

# BORGINGSBESLUIT

Het bestuurscollege van HOGENT besluit dat

## DE BACHELOROPLEIDING IN ORGANISATIE & MANAGEMENT

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

*Het bestuurscollege komt tot dit besluit op basis van een balansmoment uitgevoerd op 8 september 2022. Het statusrapport ter voorbereiding van dat balansmoment (interne publicatie) en het reflectieverslag over het balansmoment (interne en externe publicatie) maken integraal onderdeel uit van dit besluit.*

*HOGENT neemt dit besluit in toepassing van de Codex Hoger Onderwijs, in het bijzonder het artikel II.122, en op basis van haar regie voor de borging van de kwaliteit van haar opleidingen (BC/B/2017/ONDW/43520).*

*Het borgingsbesluit is geldig tot en met het academiejaar 2027-2028.*



Gent

16 december 2022

Paul Van Cauwenberge, voorzitter

**HO  
GENT**

# Organisatie & management.



**Balansmoment  
Reflectieverslag**

**HO  
GENT**

## Inhoud

Inleiding.....	2
1 De HOGENT-regie .....	3
1.1 Algemeen.....	3
1.2 Organisatiestructuur.....	4
1.3 Het balansmoment.....	4
2 De kwaliteit van de opleiding .....	5
2.1 Leerresultaten .....	5
2.2 Programma .....	7
2.3 Onderwijsgevenden.....	10
2.4 Voorzieningen en studiebegeleiding.....	12
2.5 Onderwijsleeromgeving.....	14
2.6 Beoordeling.....	16
2.7 Studieloopbaan .....	18
2.8 Publieke informatie.....	21
3 BIJLAGE 1: basisgegevens over de opleiding.....	22
4 BIJLAGE 2: samenstelling balansmoment.....	24

## Inleiding

HOGENT borgt binnen een zesjaarlijkse cyclus de kwaliteit van haar opleidingen, dit aan de hand van een regie.

De regie is, op vraag van het bestuur, gericht op het realiseren en borgen van excellent onderwijs door de opleidingen. Om het doel van de regie na te streven werd een organisatiestructuur uitgetekend, bestaande uit overlegplatformen, beleidsinstrumenten, opleidings specifieke instrumenten en kwaliteitszorginstrumenten.

Voorliggend reflectieverslag vormt de uitkomst van het balansmoment binnen de regie, wat een dialoog is tussen de opleiding, het departementshoofd en een delegatie van het management van HOGENT over de kwaliteit van de opleiding. Het balansmoment vindt plaats op de overgang van de ene zesjaarlijkse kwaliteitscyclus naar de andere aan de hand van een statusrapport, geschreven door de dienst Kwaliteitsborging in samenwerking met VLUHR KZ.

Het reflectieverslag is opgebouwd volgens de kwaliteitskenmerken van een opleiding, zoals opgenomen in de Codex Hoger Onderwijs (artikel II.170/1) en het NVAO-beoordelingskader voor de instellingsreview (juli 2018).

Het reflectieverslag stelt per kwaliteitskenmerk de kwaliteitswaarborgen vast, geeft de afspraken van het balansmoment weer en omvat de adviezen van de balanscommissie. De afspraken en adviezen worden door de opleiding en het departement opgevolgd via het jaaractieplan van de opleiding en het convenant van het departement, dat periodiek met het bestuur wordt besproken.

Bij het reflectieverslag hoort een borgingsbesluit, waarbij het bestuur een uitspraak doet over de kwaliteit van de opleiding.

Paul Van Cauwenberge  
Voorzitter

Koen Goethals  
Algemeen directeur

# 1 De HOGENT-regie

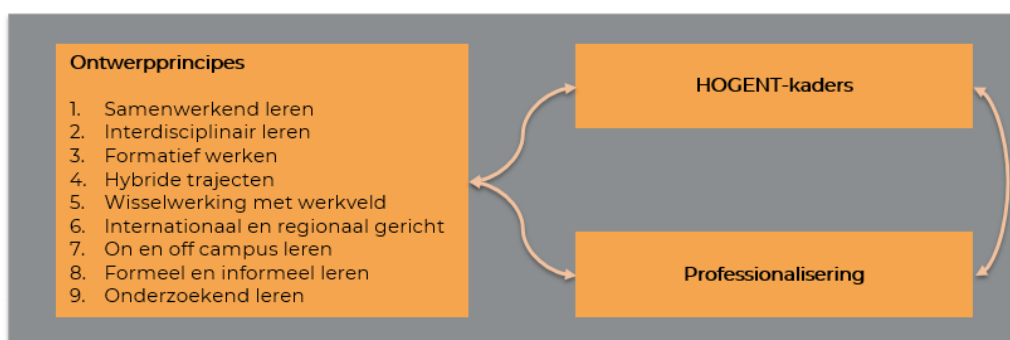
## 1.1 Algemeen

De HOGENT-regie voor de borging van de onderwijskwaliteit van de opleidingen is geënt op de strategische positionering van HOGENT, werkt aan de hand van een opdracht gesteld door een opdrachtgever en aangenomen door een opdrachtnemer.

Binnen de HOGENT-regie is het bestuur de opdrachtgever en zijn de departementen en de School of Arts, via hun opleidingen, evenals de centrale administratie, de opdrachtnemers.

Het voorwerp van de opdrachtgever-opdrachtnemer-relatie binnen de HOGENT-regie is het realiseren en borgen van excellent onderwijs. In de visie op onderwijs wordt het begrip excellent onderwijs geëxpliciteerd.

Het onderwijs aan HOGENT is...



De resultaten, die worden gemonitord en geëvalueerd, worden zichtbaar gesteld via een business intelligence en een digitaal portfolio van de opleidingen, die toegankelijk zijn voor geheel HOGENT. De evaluatie binnen de HOGENT-regie is in handen van het bestuur van HOGENT.

Het fundament van de HOGENT-regie is de PDCA-cyclus (plan – do – check – act) op opleidingsniveau, waardoor de regie zorgt voor proactiviteit, planmatig beslissen en het continu verbeteren van de opleidingskwaliteit.

