



**HOGENT  
verbindt.**

**Strategisch plan  
2023-2028.**

**HO  
GENT**



# Inhoud.

- 4 Missie**
- 4 Waarden**
- 5 Visie HOGENT**
- 5 Strategische doelstellingen**
- 6 SD1: HOGENT leidt door experiment en innovatie de professional van de toekomst op
- 8 SD2: Een leven lang ontwikkelen is voor de HOGENTenaar een evidentie
- 10 SD3: HOGENT staat voor studentsucces
- 12 SD4: HOGENT staat bekend als expertisecentrum met maatschappelijke impact
- 14 SD5: HOGENT is een geweldige plek om te werken
- 16 SD6: HOGENT is een robuuste, wendbare organisatie die HOGENTenaars stimuleert en motiveert
- 18 SD7: HOGENT is een (vrij)moedige plek die bouwt aan een inclusieve, klimaatrobuuste\* en circulaire hogeschool en samenleving
- 20 Visie op onderwijs**
- 22 Visie op onderwijs in de kunsten**
- 26 Visie op praktijkgericht onderzoek**
- 28 Visie op onderzoek in de kunsten**



## Hoe maakt HOGENT de komende jaren het verschil in en voor een maatschappij die in sneltempo verandert? Die vraag staat centraal in dit strategisch plan 2023-2028.



**Koen Goethals**  
Algemeen directeur

Het antwoord is alvast niet: met een strategisch plan dat dode letter blijft en stof vangt in een gesloten bureaulade.

Dat zal zeker niet het lot zijn van het strategisch plan dat nu voor je ligt. Want dat plan leeft al maanden en is het resultaat van de inbreng van honderden HOGENTenaars: medewerkers, studenten en alumni.



**Paul Van Cauwenberge**  
Voorzitter

Iedereen kreeg dit jaar de kans om via allerlei methoden –de meedenkroute, story weaving, de polls van de week enzovoort – ideeën, bedenkingen en verwachtingen te delen. En vele HOGENTenaars hebben dankbaar gebruik gemaakt van die gelegenheid. We danken hen van harte voor hun grote enthousiasme en hun tomeloze inzet.

Voor jou ligt een document met ambitie waarmee we met z'n allen de komende vijf jaar aan de slag gaan. We bouwen HOGENT uit tot een hechte gemeenschap die de toekomst niet alleen aankan, maar die toekomst ook mee maakt.

Hoe we dat concreet willen aanpakken lees je in dit plan. Ga er ook zelf mee aan de slag en gebruik het als een kompas dat houvast biedt op je traject naar de toekomst.

*December 2022*

## Waarden

### Inspirerend

HOGENT is een ontmoetingsplaats voor inspiratie, creativiteit en talent. Het is een broedplaats van nieuwe ideeën en kennis, de motor van voortdurende vernieuwing en ondernemerschap. We willen elkaar en anderen inspireren en stimuleren om te experimenteren, grenzen te verleggen en te blijven leren.

### Passioneel

Onze motivatie vertrekt vanuit de wil om dromen en idealen na te streven. We geloven dat wat we doen er werkelijk toe doet en durven er vol enthousiasme voor gaan. Onze positieve ingesteldheid is onze drijvende kracht.

### Betrokken

HOGENTenaars maken samen het verschil. Samen met collega's, samen met de studenten, samen met partners, over de grenzen van disciplines heen. Een HOGENTenaar is een teamplayer. Vanuit deze verbondenheid vertrekt ons engagement in en voor de maatschappij. We zijn gedreven in ons opzet, versterken elkaar en zetten volop in op teamspirit.

### Eigenwijs

HOGENTenaars zijn karaktervol, durven dingen in vraag te stellen en staan open voor andere perspectieven. Ze dagen het status quo uit, wat de motor vormt voor voortdurende vernieuwing en uitbreiding van kennis. Ook van onze studenten vragen we een kritische ingesteldheid wat leidt tot nieuwe inzichten, een scherpe geest en zelfinzicht. We vertrekken vanuit de kracht van ieders eigenheid, doen de zaken op een eigen manier, en we durven buiten de lijnen kleuren.

### Mensgericht

Bij HOGENT staat de mens centraal in het denken en doen. We zijn empathisch en werken in een waarderende omgeving. Onze kennis en expertise stellen we ten dienste en in functie van anderen en de samenleving. We zijn er van overtuigd dat de mensen het verschil maken, voor elkaar, voor de stakeholders en voor de maatschappij. We bouwen aan een open, warme en veilige sfeer onder onze medewerkers en samen met onze studenten.

## Missie

HOGENT is er voor iedereen die, op eigen wijze, wil leren en wil bouwen aan een betere toekomst voor mens en planeet.

We leiden toekomstbestendige professionals en kunstenaars op, die hun vak beheersen en helpen vernieuwen vanuit hun kennis, kunde en karakter.

We vormen sociale, kritisch denkende, communicatief vaardige en ondernemende wereldburgers.

