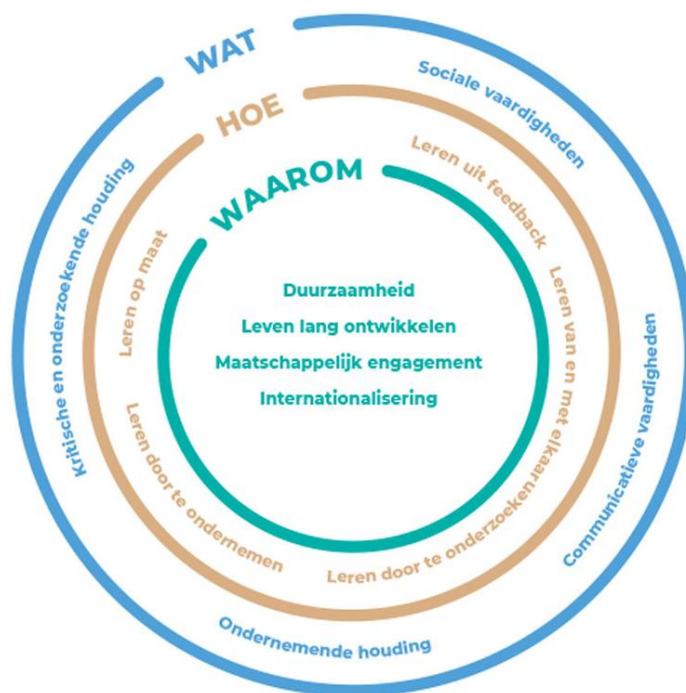
Samen leren, samen bouwen aan een toekomst

HOGENT bouwt met zijn studenten, medewerkers, alumni en partners lerende gemeenschappen uit waarbinnen samenwerking en ontwikkeling centraal staan. We stimuleren ontmoeting en exploratie waar HOGENTenaars en betrokken partners elkaar vinden, waar we leren van en met elkaar via inspirerende en interdisciplinaire samenwerking en waar we samen in een context van gelijkwaardigheid onderzoeken, creëren, innoveren en ondernemen om het verschil te maken in de maatschappij.

De lerende gemeenschappen brengen rechtstreeks de inhoudelijke, didactische en innovatieve ontwikkelingen binnen in ons onderwijs. Lesgevers ontwerpen dat toekomstgerichte onderwijs samen, elk vanuit hun eigen rol, talent en expertise. Met een aantrekkelijk aanbod van flexibele en innovatieve leerwegen geven lesgevers binnen teams vorm aan inclusieve omgevingen waarin elke student kan leren en zich professioneel en persoonlijk kan ontplooien.

Dat impliceert ook dat de studenten zich veilig voelen om te experimenteren en risico's te nemen. Zo groeien ze als persoon, burger en professional. Ze leren werken vanuit een groot maatschappelijk bewustzijn en een pluralistisch waardenkader, in een onderwijscontext die zowel lokaal verankerd is als een brede, internationale blik heeft.

We ontwerpen hiervoor, aan de hand van vier maatschappelijke klemtonen (waarom) en vijf gedragen leerprincipes (hoe), curricula die de studenten opleiden tot professionals (wat) die vanuit een kritische en onderzoekende houding naar de complexe samenleving en zichzelf kijken, die ondernemend zijn en beschikken over sterke sociale en communicatieve vaardigheden.



Figuur 1: De HOGENT-visie op onderwijs

1.2 Visie op kwaliteit

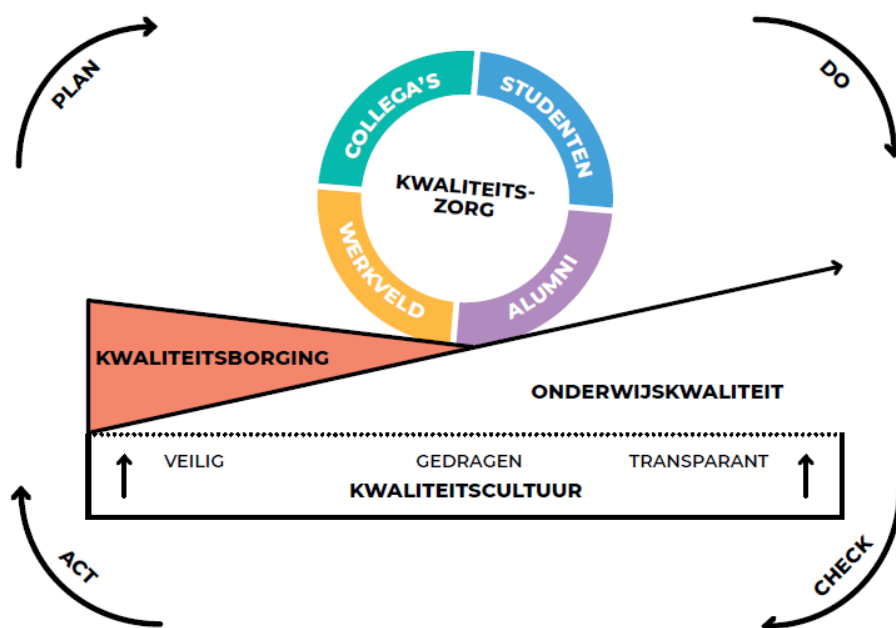
Een cultuur van betrokkenheid

Aan HOGENT werken alle collega's vanuit een open houding samen, in interactie met alle belanghebbenden, aan kwaliteit door mee te denken en hun inzichten naar voor te brengen. Ze durven experimenteren, leren graag uit fouten, zijn zelfkritisch en staan open voor feedback. Iedereen is actief betrokken. Kwaliteitszorg is een zaak van iedereen. Deze verbeteringsgerichte aanpak vormt de basis voor de toekomstplannen van de opleiding.