De HOGENT-regie is in lijn met de European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) en de decretale kwaliteitskenmerken van een opleiding.

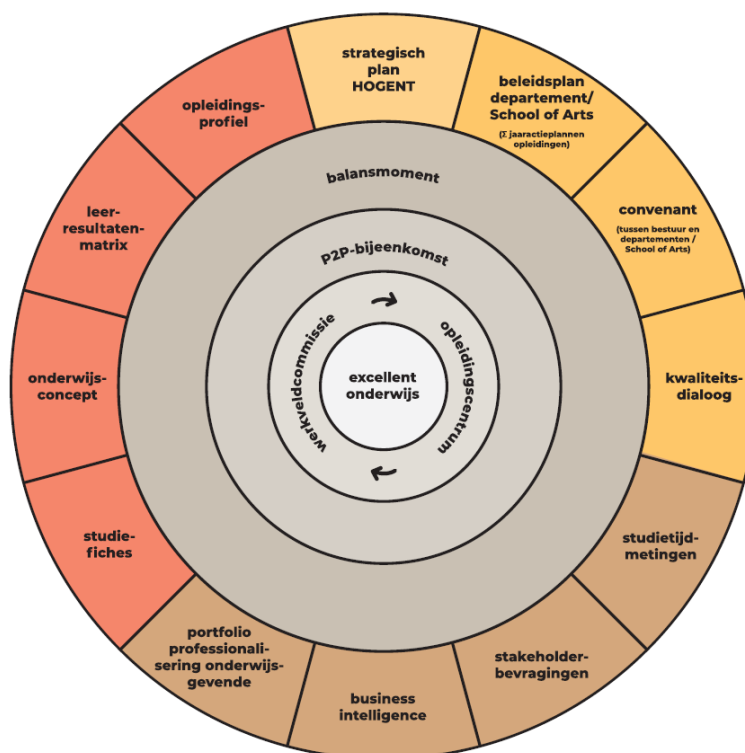
## 1.2 Organisatiestructuur

Om het doel van de HOGENT-regie - het realiseren en borgen van excellent onderwijs - na te streven is een organisatiestructuur uitgetekend, steunend op:

- het onderwijsproces, zijnde de ontwikkeling en voortgang van het onderwijs, zoals vormgegeven door de opleidingen;
- een actieve betrokkenheid van:
  - interne en externe stakeholders;
  - onafhankelijke externe *peers* en experts;
- de ondersteuning van het onderwijsproces door de centrale administratie..

De organisatiestructuur van de HOGENT-regie ziet er als volgt uit:

### Onderwijsbeleid: realiseren en borgen van excellent onderwijs.



## 1.3 Het balansmoment

Het balansmoment is een dialoog tussen de opleiding, het departementshoofd en een delegatie van het management van HOGENT over de kwaliteitsaspecten van de opleiding en vindt plaats op de overgang van de ene zesjaarlijkse kwaliteitscyclus naar de andere. Tijdens dit balansmoment wordt aan de hand van de ESG en de kwaliteitskenmerken teruggeblikt op de behaalde resultaten, verbeteringsgericht gereflecteerd, aan ideeënvorming gedaan en vooruitgeblikt op de concrete toekomstplannen van de opleiding en van HOGENT met betrekking tot de opleiding.

## 2 De kwaliteit van de opleiding

### 2.1 Leerresultaten

*De leerresultaten van de opleiding vormen een heldere en opleidingsspecifieke invulling van de internationale eisen met betrekking tot niveau, inhoud en oriëntatie*  
(Bron: NVAO, Kwaliteitszorgstelsel Vlaanderen 2019-2025, Beoordelingskader instellingsreview)

Voor het beoordelen van dit kwaliteitskenmerk is gekeken naar:

- de vertaling van de domeinspecifieke leerresultaten in opleidingsspecifieke leerresultaten en de afstemming van die leerresultaten op de onderwijsvisie van HOGENT;
- de aansluiting van de opleidingsspecifieke leerresultaten op de actuele eisen van het beroepenveld;
- de doorvertaling van de opleidingsspecifieke leerresultaten in doelstellingen op het niveau van de opleidingsonderdelen;
- de aanbevelingen van de visitatiecommissie die plaatsvond in februari 2014 en geformuleerd in het rapport van 19 februari 2015;
- de acties geformuleerd in het reflectieverslag van de P2P (*peer-to-peer*) die plaatsvond in september 2018 met de bacheloropleiding in de toegepaste psychologie en sociaal juridische dienstverlening van de Hogeschool van Amsterdam en de acties geformuleerd in het reflectieverslag van de P2P die plaatsvond in juni 2021 met de bacheloropleiding in organisatie & management van Hogeschool PXL.

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

- Voorafgaand aan de curriculumwijziging in academiejaar 2018-2019 ontwikkelde de opleiding een nieuwe, gedragen opleidingsvisie die afgestemd is op de verwachtingen van de stakeholders (werkveld, studenten, onderwijsgevend). De rode draad doorheen de opleiding organisatie & management is een sterke focus op organisatieprocessen en de kracht van communicatie. De opleidingsvisie sluit aan bij de onderwijsvisie van HOGENT.
- De opleiding heeft ingezet op een afgelijnde profilering van haar drie afstudeerrichtingen. De opleiding profileert zich volledig vanuit het perspectief van elke afstudeerrichting, waardoor studenten zich sterk kunnen identificeren met de afstudeerrichting.
- Ter voorbereiding van de curriculumwijziging heeft de opleiding de domeinspecifieke leerresultaten (DLR) vertaald naar opleidingsspecifieke leerresultaten (OLR). De OLR dekken de DLR volledig af, situeren zich op VKS-niveau 6 en sluiten aan bij actuele eisen uit het werkveld en het vakgebied. Bij de opmaak van de OLR voerde de opleiding o.a. een benchmark en een vacature-analyse uit.
- Elke afstudeerrichting beschikt over een eigen set opleidingsspecifieke leerresultaten die voorgelegd zijn in afzonderlijke werkveldcommissies: twaalf leerresultaten voor Business Translation & Interpreting (BTI) en Health Care Management (HCM), elf leerresultaten voor Business & Languages (B&L). Twee leerresultaten zijn identiek voor alle afstudeerrichtingen, zeven leerresultaten hebben een herkenbare gemeenschappelijke deler, de overige leerresultaten zijn eigen aan de specifieke afstudeerrichtingen.