We luisteren naar vragen uit de samenleving en anticiperen op maatschappelijke uitdagingen. We creëren praktijkgerichte kennis die grenzen verlegt met het oog op een duurzame toekomst. Door onderzoek in en beoefening van de kunsten nemen we een actieve rol op in het kunstenveld.

HOGENT is een (vrij)moedige ruimte waar creativiteit en innovatie centraal staan. We versterken elkaar door in gesprek te gaan over onze verschillen. We werken samen met passie en met oog voor ieders eigenheid.

## Visie

HOGENT is een waardengedreven organisatie die een positieve impact uitoefent op de wereld waarin we leven. HOGENT doet dit samen met én voor haar verschillende stakeholders: de studenten, de medewerkers, de (internationale) partners, de lokale gemeenschappen en de maatschappij in het algemeen.

HOGENT zet sterk in op samenwerking, dynamische interactie en cocreatie en stimuleert op die manier bewust creativiteit, duurzame innovatie en toekomstgericht denken en ondernemen. Ze doet dit niet alleen via haar onderwijs, onderzoek, dienstverlening en beoefening van de kunsten, maar ook in haar eigen dagelijkse werking.

De focus van HOGENT ligt zowel op vakgerichte als op brede maatschappelijke ontwikkeling en zelfontplooiing. HOGENT hanteert daarbij het concept van circulair leren: kennis, informatie en middelen ontwikkelen, evolueren en circuleren voortdurend tussen studenten, lesgevers, onderzoekers en alle andere medewerkers, en tussen HOGENT en haar lokale en internationale partner(organisatie)s.

HOGENT wil klimaatneutraal<sup>+</sup> zijn. Dit betekent inzetten op netto-nuluitstoot van broeikasgassen én een positieve bijdrage leveren aan de andere planetaire grenzen. Ook hier hanteert HOGENT de principes van circulariteit: met de beschikbare middelen zo veel mogelijk waarde creëren en zo weinig mogelijk verspillen.

Vanuit haar sociale, ecologische en maatschappelijke verantwoordelijkheid profileert HOGENT zich als een (vrij)moedige plek waar ruimte is voor dialoog en waar fouten maken mag. Een inclusieve plek waar iedereen zich veilig, gelijkwaardig en gerespecteerd voelt en zich ten volle kan ontplooiën, ongeacht leeftijd, achtergrond, afkomst, religie, gender, beperking, ....

HOGENT toont elke dag dat economische, sociale en technologische vooruitgang ten voordele van alle mensen én in harmonie met de natuur mogelijk is.

# Strategische doelstellingen.

1. HOGENT leidt door experiment en innovatie de professional van de toekomst op.
2. Een leven lang ontwikkelen is voor de HOGENTenaar een evidentie.
3. HOGENT staat voor studentsucces.
4. HOGENT staat bekend als expertisecentrum met maatschappelijke impact.
5. HOGENT is een geweldige plek om te werken.
6. HOGENT is een robuuste, wendbare organisatie die HOGENTenaars stimuleert en motiveert.
7. HOGENT is een (vrij)moedige plek die bouwt aan een inclusieve, klimaatrobuuste<sup>+</sup> en circulaire hogeschool en samenleving.

**SD1****HOGENT leidt door experiment en innovatie de professional van de toekomst op.**

HOGENT leidt studenten op tot professionals die duurzaam inzetbaar zijn in een continu veranderend werkveld. De professionals van de toekomst beschikken over een gedegen vakexpertise en weten die te transfereren naar nieuwe contexten. Ze zijn kritisch, ondernemend en nemen de toekomst in handen. Het onderwijs is praktijkgericht en interdisciplinair. In alle curricula van HOGENT zijn de elementen van de onderwijsvisie aantoonbaar verankerd, in het bijzonder de toekomstgerichte vaardigheden.

HOGENT bereidt studenten voor op hun toekomstige rol als betrokken en internationaal geëngageerde professional in onze dynamische en complexe samenleving. De hogeschool werkt daarvoor samen met strategische partners en regio's.

Lesgevers zijn de drijvende kracht van onderwijsinnovatie. Ze krijgen hiertoe de ruimte om te experimenteren en hebben de juiste digitale skills. Ze evalueren hun onderwijspraktijk op basis van eigen onderzoek of door een cultuur van kennisdeling en samenwerking. Experimenteren in een veilige omgeving toont aan wat werkt in het onderwijsproces.

**Kritische succesfactoren**

- Iedere opleiding heeft toegang tot fysieke experimenteerruimte.
- Tijdens een jaarlijks, HOGENT-breed evenement gaan HOGENTenaars maatschappelijke uitdagingen aan in samenwerking met partners uit werkveld en samenleving.
- Het internationaliseringsbeleid is aangevuld met een Noord-Zuidbeleid, een duurzaam verankerd aanbod voor inkomende studenten en een beleid over blended en virtuele mobiliteiten.
- Er is een methodiek om na te gaan in welke mate elke opleiding de visie op onderwijs integreert.
- Een samenwerkingsmodel om een kwaliteitssprong in de digitale transitie van onderwijsprocessen te stimuleren is operationeel.
- Ruimte voor experiment voor medewerkers is ingebouwd in het HR-beleid.
- Experimenteerruimte is geïntegreerd in het onderwijsconcept van elke opleiding.
- Een project om digitale competenties bij lesgevers, teams en opleidingen te verhogen, is opgestart.