Op basis van een zelfkritische houding werken opleidingen proactief, planmatig en toekomstgericht. Reflectie en beleidsvoerend vermogen gaan hierbij hand in hand. Om hun zelfinzicht aan te scherpen gaan opleidingen op zoek naar inspiratie en is er aandacht om in wisselwerking met de onderzoekscentra en interne en externe stakeholders verder expertise uit te bouwen.

Samen ontwikkelen vereist een open en veilige sfeer waarin iedereen aanspreekbaar is, met aandacht voor een verbindende werking die transparantie en kennisdeling vooropstelt. Beslissingen komen via een participatief en navolgbaar proces tot stand en zijn gedragen. Een kwalitatief ontwikkelingsproces vormt immers de basis voor vertrouwen in de werking van de opleiding en voor het erkennen van beslissingen.

De HOGENT-regie waarborgt de kwaliteit van het onderwijs en versterkt de kwaliteitscultuur in de werking van de opleidingen. Deze cultuur vormt de voedingsbodem voor opleidingen om kwaliteitsvol te groeien. De dienst Kwaliteitsborging heeft daarom oog voor het continue proces waarin opleidingen zich verder ontwikkelen.



Figuur 1: De HOGENT-visie op kwaliteit

1.3 Instrumenten van de HOGENT-regie

De HOGENT-regie voorziet een aantal instrumenten die de opleidingen inzetten om hun kwaliteitscultuur te versterken. Deze instrumenten ondersteunen de opleidingen in het scherpstellen van strategische keuzes (*plan*), het uitvoeren van deze keuzes (*do*), het reflecteren over de uitkomst van die keuzes (*check*) en het vormgeven van verbeteracties (*act*). Daarnaast omvat de regie twee instrumenten waarmee de dienst Kwaliteitsborging het voortdurende proces waarin de opleidingen zich ontwikkelen monitort en het HOGENT-bestuur adviseert in het kader van de evaluatie van de opleidingen.

Kwaliteitszorg

De kwaliteitszorginstrumenten die de HOGENT-regie ter beschikking stelt, worden ondergebracht in vier rubrieken. De eerste rubriek omvat instrumenten die het beleid van de hogeschool, de departementen en de opleidingen helpen vormgeven en monitoren en zo het beleidsvoerend vermogen van de organisatie versterken. Het gaat om het strategisch plan van HOGENT, het convenant tussen het departement en het bestuur en het jaaractieplan van de opleiding. Een tweede rubriek groepeerde een aantal overlegstructuren die de opleidingen inzetten om input te krijgen van externe *peers* en interne en externe stakeholders: de opleidingscentra, de opleidingscommissies en de vakgroepen; de werkveldcommissies en de *peer-to-peer* bijeenkomsten. De derde rubriek bestaat uit een aantal instrumenten die de opleidingen toelaten om hun identiteit en hun onderwijsaanpak vorm te geven en de realisatie van de beoogde leerresultaten te bewaken. Hieronder vallen het opleidingsprofiel, de leerresultatenmatrix, het onderwijsconcept en de studiefiches van de opleiding. De vierde rubriek omvat een aantal instrumenten waarmee de opleidingen feedback genereren van interne en externe stakeholders en waarmee ze informatie met betrekking tot de opleidingen monitoren. Het gaat dan om de stakeholderbevragingen, de

studietijdmetingen, de *business intelligence* tool van de hogeschool en het portfolio professionalisering onderwijsgevend. Door het bevragen van stakeholders krijgen de opleiding en het bestuur inzicht in de manier waarop die het HOGENT-onderwijs ervaren. Zo kunnen zij indien nodig bepaalde processen bijsturen.

In het digitaal portfolio van de opleidingen, dat alle gevalideerde outputdocumenten van de instrumenten uit de regie omvat, worden de kwaliteitszorginstrumenten volgens deze vier rubrieken weergegeven.

Kwaliteitsborging

Kwaliteitsbeoordeling

Tijdens de kwaliteitsbeoordeling blikt de opleiding samen met haar stakeholders terug op haar behaalde resultaten, reflecteert ze verbeteringsgericht, vormt ze ideeën en blikt ze vooruit op de toekomstplannen van de opleiding en van HOGENT met betrekking tot de opleiding. De kwaliteitsbeoordeling vertrekt vanuit de *European Standards and Guidelines for Quality Assurances in the European Higher Education Area* en de kwaliteitskenmerken opgenomen in de Codex Hoger Onderwijs).