- De afstudeerrichtingen hebben de leerresultaten vertaald naar doelstellingen op het niveau van de opleidingsonderdelen. De doelstellingen worden naar studenten gecommuniceerd via de studiefiches en in de lessen.
- Per afstudeerrichting zijn de OLR ondergebracht in leerresultaatlijnen, met een graduele opbouw van de doelstellingen. De opleiding heeft zes gemeenschappelijke leerresultaatlijnen, waarbij de mate van uitdieping soms kan verschillen naargelang de focus van elke afstudeerrichting. Voor elke afstudeerrichting heeft de opleiding daarnaast ook één of twee afstudeerrichtingspecifieke leerresultaatlijnen.
- Om de opleiding visueel voor te stellen aan nieuwe studenten –maar ook aan nieuwe onderwijsgeevenden en werkveldcontacten– gebruikt de opleiding een schematisch overzicht van de leerresultaatlijnen, de opleidingsonderdelen en de plaats van de opleidingsonderdelen in het curriculum per afstudeerrichting.

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

- De TOPTOC werd initieel opgemaakt ter voorbereiding van het nieuwe curriculum. Recentelijk hebben de coördinatoren stappen ondernomen om de TOPTOC af te stemmen op de realiteit. De opleiding zal de TOPTOC blijvend actualiseren en inzetten als tool om samenhang en afstemming te realiseren binnen de afstudeerrichtingen en over de afstudeerrichtingen heen.

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

- De opleiding stelde een professionele code op voor zowel studenten als onderwijsgeevenden. De balanscommissie beveelt de opleiding aan om de professionele code nog verder te integreren in de opleiding.



## 2.2 Programma

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

(Bron: NVAO, Kwaliteitszorgstelsel Vlaanderen 2019-2025, Beoordelingskader instellingsreview)

Voor het beoordelen van dit kwaliteitskenmerk is gekeken naar:

- de toepassing van de HOGENT-procedure voor curriculumontwikkeling (PROC/AD/OND/010);
- implementatie van het taalbeleid van HOGENT (BC/B/2019/ONDW/83812);
- de vertaling van het onderwijsconcept en het opleidingsprofiel in het programma;
- de betrokkenheid van de studenten van de opleiding en de werkveldcommissie bij het vormgeven van het programma;
- de studeerbaarheid van het programma;
- de internationale dimensie van het programma;
- de verankering van de bachelorproef en de stage in het programma;
- de aanbevelingen van de visitatiecommissie die plaatsvond in februari 2014 en geformuleerd in het rapport van 19 februari 2015;
- de acties geformuleerd in het reflectieverslag van de P2P (*peer-to-peer*) die plaatsvond in september 2018 met de bacheloropleiding in de toegepaste psychologie en sociaal juridische dienstverlening van de Hogeschool van Amsterdam en de acties geformuleerd in het reflectieverslag van de P2P die plaatsvond in juni 2021 met de bacheloropleiding in organisatie & management van Hogeschool PXL.

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

- In 2018-2019 voerde de opleiding een nieuw en robuust curriculum in. In dit nieuwe curriculum kiest de opleiding resoluut voor een geïntegreerde aanpak van de talen, ICT en de leerinhouden. Het programma werd informeel afgetoetst bij contacten met het werkveld. Ook maakt het nieuwe curriculum het mogelijk om het ondersteunende profiel van de office manager te overstijgen en meer op te leiden richting een ondernemend profiel met ook aandacht voor leiderschapsvaardigheden in modeltraject 3.
- Sinds de gefaseerde uitrol van haar grondige programmawijziging in 2018-2019 doorloopt de opleiding jaarlijks de HOGENT-procedure voor curriculumontwikkeling (PROC/AD/OND/010) ter optimalisatie van het curriculum op basis van feedback van studenten en onderwijsgeevenden.
- Studenten geven formeel feedback aan de opleiding via het monitoringsysteem van de opleidingsonderdelen, focusgroepsgesprekken en studietijdmetingen. De studenten kaarten problemen in de opleiding ook aan via de curriculumcommissie of bij de onderwijsgeevenden. De studeerbaarheid wordt eveneens gemonitord via de genoemde tools. De opleiding stuurt bij waar nodig.
- De opleidingsvisie, de leerresultaten, de leerresultaatlijnen en het onderwijsconcept zijn sturend in de uitwerking van het programma.
- Het nieuwe onderwijsconcept steunt op de volgende pijlers: de leerresultaatlijnen, de authenticiteit van de leeromgeving en de evaluatie, de integratie van de talen in de andere opleidingsonderdelen en de actieve rol van studenten die hun eigen leerproces managen. De onderwijsgeevenden werken sterk samen om het nieuwe

onderwijsconcept te realiseren en om horizontale en verticale afstemming te bewerkstelligen over de opleidingsonderdelen en modeltrajecten heen.

- Taal en ICT worden in het nieuwe programma geïntegreerd aangeboden in de opleidingsonderdelen en komen altijd aan bod in een authentieke, professionele, bedrijfsgerichte context.
- Het opleidingsprogramma van de afstudeerrichting BTI bevat twee verplichte CLIL-opleidingsonderdelen die in een andere taal aangeboden worden. HCM- en B&L-studenten kunnen kiezen om deze CLIL-opleidingsonderdelen op te nemen.
- In de leerresultaatlijn 'professionele ontwikkeling sturen' bereidt de opleiding de studenten gaandeweg voor op de eindstage in het derde modeltraject. In het tweede modeltraject zit een korte stage vervat.
- In modeltraject 2 voeren de studenten, in groep, een project volledig uit binnen de leerresultaatlijn 'digitale skills/plannen en organiseren'. De projecten verschillen per afstudeerrichting en gebeuren in samenspraak met jaarlijks wisselende opdrachtgevers uit het werkveld.
- In het opleidingsonderdeel *Team Management* komt de opleiding tegemoet aan de vraag van het werkveld om studenten meer leidinggevende vaardigheden aan te leren.
- De opleiding bespreekt de slaagcijfers in de curriculumcommissie en neemt actie waar nodig.
- Internationalisering@home zit vervat in de Franstalige immersie in samenwerking met de universiteit van Mons, in de integratie van de ICOM's in het curriculum en in de CLIL-opleidingsonderdelen waarin o.a. lesgegeven wordt door een collega van de partnerinstelling van de universiteit van Poitiers.
- In academiejaar 2020–2021 behaalde 36% van de afstuderende studenten BTI een mobiel diploma.

