



DE ONDERWIJSVISITATIE **Cluster gezondheidszorg (boek 3)**

Een onderzoek naar de kwaliteit van de bachelor-na-bacheloropleidingen
Creatieve therapie, Geestelijke gezondheidszorg, Geriatrische
gezondheidszorg, Intensieve zorg en spoedgevallenzorg, Oncologische zorg,
Operatieverpleegkunde, Palliatieve zorg, Pediatrische gezondheidszorg,
Sociale gezondheidszorg en Zorgmanagement aan de Vlaamse hogescholen

www.vluhr.be Brussel - 21 maart 2013

vluhr



**DE ONDERWIJSVISITATIE
CLUSTER GEZONDHEIDSZORG (BOEK 3)**

Ravensteingalerij 27, bus 3 & 6
1000 Brussel
T +32 (0)2 792 55 00
info@vluhr.be

Exemplaren van dit rapport kunnen tegen betaling verkregen worden
op het VLUHR-secretariaat.

Het rapport is ook elektronisch beschikbaar op
<http://www.vluhr.be> > kwaliteitszorg > rapporten

Wettelijk depot: D/2013/12.784/2

HOGESCHOOL GENT

Algemene toelichting bij de bachelor-na-bacheloropleiding Zorgmanagement aan de Hogeschool Gent

De Hogeschool Gent kent een nieuwe structuur vanaf het academiejaar 2011–2012 met acht faculteiten en een interfacultair centrum, het Centrum voor Ondernemen. Deze reorganisatie werd in het academiejaar 2010–2011 voorbereid, opdat kan ingespeeld worden op recente en toekomstige ontwikkelingen, zoals het realiseren van de HoGent-missie en de visie op onderwijs, het clusteren van verwante opleidingen, het efficiënter werken door schaalvergroting, het voorbereiden van de integratie van de academische opleidingen in de universiteit, het nieuwe accreditatiestelsel en het systeem van integrale kwaliteitszorg, en de internationale profilering van de hogeschool.

Het departement Gezondheidszorg Vesalius vormt nu samen met het departement Sociaal-agogisch werk en het departement Lerarenopleiding Ledeganck de faculteit Mens en Welzijn. De bachelor-na-bacheloropleidingen Zorgmanagement en Intensieve zorg en spoedgevallenzorg maken deel uit van de faculteit Mens en Welzijn, een van de drie faculteiten met professioneel gerichte bacheloropleidingen. Daarnaast bestaan er aan de Hogeschool Gent sinds 2010–2011 vier geassocieerde faculteiten met academische opleidingen en een School of Arts.

De bachelor-na-bacheloropleiding Zorgmanagement telde in het academiejaar 2011–2012 87 studenten, van wie 22 voltijds.

ONDERWERP 1 DOELSTELLINGEN VAN DE OPLEIDING

Facet 1.1 Niveau en oriëntatie van de professioneel gerichte bachelor

Beoordelingscriteria:

De opleidingsdoelstellingen zijn erop gericht de student te brengen tot:

- het beheersen van algemene competenties als denk- en redeneervaardigheid, het verwerven en verwerken van informatie, het vermogen tot kritische reflectie en projectmatig werken, creativiteit, het kunnen uitvoeren van eenvoudige leidinggevende taken, het vermogen tot communiceren van informatie, ideeën, problemen en oplossingen, zowel aan specialisten als aan leken, en een ingesteldheid tot levenslang leren;
- het beheersen van algemene beroepsgerichte competenties als teamgericht kunnen werken, oplossingsgericht kunnen werken in de zin van het zelfstandig kunnen definiëren en analyseren van complexe probleemsituaties in de beroepspraktijk en het kunnen ontwikkelen en toepassen van zinvolle oplossingsstrategieën, en het besef van maatschappelijke verantwoordelijkheid samenhangend met de beroepspraktijk;
- het beheersen van beroepsspecifieke competenties op het niveau van een beginnend beroepsbeoefenaar.

Oordeel van de visitatiecommissie: **voldoende**

De commissie is tot haar oordeel gekomen op basis van de volgende vaststellingen en overwegingen:

De commissie zag duidelijk geformuleerde en degelijk uitgewerkte doelstellingen. Zij zag bovendien dat de opleidingsdoelstellingen en het competentiegerichte denken nauw aansluiten bij de wettelijke kaders en het EFQM-model. Zij waardeert het dat de opleiding zich baseerde op een managementmodel.

De opleiding wil competente leidinggevendenden vormen die bereid en bekwaam zijn om de leiding en verantwoordelijkheid van een team op te nemen. De opleiding stelt het menselijk handelen centraal, en onderscheidt daarbinnen biologische, psychologische, sociale, culturele, symbolische en spirituele dimensies. Grosso modo onderscheidt de opleiding zeven competenties, die geformuleerd werden in termen van de rol van een zorgmanager. Een eerste competentiescluster focust op de zorgmanager die over inzicht in het beleid moet beschikken en daarnaast ook strategieën moet kunnen vormgeven. De tweede en derde competentie stellen het leiderschap en het personeelsmanagement van de zorgmanager centraal. Daarnaast moet de zorgmanager ook instaan voor een degelijk middelenmanagement. De vijfde competentie richt zich op het procesmanagement. Concreet betekent dit dat de zorgmanager in staat moet zijn om de processen op de eigen dienst te beheren, te analyseren, kritisch te beoordelen en bij te sturen. Er wordt ook verwacht dat hij de principes van evidence-based practice kent en op een correcte manier kan rapporteren. De zorgmanager moet procedures en werkmethoden kunnen uitwerken en aanpassen. Hij moet eveneens gespecialiseerde softwarepakketten kunnen hanteren en wetgeving kunnen interpreteren, implementeren en uitleggen aan het eigen team. De zesde competentie van de zorgmanager is gericht op het betrekken van alle stakeholders bij de verschillende processen en resultaten. Tot slot moet de zorgmanager inzicht hebben op de ondernemingsresultaten van zijn organisatie en moet hij deze kunnen terugkoppelen naar de werking van de dienst.

De commissie vraagt de opleiding Zorgmanagement om de doelstellingen ook op internationaal vlak te benchmarken. Zij stimuleert de opleiding om verder te overleggen met gelijkaardige opleidingen. Verder wil zij ook de opleiding vragen om zich nog meer te profileren en om de opleidingsdoelstellingen nog beter te communiceren naar buiten toe.

Aanbevelingen ter verbetering:

- De commissie adviseert de opleiding om de doelstellingen ook op internationaal vlak te benchmarken.
- De commissie raadt de opleiding ook aan om het competentieprofiel en de doelstellingen af te toetsen aan de internationale standaarden.
- De commissie vraagt de opleiding om de internationale component in te bedden in het competentieprofiel en de evolutie op internationaal vlak op te volgen.
- De commissie vraagt de opleiding om zich nog meer te profileren, en om de opleidingsdoelstellingen nog beter te communiceren naar buiten toe.

Facet 1.2 Domeinspecifieke eisen

Beoordelingscriteria:

- De doelstellingen van de opleiding (uitgedrukt in eindkwalificaties van de student) sluiten aan bij de eisen die door (buitenlandse) vakgenoten en het relevante beroepenveld gesteld worden aan een opleiding in het betreffende domein (vakgebied/discipline en/of beroepspraktijk of kunstpraktijk). Ze zijn, in geval van gereglementeerde beroepen, in overeenstemming met de reglementering of regelgeving ter zake.
- Voor professioneel gerichte bacheloropleidingen zijn de eindkwalificaties getoetst bij het relevante beroepenveld.

Oordeel van de visitatiecommissie: **goed**

De commissie is tot haar oordeel gekomen op basis van de volgende vaststellingen en overwegingen:

De commissie stelde vast dat de opleiding haar bestaande competentieprofiel omvormde tot het hierboven beschreven profiel omwille van de volgende redenen. Men wilde vanuit kwaliteitszorgstandpunt de doelstellingen van de opleiding en de relatie tussen de doelstellingen en de inhoud van het programma beter in kaart brengen. Daarnaast wilde de opleiding de doelstellingen afstemmen op de constant evoluerende arbeidsmarkt en inspelen op de veranderende instroom van studenten (zie facet 2.9). De opleidingscommissie koos ervoor om het EFQM-model als uitgangspunt te nemen voor het vernieuwde competentieprofiel. De commissie waardeert het dat het competentiemodel geformuleerd werd naar analogie van het EFQM-model, dat een sorteerkader is met negen aandachtsgebieden, waarvan er vijf onder 'organisatie' vallen en vier aandachtsgebieden focussen op de resultaten.

De commissie stelde vast dat het competentieprofiel aansluit bij het domeinspecifieke referentiekader van de commissie. De commissie is echter wel van oordeel dat de expliciete aandacht voor attitudes in de opleidingsdoelstellingen ontbreekt en betreurt dit. Zij stelde echter wel vast dat deze prominente aandacht krijgen in bepaalde opleidingsonderdelen en bevragingen.

De commissie zag dat de opleiding specifiek overlegde met het werkveld en andere opleidingen bij het vastleggen van haar doelstellingen, en vindt dit positief. Uit de gesprekken met de studenten, het onderwijzend personeel en het werkveld bleek overigens dat deze groepen vertrouwd zijn met de doelstellingen.

Aanbevelingen ter verbetering:

- De commissie vraagt expliciete aandacht voor attitudes in de opleidingsdoelstellingen.

Oordeel over onderwerp 1, doelstellingen van de opleiding: **voldoende**

Op basis van de oordelen over:

facet 1.1	niveau en oriëntatie	voldoende
facet 1.2	domeinspecifieke eisen	goed

is de visitatiecommissie van mening dat er in de opleiding voor dit onderwerp voldoende generieke kwaliteitswaarborgen aanwezig zijn.

ONDERWERP 2 PROGRAMMA

Facet 2.1 Relatie tussen doelstellingen en inhoud van het programma

Beoordelingscriteria:

- Het programma is een adequate concretisering van de eindkwalificaties van de opleiding qua niveau, oriëntatie en domeinspecifieke eisen.
- De eindkwalificaties zijn adequaat vertaald in leerdoelen van (onderdelen van) het programma.
- De inhoud van het programma biedt studenten de mogelijkheid om de geformuleerde eindkwalificaties te bereiken.