Kwaliteitsdialoog

De jaarlijkse kwaliteitsdialoog brengt de PDCA-cyclus van de opleiding als continu proces in kaart. Tijdens de kwaliteitsdialoog licht de opleiding de manier waarop haar jaaractieplan tot stand is gekomen toe en reflecteert ze samen met de dienst Kwaliteitsborging over haar bevragsresultaten, over de acties uit haar P2P-reflectieverslagen en over de afspraken en aanbevelingen uit het beoordelingsrapport van de kwaliteitsbeoordeling. Door jaarlijkse opvolging beoogt de kwaliteitsdialoog het borgen en optimaliseren van de onderwijskwaliteit met inbegrip van de kwaliteitscultuur van de opleiding.

2 De kwaliteit van de opleiding

2.1 Leerresultaten

De leerresultaten van de opleiding vormen een heldere en opleidingsspecifieke invulling van de internationale eisen met betrekking tot niveau, inhoud en oriëntatie

(Bron: NVAO, Kwaliteitszorgstelsel Vlaanderen 2025-2031, Beoordelingskader instellingsreview)

De dienst Kwaliteitsborging bracht, rekening houdend met de beoogde kwaliteitscultuur, dit kwaliteitskenmerk in kaart aan de hand van:

- de opleidingsspecifieke leerresultaten (OLR)
- het opleidingsprofiel
- het taalbeleid van HOGENT (BC/B/2019/ONDW/83812)
- het inclusiebeleid van HOGENT (IO/B/2022/BEAA/127252)
- het duurzaamheidsbeleid (IO/B/2022/BEAA/127246)
- de structurele participatie van de student in de opleiding
- de acties om de externe blik in de opleiding binnen te brengen
- de afspraken en aanbevelingen in het kader van het balansmoment dat plaatsvond op 20 februari 2020 en de eraan gekoppelde beslissing van het bestuurscollege d.d. 3 juli 2020.

Voor dit kwaliteitskenmerk zijn onderstaande **kwaliteitswaarborgen** vastgesteld.

- De opleiding incorporeert de eisen gesteld in het KB dd 13 juli 2006 tot uitvoering van artikel 17bis van de ZH-wet (gecoördineerde wet op de ziekenhuizen en andere verzorgingsinrichtingen) voor de functie van hoofdverpleegkundige.
- De leerresultaten van de opleiding zijn afgestemd op de bestaande functiebeschrijvingen en de federale reglementering betreffende de kwalificatievoorwaarden van het kaderpersoneel in de verpleegkundige afdeling van algemene en psychiatrische ziekenhuizen.
- De opleiding is gericht op leidinggeven in de zorg en speelt in op een acuut tekort aan leidinggevendend in de brede zorgsector.
- De opleiding besteedt aandacht aan duurzaamheid. De theoretische kaders hiervoor worden aangereikt vanuit de principes van *Lean* Management. Deze worden aangevuld met praktische tools en good practices die de studenten toelaten om hun taken op de eigen werk- of stageplaats efficiënter te organiseren.

Voor dit kwaliteitskenmerk worden onderstaande **afspraken** geformuleerd.

- De opleiding zal haar identiteit en profilering scherpstellen in het opleidingsprofiel aan de hand van een doordachte positioneringsoefening ten aanzien van gelijkaardige en aanverwante aanbieders in binnen- en buitenland.
- Voor de scherpstelling van haar opleidingsprofiel zal de opleiding aandacht hebben voor de belangrijkste ontwikkelingen in de omgeving, waaronder veranderingen in haar diverse studentenpopulatie en in de zorgsector, technologische ontwikkelingen zoals artificiële intelligentie, en bredere maatschappelijke uitdagingen, zoals interculturaliteit en (super)diversiteit.
- De opleiding zal het scherpgestelde opleidingsprofiel vertalen in leerresultaten en leerdoelstellingen op het niveau van de opleidingsonderdelen, die sturend zijn voor de inhoud en de vormgeving van het programma en de evaluatie van de studenten.

- De opleiding zal, door differentiatie in haar onderwijsaanpak en -organisatie, met haar onderwijsconcept expliciet een antwoord bieden op de ontwikkelingen op het vlak van instroom, meer bepaald op de toename van werkende studenten en van doorstroomstudenten na een bacheloropleiding en op de veranderende verhouding van het aantal studenten met een basisopleiding in zorg- of welzijnscontext.

Voor dit kwaliteitskenmerk worden geen **aanbevelingen** geformuleerd.

2.2 Programma

Het curriculum van de opleiding sluit aan bij de meest recente ontwikkelingen in het vakgebied, houdt rekening met de ontwikkelingen in het werkveld en is maatschappelijk relevant

(Bron: NVAO, Kwaliteitszorgstelsel Vlaanderen 2025-2031, Beoordelingskader instellingsreview)

De dienst Kwaliteitsborging bracht, rekening houdend met de beoogde kwaliteitscultuur, dit kwaliteitskenmerk in kaart aan de hand van:

- het onderwijsconcept
- het curriculum
- de studeerbaarheid van het programma
- de internationale dimensie van het programma
- de verankering van het eindwerk en de stage in het programma
- de integratie van studenten in onderzoek
- de studiefiches
- de structurele participatie van de student in de opleiding
- de acties om de externe blik in de opleiding binnen te brengen
- de afspraken en aanbevelingen in het kader van het balansmoment dat plaatsvond op 20 februari 2020 en de eraan gekoppelde beslissing van het bestuurscollege d.d. 3 juli 2020.