**Indicatoren**

- Het aantal deelnemers (zowel starters als ervaren deelnemers) aan de onderwijsincubator.
- De mate waarin de onderwijsvisie is geïntegreerd in de opleidingen.
- Het aantal studenten betrokken in blended intensive programmes, het aantal mobiele diploma's, het aantal internationale studenten, het aantal docentenmobiliteiten.

**SD2****Een leven lang ontwikkelen is voor de HOGENTenaar een evidentie.**

HOGENT claimt ten volle haar rol in het leven lang ontwikkelen (LLO) en wil bijdragen aan een attitude van LLO in de samenleving, te beginnen bij alle HOGENTenaars. Professionalisering en leven lang ontwikkelen zit ingebed in het HR-beleid. Voor elke medewerker is zelfreflectie en het continu bijschaven van kennis en ervaring vanzelfsprekend. Collega's experimenteren en leren van elkaar in de onderwijsincubator, de experimenteeruimtes, leergemeenschappen en labs.

Elke opleiding geeft in de loop van het curriculum een attitude van LLO mee aan elke student. Studenten studeren af met het bewustzijn dat een levenslange leergoesting hen wakker, wendbaar en veerkrachtig houdt.

HOGENT is een expertisecentrum waar iedereen blijvend terecht kan om kennis en inzichten te verwerven en uit te wisselen. Het LLO-aanbod is stevig onderbouwd, eigentijds en maatschappelijk relevant. Het wordt jaarlijks afgestemd en bijgestuurd op basis van de nodige expertise en in samenwerking met partners en alumni. Het LLO-aanbod bouwt voort op een sterke en maatschappelijk relevante basisprogrammatie van graduaats- en bachelor en masteropleidingen.

**Kritische succesfactoren**

- Er is een professionaliseringsbeleid voor alle medewerkers.
- De rolverdeling en het eigenaarschap rond LLO zijn duidelijk en de operationele processen voor het organiseren en communiceren van LLO-initiatieven zijn uitgewerkt.
- De onderwijsincubator vormt een ontmoetings- en exploratieplaats waar met, van en door elkaar leren centraal staat.
- Er is een HOGENT breed programmatiebeleid (inclusief LLO).
- Er is een alumni-beleid dat circulair leren ondersteunt.
- Er is een beleid voor zij-instromers.
- HOGENT implementeert een leerportfolio voor de studenten in het kader van LLO.

**Indicatoren**

- Het aantal LLO-initiatieven.
- Het aantal (interne en externe) deelnemers aan LLO-initiatieven, het aantal alumni en de diversiteit onder de deelnemers.
- Het aantal EVC/EVK-aanvragen en het aantal toekenningen van EVC/EVK.

**SD3****HOGENT staat voor studentsucces.**

Studentsucces betekent meer dan het behalen van een diploma. Studentsucces omvat de bredere persoonsvorming die cruciaal is voor het voorbereiden op de rol als betrokken en toekomstbestendige professional in de dynamische en complexe samenleving. Leergemeenschappen en studentgerichte infrastructuur aan HOGENT faciliteren dit studentsucces.

HOGENT ondersteunt en versterkt haar studenten tijdens hun volledige leer- en ontwikkelingsproces en stelt het welzijn van haar studenten voorop. Studentenparticipatie is hierbij een evidentie.

HOGENT heeft oog voor de specifieke omstandigheden, de persoonlijke en professionele uitdagingen en de unieke identiteit van haar studenten. HOGENT werkt zoveel mogelijk drempels weg die het deelnemen aan en het slagen in het hoger onderwijs bemoeilijken. Daarom investeert HOGENT in een kwaliteitsvolle studentenbegeleiding en een brede waaier aan studentgerichte voorzieningen.

**Kritische succesfactoren**

- Er is een geïntegreerd beleid studentenbegeleiding in de instroom-, doorstroom- en uitstroomfase.
- Er is een kader voor de ontwikkeling van inclusieve leeromgevingen en -gemeenschappen (waaronder on- en offboarding).
- Studenten, lesgevers en opleidingen kunnen studentsucces monitoren via een systeem van learning analytics.
- Het taalbeleid is geactualiseerd.
- Er is een beleid voor ombudswerking.
- Flexwerkplekken en ontmoetingsruimtes zijn toegankelijk voor studenten
- De E-Campus-app is operationeel.
- Er is een uitgewerkt concept voor een kwalitatieve benadering van studiesucces.

**Indicatoren**

- De gegevens over instroom, doorstroom en uitstroom (inclusief studiestakers).
- De tevredenheid van studenten.
- De resultaten uit de studentenwelzijnsbevragingen.