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

- Door de sterke profilering vanuit de afstudeerrichtingen is het moeilijk om zicht te krijgen op de gemeenschappelijke stam van de opleiding (32 studiepunten, verspreid over de drie modeltrajecten). De opleiding zal de gemeenschappelijke stam duidelijker definiëren, bewaken en bij de stakeholders ((potentiële) studenten, lesgevers, werkveld) meer bewustzijn creëren omtrent wat de afstudeerrichtingen gemeenschappelijk hebben en wat eigen is aan de afstudeerrichtingen.
- Wat taalbeleid betreft, legt de opleiding eigen accenten die gedragen zijn binnen het team. De opleiding zal – als meest taalgerichte opleiding van HOGENT – onderzoeken hoe ze haar expertise ten dienste kan stellen van HOGENT.
- In academiejaar 2020–2021, tijdens de covidpandemie, behaalde 10% van de afstuderende studenten B&L en 0% van de afstuderende studenten HCM een mobiel diploma. Vooral voor HCM blijkt het moeilijk om uitgaande mobiliteit op vlak van studie-uitwisseling te realiseren. Naast het vrijblijvende aanbod om stage te lopen in het buitenland, zijn studenten HCM wel verplicht om in het tweede modeltraject stage te doen in een tweetalige context. De opleiding zal, in lijn met haar prioriteit als taalgerichte opleiding en zowel voor B&L als voor HCM, internationale studie-uitwisseling en stage aanzwengelen.
- De opleiding ervaart dat studenten ook meer ondersteuning nodig hebben wanneer ze kiezen voor studie-uitwisseling en stage in het buitenland en zal de samenwerking met het HOGENT international office optimaliseren.

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

- De opleiding biedt opleidingsonderdelen aan in het *International Curriculum Business, Retail and Languages* (georganiseerd door het departement Bedrijf en Organisatie). De inkomende buitenlandse studenten volgen de lessen samen met de studenten van de opleiding organisatie & management, wat interessante synergieën oplevert waar studenten zich echter niet altijd bewust van zijn. De balanscommissie beveelt de opleiding aan om concrete acties te formuleren ter versterking van deze synergieën.

## 2.3 Onderwijsgevenden

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

(Bron: NVAO, Kwaliteitszorgstelsel Vlaanderen 2019-2025, Beoordelingskader instellingsreview)

Voor het beoordelen van dit kwaliteitskenmerk is gekeken naar:

- de kwantiteit van de onderwijsgevenden;
- de kwaliteit van de onderwijsgevenden;
- de werving van de onderwijsgevenden;
- de tewerkstelling van de onderwijsgevenden in het werkveld;
- de professionalisering van de onderwijsgevenden;
- de aanbevelingen van de visitatiecommissie die plaatsvond in februari 2014 en geformuleerd in het rapport van 19 februari 2015;
- de acties geformuleerd in het reflectieverslag van de P2P (*peer-to-peer*) die plaatsvond in september 2018 met de bacheloropleiding in de toegepaste psychologie en sociaal juridische dienstverlening van de Hogeschool van Amsterdam en de acties geformuleerd in het reflectieverslag van de P2P die plaatsvond in juni 2021 met de bacheloropleiding in organisatie & management van Hogeschool PXL.

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

- De opleiding beschikt over voldoende gekwalificeerd personeel om kwalitatief onderwijs te verzorgen, in totaal 42 onderwijsgevenden die samen 14,6 VTE opnemen.
- De opleiding kiest bewust voor één curriculumcommissie en één team omdat verschillende onderwijsgevenden in meerdere afstudeerrichtingen actief zijn. De afstudeerrichtingen zijn vertegenwoordigd in de curriculumcommissie via de afstudeercoördinatoren en minstens één student per afstudeerrichting. De opleiding ervaart de nieuwe structuur als een positief gegeven omdat alle teamleden zich zo meer verbonden en betrokken voelen met het opleidingscentrum.
- In de opleiding vindt –zowel formeel als informeel– frequent overleg plaats op niveau van het opleidingsbureau (tweewekelijks), de curriculumcommissie (maandelijks) en in het team. De onderwijsgevenden die samen een opleidingsonderdeel geven, stemmen regelmatig af met elkaar.
- De professionalisering binnen de opleiding gebeurt op verschillende manieren: via beroepsactiviteiten in het werkveld, onderzoek, navormingen, netwerking, docentenmobiliteit, deelname aan conferenties, de samenwerking met het werkveld in het curriculum, etc. Ook op het vlak van onderwijsinnovatie professionaliseert de opleiding. Voor academiejaar 2022-2023 zet de opleiding concreet in op drie projectvoorstellen uit het team. Het systeem van co-teaching, waarin onderwijsgevenden met verschillende expertises samenwerken aan één opleidingsonderdeel, is zeer verrijkend voor de onderwijsgevenden en versterkt het teamgevoel in de opleiding.
- De teamcoördinator en de afstudeercoördinatoren staan in voor de begeleiding van nieuwe collega's. Nieuwe onderwijsgevenden worden door hen geïnformeerd over de plaats van de opleidingsonderdelen in het curriculum aan de hand van de visualisatie en worden –eerder ad hoc– wegwijs gemaakt in Chamilo en de andere platformen waar de opleiding gebruik van maakt.