Voor dit kwaliteitskenmerk zijn onderstaande **kwaliteitswaarborgen** vastgesteld.

- De opleiding doorliep in 2022 de HOGENT-procedure voor curriculumherontwerp die leidde tot een aantal kleine ingrepen in het programma die ingingen in september 2023.
- De opleiding neemt de studeerbaarheid van het programma ter harte: ingegeven vanuit het onderwijsconcept en de noodzaak om een flexibel en studentgericht programma aan te bieden neemt de opleiding initiatieven om de studietijd en de combineerbaarheid werk en studeren te bevragen en te verbeteren.
- De opleidingsonderdelen *persoonlijke ontwikkeling en strategisch denken* en *geïntegreerd project en portfoliopresentatie* dragen bij tot de ontwikkeling van een persoonlijkheidsprofiel en het ontdekken van een eigen leiderschapsstijl. Ook maakt een stage van 20 uur, die de studenten uit hun comfortzone dwingt, deel uit van het opleidingsonderdeel *geïntegreerd project en portfoliopresentatie*.
- Via het opleidingsonderdeel *proces- en evidence based management* krijgen de studenten de noodzakelijke informatie aangereikt voor het aannemen van een onderzoeksgerichte houding. De studenten werken individueel op een evidencebased wijze een managementgerelateerd (maar fictief) onderwerp uit.
- De inbreng van het werkveld verloopt via de externe lesgevers, die een leidinggevende betrekking hebben in de zorgsector en via contacten tijdens de stage.

Voor dit kwaliteitskenmerk worden onderstaande **afspraken** geformuleerd.

- De opleiding zal de geplande procedure voor curriculumherontwerp aangrijpen om zichzelf fundamenteel te herdenken en zal dit proces van herontwerp ambitieus maar gefaseerd aanpakken met duidelijke prioritering en timing van de eraan gekoppelde acties in haar jaaractieplannen.
- De opleiding zal de samenhang versterken tussen het opleidingsprofiel, de leerinhouden, het onderwijsconcept en de evaluatie.

- Bij de ontwikkeling van het curriculum zal de opleiding steunen op de overlegplatformen en instrumenten uit de HOGENT-regie.
- De opleiding zal het werkveld structureel en systematisch betrekken bij (het herontwerp van) het curriculum met enerzijds een brede en representatieve werkveldcommissie en anderzijds de inbreng van alumni.
- Bij de ontwikkeling van haar curriculum zal de opleiding aandacht hebben voor:
 - o een stevige integratie van de onderzoekscyclus op niveau 6 van de Vlaamse Kwalificatiestructuur (met name de leerinhouden uit het opleidingsonderdeel *proces- en evidence based management*) in de overige opleidingsonderdelen en zodoende de leerinhouden verder uitdiepen en de studenten de tools geven om hun persoonlijke en professionele ontwikkeling te verankeren met evidencebased methoden.
 - o een futureproof verankering in het curriculum van technologische ontwikkelingen, evoluties in de organisatiekunde en van fundamentele wijzigingen in het zorgveld ingegeven door politieke besluitvorming.
 - o de uitwerking van een pakket leerinhouden dat tegemoetkomt aan de verwachtingen van de stijgende instroom van niet- verpleegkundigen uit de brede welzijnszorg.
 - o de inbedding van één of meerdere internationale componenten in het programma om de studenten vertrouwd te maken met leidinggeven in multiculturele en superdiverse contexten.
 - o een diepere integratie van de leerresultaten, bijvoorbeeld door het versterken van het portfolio, zodat de studenten niet enkel de eigen ontwikkeling maar tevens een aantoonbare meerwaarde (of duurzame impact) nastreven voor de werkvloer, de patiënt/cliënt of de zorg- en welzijnssector in het algemeen.
- De opleiding zal actief samenwerken met andere aanbieders binnen het domein zorgmanagement, zodat expertise en ervaringen gedeeld kunnen worden, en om de krachten te bundelen in het gezamenlijk ontwikkelen van leerinhouden en leermaterialen.

Voor dit kwaliteitskenmerk worden geen **aanbevelingen** geformuleerd.

2.3 Onderwijsgevenden

De voor de opleiding ingezette docenten bieden de studenten optimaal de mogelijkheid om de leerresultaten te behalen

(Bron: NVAO, Kwaliteitszorgstelsel Vlaanderen 2025-2031, Beoordelingskader instellingsreview)

De dienst Kwaliteitsborging bracht, rekening houdend met de beoogde kwaliteitscultuur, dit kwaliteitskenmerk in kaart aan de hand van:

- de kwantiteit van de onderwijsgevenden
- de werving van de onderwijsgevenden
- de professionalisering BC/B/2022/PEOR/126276 (visienota professionalisering)
- de structuur van het opleidingscentrum
- het teamoverleg
- de verbeteringsgerichte aanpak
- het welzijn van de onderwijsgevenden
- de nexus onderwijs-onderzoek
- de curriculumcommissie
- het jaaractieplan
- het convenant
- de structurele participatie van de student in de opleiding
- de acties om de externe blik in de opleiding binnen te brengen
- de afspraken en aanbevelingen in het kader van het balansmoment dat plaatsvond op 20 februari 2020 en de eraan gekoppelde beslissing van het bestuurscollege d.d. 3 juli 2020

Voor dit kwaliteitskenmerk zijn onderstaande **kwaliteitswaarborgen** vastgesteld.