**SD4****HOGENT staat bekend als expertise-centrum met maatschappelijke impact.**

De interdisciplinaire onderzoekscentra van HOGENT hebben zich ontwikkeld tot bloeiende onderzoeksgroepen met een duidelijke focus, uitstraling en impact. Onderzoekers werken intensief samen over de grenzen van disciplines heen en pakken, zowel proactief als op vraag, uitdagingen uit beroepspraktijk en samenleving systemisch en cocreatief aan. Daarbij worden ze ondersteund door een onderzoeksbeleid dat duurzame ontwikkeling centraal stelt en internationale partnerschappen stimuleert.

Het onderzoek in de kunsten is georganiseerd in interdisciplinaire clusters en heeft een voedende, informerende en vernieuwende rol voor de artistieke opleidingen.

Bedrijven, organisaties, kennisinstellingen, burgers en alumni weten HOGENT te vinden als ze nood hebben aan maatschappelijk relevante expertise. Ze kiezen bewust voor HOGENT als kennispartner.

Het aanbod van de onderzoekscentra en de opleidingen op het vlak van maatschappelijke dienstverlening en een leven lang ontwikkelen is afgestemd op de noden van het werkveld en de samenleving. HOGENT biedt haar expertise op een toegankelijke en kwaliteitsvolle manier aan.

**Kritische succesfactoren**

- Het beleid inzake praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek is geactualiseerd en bijgestuurd op basis van de tussentijdse evaluatie van de onderzoekscentra.
- De onderzoekscentra beschikken over eigen ruimtes op de campussen die afgestemd zijn op hun taken en behoeften.
- De onderzoeksclusters voor het onderzoek in de kunsten zijn uitgewerkt en geïmplementeerd.
- De visie op maatschappelijke dienstverlening is uitgewerkt en geïmplementeerd.
- Het Digital Open Science Platform is geïmplementeerd binnen HOGENT.
- Er is een communicatiestrategie om HOGENT als expertise-centrum te positioneren en te profileren, met aandacht voor Engelstalige communicatie.

**Indicatoren**

- Externe middelen verworven door de onderzoekscentra in het kader van onderzoek en dienstverlening.
- Externe middelen verworven in het kader van dienstverlening en LLO.
- Het aantal ingediende en aantal goedgekeurde internationale projecten.



**SD5****HOGENT is een geweldige plek om te werken.**

Door een geïntegreerde aanpak van organisatiecultuur, HR-beleid en ondersteunende maatregelen kunnen HOGENTenaars het beste van zichzelf geven. Medewerkers worden hierin gesteund door empathisch en daadkrachtig leiderschap. Vertrouwen krijgen en geven en verantwoordelijkheid geven en nemen vormen de kern. Gedreven door een collectieve ambitie realiseren HOGENTenaars samen de missie van de hogeschool en maken ze het hoger onderwijs van de toekomst.

HOGENT wil een bruisende gemeenschap zijn waarin collegialiteit belangrijk is. Het is een plek waar mensen zich betrokken en gewaardeerd voelen, waar een sterke cultuur van feedback en zorg bijdragen aan een open, veilige sfeer. Medewerkers zijn trots om voor HOGENT te werken.

**Kritische succesfactoren**

- HOGENT heeft een geïntegreerd HR-beleid inzake loopbaanontwikkeling, benoemingen, taakomschrijvingen en competenties, feedback en evaluatie, horizontale en verticale mobiliteit, re-integratie en on- en offboarding.
- Er lopen leiderschapstrajecten gebaseerd op een visie op leiderschap
- HOGENT heeft een geïmplementeerd employer-brand-beleid.
- HOGENT krijgt externe erkenning als geweldige werkgever.
- Op iedere campus is een ontmoetingsruimte voor medewerkers.

**Indicatoren**

- Tevredenheid HOGENTenaars via NPS voor werknemers
- De succesratio van reïntegratietrajecten
- Afwezigheid wegens ziekte
- Het aantal collega's dat deelnam aan een employer-brand-traject
- Het aantal leiderschapstrajecten
- Het aantal sollicitanten en de kwaliteit van de sollicitanten
- Aantal collega's horizontale en verticale interne mobiliteit

**SD6****HOGENT is een wendbare organisatie die stimuleert en motiveert.**

De wisselwerking tussen gebruiksvriendelijke processen, dynamische cultuur en efficiënte organisatie ondersteunt en motiveert HOGENTenaars in hun werk. Er is een systeem van procesmanagement geïnstalleerd en een cultuur van administratieve eenvoud, wendbaarheid en innovatie. We zetten in op digitalisering en investeren in een sterk IT-beleid. We gaan grote (digitale) transformaties aan. We maken in wat we doen keuzes, stellen prioriteiten en focussen daarbij op wat maatschappelijke impact genereert. HOGENT communiceert helder naar medewerkers en studenten. De infrastructuur faciliteert de werking en cultuur van de hogeschool.