Oordeel van de visitatiecommissie: **goed**

De commissie is tot haar oordeel gekomen op basis van de volgende vaststellingen en overwegingen:

Het programma werd recent herdacht en start met twee basismodules. Het eerste deel omvat de module 'Strategie en beleid' (20 studiepunten), met onder meer de opleidingsonderdelen 'Algemeen beleid en strategisch management', 'Leiderschap' en 'Management van medewerkers'. De tweede module (10 studiepunten) focust op 'Middelenmanagement', 'Procesmanagement' en 'Ondernemingsresultaten'. Het programma wordt progressief uitgediept aan de hand van een keuzemodule (9 studiepunten) en een meer specifieke module (21 studiepunten). De commissie is van oordeel dat de keuzemogelijkheden (onder andere ontstaan vanuit de verbrede instroom) in het curriculum tegelijkertijd een meerwaarde (verbreding, kruisbestuiving en aansluiten bij de individuele achtergrond van de student) als een uitdaging zijn om het georganiseerd te krijgen. De commissie vindt het positief dat de opleiding ruimte laat voor differentiatiemogelijkheden en individuele trajecten voor de student, zodat deze zich persoonlijk kan profileren. Studenten kunnen kiezen uit de volgende opleidingsonderdelen: 'Diversiteit en multiculturaliteit', 'Teamwork en projectmanagement', 'Duurzaamheid', 'Internationalisering', 'Onderhandelen en conflictmanagement', 'Procesanalyse en -optimalisatie' en 'Wetenschappelijk onderzoek'. De specifieke module is gericht op verbeteren en vernieuwen. Hierbij komt het opleidingsonderdeel 'Organisatie en regelgeving van de gezondheidszorg' aan bod en wordt dieper ingegaan op 'Middelenmanagement en procesmanagement'.

De commissie stelde vast dat er naast de focus op ziekenhuizen ook voldoende aandacht is voor woon- en zorgcentra/ouderenzorg. De commissie zag echter relatief weinig aandacht voor HR-skills, en vraagt de opleiding om hier meer aandacht aan te besteden. Verder concludeerde de commissie na de gesprekken met de studenten en de alumni enerzijds dat er te weinig getraind werd op bepaalde sociale vaardigheden die nodig zijn voor de zorgmanager (zoals casuïstiek en HR-skills), en anderzijds dat studenten opleidingsonderdelen inzake boekhouding als minder

interessant ervaren. De commissie vraagt de opleiding om rekening te houden met deze opmerkingen.

De commissie stelde vast dat er disciplineoverschrijdende elementen aanwezig zijn in het programma, en apprecieert dit. Zo zag zij dat studenten van verschillende disciplines zowel in de eerste module als in de verdiepingsmodule intensief met elkaar samenwerken rond specifieke thema's. Ze stelde vast dat studenten samenwerken in het kader van onder meer de opleidingsonderdelen 'Management', 'Organisatieleer' en 'Leidinggeven'. Zowel het proces van het afgeleverde werk als de variatie aan inbreng wordt geëvalueerd, wat de commissie waardeert. Daarnaast is de stageplaats de plaats bij uitstek waar de diversiteit aan disciplines wordt getoetst.

De commissie stelde vast dat, net zoals de doelstellingen, ook het curriculum opgebouwd werd volgens de structuur van EFQM, en waardeert dit. De commissie vindt het eveneens positief dat de opleiding duidelijk de te bereiken doelstellingen vooropstelt en een zeer sterk competentiegericht curriculum hanteert. Zij is dan ook van oordeel dat de eindkwalificaties duidelijk vertaald werden in het programma. De commissie vraagt zich echter wel af of men al die competenties wel op hetzelfde niveau kan bereiken.

De commissie waardeert het dat de opleidingscoördinator, samen met de lectoren, jaarlijks de competenties op het niveau van de opleidingsonderdelen bijstuurt en hierbij rekening houdt met de opmerkingen van het werkveld. De commissie stelt het voorts ook op prijs dat de opleiding in het academiejaar 2012–2013 een curriculumscreening zal uitvoeren en dit aan de hand van het curriculumscreeningsinstrument dat op hogeschoolniveau werd ontwikkeld.

De aanpassing van het studieprogramma of de wijziging van studiefiches gebeurt volgens een vaste administratieve procedure. De opleidingscommissie maakt een voorlopig dossier over aan de departementsraad, met omschrijving van de voorgestelde wijziging, de motivatie en de consequenties op het niveau van personeel, financiën en infrastructuur. Per gewijzigd opleidingsonderdeel wordt een nieuwe studiefiche bijgevoegd. De voorzitter van de departementsraad bezorgt de directeur Onderwijs het formulier 'Aanvraag tot wijzigen studieprogramma'. De door de directie Onderwijs administratief goedgekeurde documenten worden voorgelegd aan de departementsraad. Na advies van de departementsraad wordt het volledige dossier overgemaakt aan de algemeen directeur, die in samenspraak met de directeur Onderwijs het dossier voorlegt aan het bestuurscollege. Tot 2005 legde het bestuurscollege dit voor aan de raad van bestuur, die uiteindelijk een definitieve beslissing nam. Sinds 2006 beslist het bestuurscollege over de programmawijzigingen.

De commissie zag dat de opleiding van bij de aanvang van de samenstelling van het nieuwe programma rekening hield met de input van de studenten. De commissie waardeert het dat de curriculumhervorming degelijk werd voorbereid en breed is gedragen. Zij vindt het echter wel jammer dat het programma nog niet werd afgetoetst bij het werkveld.

De commissie merkt op dat de internationale dimensie in het programma nog mag worden versterkt. De commissie zag dat internationalisation@home in ontwikkeling is, en dit vooral dankzij de internationale expertise van lesgevers en gastprofessoren. De commissie erkent dat het uitvoeren van langere stages in het buitenland voor werkstudenten niet eenvoudig is. Toch wil de commissie de opleiding aanmoedigen om hier verdere inspanningen voor te leveren. Korte buitenlandse bezoeken zijn hierbij eveneens een meerwaarde. Zij vraagt de opleiding om meer aandacht te schenken aan de internationale dimensie in het programma.

Aanbevelingen ter verbetering:

- De commissie vraagt de opleiding om meer aandacht te besteden aan HR-skills.
- De commissie vraagt de opleiding om systematisch de competenties te vermelden op de ECTS-fiches.
- De commissie vraagt de opleiding om aandacht te hebben voor de internationale dimensie in het programma.

Facet 2.2 Eisen professionele en academische gerichtheid van het programma

Beoordelingscriteria:

- Kennisontwikkeling door studenten vindt plaats via vakliteratuur, aan de beroeps- of kunstpraktijk ontleend studiemateriaal en via interactie met de beroepspraktijk, de kunstpraktijk en/of (toegepast) onderzoek.
- Het programma heeft aantoonbare verbanden met actuele ontwikkelingen in het vakgebied/de discipline.
- Het programma waarborgt de ontwikkeling van beroeps- of artistieke vaardigheden en heeft aantoonbare verbanden met de actuele beroepspraktijk.

Oordeel van de visitatiecommissie: voldoende

De commissie is tot haar oordeel gekomen op basis van de volgende vaststellingen en overwegingen:

De commissie is van oordeel dat de opleiding veel belang hecht aan de koppeling van theorie en praktijk, en waardeert dit. Tijdens de gesprekken met de studenten kwam dit ook naar voor. De commissie zag overigens een sterk verband met de beroepspraktijk, en vindt dit positief. Dit is te danken aan het grote aandeel gastdocenten die actief zijn in het werkveld. Daarnaast zag de commissie dat de opleiding kennis en vaardigheden integreert door middel van werkvormen en opdrachten – zoals groepswork, papers en reflectieverslagen – in het kader van opleidingsonderdelen als ‘Ziekenhuiswetgeving’, ‘Kwaliteitszorg’ en ‘Sociale vaardigheden’. Veelal eindigt de groepsopdracht in een groepsbespreking.

De commissie stelde vast dat de vakinhouden van het nieuwe curriculum up-to-date zijn, en is van oordeel dat het programma aansluit bij recente ontwikkelingen in het werkveld. Zij stelde vast dat de studenten zowel in het oude als het nieuwe curriculum leren werken met vakliteratuur. Zo wordt het raadplegen van vakliteratuur vanaf de eerste module aangeleerd en verder uitgewerkt in de andere modules. Het komt ook aan bod in het kader van het luik ‘geïntegreerd project’ (stage).

Studenten verwerven vooral werkveldervaring dankzij het geïntegreerd project (stage). Tijdens die stage zetten de studenten hun theoretische kennis om in vaardigheden. Voor deze stageopdracht is 24 uur voorzien in het programma. De commissie is van oordeel dat dit een stage van beperkte duur is, en vraagt de opleiding te bekijken of de stageopdracht kan worden uitgebreid. Studenten zijn zelf verantwoordelijk voor de planning en de afspraken met het werkveld. In samspraak met de stagecoach moeten zij eveneens zelf leerdoelen formuleren. De coach is verantwoordelijk voor de voorbereiding, opvolging, evaluatie en bijsturing van de studenten tijdens het stageproces. Van de student wordt een voortgangsrapportering verwacht op een stagefiche.

De opleiding kiest er bewust voor om de studenten geen bachelorproef te laten schrijven. Sinds het academiejaar 2011–2012 dienen de studenten een reflectieportfolio uit te werken. De commissie vindt het een positieve ontwikkeling in het kader van competentiegericht leren dat de opleiding opteert voor een alternatieve bachelorproef waarbij de studenten ook hun ideeën dienen te onderbouwen. De portfolio bevat de volgende elementen: een inleidend cv, een

startscreening, drie reflectiefiches, een tussentijdse screening, een stageverslag en een eindscreening. Deze reflectieportfolio bestaat zowel uit een dossierportfolio als een ontwikkelingsportfolio. In het onderdeel 'dossierportfolio' kunnen studenten inzicht krijgen in hun sterktes en zwaktes voor de deelgebieden van de opleiding. Daarnaast is het doel van de portfolio om de studenten te leren werken met leerdoelen en hen doordachte keuzes te laten maken, zowel voor de keuzemodule als voor het keuzetraject. Dit gebeurt in het onderdeel 'ontwikkelingsportfolio'. Studenten worden verdeeld over vijf portfoliogroepen. De begeleiding van de dossierportfolio gebeurt door elke docent voor het opleidingsonderdeel dat hij doceert. Daarnaast begeleidt een individuele portfoliosupervisor de student bij de ontwikkelingsportfolio. De aansturing en ondersteuning gebeuren tijdens vooraf geplande contactmomenten, die overigens gespreid zijn over het gehele opleidingstraject. De studenten krijgen vooraf een handleiding waarin de afspraken, de opzet, de leerinhoud en de leermiddelen, de organisatie en begeleiding, de structuur en manier van evalueren werden uitgelegd. Deze handleiding is beschikbaar op de elektronische leeromgeving.