- Alle onderwijsgevenden zijn actief (geweest) in het werkveld en bijgevolg expert binnen een bepaald gebied van de brede gezondheids- en de welzijnssector.
- De gewezen opleidingscoördinator vormde de brug tussen de onderwijsgevenden en stond in voor de ontzorging van de onderwijsgevenden en studenten.
- Vanaf 1 mei 2026, bij de pensionering van de gewezen opleidingscoördinator, wordt de opleiding aangestuurd vanuit een eigen curriculumcommissie met een eigen coördinator van de curriculumcommissie.
- Het recente reflectietraject in het kader van de kwaliteitsbeoordeling heeft de opleiding aangezet tot het formuleren van verschillende plannen en voornemens. Er is binnen de opleiding een groeiend bewustzijn aanwezig met betrekking tot de noodzakelijke stappen die moeten worden gezet om de verdere ontwikkeling en positionering van de opleiding te versterken.

Voor dit kwaliteitskenmerk worden onderstaande **afspraken** geformuleerd.

- De coördinator van de curriculumcommissie zal gedurende drie academiejaren rechtstreeks rapporteren aan het departementshoofd van het departement Gezondheidszorg om de curriculumcommissie als centrale hefboom voor kwaliteitszorg en curriculumontwikkeling in te zetten.
- Het departement Gezondheidszorg zal de personeelsmiddelen voor de coördinatie van de opleiding concentreren bij de coördinator van de curriculumcommissie om versnippering tegen te gaan en eigenaarschap te vergroten.
- De curriculumcommissie zal gebruik maken van de lerende netwerken binnen het departement en de onderwijskundige ondersteuning vanuit HOGENT om de professionaliteit in haar werking te vergroten.

- De curriculumcommissie zal haar werking versterken met een transparante en frequente vergaderkalender en gesystematiseerde agendapunten op basis van een jaaractieplan dat proactief beleid en opvolging van besluiten mogelijk maakt.
- De opleiding zal systematisch en gestructureerd gebruik maken van de overlegplatformen en instrumenten van de HOGENT-regie, niet louter met het oog op aantoonbaarheid maar vooral voor effectieve kwaliteitsverbetering en -borging.
- De opleiding zal intekenen op didactische professionalisering voor de onderwijsgevenden en er een concreet tijdspad voor uitrollen.

Voor dit kwaliteitskenmerk worden onderstaande **aanbevelingen** geformuleerd.

- De balanscommissie beveelt aan om vanuit het departement Gezondheidszorg transparantie te creëren in de kosten en opbrengsten van de opleiding zodat onderbouwde beleidskeuzes mogelijk worden.
- De balanscommissie dringt erop aan om bijkomende middelen te voorzien om het personeelseffectief van de opleiding uit te breiden.
- De commissie beveelt aan om, gezien het grote aandeel externe lesgevers, meer structurele vormen van teamoverleg te ontwikkelen naast het huidige informele en één-op-één-overleg.

2.4 Voorzieningen en studiebegeleiding

De opleiding biedt studenten adequate en gemakkelijk toegankelijke voorzieningen en studiebegeleiding

(Bron: NVAO, Kwaliteitszorgstelsel Vlaanderen 2025-2031, Beoordelingskader instellingsreview)

De dienst Kwaliteitsborging bracht, rekening houdend met de beoogde kwaliteitscultuur, dit kwaliteitskenmerk in kaart aan de hand van:

- het onthaal van de studenten
- de infrastructuur
- het leren op maat
- de studiebegeleiding
- de studietrajectbegeleiding
- de opleidingsbrochure
- de opleidingspagina op HOGENT.be
- de structurele participatie van de student in de opleiding
- de acties om de externe blik in de opleiding binnen te brengen
- de afspraken en aanbevelingen in het kader van het balansmoment dat plaatsvond op 20 februari 2020 en de eraan gekoppelde beslissing van het bestuurscollege d.d. 3 juli 2020

Voor dit kwaliteitskenmerk zijn onderstaande **kwaliteitswaarborgen** vastgesteld.

- Geïnteresseerde studiekeizers krijgen informatie aangereikt via een opleidingsspecifieke pagina op de HOGENT-website en via een opleidingsspecifieke fiche.
- De opleiding organiseert een intakegesprek met alle geïnteresseerden. Al tijdens het intakegesprek wordt de potentiële student op de hoogte gebracht van de focus van de opleiding en geadviseerd om het eigen persoonlijkheidsprofiel in kaart te brengen voorafgaand aan de start van de lessen. Het resultaat vormt de basis van het opleidingsonderdeel *persoonlijke ontwikkeling en strategisch denken*.
- De gewezen opleidingscoördinator was erg bereikbaar voor de studenten en zorgde voor de organisatorische ontzorging van de studenten. Ook een aantal externe onderwijsgevers tonen grote betrokkenheid en staan erg dicht bij de studenten.
- De gewezen opleidingscoördinator trad op als link en zorgde voor een vlot contact met de studietrajectbegeleider en de studentenbegeleider+.
- De opleiding heeft voldoende lokalen ter beschikking op campus Ledeganck.