- De verbondenheid van onderwijsgeevenden met het werkveld en de betrokkenheid bij praktijkgericht onderzoek zorgen voor een grote return naar het onderwijs.
- De combinatie onderwijs en onderzoek zit structureel verankerd in de opdracht van vier onderwijsgeevenden van de opleiding.

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

- De opleiding zal het werkveld opnieuw jaarlijks en systematisch samenbrengen in de werkveldcommissie en in gesprek gaan met het werkveld over wat er leeft binnen de opleiding, de afstudeerrichtingen en het werkveld.

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

- De balanscommissie beveelt de opleiding aan om de visie van de opleiding op professionalisering en alle initiatieven die de opleiding en de onderwijsgeevenden hieromtrent nemen te verankeren in een concreet professionaliseringsbeleid.

## 2.4 Voorzieningen en studiebegeleiding

### *De opleiding biedt studenten adequate en gemakkelijk toegankelijke voorzieningen en studiebegeleiding*

(Bron: NVAO, Kwaliteitszorgstelsel Vlaanderen 2019-2025, Beoordelingskader instellingsreview)

Voor het beoordelen van dit kwaliteitskenmerk is gekeken naar:

- het onthaal van de studenten;
- de materiële voorzieningen om het programma te realiseren;
- de studiebegeleiding;
- de trajectbegeleiding;
- de aanbevelingen van de visitatiecommissie die plaatsvond in februari 2014 en geformuleerd in het rapport van 19 februari 2015;
- de acties geformuleerd in het reflectieverslag van de P2P (*peer-to-peer*) die plaatsvond in september 2018 met de bacheloropleiding in de toegepaste psychologie en sociaal juridische dienstverlening van de Hogeschool van Amsterdam en de acties geformuleerd in het reflectieverslag van de P2P die plaatsvond in juni 2021 met de bacheloropleiding in organisatie & management van Hogeschool PXL.

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

- De opleiding zet vanaf het onthaal in op de vorming van een community met de studenten en de onderwijsgevenden, door bijvoorbeeld het bootcamp, de *business experience days* en verschillende extra-muros-activiteiten.
- Doorheen de opleiding kunnen de studenten terecht bij de studiebegeleider, de studietrajectbegeleider en bij de onderwijsgevenden. Studenten met een functiebeperking kunnen terecht bij het team studentenbegeleiding+ voor individuele begeleiding en voor individuele onderwijs- en examenmaatregelen. De studenten tonen zich tevreden over de begeleiding door de opleiding.
- De opleiding heeft gevraagd aan de studiebegeleider om een sessie rond faalangst te geven aan de studenten. De opleiding merkt namelijk dat het huidige studentenpubliek hier baat bij kan hebben.
- Om studenten goed te kunnen opvolgen organiseren de onderwijsgevenden van *young potential@work* (modeltraject 1) en *young professional@work* (modeltraject 2) individuele coachingsgesprekken. Bijkomend geven de onderwijsgevenden op verschillende momenten feedback aan de studenten.
- De opleiding stelt bij haar studenten een verminderde talenkennis vast en neemt verschillende ondersteunende maatregelen om de talen in het programma te versterken: de brugcursus Frans/Engels, doorverwijzing naar het DBO-taalloket Frans/Engels, de invoering van de basismodules Frans/Engels in academiejaar 2021-2022, zelftesten in Curios, oefenmateriaal in Explio. Voor Nederlands steunt de opleiding op feedback geven aan studenten, de invoering van een taalcesuur in verschillende opleidingsonderdelen, de doorverwijzing naar het HOGENT-platform Taalwijs en de taalscreening van studenten (i.s.m. student logopedie).
- De opleiding kan voor de lessen gebruik maken van gewone leslokalen, goed uitgeruste taallabo's en het meeting en sales lab.

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

- De opleiding concretiseert het HOGENT-breed taalbeleid en legt daarbij specifieke accenten zoals de valorisatie van thuistalen en een positieve benadering ten aanzien van anderstalige studenten. Dit kan verrijkend zijn voor de meertalige student en het meertalige werkveld waarin de studenten potentieel kunnen terechtkomen.

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

- De opleiding geeft aan dat ze nood heeft aan een projectlokaal met een flexibele opstelling. De balanscommissie beveelt de opleiding aan om uit te schrijven wat de concrete noden zijn zodat deze binnen het departement Bedrijf en Organisatie en in samenspraak met de directie Infrastructuur en Facilitair Beheer van HOGENT kunnen worden opgevolgd.

## 2.5 Onderwijsleeromgeving

*De onderwijs-leeromgeving stimuleert de studenten om een actieve rol te spelen in het leerproces en draagt bij tot een vlotte studievoortgang*

(Bron: NVAO, Kwaliteitszorgstelsel Vlaanderen 2019-2025, Beoordelingskader instellingsreview)

Voor het beoordelen van dit kwaliteitskenmerk is gekeken naar:

- de authenticiteit van de leeromgeving;
- het evenwicht tussen theorie en praktijk;
- de werkvormen: het evenwicht tussen hoorcolleges en activerende werkvormen;
- de leermaterialen;
- de aanbevelingen van de visitatiecommissie die plaatsvond in februari 2014 en geformuleerd in het rapport van 19 februari 2015;
- de acties geformuleerd in het reflectieverslag van de P2P (*peer-to-peer*) die plaatsvond in september 2018 met de bacheloropleiding in de toegepaste psychologie en sociaal juridische dienstverlening van de Hogeschool van Amsterdam en de acties geformuleerd in het reflectieverslag van de P2P die plaatsvond in juni 2021 met de bacheloropleiding in organisatie & management van Hogeschool PXL.