Tijdens het inkijken van het studiemateriaal zag de commissie dat de cursussen opgesteld waren in eenzelfde huisstijl, en waardeert dit. Ze zag echter wel cursussen van wisselende kwaliteit. Zij zag dat bronvermeldingen niet altijd aanwezig waren in de cursussen. De commissie vraagt de opleiding om de kwaliteit van alle cursussen te bewaken. De commissie raadt de opleiding aan om de ECTS-fiches op te nemen in het cursusmateriaal.

Wat de maatschappelijke dienstverlening betreft, zag de commissie dat de opleiding Zorgmanagement verschillende bijscholingen voor leidinggevenden uit de zorg- en welzijnssector organiseert, zoals evidence-based management, inspirerend leidinggeven, praktijk begeleide intervisie, efficiëntie in de gezondheid- en welzijnszorg en coachend leidinggeven.

Aanbevelingen ter verbetering:

- De commissie vraagt de opleiding te bekijken of de stageopdracht kan worden uitgebreid.
- De commissie vraagt de opleiding om de kwaliteit van alle cursussen te bewaken.
- De commissie vraagt de opleiding om de ECTS-fiches op te nemen in het cursusmateriaal.

Facet 2.3 Samenhang van het programma

Beoordelingscriterium:

- Studenten volgen een inhoudelijk samenhangend opleidingsprogramma.

Oordeel van de visitatiecommissie: **goed**

De commissie is tot haar oordeel gekomen op basis van de volgende vaststellingen en overwegingen:

Zoals aangehaald is het nieuwe curriculum opgebouwd volgens de structuur van het EFQM-model. Dit betekent dat eerst de deelgebieden aan bod komen met betrekking tot de voorwaarden van een organisatie, zoals leiderschap, beleid en strategie, personeelsmanagement, middelenmanagement, en vervolgens procesmanagement en resultaten.

De commissie stelde vast dat het nieuwe curriculum uit twee delen bestaat, die progressief worden uitgebouwd (zie ook facet 2.1). Het eerste deel omvat theoretische opleidingsonderdelen, zoals 'Organisatie', 'Kwaliteitszorg', 'Patiëntenvoorlichting', 'Juridische aansprakelijkheid' en 'Theorieën en modellen'. Ook elementaire sociale vaardigheden komen aan bod. Deel twee bouwt verder op deel een en behandelt de meer complexe domeinen van zorgmanagement. Hier komen onder meer 'Leidinggeven', 'Organisatieleer en management' en 'Groeps- en sociale vaardigheden' aan

bod. Er wordt dieper ingegaan op de structuur van de gezondheidszorg. Zo wordt de financieringswijze van verschillende sectoren uit de gezondheidszorg toegelicht. Er wordt ook verder gewerkt op informaticatoepassingen en presentatietechnieken die in deel 1 werden aangeleerd.

De commissie is van oordeel dat de opleiding een mooi samenhangend en complementair programma aanbiedt. De commissie waardeert het dat de opleiding waakt over de logica in opbouw door eerst algemene elementen aan bod te laten komen alvorens specifiek dieper op de onderwerpen in te gaan. Zij apprecieert het dat het team streeft naar een gedegen samenhang van het programma en actief overlappings wil vermijden. Ze waardeert het dat het vaste team en het team gastdocenten samenwerken bij de curriculumontwikkeling. De commissie stelde eveneens vast dat de opleidingscoördinator toeziet op de samenhang van het programma, en vindt dit positief. De commissie waardeert voorts de aanwezigheid van disciplineoverschrijdende elementen (zie *facet 2.1*). De commissie beschouwt de opleidingsonderdeelopvolging en het curriculumscreeningsinstrument als krachtige middelen om de samenhang en afstemming verder op te volgen. De commissie vraagt de opleiding om alle mogelijkheden te blijven benutten om de expertise van de verschillende docenten samen te brengen, om zo de laatste overlap weg te werken.

De commissie stelde vast dat de opleiding ook aandacht heeft voor de samenhang van het programma voor de studenten die deeltijds ingeschreven zijn door te waken over de volgtijdelijkheid. De opleiding koos daarom specifiek voor een modulaire aanpak, en besteedde ook bijzondere aandacht aan de inroostering van het programma.

Aanbevelingen ter verbetering:

/

Facet 2.4 Studietoegang

Beoordelingscriterium:

- De opleiding voldoet aan de formele eisen met betrekking tot de studietoegang bachelor-na-bacheloropleiding: ten minste 60 studiepunten.

Oordeel van de visitatiecommissie: **OK**

De commissie is tot haar oordeel gekomen op basis van de volgende vaststellingen en overwegingen:

De bachelor-na-bacheloropleiding Zorgmanagement bestaat uit één studiejaar van 60 studiepunten. Datzelfde aantal studiepunten kan ook verspreid over meerdere studiejaar worden gevolgd. In totaal wordt dus een opleidingsprogramma georganiseerd van 60 studiepunten. De opleiding voldoet hiermee aan de formele eisen met betrekking tot de minimale studietoegang van een professioneel gerichte bachelor-na-bachelor.

Aanbevelingen ter verbetering:

/

Facet 2.5 Studietijd

Beoordelingscriteria:

- De werkelijke studietijd wordt getoetst en sluit aan bij de normen vastgesteld krachtens decreet.
- Het programma is studeerbaar doordat factoren die betrekking hebben op dat programma en die de studievoortgang belemmeren, zo veel mogelijk worden weggenomen.

Oordeel van de visitatiecommissie: **voldoende**

De commissie is tot haar oordeel gekomen op basis van de volgende vaststellingen en overwegingen:

Globaal stelde de commissie vast dat de gepercipieerde studietijd als aanvaardbaar wordt beschouwd. Ook tijdens de gesprekken gaven de studenten aan dat zij het programma studeerbaar vinden. De commissie zag tijdens de visitatie dat de lat hoog wordt gelegd. Daarnaast is de commissie van oordeel dat voor de opleidingsonderdelen 'Stage' en 'Project' de overeenstemming met het aantal vooropgestelde studiepunten nog moet worden gedocumenteerd. Omwille van de bovvermelde redenen is de commissie van oordeel dat er absoluut blijvende aandacht noodzakelijk is voor de nauwgezette opvolging van de studietijd. De commissie zag dat de opleiding een nieuwe methodologie hanteert om de studietijd te meten, en is van oordeel dat die waardevol is. Daar waar vroeger enkel gebruik werd gemaakt van retrospectief schatten en studietijdmetingen op papier, combineert de nieuwe meting drie methodes. Zo wordt momenteel de paarsgewijze vergelijking uitgetest, samen met tijdschrijven en focusgroepen. De commissie heeft echter nog geen resultaten kunnen inkijken.

De commissie zag dat de opleiding rekening houdt met het profiel van de werkstudent, en waardeert dit. Zij vindt het eveneens positief dat dankzij de opendeurpolitiek studenten steeds terecht kunnen bij de opleidingscoördinator, en dat ook rekening wordt gehouden met opmerkingen over de studietijd.

Aanbevelingen ter verbetering:

- De commissie vraagt de opleiding om de studietijd nauwgezet te blijven opvolgen.

Facet 2.6 Afstemming tussen vormgeving en inhoud

Beoordelingscriteria:

- Het didactisch concept is in lijn met de doelstellingen.
- De werkvormen sluiten aan bij het didactisch concept.

Oordeel van de visitatiecommissie: **goed**

De commissie is tot haar oordeel gekomen op basis van de volgende vaststellingen en overwegingen:

De Hogeschool Gent stelt doelbewust geen uniform pedagogisch concept voorop, om de verscheidenheid aan opleidingen te respecteren. Dit neemt echter niet weg dat op departementaal niveau een onderwijsontwikkelingsplan werd opgesteld. De speerpunten in het huidige plan zijn actief leren, contextgebaseerd leren en een authentieke leeromgeving, coaching en internationalisering.

De commissie is van oordeel dat de opleiding diverse werkvormen hanteert die volledig in lijn liggen met de doelstellingen. De commissie zag bovendien cursusmaterialen en werkvormen die

opvielen in de positieve zin. Zo waardeert zij de werkvorm waarbij studenten tijdens hoorcolleges reflectiegroepen vormen en er na brainstorming plenair verslag wordt uitgebracht. Daarnaast worden rollenspel als werkvorm gebruikt in het kader van praktijkoefeningen. De commissie zag dat de opleiding ook gebruikmaakt van casuïstiek. Aan de hand van discussiegesprekken kunnen studenten bovendien hun eigen inbreng in de lessen valoriseren. Via intervisie en supervisie worden de standpunten van de studenten besproken. De commissie apprecieert deze praktijkgerichte aanpak. Daarnaast vindt de commissie het ook een positieve ontwikkeling dat de opleiding de studenten een reflectieportfolio laat uitschrijven. Zij beschouwt dit immers als een sterk instrument bij competentiegericht onderwijs en zelfstandig/zelfsturend leren. De commissie stelde vast dat de opleiding soms wel met te grote lesgroepen werkt. Zij vraagt daarom de opleiding trainingen aan te bieden in kleinere groepen.

De commissie stelde vast dat de opleiding gebruikmaakt van Chamilo als elektronische leeromgeving. Zij zag dat de opleiding dit platform enkel als warehouse gebruikt en vraagt daarom om de mogelijkheden die het platform zou kunnen bieden, meer te benutten. De commissie waardeert het dat de opleiding ook al beperkt aandacht heeft voor e-learning, en onderschrijft dat zij dit in de toekomst wil uitbreiden.

Aanbevelingen ter verbetering:

- De commissie vraagt de opleiding om trainingen aan te bieden in kleinere groepen.

Facet 2.7 Beoordeling en toetsing

Beoordelingscriterium:

- Door de beoordelingen, toetsingen en examens wordt adequaat en voor studenten inzichtelijk getoetst of de studenten de leerdoelen van (onderdelen van) het programma hebben gerealiseerd.