Voor dit kwaliteitskenmerk wordt onderstaande **afspraken** geformuleerd.

- In functie van de potentiële groei van het aantal studenten zal de opleiding de aanpak van de intakegesprekken formaliseren in termen van rendement, efficiëntie en houdbaarheid van het huidige tijdsintensieve model.

Voor dit kwaliteitskenmerk wordt onderstaande **aanbeveling** geformuleerd.

- De commissie beveelt aan dat de opleiding, in functie van de herziening van het onderwijsconcept, de infrastructurele noden inventariseert en samen met het departement Gezondheidszorg bekijkt welke maatregelen noodzakelijk zijn om te voldoen aan de noden voor het realiseren van het onderwijsconcept.

2.5 Onderwijsleeromgeving

De onderwijsleeromgeving stimuleert de studenten om een actieve rol te spelen in het leerproces en draagt bij tot een vlotte studievoortgang

(Bron: NVAO, Kwaliteitszorgstelsel Vlaanderen 2025-2031, Beoordelingskader instellingsreview)

De dienst Kwaliteitsborging bracht, rekening houdend met de beoogde kwaliteitscultuur, dit kwaliteitskenmerk in kaart aan de hand van:

- de authenticiteit van de leeromgeving
- het evenwicht tussen theorie en praktijk
- de gehanteerde werkvormen
- de leermaterialen
- de structurele participatie van de student in de opleiding
- de acties om de externe blik in de opleiding binnen te brengen
- de afspraken en aanbevelingen in het kader van het balansmoment dat plaatsvond op 20 februari 2020 en de eraan gekoppelde beslissing van het bestuurscollege d.d. 3 juli 2020

Voor dit kwaliteitskenmerk zijn onderstaande **kwaliteitswaarborgen** vastgesteld.

- De opleiding geeft de leeromgeving vorm vanuit een uitgeschreven onderwijsconcept dat steunt op vijf grote pijlers, namelijk combineerbaar met werk- en/of gezinssituatie, zelfbewustzijn en persoonlijke ontwikkeling, verduurzamingsbewustzijn, stimulerend door interactieve en praktijkgeoriënteerde aanpak en een team van gedreven onderwijsgevendenden.
- De opleiding kiest voor fysiek en contactrijk onderwijs op de campus dat bijdraagt aan interactie, toepasbaarheid en netwerking.
- De opleiding integreert het werken in groepen wat bijdraagt aan een verhoogde interactiviteit en het leren van en met elkaar. Bij een groepstaak wordt erop toegezien dat de samenstelling van het team zo heterogeen mogelijk is, bijvoorbeeld op het vlak van professionele discipline, gender, leeftijd, aantal jaren werkervaring, en professionele functie. De procesbegeleiding voor de studenten in het kader van opdrachten wordt systematisch gespreid over het semester en vindt fysiek en online zowel in groep als individueel plaats.
- Het leermateriaal, dat wordt ontwikkeld door de lesgevers, bestaat veelal uit PowerPointpresentaties, die de activerende hoorcolleges ondersteunen.

Voor dit kwaliteitskenmerk worden onderstaande **afspraken** geformuleerd.

- De opleiding zal de pijlers van haar onderwijsconcept verdiepen en verrijken door enerzijds rekening te houden met de diversiteit van de instroom en de uiteenlopende behoeften van de studentenpopulatie en anderzijds op basis van onderwijskundige inzichten en de leerprincipes uit de onderwijsvisie van HOGENT.
- De opleiding zal flexibele leerwegen in de vorm van MOOL (mix van online en offline leren) aanbieden om de studenten maximale ontwikkelkansen te geven.
- De opleiding zal de integratie van theorie in praktijk verstevigen door de studenten de aangereikte theoretische kaders te laten toepassen op de werkplek en/of bij vaardigheidsonderwijs.

Voor dit kwaliteitskenmerk worden onderstaande **aanbevelingen** geformuleerd.

- De balanscommissie beveelt aan om een gestructureerde peerreview van het leermateriaal te organiseren.

- De balanscommissie beveelt aan om de huidige invulling van de stage naar inhoud, duur en gewicht kritisch te evalueren om daarmee af te stemmen op de behoeften van de diverse studentenpopulatie.

2.6 Beoordeling

De beoordeling van studenten weerspiegelt het leerproces en concretiseert de beoogde leerresultaten

(Bron: NVAO, Kwaliteitszorgstelsel Vlaanderen 2025-2031, Beoordelingskader instellingsreview)

De dienst Kwaliteitsborging bracht, rekening houdend met de beoogde kwaliteitscultuur, dit kwaliteitskenmerk in kaart aan de hand van:

- het evaluatiebeleid van HOGENT (BC/B/2017/ONDW/56392)
- de afstemming van de evaluatievormen op de gehanteerde werkvormen en de beoogde leerresultaten
- de toepassing van *peerreview* in het kader van evaluatie
- de structurele participatie van de student in de opleiding
- de acties om de externe blik in de opleiding binnen te brengen
- de afspraken en aanbevelingen in het kader van het balansmoment dat plaatsvond op 20 februari 2020 en de eraan gekoppelde beslissing van het bestuurscollege d.d. 3 juli 2020

Voor dit kwaliteitskenmerk is onderstaande **kwaliteitswaarborg** vastgesteld.