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

- De opleiding zet sterk in op activerend onderwijs. De taallabo's, het meeting en sales lab en de PC-lokalen worden doelgericht ingezet.
- De verhouding tussen theorie en praktijk is volgens de opleiding ongeveer gelijk verdeeld. De opleiding biedt de theorie juist in time aan en streeft zoveel als mogelijk naar integratie. Het aantal hoorcolleges is eerder beperkt.
- De opleiding creëert authenticiteit door in alle afstudeerrichtingen en in de verschillende modeltrajecten te werken met authentieke cases en opdrachten, projecten, events en stages. De geïntegreerde aanpak op het vlak van taal- en ICT-onderwijs en de combinatie van meerdere talen binnen één opleidingsonderdeel dragen ook bij aan de authenticiteit.
  - ✓ In de afstudeerrichting BTI versterkt het opleidingsonderdeel *vertaalbureau (NL-FR-ENG)* in modeltraject 3 de authenticiteit door studenten in te schakelen voor authentieke vertaalprojecten.
  - ✓ De afstudeerrichting B&L werkt samen met het E-lab.
- Bij de curriculumontwikkeling zijn de werkvormen bepaald in functie van de doelstellingen en in lijn met het onderwijsconcept. Wijzigingen hierin worden besproken met de coördinatoren van de opleiding en/of in de curriculumcommissie.
- De opleiding gebruikt een variatie aan werkvormen. Er is ook een variatie aan individuele opdrachten en groepsopdrachten. De opleiding neemt een merkbare verbetering waar wat de tevredenheid van studenten over de werkvormen betreft.
- De opleiding heeft verschillende initiatieven lopen om MOOL in de opleiding te integreren. Ook introduceerde de opleiding een vaste MOOL-dag op maandag, wat meer transparantie geeft aan studenten met betrekking tot wanneer ze op de campus verwacht worden.
- De gebruikte leermaterialen zijn divers en staan beschreven in de studiefiches. Studenten uiten zich tevreden over de leermaterialen.



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

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

- De balanscommissie beveelt de opleiding aan om de nieuw initiatieven, genomen in het kader van MOOL, op te volgen en bij te sturen indien nodig.

## 2.6 Beoordeling

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

(Bron: NVAO, Kwaliteitszorgstelsel Vlaanderen 2019-2025, Beoordelingskader instellingsreview)

Voor het beoordelen van dit kwaliteitskenmerk is gekeken naar:

- de toepassing van het evaluatiebeleid van HOGENT (BC/B/2017/ONDW/56392);
- de afstemming van de evaluatievormen op de gehanteerde werkvormen en de beoogde leerresultaten;
- de toepassing van *peerreview* in het kader van evaluatie: opmaken van examenvragen, *rubrics*, verbeter sleutels, ...
- de aanbevelingen van de visitatiecommissie die plaatsvond in februari 2014 en geformuleerd in het rapport van 19 februari 2015;
- de acties geformuleerd in het reflectieverslag van de P2P (*peer-to-peer*) die plaatsvond in september 2018 met de bacheloropleiding in de toegepaste psychologie en sociaal juridische dienstverlening van de Hogeschool van Amsterdam en de acties geformuleerd in het reflectieverslag van de P2P die plaatsvond in juni 2021 met de bacheloropleiding in organisatie & management van Hogeschool PXL.

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

- De opleiding vertaalt haar visie op evalueren –inclusief de kwaliteitseisen aangaande de validiteit, betrouwbaarheid, transparantie en redelijkheid van de evaluaties– naar haar onderwijsconcept en het programma. De opleiding sluit zo ook aan op het evaluatiebeleid van HOGENT.
- De opleiding kiest de evaluatievormen aansluitend bij de doelstellingen en passend binnen het toetsbeleid. Er is een verscheidenheid aan evaluatievormen.
- De opleiding bewaakt de kwaliteit van de evaluatie. Dit blijkt uit volgende goede praktijken:
  - ✓ In academiejaar 2019-2020 hebben de onderwijsgevenden intensief samengewerkt rond evaluatie, meer concreet het delen van good practices, het bewerkstelligen van een goede aansluiting tussen de doelstellingen en de gekozen evaluatievormen, de invoering van formatieve evaluatie in verschillende opleidingsonderdelen, etc.
  - ✓ Om de kwaliteit van de evaluatie te verhogen past de opleiding het vierogenprincipe toe: collega's die samenwerken in eenzelfde opleidingsonderdeel kijken elkaars evaluatiemateriaal na.
- De opleiding werkt voor een aantal opleidingsonderdelen met evaluatiekaarten. De evaluatiekaart wordt ingezet als feedbackinstrument ten aanzien van de studenten.
- In de evaluatie van zes opleidingsonderdelen heeft de opleiding sinds academiejaar 2021-2022 een cesuur voor taal opgenomen. Opdat de onderwijsgevenden de cesuur goed kunnen toepassen heeft de opleiding hiertoe een begeleidend document opgesteld aan de hand van het gewenste ERK-niveau. De cesuur staat ook duidelijk vermeld op de evaluatiekaart, wat de transparantie naar studenten bevordert. De onderwijsgevenden van de opleiding ervaren de invoering van de cesuur als een good practice, aangezien verzorgd taalgebruik ook een belangrijk, door de studenten te verwerven doel is.

- Voor de beoordeling van de stage betreft de opleiding externe beoordelaars, zijnde de stagementoren.
- Bij de beoordeling van de bachelorproeven geeft de bachelorproefbegeleider een holistische eindscore voor het werk van de studenten op basis van de evaluatiecriteria in de evaluatiekaart. De eindscore brengt alle tussentijdse bevindingen, de eindbevindingen aangaande de bachelorproef en de bevindingen aangaande de jurypresentatie in rekening.
- De opleiding vindt het belangrijk dat studenten spontane, mondelinge taalvaardigheid fysiek, op campus, kunnen oefenen (o.a. in de taallabo's) en dat onderwijsgevenden dit eveneens fysiek, op de campus, kunnen beoordelen.

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

- Aangezien de studenten een verschil ervaren in de aanpak van de vierde taal (Spaans of Duits), zullen de collega's van de vierde taal in de toekomst nauwer samenwerken om hun aanpak en de evaluatie vorm te geven en af te stemmen.

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

- Tijdens het P2P-overleg met Hogeschool PXL in juni 2021 werd het evaluatiebeleid besproken met als doel het verder te kunnen ontwikkelen en te zorgen voor een gedeelde visie rond geïntegreerd evalueren bij de onderwijsgevenden door het aanbieden van training en begeleiding. De balanscommissie beveelt de opleiding aan om haar ambities op dit vlak verder te realiseren.