Oordeel van de visitatiecommissie: **voldoende**

De commissie is tot haar oordeel gekomen op basis van de volgende vaststellingen en overwegingen:

De commissie stelde een diversiteit qua beoordeling en toetsing vast. Zij zag dat de opleiding verschillende evaluatievormen hanteert. Bij de schriftelijke evaluatie worden bijvoorbeeld open, gesloten en meerkeuzevragen gebruikt. Ook openboekexamens zijn een mogelijkheid. De commissie zag tijdens het inkijken van de examens zowel kennis- als casusvragen. De commissie raadt de opleiding wel aan om het aantal kennisgerichte toetsen te verminderen. Er zijn ook mondelinge evaluaties, al dan niet met schriftelijke voorbereiding. Bij de beoordeling van sommige opleidingsonderdelen worden externe experts als juryleden aangetrokken, wat de commissie positief vindt. De stage wordt op drie niveaus geëvalueerd. De zelfevaluatie van het portfolio gebeurt aan de hand van leerdoelen en de bereikte competenties van de leertrajecten uit de reflectiefiches en de stage. De feedback door het werkveld gebeurt in aanwezigheid van de student, de mentor of de hoofdverpleegkundige en de supervisor. De stage wordt in overleg met de portfoliosupervisor door de student gepland en geëvalueerd. De supervisor geeft de uiteindelijke quoterings vanuit de eigen beoordeling en de feedback van de stageplaats. Ook de presentatie van de portfolio wordt geëvalueerd. De commissie vraagt de opleiding echter wel om blijvend te waken over een adequate en transparante beoordeling van de stage/het project.

De commissie is van oordeel dat de toetsing kwalitatief wordt onderbouwd en bewaakt. Zij waardeert het dat de opleidingscoördinator toeziet op het verloop en de kwaliteit van de toetsing. De commissie vindt het positief dat er eveneens wordt op toegezien dat er minstens drie vragen of opdrachten worden voorzien, zodat de opleidingscoördinator een evenwichtige selectie kan maken.

De commissie zag dat de studenten tevreden zijn over de toetsing en examens. Zij gaven aan dat ze van bij de start van het academiejaar weten op welke manier zij zullen worden beoordeeld. Daarnaast kunnen de studenten ook alle nuttige informatie terugvinden in de onderwijs- en examenregeling (OER) van de Hogeschool Gent en de departementale aanvullingen (DOER). Volgens de studenten worden de examenroosters tijdig meegedeeld.

Na elke examen- en stageperiode is er een feedbackmoment. Studenten met problemen worden doorverwezen naar de studiebegeleider. Bij problemen wordt de student een bezoek aan de studiebegeleidingsdienst aangeraden.

Aanbevelingen ter verbetering:

- De commissie vraagt de opleiding om het aantal kennisgerichte toetsen te verminderen.
- De commissie vraagt de opleiding om blijvend te waken over een adequate en transparante beoordeling van de stage/het project.

Facet 2.8 Masterproef

Dit facet is niet van toepassing voor de bachelor-na-bacheloropleiding.

Facet 2.9 Toelatingsvoorwaarden

Beoordelingscriteria:

- Het programma sluit qua vorm en inhoud aan bij de kwalificaties van de instromende studenten Bachelor-na-bachelor: Bachelorgraad met (een) door het instellingsbestuur nader bepaalde kwalificatie(s), eventueel aangevuld met een onderzoek naar geschiktheid of bekwaamheid of een voorbereidingsprogramma.

Oordeel van de visitatiecommissie: **voldoende**

De commissie is tot haar oordeel gekomen op basis van de volgende vaststellingen en overwegingen:

De opleiding hanteert de decretaal voorziene toelatingsvoorwaarden voor de bachelor-na-bacheloropleiding.

Enkel studenten met een bachelordiploma in het studiegebied van de gezondheidszorg en de welzijnssector worden toegelaten tot de bachelor-na-bacheloropleiding Zorgmanagement. Terwijl de opleiding in het begin voorbehouden was voor Bachelors in de Verpleegkunde (of Vroedkunde), zijn sinds het academiejaar 2004–2005 ook studenten uit andere beroepsgroepen in het gebied van de gezondheidszorg toegelaten. De commissie stelde vast dat studenten met uiteenlopende achtergronden instromen in de opleiding. Zo zag zij Bachelors in de Ergotherapie, Logopedie, Audiologie, Voedings- en dieetkunde, Orthopedagogie en Kinesitherapie. De commissie waardeert het dat de opleiding voor een ruim doelpubliek opteert: ‘verbreden’ biedt immers kansen voor een multidisciplinaire aanpak. De commissie zag dat de opleiding rekening houdt met de diverse instroom. Zo stelde ze vast dat lectoren peilen naar de werkervaring van de verschillende studenten, en dat zij hun leerstof specifiek naar deze achtergrond vertalen. De lectoren stimuleren deze studenten om vanuit hun invalshoek deel te nemen aan de lessen. De commissie vindt het daarnaast ook positief dat bij de indeling in groepen voor de praktijklessen naar een evenwichtige samenstelling wordt gestreefd tussen studenten met en zonder werkervaring. De commissie stelt vast dat de opleiding al heeft nagedacht over haar instroombeleid. De commissie vindt het een meerwaarde voor zowel de studenten als de opleiding zelf dat de opleiding blijvend aandacht schenkt aan de rechtstreekse instroom in de opleiding.

De opleiding wordt aangeboden met een voltijds modeltraject van 60 studiepunten, maar het is ook mogelijk om dit modeltraject deeltijds te volgen met een jaarbelasting van 27 tot 33 studie-

punten. De commissie stelde vast dat de bachelor-na-bachelorstudenten veel gebruikmaken van deeltijdse trajecten, gezien hun statuut als werkstudent. Studenten kunnen eveneens geïndividualiseerde trajecten aanvragen. De studietrajectbegeleider adviseert hen daarbij. De departementsraad beslist over het al dan niet toekennen van een geïndividualiseerd traject. Daarnaast kunnen studenten ook een examencontract, een creditcontract of een diplomacontract afsluiten. Tijdens de gesprekken bleek wel dat de studenten van oordeel zijn dat een eerste werkervaring wel een meerwaarde zou kunnen betekenen, en misschien zelfs noodzakelijk is. Minimaal is een aangepaste persoonlijke ontwikkeling vereist. De commissie vraagt de opleiding daarnaast om nog beter in te spelen op de heterogeniteit van de instroom, door infosessies rond het gebruik van de elektronische leeromgeving en e-learning af te stemmen op een doelpubliek dat daar niet onmiddellijk mee vertrouwd is.

De commissie vindt het positief dat studenten vrijstellingen kunnen aanvragen op basis van eerder verworven kwalificaties (EVK) en/of eerder verworven competenties (EVC). Voor vrijstellingen op basis van EVK stellen de studenten samen met de studietrajectbegeleider een dossier op dat de aangevraagde vrijstellingen en de eerder behaalde kwalificaties vermeldt. De student levert hiervoor de nodige informatie over het inhoudelijke aspect van de behaalde kwalificaties. Na advies van de opleiding neemt de departementsraad binnen 14 dagen na aanvraag een beslissing. Studenten die vrijstellingen aanvragen op basis van EVC, komen terecht bij de EVC-begeleider van de hogeschool. Op basis van bewijsstukken en een beoordelingstechniek (zoals een reflectie, interview of proef) worden de competenties door minstens twee assessoren uit de opleiding beoordeeld.

Aanbevelingen ter verbetering:

- De commissie vraagt de opleiding om nog beter in te spelen op de heterogeniteit van de instroom door infosessies rond het gebruik van de elektronische leeromgeving en e-learning af te stemmen op een doelpubliek dat daar niet onmiddellijk mee vertrouwd is.
- De commissie raadt de opleiding aan het instroombeleid te blijven bewaken in functie van de vooropleiding en de werkervaring voor de studenten.

Oordeel over onderwerp 2, programma: voldoende

Op basis van de oordelen over:

facet 2.1	relatie tussen doelstellingen en inhoud van het programma	goed
facet 2.2	eisen professionele en academische gerichtheid van het programma	voldoende
facet 2.3	samenhang van het programma	goed
facet 2.4	studieomvang	OK
facet 2.5	studietijd	voldoende
facet 2.6	afstemming tussen vormgeving en inhoud	goed
facet 2.7	beoordeling en toetsing	voldoende
facet 2.8	masterproef	niet van toepassing
facet 2.9	toelatingsvoorwaarden	voldoende

is de visitatiecommissie van mening dat er in de opleiding voor dit onderwerp voldoende generieke kwaliteitswaarborgen aanwezig zijn.

ONDERWERP 3 INZET VAN HET PERSONEEL

Facet 3.1 Kwaliteit van het personeel

Beoordelingscriterium:

- Het personeel is gekwalificeerd voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma.

Oordeel van de visitatiecommissie: **goed**

De commissie is tot haar oordeel gekomen op basis van de volgende vaststellingen en overwegingen:

De commissie stelde vast dat de opleiding een duidelijk omschreven personeelsbeleid hanteert dat aansluit bij de visie van de Hogeschool Gent. De Hogeschool Gent streeft naar een dynamisch en motiverend personeelsbeleid met onder andere de volgende speerpunten: een duidelijke generieke functieomschrijving, een interne loopbaanbegeleiding, een strategisch opleidingsplan en een nieuw beoordelingsreglement met oog voor differentiatie in taken en functies. Op departementaal niveau vertaalt deze strategie zich onder meer in het maximaal inzetten van de personele middelen in onderwijzend personeel, en het opstellen van een personeelsformatie na overleg met de vakgroepen op basis van de noden in de onderscheiden vakgroepen en duidelijk geformuleerde competentieprofielen bij aanwervingen, en strikte selectieprocedures met de graad van bijscholing als belangrijk criterium. De commissie stelde vast dat er slechts weinig vacantverklaringen zijn, omwille van het grote aantal experts dat wordt aangeworven als gastprofessor. Zij zijn extern en worden geselecteerd op basis van een uitgebreid curriculum vitae, maar zonder publicatie van een vacature of selectieprocedure. Aanstellingen en vacantverklaringen worden gepland in de personeelsformatie voor de start van elk academiejaar. Indien mogelijk worden voltijdse opdrachten aangeboden. In de meeste gevallen gaat het om een halftijdse opdracht, waardoor kandidaten worden aangetrokken die ook nog halftijds in het werkveld staan, wat de commissie waardeert.