- Het recente reflectietraject in het kader van de kwaliteitsbeoordeling heeft de opleiding aangezet tot het formuleren van verschillende plannen en voornemens. Er is binnen de opleiding een groeiend bewustzijn aanwezig met betrekking tot de noodzakelijke stappen die moeten worden gezet om haar evaluatiebeleid bij te sturen.

Voor dit kwaliteitskenmerk worden onderstaande **afspraken** geformuleerd.

- De opleiding zal de kwaliteit van de toetsing verhogen door de principes uit het HOGENT-evaluatiebeleid te vertalen naar een opleidingsspecifieke context, te integreren in het onderwijsconcept en door te vertalen naar de leeromgeving en wijze van evalueren.
- De opleiding zal meer geïntegreerde examenvormen inbouwen, gericht op het aantoonbaar bereiken van niveau 6 van de Vlaamse Kwalificatiestructuur.
- De opleiding zal het *geïntegreerd project en portfoliopresentatie* robuust uitbouwen met diepgaande reflectie en gerichte en kwalitatieve feedback.
- De opleiding zal intekenen op didactische professionalisering voor de onderwijsgeevenden op het vlak van toetsen en evalueren en er een concreet tijdspad voor uitrollen.
- De opleiding voorziet in systematische kalibratie tussen de onderwijsgeevenden aan de hand van *rubrics* en evaluatiekaarten.

Voor dit kwaliteitskenmerk worden onderstaande **aanbevelingen** geformuleerd.

- De balanscommissie beveelt aan om een gestructureerde peerreview van het evaluatiemateriaal te organiseren.
- De balanscommissie beveelt aan om de inbreng van het werkveld in evaluatieprocessen en tijdens evaluatiemomenten te vergroten.

2.7 Studieloopbaan

De opleiding verstrekt volledige en gemakkelijk leesbare informatie over alle fasen van de studieloopbaan

(Bron: NVAO, Kwaliteitszorgstelsel Vlaanderen 2025-2031, Beoordelingskader instellingsreview)

De dienst Kwaliteitsborging bracht, rekening houdend met de beoogde kwaliteitscultuur, dit kwaliteitskenmerk in kaart aan de hand van:

- het instroomprofiel van de opleiding
- de rekrutering van studenten
- de studievoortgang van de studenten
- de uitstroom van de studenten naar het werkveld en vervolgoopleidingen
- de structurele participatie van de student in de opleiding
- de acties om de externe blik in de opleiding binnen te brengen
- de afspraken en aanbevelingen in het kader van het balansmoment dat plaatsvond op 20 februari 2020 en de eraan gekoppelde beslissing van het bestuurscollege d.d. 3 juli 2020

Voor dit kwaliteitskenmerk zijn onderstaande **kwaliteitswaarborgen** vastgesteld.

- De afgestudeerden vervullen diverse leidinggevende rollen in de gezondheids- en welzijnssector, verspreid over alle Vlaamse provincies met uitzondering van Limburg (bv. universitaire ziekenhuizen, algemene ziekenhuizen, psychiatrische ziekenhuizen, instellingen voor ouderenzorg, organisaties binnen de sociale sector).
- De opleiding organiseerde een studieavond, en is van plan dit initiatief te continueren, voor alumni en andere geïnteresseerden met als thema “Help, ik ben leidinggevende!”. Deze avond kaderde binnen de intentie om de verbinding met het werkveld en alumniwerking te versterken en om een leven lang ontwikkelen te stimuleren.

Voor dit kwaliteitskenmerk worden geen **afspraken** geformuleerd.

Voor dit kwaliteitskenmerk worden onderstaande **aanbevelingen** geformuleerd.

- De balanscommissie beveelt de opleiding aan om werk te maken van haar voornemen om de persoonlijke ontwikkeling van de studenten te versterken door het organiseren van een exitgesprek vlak vóór afstuderen en zelfs met de mogelijkheid om vijf jaar na afstuderen opnieuw samen te komen in de begeleidingsgroepen van *geïntegreerd project en portfolio-presentatie*.
- De balanscommissie beveelt aan om het initiatief om in samenwerking met een buitenlandse partner een intervisietraject voor afgestudeerden op te starten en uit te bouwen.

Kerncijfers m.b.t. instroom, doorstroom en uitstroom van studenten

Het aantal inschrijvingen in academiejaar 2025-2026 bedraagt 101. De opleiding kende een stijging van het studentenaantal tot academiejaar 2022-2023, tijdens de drie academiejaren erna daalde het aantal inschrijven naar 101 à 104. 59% van de studenten in academiejaar 2025-2026 hadden een bacheloropleiding in de verpleegkunde als vooropleiding. Het aandeel van studenten met verpleegkunde als vooropleiding is dalend: 73% in academiejaar 2023-2024 en 64% in academiejaar 2024-2025.