## 2.7 Studieloopbaan

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

(Bron: NVAO, Kwaliteitszorgstelsel Vlaanderen 2019-2025, Beoordelingskader instellingsreview)

Voor het beoordelen van dit kwaliteitskenmerk is gekeken naar:

- het instroomprofiel van de opleiding;
- de studievoortgang van de studenten;
- de uitstroom van de studenten naar het werkveld en vervolgopleidingen;
- de aanbevelingen van de visitatiecommissie die plaatsvond in februari 2014 en geformuleerd in het rapport van 19 februari 2015;
- de acties geformuleerd in het reflectieverslag van de P2P (*peer-to-peer*) die plaatsvond in september 2018 met de bacheloropleiding in de toegepaste psychologie en sociaal juridische dienstverlening van de Hogeschool van Amsterdam en de acties geformuleerd in het reflectieverslag van de P2P die plaatsvond in juni 2021 met de bacheloropleiding in organisatie & management van Hogeschool PXL.

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

- De opleiding beschikt over een divers aanbod van instrumenten om studiekeizers te informeren over de verschillende fasen van de studieloopbaan.
- In het kader van de kwaliteitsbewaking analyseert en bespreekt de opleiding de resultaten van de studentenbevragingen en de kerncijfers m.b.t. instroom, doorstroom en uitstroom van studenten.
- De opleiding werkt samen met een secundaire technische school uit Dendermonde. De leerlingen van deze school kunnen in de opleiding organisatie & management het opleidingsonderdeel *strategisch management* online volgen en het examen afleggen. Indien ze slagen voor het examen, verwerven ze de studiepunten van het opleidingsonderdeel.
- Naast de afstudeerrichtingen biedt de opleiding ook enkele verkorte trajecten voor zij-instromers aan. De studenten uit de verkorte trajecten volgen samen les met de studenten uit de opleiding.
- In oktober 2021 heeft de opleiding een alumnibevraging afgenomen. De resultaten van de alumnibevraging zijn voorgesteld in de curriculumcommissie. Uit de alumnibevraging blijkt dat de studenten B&L en HCM in het algemeen tevreden zijn over de gevolgde opleiding. De tevredenheid van BTI-studenten ligt in vergelijking lager.

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

- De lage studentenaantallen zijn een bezorgdheid van de opleiding. De opleiding heeft in academiejaar 2020-2021 een *root cause* analyse laten uitvoeren door een externe consultant om de oorzaken te achterhalen. De analyse toont aan dat de opleiding meer moet inzetten op wervende, heldere communicatie naar potentiële studenten, op naamsbekendheid en reputatie. De opleiding zal in samenwerking met het departement Bedrijf en Organisatie en de directie Communicatie gerichte acties ondernemen om de studentenaantallen in de opleiding te verhogen.
- De meerderheid van de studenten in de opleiding volgt een geïndividualiseerd traject, enerzijds veroorzaakt door een vertraagde doorstroom en anderzijds door

zijinstroom. De opleiding zal onderzoeken hoe ze de doorstroom in de opleiding kan verbeteren en hierop gericht actie ondernemen.

- In de bachelorproeffase wordt de opleiding geconfronteerd met een relatief hoog aandeel ongekwalificeerde uitstroom. De opleiding zal de cijfers verder analyseren en bespreken. De opleiding zal eveneens zoeken naar een goede aanpak om de uitval te beperken. De opleiding zal de voorbereiding van studenten op het maken van de bachelorproef sterker verankeren in het curriculum: over de modeltrajecten heen en binnen verschillende opleidingsonderdelen. Ook zal de opleiding inzetten op een intensievere opvolging van studenten die niet slagen.
- De opleiding zal evalueren of de alumni uit het nieuwe curriculum daadwerkelijk loskomen van het ondersteunende profiel en of de opleiding er aldus in slaagt om ondernemende profielen met leiderschapsvaardigheden af te leveren, wat door het werkveld als belangrijk wordt benoemd.
- De opleiding zal de NPS-scores van de afstudeerrichtingen verder opvolgen en onderzoeken.

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

- De balanscommissie beveelt de opleiding aan om voor haar drie afstudeerrichtingen in te zetten op een leven lang ontwikkelen, geïnspireerd door de ideeën die ze in deze context heeft voor de afstudeerrichting HCM.

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

##### ✓ Instroom

- ✓ Het aantal inschrijvingen in het academiejaar 2021-2022 bedraagt 203 (41% Business & Languages, 34% Business Translation & Interpreting en 25% Health Care Management).
- ✓ De vooropleiding in het secundair onderwijs is gelijkmatig verdeeld over algemeen secundair onderwijs (47% in academiejaar 2021-2022) en technisch secundair onderwijs (45% in academiejaar 2021-2022). In de HOGENT-benchmark is de vooropleiding van de studenten 41% algemeen secundair onderwijs en 48% technisch secundair onderwijs.
- ✓ In academiejaar 2021-2022 zijn er, net zoals in de twee academiejaren voordien, evenveel generatiestudenten als niet-generatiestudenten. Bij de HOGENT-benchmark is het aandeel generatiestudenten (60% in academiejaar 2021-2022) steeds groter dan het aandeel niet-generatiestudenten.

##### ✓ Doorstroom

- ✓ Het studierendement of de verhouding tussen het aantal opgenomen en verworven studiepunten: gezien over een periode van vijf academiejaren lag het studierendement van de opleiding steeds in de buurt van, net iets hoger of iets lager dan het HOGENT-resultaat. Het studierendement van generatiestudenten (instroom eerstejaars) ligt voor academiejaar 2020-2021 hoger dan dat van niet-generatiestudenten. In de HOGENT-benchmark is het studierendement van niet-generatiestudenten voor academiejaar 2020-2021 hoger dan dat van generatiestudenten.
- ✓ In het academiejaar 2020-2021 behaalde slechts 28% van de generatiestudenten een studierendement van 100% tegenover 34% voor de

HOGENT-benchmark. Ook in het academiejaar 2019-2020 en 2018-2019 scoorde de opleiding lager dan de HOGENT-benchmark voor wat betreft 100% studierendement van de generatiestudenten (16% t.o.v. 35% en 24% t.o.v.28%).