**Kritische succesfactoren**

- Er is een geïntegreerde strategische cyclus waarbij formatie- en begrotingsprocessen op elkaar zijn afgestemd.
- De operationele interne communicatie is afgestemd op de ontvanger, de communicatieverantwoordelijkheden en de communicatielijnen zijn helder.
- HOGENT heeft een kader voor digitale transformatieprocessen.
- Er is een systeem van opvolging van ICT-investeringen en lopende licenties.
- Er is een systeem van veranderings-, project- en organisatieprocessen en cultuur met aandacht voor administratieve vereenvoudiging en heldere beslissingsstructuur.
- Het masterplan infrastructuur is in uitvoering.
- Er is een werkwijze om de haalbaarheid en uitvoerbaarheid van beslissingen af te toetsen bij alle betrokken actoren.
- De processen voor de samenwerking tussen onderzoekscentra en opleidingen zijn geoptimaliseerd.

**Indicatoren**

- Het monitoren van de efficiëntie van interne processen
- Percentage investeringsuitgaven dat rekening houdt met de motieven van bouwprojecten
- Monitoren van de efficiëntie van de interne communicatie

**SD7**

## **HOGENT is een (vrij)moedige plek die bouwt aan een inclusieve, klimaat-robuuste<sup>+</sup> en circulaire hogeschool en samenleving.**

HOGENT is een gemeenschap van unieke mensen waar iedereen zichzelf kan zijn en een plaats heeft. De grote verscheidenheid is een sterkte die mogelijkheden schept. HOGENT zet in op een diverse instroom van studenten en medewerkers en op impactvolle partnerschappen, werkt aan gelijke kansen en stimuleert inclusie.

HOGENT bouwt aan een organisatie en maatschappij die inclusief, klimaatrobust<sup>+</sup> en circulair is. In ons beleid en ons dagelijks handelen (onze job, onze studie, onze partnerschappen...) streven we naar de duurzaamste optie voor mens en planeet. We zetten mensen, tijd, energie en middelen optimaal in.

HOGENT creëert een veilige ruimte waar open debat en dialoog mogelijk zijn, waar we elkaar versterken en waar het geoorloofd is om fouten te maken en daaruit te leren. In die vrijmoedige ruimte komen we tot een beter onderling begrip en tot antwoorden op vele duurzaamheidsvraagstukken.



### **Kritische succesfactoren**

- Duurzaamheid is zichtbaar verankerd in de HOGENT-organisatiestructuur.
- Een duurzaamheidstoets is geïntegreerd in de beslissingsprocessen en de dagelijkse werking.
- Thematische beleidsplannen en jaaractieplannen (inclusie, biodiversiteit, mobiliteit, klimaatactie, veiligheid, gezondheid en algemeen welzijn ...) zijn ontwikkeld.
- Nulmetingen zijn uitgevoerd en meetinstrumenten zijn ontwikkeld.
- Duurzaamheid (naar vorm en inhoud) is geïntegreerd in onderwijs, onderzoek, dienstverlening en de beoefening van de kunsten.
- Er is een beleid om meer intern en extern draagvlak en betrokkenheid te creëren inzake duurzaamheid.

### **Indicatoren**

- De evolutie van de KPI's per duurzaamheidsthema op het duurzaamheidsdashboard.
- De evolutie van het aantal studenten en medewerkers per identiteitskenmerk.
- Het aantal en de evolutie van opleidingen met een basispakket aan duurzaamheidscompetenties in het programma.
- Het aantal medewerkers dat een professionaliseringstraject duurzaamheid volgt.
- Het aantal duurzaamheids-certificaten en -labels.

# Visie op onderwijs.

## Samen leren, samen bouwen aan de 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 ontplooiën.

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, internationaal 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.



# Visie op onderwijs in de kunsten.

## Klemtonen

De onderwijsvisie wordt verduidelijkt en geëxpliciteerd aan de hand van acht klemtonen.

### Opleiding als persoonlijk project van de studenten

De school of arts stimuleert een pluraliteit aan artistieke praktijken en benaderingen, ook binnen éénzelfde opleiding of vakgebied. Zij ondersteunt haar studenten in de ontwikkeling van een persoonlijke praktijk, waarin ze een eigen vormen-, klank- of beeldtaal hanteren. Het persoonlijke project van de studenten staat centraal. Om dit mogelijk te maken in een onderwijsproces is een bijzondere pedagogiek nodig, waarin ondersteuning, sturing en individuele begeleiding samengaan met het toekennen van vrijheid en autonomie. Studenten moeten heel wat leren en aanleren, en moeten tegelijk ook zélf zoeken, ondernemend zichzelf uitvinden als maker, ontwerper, vormgever, kunstenaar, uitvoerder of speler. De mogelijkheid om zelf de regie op te nemen over de eigen ontwikkeling en over het pedagogische proces, is essentieel. Dit groeit in de loop van de bacheloropleidingen, en fungeert als uitgangspunt in de master en in het doctoraat, waar de lesgever of promotor liever stimuleert dan stuurt.