De directie Personeel en organisatie maakt de vacatures bekend via minstens twee kanalen en wil een zo ruim mogelijk publiek aanspreken. Beperkte uitbreidingen van een bestaande opdracht worden intern vacant verklaard. Ook hier verloopt de aanstelling via een selectieprocedure. Op het ogenblik van het ontstaan van de vacature wordt een selectiecommissie samengesteld, die bestaat uit minstens drie en maximaal zes leden die beschikken over hetzij expertise in het vakgebied, hetzij onderwijskundige expertise. Kandidaten solliciteren via de centrale sollicitatiewebsite van de Hogeschool Gent (<http://ses.hogent.be>). De directie Personeel en organisatie stuurt de kandidaturen elektronisch door naar het departement. De selectiecommissie screent in een eerste fase de ingediende dossiers op basis van werkveldervaring, vaardigheden, attitudes, motivatie, diploma, vooropleiding en navormingen, publicaties en algemeen voorkomen, taalgebruik en communicatievaardigheden. De opleiding hecht vooral belang aan deskundigheid en ervaring in het vakgebied, en opteert voor een gastprofessor voor de gespecialiseerde vakgebieden zoals management en leidinggeven, financieel beleid en gezondheidseconomie, en organisatiepsychologie.

De opleiding maakt werk van een gericht onthaalbeleid en een warm onthaal van nieuwe personeelsleden. De commissie waardeert dit beleid, dat overigens twee componenten omvat: een administratief en een inhoudelijk luik. De directie Personeel en organisatie zorgt samen met de dienst Interne preventie, milieu en welzijn voor het administratieve onthaal. Nieuwe personeelsleden ontvangen dan een onthaalmap met informatie. Elk jaar wordt voor hen ook een

onthaaldag georganiseerd. Op departementaal niveau worden nieuwe personeelsleden onthaald door het departementshoofd. Zij ontvangen het departementaal 'Vademecum voor lectoren' en de onderwijs- en examenregeling, met daarbij de departementale aanvullingen. Daarnaast duidt de opleidingscoördinator een lectorencoach aan, die de nieuwe collega opleidingsgerelateerde informatie geeft. Bij de start van het academiejaar is er ook een receptie.

Het departement Gezondheidszorg ziet toe op een zo evenwichtig mogelijke opdrachtverdeling. Het gebruikt hiervoor een opdrachtliche waarin alle taken worden opgesomd en uitgedrukt zijn in het percentage van een voltijdse betrekking. De departementsraad bekrachtigt de opdrachtverdeling. De commissie stelde tijdens de visitatie wel een zware belasting van het personeel vast. De commissie vraagt daarom aandacht voor de taakbelasting van zowel het ATP als het OP.

De commissie zag dat de opleiding periodieke evaluaties van vastbenoemde personeelsleden organiseert. Deze evaluaties beginnen met een zelfevaluatie, waarna een evaluatiegesprek volgt met de opleidingscoördinator of vakgroepvoorzitter. Ook de resultaten uit de studentenbevragingen worden meegenomen. Alle vastbenoemde personeelsleden worden binnen de vijf jaar geëvalueerd. Naast deze statutaire evaluaties zijn er ook omstandigheids- of actuele evaluaties. Voor alle evaluaties verstrekt het departementshoofd advies aan de departementsraad, die de rol van beslissingsorgaan vervult. Tijdelijke statutaire personeelsleden worden geëvalueerd alvorens ze opnieuw worden aangesteld. Na twee opeenvolgende heraanstellingen volgt een aanstelling van onbepaalde duur. Benoemingen gebeuren conform het algemeen geldende benoemingsreglement. Het functioneren van het personeelslid vormt het belangrijkste criterium. Personeelsleden die in aanmerking komen voor benoeming, worden aangeschreven door de directie Personeel en organisatie. In afwachting van een nieuw loopbaanmodel heeft men ruimte voorzien voor bevorderingen binnen het onderwijzende personeel.

De commissie waardeert het dat de Hogeschool Gent, samen met de associatiepartners, een reeks onderwijskundige seminaries voor de leden van het onderwijzende personeel organiseert. De commissie stelde echter vast dat de deelname van de vele gastdocenten bij de georganiseerde onderwijsseminaries niet gegarandeerd is. De commissie is daarom van oordeel dat de onderwijsdeskundigheid van de vele gastdocenten een aandachtspunt is.

Aanbevelingen ter verbetering:

- De commissie beveelt de opleiding aan de gastsprekers nog meer te motiveren om competentiegericht te onderwijzen en te evalueren. Dat kan bijvoorbeeld in de overlegvergaderingen, waarvan de frequentie kan worden opgedreven.
- Ook mogen de gastsprekers meer gemotiveerd worden deel te nemen aan de professionalisatie-mogelijkheden van de hogeschool.

Facet 3.2 Eisen professionele gerichtheid

Beoordelingscriterium:

- Het onderwijs wordt voor een belangrijk deel verzorgd door personeel dat een verbinding legt tussen de opleiding en de beroeps- of kunstpraktijk.
- Bij de daartoe in aanmerking komende opleidingen dient daarenboven voldoende personeel te beschikken over kennis en inzicht in de desbetreffende beroeps- of kunstpraktijk.

Oordeel van de visitatiecommissie: **goed**

De commissie is tot haar oordeel gekomen op basis van de volgende vaststellingen en overwegingen:

De commissie apprecieert de professionele kwalificaties, de grote inzet en de intrinsieke motivatie van de verschillende geledingen die betrokken zijn bij de opleiding. De commissie heeft een hecht, gedreven en gemotiveerd team ontmoet. De commissie stelde overigens ook vast dat de meeste lectoren over een academisch diploma beschikken, en apprecieert dit.

De commissie is positief over de praktijkgerichtheid van de talrijke gastprofessoren en -sprekers. Zij is ook van oordeel dat het onderwijzende personeel deskundig is. De meeste lesgevers combineren overigens hun lesactiviteit met een deeltijdse functie in het werkveld, waardoor de band met de beroepspraktijk verzekerd blijft.

Ander onderwijzend personeel heeft vroegere beroepservaring en blijft up-to-date dankzij beroepsverenigingen, bijscholingen enzovoort.

De commissie stelde vast dat de opleiding navorming stimuleert, en vindt dit positief. Het departement volgt de procedure die opgesteld werd op hogeschoolniveau, en zorgt voor informatiedoorstroming over navormingen aan het personeel. Het departementshoofd beslist over de goedkeuring en de financiële tussenkomst, maar keurt zelden een aanvraag af. Collega's die een navorming volgden, bezorgen een synthese aan de anderen. In 2010 bedroeg het budget voor navorming 51.000 euro.

Wat de maatschappelijke dienstverlening betreft, zag de commissie dat verschillende medewerkers lezingen geven in binnen- en buitenland, en studiedagen en bijscholingen organiseren.

De commissie stelde vast dat het departement Gezondheidszorg samenwerkingsverbanden heeft met verschillende internationale instellingen, onder meer in Congo, Denemarken, Finland, Portugal en de Verenigde Staten. Het departement neemt ook deel aan twee internationale projecten. De commissie waardeert dit. Zij vindt het eveneens positief dat, in het kader van de Erasmus-overeenkomst, een aantal lectoren lesgeeft aan studenten van de Mikkel University of Applied Sciences (Finland). Daarnaast neemt het departement Gezondheidszorg Vesalius ook deel aan internationale conferenties en workshops van de International Federation of Nurse Educators (F.I.N.E.), waarvan het sinds 2009 full member is.

Aanbevelingen ter verbetering:

/

Facet 3.3 Kwantiteit personeel

Beoordelingscriterium:

- Er wordt voldoende personeel ingezet om de opleiding met de gewenste kwaliteit te verzorgen.

Oordeel van de visitatiecommissie: **voldoende**

De commissie is tot haar oordeel gekomen op basis van de volgende vaststellingen en overwegingen:

De commissie stelde vast dat de opleiding in het academiejaar 2011–2012 over 1,29 VTE beschikte voor 87 studenten. De commissie zag eveneens dat het personeelsvolume nagenoeg constant blijft, ondanks het stijgende aantal studenten.

De opleiding zorgmanagement telt 15 personeelsleden, onder wie zeven gastprofessoren. Het viel de commissie op dat de overgrote meerderheid van het onderwijzende personeel een opdracht van minder dan 50 procent heeft. Zij vraagt de opleiding om blijvend te waken over de betrokkenheid van deze mensen bij de opleiding en over de samenhang van wat wordt gedoceerd. De coördinator heeft een opdracht van 29 procent. Er is geen ATP-lid aangesteld.

De commissie stelde verder vast dat het onderwijzende personeel overwegend mannelijk is. 73 procent is ouder dan 40, en 50 procent is ouder dan 50. De opleiding verklaart dit door de aanwezigheid van gastlectoren. Deze experts zijn veelal ouder en hebben daardoor meer ervaring. De commissie vraagt echter wel om het genderevenwicht te bewaken.

De commissie stelde tijdens de visitatie wel een zware belasting van het personeel vast. Volgens de docenten is deze hoge werkdruk te wijten aan de implementering van het nieuwe curriculum. De commissie vraagt daarom aandacht voor de taakbelasting van het onderwijzende personeel. De rol van de opleidingscoördinatoren van de beide opleidingen als centraal aanspreekpunt, met een bijzondere laagdrempeligheid voor medewerkers en studenten, is opvallend volgens de commissie. Zij is van oordeel dat dit enerzijds een belangrijke meerwaarde is, maar anderzijds ook een potentiële valkuil. De commissie heeft vastgesteld dat de opleidingscoördinator een sleutelrol heeft in de opleiding. De commissie is van mening dat deze rol, die eveneens een zware taakbelasting met zich meebrengt, dient te worden bewaakt. De commissie stelt zich dan ook de vraag of de continuïteit van de opleiding gegarandeerd is indien de coördinator voor langere tijd niet beschikbaar zou zijn. Zij vraagt de opleiding dan ook om te waken over de erg centrale rol van de opleidingscoördinator. Daarnaast vraagt de commissie om de vernieuwde organisatie van de hogeschool, met schaalvergroting in de faculteit Mens en welzijn, als een meerwaarde aan te wenden. In het kader daarvan vraagt zij de opleiding om na te denken over zowel kennisuitwisseling/samenwerking tussen de voormalige departementen als over het uitwisselen van docenten. De commissie stelde vast dat aanstellingen en vacantverklaringen voorafgaand aan elk academiejaar worden gepland in de personeelsformatie (zie punt 3. 1), waarbij er voldoende ruimte is in de reserves om te kunnen inspelen op onverwachte noden.