82% van de studenten in academiejaar 2025-2026 combineren de opleiding in het zorgmanagement met een job en plannen de opleiding over twee jaar. Het aantal studenten die de opleiding niet met een job combineren en over één academiejaar plannen, is voor academiejaar 2025-2026 dus 18% en ligt hoger dan de vorige academiejaren: 13% in academiejaar 2023-2024 en 10% in academiejaar 2024-2025. Wat betreft de ongekwalficeerde uitstroom (studiestakers zonder diploma) ligt de uitval voor de studenten na de eerste inschrijving in de opleiding voor academiejaar 2021-2022 tot 2024-2025 tussen de 6 en de 14%. De uitval na de tweede inschrijving tijdens dezelfde periode schommelt tussen de 2 en de 5%.

2.8 Publieke informatie

Informatie over de kwaliteit van de opleiding is publiek toegankelijk

(Bron: NVAO, Kwaliteitszorgstelsel Vlaanderen 2025-2031, Beoordelingskader instellingsreview)

De opleiding communiceert zowel intern als extern over de kwaliteit van het onderwijs.

Intern gebeurt dit via het digitaal opleidingsportfolio dat alle gevalideerde outputdocumenten van de instrumenten uit de regie omvat. Om interne transparantie en kennisdeling te bevorderen zijn de portfolio's van de opleidingen raadpleegbaar door de hele hogeschool.

Op de publiek toegankelijke website van HOGENT zijn de recentste beoordelingsrapporten ter beschikking. Deze bevatten de kwaliteitswaarborgen van en aanbevelingen voor de opleidingen.

Intern:

<https://hogent.sharepoint.com/sites/OpleidingsportfolioGezondheidszorg/SitePages/Zorgmanagement.aspx>

Extern:

<https://hogent.be/opleidingen/bachelor-na-bachelor/zorgmanagement/>
<https://www.hogent.be/student/kwaliteitsvol-onderwijs/>

Voor dit kwaliteitskenmerk wordt onderstaande **afspraken** geformuleerd.

- De opleiding zal het opleidingsportfolio aanvullen en onderhouden, niet louter met het oog op aantoonbaarheid maar vooral voor effectieve kwaliteitsverbetering en kwaliteitsborging.

BIJLAGE 1 - Basisgegevens over de opleiding

Graad, kwalificatie en specificatie van de graad

Professionele bachelor na bachelor (banaba) in het zorgmanagement

Kengetallen

Via <https://onderwijs-tableau.vlaanderen.be/t/EXTERN/views/OpleidingHOincijfers/HOME?%3Aembed=y&%3AisGuestRedirectFromVizportal=y>

Afstudeerrichtingen

Binnen de opleiding worden geen afstudeerrichtingen aangeboden

Vestiging(en)

De opleiding wordt aangeboden op de vestigingsplaats Gent

Onderwijstaal

De onderwijstaal gebruikt in de opleiding: Nederlands

Studieomvang

Het aantal studiepunten dat aan de opleiding wordt toegekend: 60

Studiegebied

Het studiegebied waarin de opleiding wordt aangeboden: gezondheidszorg

Identieke opleidingen

Vier hogescholen in Vlaanderen bieden de professionele bacheloropleiding in het zorgmanagement aan (gerangschikt naar marktaandeel 2025-2026):

- Katholieke Hogeschool Vives (33,44%)
- HOGENT (32,48%)
- Hogeschool PXL (17,83%)
- Erasmushogeschool Brussel (16,24%)

Titels voor houders van de graad van de opleiding

Bachelor

Domeinspecifieke leerresultaten

De domeinspecifieke leerresultaten werden door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) gevalideerd op 22/07/2019.

https://app.akov.be/pls/pakov/r/kwdb/vlaamse_kwalificatiestructuur/onderwijskwalificatie?p1030_ok_nummer=OK-0286&p1030_type=dlr&clear=1030

Opleidingsspecifieke leerresultaten

De opleiding heeft de domeinspecifieke leerresultaten vertaald in 16 opleidingsspecifieke leerresultaten (OLR). De opleidingsspecifieke leerresultaten zijn ondergebracht in 6 leerresultaatlijnen.

<https://hogent.be/opleidingen/bachelor-na-bachelor/zorgmanagement/>

BIJLAGE 2 - Deelnemers balansmoment

Het balansmoment vond plaats op dinsdag 26 mei 2026 op campus Ledeganck.

Delegatie van de opleiding

- Liesbeth Van Coppenolle: departementshoofd van het departement Gezondheidszorg
- Sofie Eerens: opleidingshoofd opleidingscentrum Verpleegkunde en opleidingscoördinator zorgmanagement
- Irene De Cock: coördinator van de curriculumcommissie zorgmanagement
- Simon Malfait: opleidingscoördinator zorgmanagement
- Hans Crampe: gastdocent
- Olivier Wynant: alumnus

Balanscommissie

- Pieter Soete: externe voorzitter, diensthoofd Kwaliteitsborging Erasmushogeschool Brussel
- Robin Stevens: directeur Onderwijsaangelegenheden
- Marc D'havé: diensthoofd Kwaliteitsborging
- Christel Meert: afgevaardigde managementcomité
- Pablo Decock: opleidingshoofd

Verslaggevers

- Andreas Smets: beleidsadviseur kwaliteitszorg VLUHR
- Ann De Jaegher: stafmedewerker Kwaliteitsborging