### De praktijk staat centraal

De school of arts is een authentieke leeromgeving. Studenten leren er door zelf werk te creëren en te maken, hetzij in het kader van gestuurde oefeningen en opdrachten, hetzij op vrije basis in een begeleide context. De praktijk vormt de kern van de opleiding. Zo'n praktijk kent diverse fasen en benaderingen, die kunnen worden

Binnen het kader van HOGENT leidt de school of arts jonge en creatieve kunstenaars, muzikanten en ontwerpers op die een eigen vormen-, klank- of beeldtaal ontwikkelen binnen een persoonlijke praktijk. De praktijk vormt de kern van de opleiding. In een authentieke leeromgeving leren de studenten door voortdurend werk te creëren en te maken, zowel alleen als samen. De school of arts stimuleert zowel in de bachelor- als in de masteropleidingen het onderzoek binnen dit creatieproces. Studenten worden opgeleid tot zelfstandige en onderzoekende makers. Studenten krijgen theoretische referentiekaders aangereikt waarmee ze kritisch kunnen reflecteren binnen hun praktijk alsook over de plaats die hun praktijk inneemt in de samenleving. De school of arts functioneert als een gemeenschap, waarin studenten in co-creatie informeel leren van elkaar. Er bestaat een interdisciplinaire openheid tussen de verschillende opleidingen. De school of arts kent een sterke lokale verankering en werkt vanuit een internationaal perspectief. Wat zich binnen de campussen afspeelt interageert op actieve wijze met de samenleving. De vele werkvelden waar de opleidingen van de school of arts op voorbereiden, resoneren in die opleidingen. De school of arts activeert bij haar studenten de verantwoordelijkheid om met hun werk een kritische, creatieve en open samenleving te bevorderen.

uitgetest onder begeleiding van ervaren experts, de docenten. Aangezien het tonen en presenteren van het werk een essentieel onderdeel uitmaakt van deze praktijk, zijn toonmomenten en presentaties waar de studenten met (het bestaan van) een publiek leren omgaan, een belangrijk onderdeel van de opleiding, en dit zowel binnen als buiten de campussen.

### Onderzoekend

In haar onderwijs stimuleert de school of arts het onderzoek in de praktijk van de studenten. Studenten worden opgeleid tot zelfstandige en onderzoekende makers. Dat onderzoek is zowel technisch, artistiek, vormgeeflijk, sociaal, emotioneel als theoretisch. De studenten experimenteren met de manier waarop werk tot stand komt, verkennen mogelijkheden en tonen de beslissingsprocessen. De school wil een sfeer van vertrouwen creëren die hen stimuleert en die experiment en innovatie mogelijk maakt. Hoezeer de opleidingen ook linken leggen met diverse werkvelden, toch wordt de student niet opgeleid om naadloos te voldoen aan geijkte formules uit dat werkveld. De school of arts wil zowel voor de bachelor- als de masteropleidingen een vrijplaats zijn, waar er geen druk is van de markt, waar men risico's kan nemen en waar de periferie en het ongewone een bron zijn van vernieuwing.

### Theoretische vorming en kritische reflectie

De school of arts legt nadruk op theoretische vorming en kritische reflectie. Het theoretisch luik van de

opleiding wil de praktijk van de studenten voeden en verrijken. De theorie focust op de technische kennis die nodig is om zich in een bepaald medium uit te drukken, en daar ook vernieuwend op in te grijpen. Door te spreken en schrijven vanuit de eigen praktijk en die praktijk te kunnen presenteren aan externen, worden de studenten mondig. Zij krijgen algemene referentiekaders aangereikt om goed geïnformeerd te kunnen reflecteren, zowel binnen hun praktijk als over de plaats die hun praktijk inneemt in de samenleving. De school of arts leidt kunstenaars, musici, theatermakers, ontwerpers en vormgevers op tot (zelf)kritische makers. Zij activeert bij haar studenten de verantwoordelijkheid om met hun werk een kritische, creatieve en open samenleving te bevorderen.

### Interdisciplinaire openheid

De school of arts focust enerzijds op het specialistisch opleiden van de studenten in de technische en artistieke mogelijkheden van een gekozen praktijkveld. Anderzijds paart de school of arts de grondige introductie in één artistieke of ontwerpende praktijk aan een sterke openheid tussen verschillende praktijken, instrumenten en artistieke disciplines, waarbij opleidingstrajecten, afstudeerrichtingen en opleidingen met elkaar interageren. Naar analogie met de praktijk in het werkveld, waar interacties tussen specialismen evident zijn en courant, wordt er in de opleidingen bewust ruimte gemaakt voor vormen

van interdisciplinariteit. De aanwezigheid binnen één school of arts van pedagogische expertises over een zeer grote veelheid aan artistieke benaderingen, praktijken en specialismen, maakt dit mogelijk. Kruisbestuiving wordt gestimuleerd door een cultuur van openheid tussen pedagogische trajecten, afstudeerrichtingen en opleidingen.