Aanbevelingen ter verbetering:

- De commissie vraagt de opleiding om de taakbelasting van het onderwijzende personeel te bewaken.
- De commissie vraagt de opleiding om de erg centrale rol van de opleidingscoördinator te herbejken.

Oordeel over onderwerp 3, inzet van het personeel: [voldoende](#)

Op basis van de oordelen over:

facet 3.1	kwaliteit personeel	goed
facet 3.2	eisen professionele gerichtheid	goed
facet 3.3	kwantiteit personeel	voldoende

is de visitatiecommissie van mening dat er in de opleiding voor dit onderwerp voldoende generieke kwaliteitswaarborgen aanwezig zijn.

ONDERWERP 4 VOORZIENINGEN

Facet 4.1 Materiële voorzieningen

Beoordelingscriterium:

- De huisvesting en materiële voorzieningen zijn toereikend om het programma te realiseren.

Oordeel van de visitatiecommissie: **voldoende**

De commissie is tot haar oordeel gekomen op basis van de volgende vaststellingen en overwegingen:

De opleiding Zorgmanagement verhuisde naar de campus Ledeganck, die gelegen is in het centrum van de stad. De commissie stelde vast dat de campus vlot bereikbaar is, en dat het gebouw toegankelijk is voor mensen met functiebeperkingen. Ze waardeert dit.

De commissie vond de lokalen aangepast voor onderwijs, maar meent dat een algemene verfraaiing van de lokalen, gangen en werkomgeving nodig is. De commissie zag dat voldoende computers ter beschikking staan van de studenten. Ze waardeert het dat een draadloos netwerk is voorzien, net als punten waar studenten op hun laptop kunnen werken. De commissie betreurt het dat slechts weinig lokalen zijn ingericht als vergader-/overlegruimte die kunnen gebruikt worden voor bijvoorbeeld groepswerken of HR-skillstraining. Zij vraagt de opleiding daarom om die alsnog in te richten. De opleiding beschikt niet over een eigen vaardigheidslokaal.

De commissie vindt het positief dat de bibliotheek van de Ledeganckcampus volledig is vernieuwd. De commissie waardeert het dat de studenten in de bibliotheek toegang hebben tot een uitgebreide databank en elektronische boeken. Studenten kunnen zelfs via VPN van thuis uit toegang verkrijgen tot deze databanken. De commissie waardeert het dat studenten bovendien ook toegang hebben tot de bibliotheken van de Associatie Universiteit Gent. De mediatheek bevat videobanden die als illustratie bij de lessen dienen.

Aanbevelingen ter verbetering:

- De commissie vraagt de opleiding om meer overleg- of vergaderlokalen voor studenten te voorzien.
- De commissie meent dat een algemene verfraaiing van de lokalen, gangen en werkomgeving noodzakelijk is.

Facet 4.2 Studiebegeleiding

Beoordelingscriteria:

- De studiebegeleiding en informatievoorziening aan studenten zijn adequaat met het oog op de studievoortgang.
- De studiebegeleiding en informatievoorziening aan studenten sluiten aan bij de behoefte van studenten.

Oordeel van de visitatiecommissie: **goed**

De commissie is tot haar oordeel gekomen op basis van de volgende vaststellingen en overwegingen:

De commissie is van oordeel dat de studie- en studentenbegeleiding degelijk uitgebouwd en georganiseerd is in de Hogeschool Gent. Tijdens de gesprekken omschreven de studenten de opleiding bovendien als studentvriendelijk, wat de commissie waardeert. De commissie zag dat de bachelor-na-bachelorstudenten niet echt gebruikmaken van de studiebegeleiding wegens de opendeurpolitiek van de opleidingscoördinator en de docenten. Zij stelde tijdens de visitatie vast dat de opleidingscoördinator als eerste aanspreekpunt fungeert en dus een deel van de studentenbegeleiding op zich neemt. Volgens de commissie is het wel aan te raden om studenten sneller door te verwijzen naar de dienst Studentenaangelegenheden.

Het departement Gezondheidszorg organiseert elk academiejaar drie infosessies en één open-deurdag, tijdens dewelke de bachelor-na-bacheloropleidingen aan bod komen. De opleiding is ook aanwezig op de jaarlijkse 'Afstudeerbeurs' van de Associatie Universiteit Gent. Abituriënten krijgen er onder meer informatie over het opleidingsprogramma, de combinatie studeren-werken en de kosten. Toekomstige studenten die zich niet kunnen vrijmaken tijdens deze momenten, kunnen persoonlijke contactmomenten vragen. Deze studenten kunnen ook terecht bij de studietrajectbegeleider voor onder meer vragen over voorkennis en studievoortgang. De centrale cel Studieadvies en -begeleiding geeft informatie rond studiekeuzeheroriëntatie. Alle informatie over de opleiding is ook online te vinden via de website van de hogeschool en het departement, in brochures over verder studeren en in de studiegids, waarin ook meer uitleg staat over de inhoud en de moeilijkheidsgraad van de opleiding. Studenten Verpleegkunde worden eveneens ingelicht over de mogelijkheden om verder te studeren. Alle pas afgestudeerden krijgen ook informatie over verdere navormingen en opleidingen die het departement organiseert. De commissie raadt de opleiding wel aan om de profilering duidelijker te communiceren aan toekomstige en huidige studenten. Zij raadt de opleiding aan om de vernieuwde organisatie van de hogeschool, met schaalvergroting in de faculteit Mens en welzijn, als een meerwaarde aan te wenden. Zij vraagt ook de transparantie in de communicatie aan (toekomstige) studenten te blijven bewaken.

Nieuw ingeschreven studenten ontvangen de brochure 'Studeren met succes', waarin een overzicht wordt gegeven van de begeleidingsmogelijkheden binnen de hogeschool en het departement. Zij krijgen tevens de brochure 'Wegwijs in HoGent' met allerlei praktische informatie. Specifiek voor de bachelor-na-bachelorstudenten wordt op de eerste donderdag van het academiejaar een rondleiding georganiseerd. Zij krijgen op dat moment ook alle informatie over de Hogeschool Gent en de campus Vesalius, de bibliotheek en een introductie over hoe zij kunnen werken met e-mail en de elektronische leeromgeving. Studenten die er behoefte aan hebben, kunnen terecht bij de studietrajectbegeleider. De dienst Studiebegeleiding organiseert workshops over studievaardigheden. Voor de aanvang van de lessen worden tevens twee klasverantwoordelijken aangeduid, die de communicatie tussen de studenten enerzijds, en met de lectoren en de opleidingscoördinator anderzijds moeten vergemakkelijken. Dankzij het wekelijkse contact kunnen problemen snel worden opgelost. Specifiek voor de studenten Zorgmanagement worden monitoraatsessies georganiseerd rond het gebruik van informatica in het kader van het opleidingsonderdeel 'Wetenschappelijk onderzoek'.

De commissie vindt het positief dat er eveneens aandacht is voor psychosociale begeleiding van studenten en individuele studiecoaching. Voorts is er ook de samenwerking met vzw Sovoreg voor ondersteuning en advies met betrekking tot huisvesting, sport, jobs, financiële moeilijkheden enzoverder. De commissie waardeert het eveneens dat individuele ondersteuning wordt voorzien voor studenten met een functiebeperking bij de dienst Begeleiding studenten handicap. Deze dienst zorgt onder andere voor individuele ondersteuning bij huisvesting, toegankelijkheid en mobiliteit, ADL-assistentie, (para)medische verzorging, financiering en individuele onderwijs- en examenmaatregelen. De dienst verzorgt ook diagnostetsten voor dyslexie en voorziet ondersteunende software (SPRINT+: text-to-speech technology) tegen een voordeeltarief.

Studenten met een persoonlijk studietraject worden begeleid door de studietrajectbegeleider. Studenten kunnen bij deze persoon ook informatie krijgen over onder meer studievoortgang en eventueel vereiste voorkennis.

Dankzij de feedbackmomenten (zie ook *facet 2.7*) krijgen de studenten informatie over hun resultaten en hoe ze hun studieprestaties kunnen bijsturen. Naast de examinatoren zijn ook de studiebegeleider, de studietrajectbegeleider en de ombudsvrouw hierop aanwezig. De ombudsvrouw fungeert als bemiddelaar bij geschillen tussen een student en personeelsleden.

Op departementaal niveau werd een coördinator aangesteld voor internationalisering. De commissie stelde echter vast dat de bachelor-na-bachelorstudenten weinig mogelijkheden hebben om internationale ervaringen op te doen (zie ook *verder*).

De commissie zag dat er een alumniwerking is op hogeschoolniveau, die onder meer zorgt voor een vacaturedatabank en een centrale alumnidatabank. Daarnaast organiseert zij allerlei activiteiten, zoals een nieuwjaarsreceptie. De commissie stelde echter vast dat de alumniwerking nog niet echt sterk is uitgebouwd in de opleiding, en vraagt de opleiding om hieraan te werken.

Aanbevelingen ter verbetering:

- De commissie raadt de opleiding aan om de profilering duidelijker te communiceren aan toekomstige en huidige studenten.

Oordeel over onderwerp 4, voorzieningen: voldoende

Op basis van de oordelen over:

facet 4.1	materiële voorzieningen	voldoende
facet 4.2	studiebegeleiding	goed

is de visitatiecommissie van mening dat er in de opleiding voor dit onderwerp voldoende generieke kwaliteitswaarborgen aanwezig zijn.

ONDERWERP 5 INTERNE KWALITEITSZORG

Facet 5.1 Evaluatie resultaten

Beoordelingscriterium:

- De opleiding wordt periodiek geëvalueerd, mede aan de hand van toetsbare streefdoelen.

Oordeel van de visitatiecommissie: goed

De commissie is tot haar oordeel gekomen op basis van de volgende vaststellingen en overwegingen:

De commissie stelde vast dat tijdens het academiejaar 2011–2012 de organisatie van kwaliteitszorg een aantal wijzigingen onderging. Zo werden de departementale kwaliteitscellen verenigd in een facultaire dienst Integrale kwaliteitszorg en onderwijsontwikkeling. De commissie waardeert deze nieuwe aanpak van kwaliteitszorg, omdat op die manier een gezamenlijk beleid wordt uitgedacht.