✓ Uitstroom

- ✓ Wat betreft de ongekwalificeerde uitstroom (studiestakers zonder diploma) ligt de uitval na de eerste inschrijving in de opleiding voor de academiejaren 2020-2021 en de drie academiejaren daarvoor hoger dan de HOGENT-benchmark. Dat beeld loopt parallel met de uitval na de tweede inschrijving in de opleiding. Na een derde en vierde inschrijving in de opleiding ligt de uitval in academiejaar 2020-2021 en 2019-2020 lager dan het HOGENT-resultaat.
- ✓ De gemiddelde duur tot het behalen van het diploma van de opleiding bedraagt voor de studenten die als generatiestudent begonnen zijn 3,82 jaar (academiejaar 2020-2021). Dit is hoger dan het gemiddelde van HOGENT (3,73). In academiejaar 2019-2020 en 2018-2019 is de gemiddelde duur lager dan het HOGENT-gemiddelde.

## 2.8 Publieke informatie

*Informatie over de kwaliteit van de opleiding is publiek toegankelijk*  
(Bron: NVAO, Kwaliteitszorgstelsel Vlaanderen 2019-2025, Beoordelingskader instellingsreview)

De opleiding communiceert zowel intern als extern over haar kwaliteit.

Intern gebeurt dat via het Hnet:

<https://hogent.sharepoint.com/sites/OpleidingsportfolioBedrijvenOrganisatie/SitePages/Opleidingscentrum-Office-Management.aspx>

Extern gebeurt dat via de website:

<https://www.hogent.be/opleidingen/bachelors/organisatie-en-management/>  
<https://www.hogent.be/dit-is-hogent/beleid/>

### 3 BIJLAGE 1: basisgegevens over de opleiding

Graad, kwalificatie en specificatie van de graad

- ✓ Bachelor in organisatie & management

Kengetallen

- ✓ <https://data-onderwijs.vlaanderen.be/opleiding-in-cijfers/fiche.aspx?OPL=22653&OV=2526&s=103663>

Afstudeerrichtingen

- ✓ Binnen de opleiding worden drie afstudeerrichtingen aangeboden:
  - ✓ Business & Languages (B&L)
  - ✓ Business Translation & Interpreting (BTI)
  - ✓ Health Care Management (HCM)

Vestiging(en)

- ✓ De opleidingen worden aangeboden op de vestigingsplaats Gent

Onderwijstaal

- ✓ De onderwijstaal gebruikt in de opleiding: Nederlands
- ✓ BTI: verplicht aanbod in het Engels (*Team Management*) en in het Frans (*Formation commerciale*).

Studieomvang

- ✓ Het aantal studiepunten dat aan de opleiding wordt toegekend: 180

Studiegebied

- ✓ Het studiegebied waarin de opleiding wordt aangeboden: handelswetenschappen en bedrijfskunde

Titels voor houders van de graad van de opleiding

- ✓ Bachelor

Domeinspecifieke en leerresultaten

- ✓ De domeinspecifieke leerresultaten werden door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) gevalideerd op 10/06/2013.
- ✓ [https://app.akov.be/pls/pakov/f?p=VLAAMSE\\_KWALIFICATIESTRUCTUUR:OND:ERWIJSKWALIFICATIE:::::P1030\\_OK\\_DOSSIER\\_ID:296](https://app.akov.be/pls/pakov/f?p=VLAAMSE_KWALIFICATIESTRUCTUUR:OND:ERWIJSKWALIFICATIE:::::P1030_OK_DOSSIER_ID:296)

Opleidingsspecifieke leerresultaten

- ✓ De opleiding heeft de domeinspecifieke leerresultaten vertaald in opleidingsspecifieke leerresultaten (OLR). BTI heeft 12 leerresultaten, B&L heeft 11 leerresultaten en HCM heeft 12 leerresultaten.
  - Twee leerresultaten zijn identiek voor de drie afstudeerrichtingen.
  - Zeven leerresultaten hebben het te bereiken eindniveau als gemeenschappelijke deler maar zijn toegespitst op de specifieke context waartoe ze opleiden.



- De afstudeerrichting BTI heeft twee specifieke leerresultaten, de afstudeerrichting HCM heeft drie specifieke leerresultaten en de afstudeerrichting B&L heeft één specifiek leerresultaat.
- BTI en B&L hebben één gemeenschappelijk leerresultaat.
- ✓ De opleidingsspecifieke leerresultaten zijn naar doelstellingen vertaald op het niveau van de opleidingsonderdelen.
- ✓ <https://www.hogent.be/opleidingen/bachelors/organisatie-en-management/>

## 4 BIJLAGE 2: samenstelling balansmoment

Het balansmoment vond plaats op donderdag 8 september 2022 op campus Schoonmeersen.

### Delegatie van de opleiding

- Rudi Madalijns: departementshoofd Bedrijf en Organisatie
- Pablo Decock: opleidingshoofd Office Management en teamcoördinator organisatie en management
- Lara Derycke: coördinator van de curriculumcommissie organisatie en management en afstudeercoördinator Health Care Management
- Nadine De Donder: afstudeercoördinator Business & Languages
- Astrid Van Assche: afstudeercoördinator Business Translation & Interpreting
- Alexandra Danneels: stafmedewerker Onderwijsontwikkeling

### Delegatie van het management

- Koen Goethals: algemeen directeur
- Robin Stevens: directeur Onderwijsaangelegenheden
- Marc D'havé: diensthoofd Kwaliteitsborging

### Waarnemers

- Nathalie Bossier: kwaliteitsmedewerker Vesalius Verpleegkunde
- Eveline Steenhout: stafmedewerker Kwaliteitsborging

### Verslaggevers

- Stefanie Van der Jeugt: beleidsadviseur kwaliteitszorg VLUHR
- Ann De Jaeger: stafmedewerker Kwaliteitsborging