### Informeel leren

De school of arts functioneert als een gemeenschap. Zij biedt een omkadering voor de ontmoeting tussen lerende individuen. Studenten leren evenzeer van elkaar als van hun docenten. Als dagelijkse werkplek zijn de campussen tegelijk een leer- en een leefomgeving. Ze zijn een werkplek waar studenten hun praktijk ontwikkelen tijdens en buiten de lessen. Leefruimtes zoals keuken, café, bibliotheek of tuin vormen een essentieel onderdeel van de onderwijsinfrastructuur. Het informeel leren gebeurt vaak via projecten die spontaan ontstaan binnen en buiten de school en die voorzover mogelijk worden ondersteund. In het kader van de studieprogramma's worden co-creatie en samenwerking tussen studenten actief georganiseerd. In theoretische opleidingsonderdelen en seminars reflecteren ze samen over thema's die voor hun praktijk relevant kunnen zijn. Intervisies en groepsbesprekingen betrekken hen bij elkaars werk. Studenten enthousiasmeren en inspireren elkaar.

### **Lokaal verankerd, globaal gericht**

De school of arts wil bij haar studenten de actieve interesse voor de samenleving waarin zij leven stimuleren. Daarom zet zij, enerzijds, sterk in op een lokale verankering. Met haar artistieke programma's en met onderzoeksresultaten verrijkt ze haar regionale en stedelijke omgeving. In samenwerkingsverbanden versterkt de school of arts initiatieven uit de culturele sector. Met projecten op vlak van social design en van dienstverlening transformeert zij haar omgeving in co-creatie met anderen. Deze lokale verankering gebeurt, anderzijds, vanuit opleidingen met een internationaal perspectief. De school of arts wil haar studenten een open venster bieden op een geglobaliseerde wereld. Actieve samenwerkingen met buitenlandse partners, internationale benchmarking, de uitbouw van een Engelstalig opleidingsaanbod en aandacht voor internationalisering in de curricula beogen een leeromgeving die een mondiaal burgerschap als uitgangspunt neemt.

### **Interactie met de samenleving**

De opleidingen streven naar een actieve interactie met de wereld buiten de campussen. De werkvelden waar de opleidingen van de school of arts op voorbereiden, resoneren op diverse manieren in de school. Actieve kunstenaars, musici, film- en theatermakers, ontwerpers en vormgevers worden aangetrokken als lesgever en geven hun expertise en ervaring door. Dienstverleningsopdrachten waarin studenten actief worden betrokken brengen de onderwijscontext dicht bij een reële werksituatie. In het kader van opleidingsonderdelen als Stage (bachelor) of Kunst in het Werkveld (master) gaan de studenten zelf in het werkveld aan de slag. Met haar sterk uitgebouwde artistieke werking wordt de school of arts zelf deel van het culturele veld. Dit genereert samenwerkingsverbanden met culturele organisaties en instellingen waarvan sommige op de campussen in residentie zijn. De artistieke programmatie, die zich richt tot een ruim extern publiek, vervult een scharnierfunctie in de interactie tussen school en samenleving.

### **Eenheid in verscheidenheid**

De onderwijsvisie beschrijft en geeft richting. Op basis van de vastgestelde sterktes beschrijft zij enerzijds de feitelijke eigenheid van de opleidingen binnen de school of arts. Anderzijds is zij ook waardierend en richtinggevend, en schuift ze daarom een aantal klemtonen naar voren die de school of arts in de toekomst verder wil ontwikkelen en versterken.

De acht aangehaalde klemtonen definiëren samen een pedagogisch project, waaruit een specifieke onderwijscultuur ontstaat. Met deze onderwijsvisie profileert de school of arts zich als geheel, over de verschillen tussen opleidingen en vakgroepen heen. De opleidingen ontleen hun eigenheid in het onderwijslandschap onder meer aan dit overkoepelende pedagogische project en aan de schoolcultuur die daardoor tot stand komt.

De school of arts streeft naar een inhoudelijke interactie tussen al haar kunst- en vormgevingsopleidingen, waarbij zij zich aan elkaars aanwezigheid verrijken binnen een gezamenlijke onderwijscultuur. Daarom overkoepelt de onderwijsvisie ook de verschillen tussen de academische kunstopleidingen en de professionele kunstgerelateerde opleidingen.

De school of arts beoogt een inhoudelijke versterking van haar opleidingen binnen het algemene kader van de onderwijsvisie. Naast de eigenheid die zij ontleen aan de algemene onderwijsvisie, hebben alle opleidingen een duidelijk inhoudelijk profiel dat hen onderscheidt van soortgelijke opleidingen in andere onderwijsinstellingen.



# Visie op praktijkgericht onderzoek.



## Praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek voor maatschappij en onderwijs

HOGENT doet aan praktijkgericht onderzoek om de grote maatschappelijke uitdagingen van nu en morgen aan te pakken en haar onderwijs te versterken. De duurzame ontwikkelingsdoelstellingen of Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties dienen daarbij als kader.

Het onderzoek anticipeert op ruime maatschappelijke uitdagingen en biedt antwoorden op de onmiddellijke noden van de beroepspraktijk. Zo zetten HOGENT-onderzoekers mensen en organisaties aan om hun grenzen te verleggen met het oog op een duurzame toekomst.

De wisselwerking tussen opleidingen, onderzoekers en werkveld leidt tot het onderzoeken van de beroepspraktijk en tot het integreren van onderzoeksresultaten en -methodes in het curriculum. Ze draagt bovendien bij tot het ontwikkelen van een kritische en onderzoekende houding bij de studenten en stelt hen in staat te leren door te onderzoeken.