De kwaliteitsraad is als denktank, overlegplatform en adviesorgaan belast met beleidsvoorbereidende, beleidsondersteunende en coördinerende opdrachten, om te waarborgen dat de Hogeschool Gent haar kerntaken op een kwaliteitsvolle manier kan uitvoeren. De raad wordt voorgezeten door de algemeen directeur van de Hogeschool Gent, en bestaat daarnaast uit de decanen en diensthoofden IKZ en OO van de verschillende faculteiten, de directeur Onderwijs en het diensthoofd Integrale kwaliteitszorg, onderwijsontwikkeling en e-learning van de centrale administratie. Ter voorbereiding en uitvoering van deze kwaliteitsraad is er een overleg Integrale kwaliteitszorg, dat bestaat uit de diensthoofden IKZ en OO van de verschillende faculteiten, het diensthoofd Integrale kwaliteitszorg, onderwijsontwikkeling en e-learning en de stafmedewerker Onderwijsontwikkeling van de centrale administratie. Het overleg met de opleidingen gebeurt via de facultaire stafvergaderingen, waarop de opleidingsvoorzitters aanwezig zijn, en via thematische werkgroepen, waarin voor elke opleiding een afgevaardigde aanwezig is en die geleid worden door de facultaire dienst IKZ en OO.

De commissie vindt het positief dat de dienst Integrale Kwaliteitszorg, onderwijsontwikkeling en e-learning van de centrale administratie een kwaliteitshandboek uitwerkt op hogeschoolniveau, dat vervolgens kan worden gebruikt in alle faculteiten. De implementering hiervan is voorzien tegen het begin van het academiejaar 2012–2013. De commissie vraagt wel aandacht voor de doorstroming van het kwaliteitsjaarwerkplan van de faculteit tot op het niveau van het onderwijzende personeel.

De commissie stelde vast dat de opleiding diverse bevestigingen organiseert, en waardeert dit. Op hogeschoolniveau werd afgesproken om telkens een vijfpuntenschaal te hanteren. Studenten worden bevestigd over de opleidingsonderdelen. Daarnaast worden bijna afgestudeerden ook ondervraagd over de opleiding. Deze bevestiging vindt sinds het academiejaar 2009–2010 jaarlijks plaats. De opleiding bevestigd ook de medewerkers over de efficiëntie van de informatiedoorstroming in het departement, de toegankelijkheid van medewerkers met een departementale verantwoordelijkheid, de ondersteuning die de werknemers krijgen van die medewerkers met departementale verantwoordelijkheid, hun inspraak en participatie in het personeelsbeleid in het departement en de werkomstandigheden. Daarnaast bevestigd de opleiding ook het werkveld, concreet de stageplaatsen, en de alumni.

De commissie stelde vast dat de periodiciteit van en de respons bij bevestigingen permanente aandachtspunten zijn. De commissie adviseert de opleiding om de lage responsgraad voor de bevestigingen dichter op te volgen en te remediëren. Volgens de commissie kan het werken met een alternatief, zoals kwalitatieve bevestigingen door middel van bijvoorbeeld een focusgesprek, een oplossing bieden. De commissie waardeert het dat de opleiding probeert aan deze problemen tegemoet te komen door voortaan slechts drie bevestigingsmomenten in te roosteren. De opleiding hoopt daardoor ook de respons bij de studenten te verhogen. Daarnaast waardeert de commissie het dat de opleiding motiveringsrondes hanteert door middel van uitnodigingen en herhalingen per mail om deel te nemen aan deze bevestigingen. Indien deze niet de gewenste respons opleveren, wordt een klassikaal bevestigingsmoment georganiseerd.

De opleiding streeft naar goede tot zeer goede scores. Wanneer bepaalde items minder goed scoren, worden verbeteringsplannen opgesteld. Neutrale scores worden extra opgevolgd bij volgende bevestigingen.

De commissie vindt het positief dat de opleiding trendanalyses maakt, om zo de resultaten van de bevestigingen beter op te volgen. Deze analyses gebeurden onder meer op basis van uitstroombevestiging, medewerkersbevestiging, TRIS-scores, slaagcijfers, doorstroomcijfers en studierendement.

Aanbevelingen ter verbetering:

- De commissie vraagt aandacht voor de doorstroming van het kwaliteitsjaarwerkplan van de faculteit tot op het niveau van het onderwijzende personeel.
- De commissie adviseert de opleiding om de lage responsgraad voor de bevragingen sterker op te volgen en te remediëren.

Facet 5.2 Maatregelen tot verbetering

Beoordelingscriterium:

- De uitkomsten van deze evaluatie vormen de basis voor aantoonbare verbeteringsmaatregelen die bijdragen aan de realisatie van de streefdoelen.

Oordeel van de visitatiecommissie: **voldoende**

De commissie is tot haar oordeel gekomen op basis van de volgende vaststellingen en overwegingen:

De Hogeschool Gent koos als interne evaluatiemethode voor het TRIS-instrument, gebaseerd op het EFQM-model. Dankzij dit instrument worden sterke en zwakke punten naar voor gebracht. Deze laatste worden omgezet in verbeteringspunten, die op hun beurt verbeteringsacties worden. Deze verbeteringsacties worden opgenomen en opgevolgd in jaaractieplannen. Er worden daarnaast afzonderlijke opvolgingsrapporten opgesteld voor de opvolging van externe zelf-evaluatierapporten.

Op departementaal niveau werkt men met jaaractieplannen (JAP), waarin verbeteringspunten zo SMART mogelijk worden opgesteld met een procesbegeleider en een timing. In de mate van het mogelijke worden verbeteringspunten stapsgewijs beschreven en gekoppeld aan strategische doelstellingen van het departement. De commissie waardeert het dat de opleiding niet met ad-hocverbeteringspunten werkt maar jaaractieplannen hanteert, waarin bovendien de PDCA-cyclus zichtbaar wordt. De opleiding kiest ervoor om in tabelvorm te werken, om op die manier snel en overzichtelijk de verbeteringsacties te kunnen opvolgen. Er werd eveneens een bespreking van de realisaties van het vorige jaar toegevoegd. Zij is van oordeel dat dit een mooi instrument is, waarin verbeteringspunten systematisch een plaats krijgen met een plan van aanpak. Zij vraagt de opleiding wel om dit jaaractieplan als werkinstrument te gebruiken. De commissie betreurt het ook dat een prioritering ontbreekt bij de huidige verbeteringsdoelen, waardoor de haalbaarheid van de actiepunten binnen één jaar werd bemoeilijkt. De commissie stelde wel met tevredenheid vast dat de opleiding vernieuwingsgerichtheid aan de dag legt.

De commissie stelde vast dat de opleiding onder meer de volgende verbeteringsdoelen formuleerde tijdens het academiejaar 2009–2010: het organiseren van resonantiecommissies, het optimaliseren van de communicatie met gastsprekers en -professoren en oplossingen zoeken voor de lage respons op de bevragingen van de werkstudenten. Zoals beschreven in facet 3.1, stelde de commissie vast dat de opleiding actief werkt aan het opvolgen van deze verbeteringsdoelen.

Aanbevelingen ter verbetering:

- De commissie vraagt de opleiding de jaaractieplannen beter te communiceren.
- De commissie vraagt de opleiding om een prioritering aan te brengen binnen de vooropgestelde verbeteringsmaatregelen.

Facet 5.3 Betrekken van medewerkers, studenten, alumni en beroepenveld

Beoordelingscriterium:

- Bij de interne kwaliteitszorg zijn medewerkers, studenten, alumni en het afnemend beroepenveld van de opleiding actief betrokken.

Oordeel van de visitatiecommissie: **voldoende**

De commissie is tot haar oordeel gekomen op basis van de volgende vaststellingen en overwegingen:

De commissie stelde tijdens de visitatie vast dat studenten en interne medewerkers betrokken worden bij de opleiding en de kwaliteitszorg. De commissie noteerde tijdens de gesprekken dat de studenten tevreden zijn over de inspraak die zij krijgen. De commissie zag bovendien dat de opleiding rekening houdt met de opmerkingen van de studenten en dat de studenten mee aan de wieg van het nieuwe curriculum stonden. De commissie waardeert dit. Tijdens de gesprekken stelde de commissie overigens vast dat de studenten op de hoogte waren van het zelfevaluatie-rapport, en vindt dit positief.

De commissie merkte op dat het werkveld eveneens betrokken werd bij het opbouwen van het nieuwe curriculum. Zij waardeert het dat er een resonantieraad is, maar vraagt de opleiding om systematischer overleg te plegen met deze raad. De commissie zag ook dat alumni betrokken werden bij de opleiding. Zij vraagt de opleiding echter wel om een alumniwerking nog structu-reler uit te bouwen.

Op departementaal niveau vulde 82 procent van het onderwijzende personeel en 93 procent van het administratieve en technische personeel de bevraging in. De commissie waardeert deze hoge respons rate. De commissie stelde echter vast dat slechts vier van de zeven gastprofessoren (57 procent) reageerden op bevragingen. Zij vraagt de opleiding om inspanningen te leveren om de respons van de gastprofessoren te verbeteren. Tijdens de gesprekken kwam onder meer naar voor dat dit gedeeltelijk te wijten is aan het feit dat de gastprofessoren de uitnodigingen voor deze bevragingen op hun HoGent-e-mailadres krijgen, dat zij niet zo vaak raadplegen.

Wat de terugkoppeling van de resultaten van de diverse bevragingen betreft, zag de commissie dat studenten en lesgevers op Chamilo geanonimiseerde rapporten over de resultaten van de studentenbevragingen kunnen inkijken. De commissie vindt dit positief. Daarnaast worden de resultaten van de studentenbevragingen bij de start van het academiejaar meegedeeld aan de nieuwe studenten. De resultaten van de alumni- en werkveldbevraging worden teruggekoppeld via de opleidingscommissie. Het eindrapport werd ook langs elektronische weg aan de aangeschreven vertegenwoordigers van het werkveld en alumni teruggekoppeld.

Aanbevelingen ter verbetering:

- De commissie raadt de opleiding aan om de resonantieraad systematisch bijeen te roepen.
- De commissie vraagt de opleiding om inspanningen te leveren om de respons van de gast-professoren te verbeteren.
- De commissie vraagt de opleiding om de alumniwerking beter uit te bouwen.