## Systemisch en interdisciplinair onderzoek

HOGENT-onderzoekers benaderen praktijkvraagstukken en maatschappelijke uitdagingen vanuit de principes van systeemdenken. Die systemische aanpak gaat ervan uit dat duurzame ontwikkeling mogelijk is binnen de ecologische en sociale grenzen die gesteld worden door de draagkracht van de aarde en de rechten van de mens.

Het onderzoek van HOGENT kijkt over de grenzen van disciplines heen. Door onderzoekers interdisciplinair te laten samenwerken, wil HOGENT inspelen op de complexiteit van de huidige en toekomstige maatschappelijke uitdagingen, en tegelijk het kritisch denken stimuleren over de grenzen van de eigen discipline.

# HOGENT-onderzoekers staan met beide voeten in de realiteit en richten de blik op de horizon.

## Cocreatief onderzoek met lokale impact

Bij het definiëren, uitvoeren en evalueren van hun onderzoeksprogramma's werken HOGENT-onderzoekers intensief samen met de (internationale) stakeholders uit het onderwijs, werkveld, kennisinstellingen overheid en burgers bij en met wie ze impact willen realiseren.

De onderzoekers creëren in continue interactie met opleidingen, studenten, kennisinstellingen en stakeholders uit het werkveld en samenleving kennis over vraagstukken die samenhangen met de duurzaamheidsambities van HOGENT. Ze dragen vanuit onderzoek bij aan het interdisciplinair leren van studenten en aan een leven lang leren en ontwikkelen voor HOGENTenaars en anderen.

Het onderzoek positioneert zich als sterke speler in een netwerk van lokale en internationale hoger onderwijs- en onderzoeksinstellingen. Samenwerking met internationale partners en het benutten van hun inzichten verhogen de lokale impact van het onderzoek.

## Duurzaam onderzoeksbeleid

Zowel bij het uitvoeren als bij het organiseren, financieren en evalueren van het onderzoek streeft HOGENT steeds naar de duurzaamste optie voor mens en planeet.

Het onderzoek is georganiseerd in interdisciplinaire centra die niet-competitief gefinancierd worden, cocreatief werken en open staan voor het onderwijs en de samenleving. De evaluatie van het onderzoek is gebaseerd op transparantie, dialoog en een proces van leren en verbeteren. Zo is het onderzoeksbeleid gericht op de duurzame ontwikkeling van onderzoekscentra en de ontplooiing van onderzoekers.

# Visie op onderzoek in de kunsten.

De onderzoekscultuur aan KASK & Conservatorium heeft een inter- en multidisciplinair karakter en stelt experiment, openheid en vrijheid van onderzoek centraal.

Tussen onderwijs en onderzoek bestaat een sterke band, terwijl de autonomie van beide wordt gevrijwaard. Die nauwe connectie spreekt uit het delen van kennis uit onderzoek in het onderwijs en uit de samenwerkingen tussen onderzoekers, docenten en studenten die mee aan de basis liggen van de gezamenlijk gedragen onderzoekscultuur.

KASK & Conservatorium zet in op onderzoeksgroepen. Die bestaan uit kunstenaars, vormgevers en theoretici uit diverse disciplines die zich verzamelen rond een specifiek onderzoeksveld dat hen vanuit hun onderzoek of artistieke praktijk aanspreekt of verbindt. In een onderzoeksgroep is er ruimte voor experiment, uitwisseling van expertise, interdisciplinaire benaderingen en het opzetten van studiedagen, symposia, presentaties, publicaties en masterseminaries.

KASK & Conservatorium bewaart het evenwicht tussen vernieuwing en consolidering van onderzoek. Dit vertaalt zich enerzijds in het aantrekken

van nieuwe onderzoekers en anderzijds in het verankeren van onderzoeksexpertise. KASK & Conservatorium heeft een loopbaanbeleid voor onderzoekers en zet zich actief in om onderzoek inclusief te maken.

De onderzoeksinfrastructuur vormt belangrijke werk- en ontmoetingsplekken voor onderzoekers, docenten en studenten. Deze infrastructuur bestaat uit onderzoekslabo's, gezamenlijke werkplaatsen en presentatieplekken en biedt de mogelijkheid tot het opzetten van collectieve projecten en experimenten.

De onderzoekscultuur staat in interactie met het maatschappelijke veld en de bredere kunstwereld en onderzoekers nemen deel aan internationale netwerken en onderzoeksprojecten, uitwisselingen en kennisdeling via symposia, festivals en publicaties.

KASK & Conservatorium communiceert zowel intern als extern over het onderzoek. Zo wordt de eigenheid van het onderzoek aan KASK & Conservatorium en de bijhorende discoursontwikkeling en kennisproductie met de wereld gedeeld.



## Colofon

**Druk**  
L.capitan

**Verantwoordelijke uitgever**  
HOSENT  
Geraard de Duivelstraat 5  
9000 Gent

**Datum**  
December 2022