Oordeel over onderwerp 5, interne kwaliteitszorg: **voldoende**

Op basis van de oordelen over:

facet 5.1	evaluatie resultaten	goed
facet 5.2	maatregelen tot verbetering	voldoende
facet 5.3	betrekken van medewerkers, studenten, alumni en beroepenveld	voldoende

is de visitatiecommissie van mening dat er in de opleiding voor dit onderwerp voldoende generieke kwaliteitswaarborgen aanwezig zijn.

ONDERWERP 6 RESULTATEN

Facet 6.1 Gerealiseerd niveau

Beoordelingscriterium:

- De gerealiseerde eindkwalificaties zijn in overeenstemming met de nagestreefde competenties qua niveau, oriëntatie en domeinspecifieke eisen.

Oordeel van de visitatiecommissie: **voldoende**

De commissie is tot haar oordeel gekomen op basis van de volgende vaststellingen en overwegingen:

Uit de contacten met het werkveld blijkt dat de bereikte resultaten beantwoorden aan de verwachtingen. Het werkveld en de alumni toonden zich tevreden over de kwaliteit van de opleiding Zorgmanagement. Het werkveld is van oordeel dat de alumni direct inzetbaar zijn op de werkvloer en heel praktisch gericht zijn. Tijdens de gesprekken met het werkveld stelde de commissie vast dat zij wel meer aandacht wensen voor HR-vaardigheden en coachen, en minder voor sociale wetgeving en boekhouding. De commissie noteerde dat het werkveld aandacht voor kwalitatieve competenties en een correcte attitude belangrijker vindt dan de kwantiteit aan leerstof.

De alumni vinden dat zij dankzij de opleiding heel wat inzicht verworven hebben in onder meer financiering, juridische aansprakelijkheid, ziekenhuiswetgeving, organisatiemanagement en leidinggeven. Ze vinden het positief dat ze niet enkel theoretische kennis opdeden maar ook heel wat toepassingen aangereikt kregen, net zoals oefenkansen tijdens werkcolleges en stage. Ze voelen zich meer zelfzeker en sterker dan voor de opleiding. Zij voelen zich direct inzetbaar op de arbeidsmarkt.

De commissie stelde vast dat de opleiding self-management en empowerment stimuleert, en zag een hoge fierheid bij de studenten. Zij is van oordeel dat de opleiding van een intrinsiek hoog niveau is, wat de studenten stimuleert. De studenten vinden dat zij dankzij de opleiding inzicht verwerven in financiering en juridische aansprakelijkheid. Ze gaven tijdens het gesprek met de commissie aan dat zij ook inzicht verwerven in ziekenhuiswetgeving, organisatiemanagement, en leidinggeven en gericht leren inspelen op conflicten.

De commissie stelde wel vast dat de kwaliteit van de papers voor verbetering vatbaar is. Zij vraagt daarom aandacht voor de structuur en de diepgang van de verschillende papers die de studenten schrijven. Daarnaast stelde de commissie vast dat de opdrachten niet altijd even duidelijk en de beoordelingscriteria niet altijd even transparant waren. De commissie stelde zich ook

vragen bij groepswerken waar meer dan tien studenten aan meewerken. Zij raadt de opleiding dan ook aan om het eindniveau continu te blijven bewaken.

De commissie stelde vast dat de opleiding de internationale ervaring niet echt kan waarborgen, en vraagt de opleiding om hier blijvend aandacht voor te hebben. Zij waardeert het wel dat aandacht voor internationalisering werd opgenomen in de onderwijsvisie van de HoGent, maar stelde tegelijk vast dat de aspecten van internationale uitwisselingen nog niet in overeenstemming zijn met de algemene doelstelling inzake internationalisering van de hogeschool. Zij vraagt de opleiding ook om samen te werken met de vernieuwde dienst Internationalisering, die werd uitgewerkt op hogeschoolniveau.

Aanbevelingen ter verbetering:

- De commissie vraagt de opleiding om blijvend aandacht te hebben voor de bewaking van het eindniveau van de papers.

Facet 6.2 Onderwijsrendement

Beoordelingscriteria:

- Voor het onderwijsrendement zijn streefcijfers geformuleerd in vergelijking met relevante andere opleidingen.
- Het onderwijsrendement voldoet aan deze streefcijfers.

Oordeel van de visitatiecommissie: **voldoende**

De commissie is tot haar oordeel gekomen op basis van de volgende vaststellingen en overwegingen:

Vlaanderen heeft geen traditie in het verzamelen van slaagcijfers per studiegebied en/of opleiding over de jaren heen. Noch de evolutie over de jaren heen, noch de situatie per opleiding of studiegebied wordt opgevolgd. Daardoor kan de opleiding geen streefcijfers formuleren in vergelijking met relevante andere opleidingen.

De commissie stelde vast dat de opleiding geen streefcijfers hanteert. De opleiding heeft de betrachting om zo veel mogelijk studenten de vooropgestelde competenties te laten bereiken. De commissie stelde een hoog slaagpercentage vast, vermits het doorheen de academiejaren schommelt rond 90 procent.

De commissie zag dat ook de studie-efficiëntie hoog is. Nagenoeg alle studenten behalen een studie-efficiëntie van meer dan 85 procent. Van de 195 studenten die de voorbije vijf academiejaren afstudeerden als professionele Bachelor in het Zorgmanagement, behaalden 50 studenten (26 procent) het diploma in één jaar; deze studenten zijn voltijds ingeschreven. De overige 73 procent (142 studenten) behaalde het diploma na één jaar; deze (werk)studenten waren ingeschreven in een deeltijds studietraject. Slechts drie studenten hadden drie jaar nodig om het diploma te halen. Eén student behaalde het diploma na vijf jaar. De commissie zag tijdens de visitatie dat de studieduur nagenoeg gelijk was gebleven. Ze merkte wel op dat het studierendement van de studenten die het deeltijdse traject volgen, licht gestegen was, terwijl het studierendement van de studenten die het voltijdse traject volgen, licht gedaald is. Zij vraagt de opleiding dan ook om aandacht te besteden aan de opvolging van het studierendement, en ook de redenen voor de vertraging en/of uitval te onderzoeken.

Aanbevelingen ter verbetering:

- De commissie vraagt de opleiding om aandacht te besteden aan de opvolging van het studierendement, en om de redenen voor de vertraging en/of uitval te onderzoeken.

Oordeel over onderwerp 6, resultaten: voldoende

Op basis van de oordelen over:

facet 6.1	gerealiseerd niveau	voldoende
facet 6.2	onderwijsrendement	voldoende

is de visitatiecommissie van mening dat er in de opleiding voor dit onderwerp voldoende generieke kwaliteitswaarborgen aanwezig zijn.

GLBAAL OORDEEL

De visitatiecommissie baseerde haar oordeel en motivering op de volgende bronnen:

- het zelfevaluatierapport van de opleiding en de bijhorende bijlagen,
- de gevoerde gesprekken met de betrokkenen,
- de documenten ter inzage tijdens het bezoek,
- de opgevraagde documenten,
- de reactie van de opleiding op het opleidingsrapport.

De commissie is van mening dat de opleiding in het zelfevaluatierapport erg volledig wilde zijn, wat enerzijds positief is maar anderzijds ook de leesbaarheid bemoeilijkte. Ze vraagt de opleiding om bij het schrijven van een volgend zelfevaluatierapport meer te waken over de rode draad. Het is volgens haar ook opportuun om voor de verschillende bachelor-na-bacheloropleidingen in het departement Gezondheidszorg een apart zelfevaluatierapport te schrijven. De commissie is er ten slotte wel van overtuigd dat het schrijven van het zelfevaluatierapport voor de opleiding een erg nuttige en leerrijke ervaring is geweest, wat zichtbaar geleid heeft tot initiatieven in het kader van de kwaliteitszorg.

Op basis van de oordelen over:

onderwerp 1	doelstellingen van de opleiding	voldoende
onderwerp 2	programma	voldoende
onderwerp 3	inzet van personeel	voldoende
onderwerp 4	voorzieningen	voldoende
onderwerp 5	interne kwaliteitszorg	voldoende
onderwerp 6	resultaten	voldoende

is de commissie van mening dat er voldoende generieke kwaliteitswaarborgen in de opleiding aanwezig zijn.

OVERZICHTSTABEL VAN DE OORDELEN¹

Onderwerp 1 Doelstellingen van de opleiding	voldoende
Facet 1.1 Niveau en oriëntatie	voldoende
Facet 1.2 Domeinspecifieke eisen	goed
Onderwerp 2 Programma	voldoende
Facet 2.1 Relatie doelstelling en inhoud	goed
Facet 2.2 Eisen professionele en academische gerichtheid van het programma	voldoende
Facet 2.3 Samenhang	goed
Facet 2.4 Studieomvang	OK
Facet 2.5 Studietijd	voldoende
Facet 2.6 Afstemming vormgeving en inhoud	goed
Facet 2.7 Beoordeling en toetsing	voldoende
Facet 2.8 Masterproef	niet van toepassing
Facet 2.9 Toelatingsvoorwaarden	voldoende
Onderwerp 3 Inzet van personeel	voldoende
Facet 3.1 Kwaliteit personeel	goed
Facet 3.2 Eisen professionele gerichtheid	goed
Facet 3.3 Kwantiteit personeel	voldoende
Onderwerp 4 Voorzieningen	voldoende
Facet 4.1 Materiële voorzieningen	voldoende
Facet 4.2 Studiebegeleiding	goed
Onderwerp 5 Interne kwaliteitszorg	voldoende
Facet 5.1 Evaluatie resultaten	goed
Facet 5.2 Maatregelen tot verbetering	voldoende
Facet 5.3 Betrekken van medewerkers, studenten, alumni en beroepenveld	voldoende
Onderwerp 6 Resultaten	voldoende
Facet 6.1 Gerealiseerd niveau	voldoende
Facet 6.2 Onderwijsrendement	voldoende

De oordelen zijn van toepassing voor:

HoGent Hogeschool Gent

ZM Zorgmanagement

¹ Indien in de tabel één enkel oordeel vermeld staat, dan geldt dit oordeel voor alle afstudeerrichtingen, locaties en varianten die vermeld staan bij de betreffende opleiding. Indien één of meer afstudeerrichtingen/locaties/varianten een verschillende beoordeling hebben gekregen, dan zijn al deze oordelen opgenomen in de tabel.